

**DINAMIKA KOLABORASI DAN KOMUNIKASI ANTAR GENERASI DI
POLDA DIY DAN DAMPAKNYA TERHADAP EFISIENSI KERJA
(STUDI KASUS PADA ANGGOTA MILENIAL DAN GEN Z)**

Laporan Tugas Akhir



Disusun Oleh :

B. Imanda Fatehatul Janah – 22311269

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**DINAMIKA KOLABORASI DAN KOMUNIKASI ANTAR GENERASI DI
POLDA DIY DAN DAMPAKNYA TERHADAP EFISIENSI KERJA
(STUDI KASUS PADA ANGGOTA MILENIAL DAN GEN Z)**

Tugas Akhir

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen
Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : B. Imanda Fatehatul Janah

NIM : 22311269

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2025

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**DINAMIKA KOLABORASI DAN KOMUNIKASI ANTAR GENERASI
DI POLDA DIY DAN
DAMPAKNYA TERHADAP EFISIENSI KERJA (STUDI KASUS PADA
ANGGOTA MILENIAL DAN GEN Z)**

Disusun oleh : B Imanda Fatehatul Janah

Nomor Mahasiswa : 22311269

Telah dipertahankan didepan Tim
Penguji dan dinyatakan lulus hari ini,
tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA	: Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Penguji	: Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau penapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku.”

Yogyakarta, 13 April 2026



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters.

B Imanda Fatehatul Janah

22311269

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

**Dinamika Kolaborasi dan Komunikasi Antargenerasi di Polda DIY
dan Dampaknya terhadap Efisiensi Kerja
(Studi Kasus pada Anggota Milenial dan Gen Z)**

Diajukan Oleh :

Nama	: B. Imanda Fatehatul Janah
NIM	: 22311269
Program Studi	: Manajemen S1
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 April 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

ABSTRAK

DINAMIKA KOLABORASI DAN KOMUNIKASI ANTAR GENERASI DI POLDA DIY DAN DAMPAKNYA TERHADAP EFISIENSI KERJA (STUDI KASUS PADA ANGGOTA MILENIAL DAN GEN Z)

B Imanda Fatehatul Janah

Universitas Islam Indonesia

22311269@students.uii.ac.id

Penelitian ini bertujuan menganalisis dinamika kolaborasi dan komunikasi antara Generasi Milenial dan Generasi Z di Polda DIY serta merekomendasikan strategi peningkatan efisiensi kerja. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antar generasi berlangsung secara sinergis dan saling melengkapi (simbiosis mutualisme). Generasi Milenial berperan sebagai pengarah dan penjaga aturan berbasis pengalaman, sedangkan Generasi Z bertindak sebagai eksekutor teknis yang unggul dalam kecepatan dan penguasaan teknologi. Perbedaan gaya komunikasi dimana Milenial cenderung formal, sedangkan Gen Z memiliki gaya bicara yang langsung (*to the point*) berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, namun dapat diatasi melalui komunikasi intensif dan kegiatan informal. Strategi yang direkomendasikan meliputi penguatan program kebersamaan, sikap saling terbuka, peningkatan responsivitas, serta peran saling mengayomi dan menghormati untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif demi mencapai efisiensi kerja yang optimal.

Kata kunci: Kolaborasi, Komunikasi, Efisiensi Kerja, Milenial, Gen Z

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga tugas akhir yang berjudul **“Dinamika Kolaborasi dan Komunikasi Antargenerasi di Polda DIY dan Dampaknya terhadap Efisiensi Kerja (Studi Kasus pada Anggota Milenial dan Gen Z)”** dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Sebagai penguat dalam proses penyusunan tugas akhir ini, penulis mengambil pelajaran dari firman Allah SWT dalam Surah Al-Baqarah yang berbunyi: *“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”* (QS. Al-Baqarah: 286). Ayat ini menjadi pengingat bagi penulis untuk senantiasa bersabar, berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi setiap proses yang dilalui. Penulis menyadari bahwa penyusunan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan, doa, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas kemurahan-Nya telah memberi banyak kemudahan dan membukakan jalan pada setiap kesulitan, serta menghadirkan orang-orang baik untuk turut membantu.
2. Kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Suker Mukti Raharjo dan almarhumah Ibu Muslimah, yang telah menjadi sumber kekuatan terbesar dalam hidup penulis. Terutama untuk almarhumah Ibu, terima kasih atas kasih sayang yang tulus, doa yang tidak pernah terputus, serta pengorbanan yang tidak akan pernah bisa terbalaskan hingga kapan pun. Meskipun Ibu telah tiada, namun setiap doa, nasehat, dan cinta yang pernah diberikan tetap hidup dan menjadi penyemangat bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga Allah SWT menempatkan Ibu di tempat terbaik di sisi-Nya dan melimpahkan rahmat serta ampunan-Nya.
3. Kepada Rektor Universitas Islam Indonesia, Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis

untuk menempuh pendidikan serta mengembangkan diri di lingkungan akademik yang baik.

4. Kepada Dosen Pembimbing, Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M., yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing, mengarahkan, serta memberikan ilmu dan masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan tugas akhir ini.
5. Kepada seluruh civitas akademika Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu, pengalaman, serta lingkungan pembelajaran yang mendukung selama masa perkuliahan penulis.
6. Kepada Polda Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan kegiatan magang, serta seluruh personel Polda DIY yang sudah berkenan menjadi narasumber dengan memberikan informasi, arahan, dan bantuan yang sangat berarti dalam proses penyusunan tugas akhir ini.
7. Kepada kakak penulis, Deni Malik Ibrahim, S.Si., dan Dwi Aprilina Wati, S.Kep., yang selalu memberikan dukungan, doa, perhatian, serta semangat yang tiada henti kepada penulis dalam setiap proses yang dilalui.
8. Kepada seseorang yang sangat berarti dalam hidup penulis, Yoga Fajar Borneo, S.H., yang selalu hadir memberikan dukungan, ketenangan, dan semangat di setiap proses penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih atas waktu, pengertian, dan ketulusan yang telah diberikan, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
9. Kepada teman-teman seperjuangan, yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Terima kasih atas kebersamaan, bantuan, dukungan, canda tawa, serta kenangan yang tidak terlupakan selama proses penyusunan tugas akhir.
10. Dan terakhir, kepada diri penulis sendiri, yang telah mampu bertahan, berjuang, melawan rasa lelah, ragu, dan putus asa, serta terus melangkah hingga akhirnya dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Terima kasih karena tidak menyerah dan tetap percaya bahwa semua usaha akan membuahkan hasil.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II METODOLOGI	11
2.1. Pendekatan Penelitian	11
2.2. Profil Institusi	11
2.3. Informan Penelitian.....	13
2.4. Teknik Pengumpulan Data	15
2.5. Teknik Analisis Data.....	17
2.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	18
BAB III TEMUAN PENELITIAN	21
3.1. Kolaborasi Antargenerasi.....	21
3.2. Komunikasi Antargenerasi	24
3.3. Efisiensi Kerja	30
BAB IV KAJIAN PUSTAKA	37

4.1.	Kajian Teori.....	37
4.1.1.	Kolaborasi.....	37
4.1.2.	Komunikasi Organisasi	38
4.1.3.	Generasi Milenial	41
4.1.4.	Generasi Z.....	43
4.2.	Penelitian Terdahulu	45
4.3.	Hubungan Antar Konsep	64
4.2.1.	Kolaborasi Terhadap Efisiensi Kerja	64
4.2.2.	Komunikasi Terhadap Efisiensi Kerja	65
4.2.3.	Dinamika Generasi dalam Kolaborasi dan Komunikasi terhadap Efisiensi Kerja	66
BAB V	PEMBAHASAN.....	68
5.1.	Kolaborasi Antargenerasi.....	68
5.2.	Komunikasi Antargenerasi	74
5.3.	Efisiensi Kerja	79
5.3.1.	Dampak Positif (Peningkatan Efisiensi).....	79
5.3.2.	Dampak Negatif (Hambatan Efisiensi)	82
5.3.3.	Strategi Peningkatan Efisiensi	86
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	92
6.1.	Kesimpulan.....	92
6.2.	Saran	93
DAFTAR PUSTAKA		96
LAMPIRAN		104

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Penelitian Terdahulu	58
--------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Polda DIY	14
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Transkrip Wawancara.....	104
Lampiran 1.2 Reduksi Data.....	130
Lampiran 1.3 Display Data.....	134
Lampiran 1.4 Dokumentasi.....	136

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dinamika tim dan kerja sama antar divisi sangat penting bagi kelangsungan hidup dan kinerja organisasi. Kolaborasi yang efisien antar tim tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong inovasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta membangun budaya organisasi yang solid dan adaptif. Secara epistimologi, kata kolaborasi berasal dari bahasa Inggris yaitu ‘*co-labour*’ yang artinya bekerja bersama. Pada abad ke-19 kata kolaborasi mulai digunakan ketika industrialisasi mulai berkembang. Organisasi pada masa itu menjadi semakin kompleks. Divisi-divisi dalam pembuatan struktur organisasi mulai dibuat untuk pembagian tugas bagi tenaga kerja dalam organisasi tersebut. Dengan sinergi yang terjalin baik, organisasi mampu menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan. Namun, sebagian besar penelitian tentang kolaborasi dan komunikasi internal selama ini berfokus pada organisasi swasta dengan struktur yang relatif fleksibel, sementara institusi publik yang hierarkis dan formal seperti kepolisian masih jarang menjadi objek kajian. Belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji bagaimana dinamika kolaborasi antar generasi berdampak pada efisiensi kerja dalam konteks organisasi kepolisian yang sedang bertransformasi menuju *smart city*.

Menurut Nainggolan *et al.* (2022, dalam Harmen *et al.* 2024) untuk menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan kolaborasi antara pihak manajerial dan karyawan, yang keduanya perlu melakukan upaya terbaik dalam pekerjaan sehari-hari. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Alshemmari (2023) keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan dan kegiatan tim menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang mendorong inovasi dan penyelesaian masalah lebih cepat. Menurut hasil penelitian Esan *et al.* (2024) kolaborasi yang didukung oleh pendekatan manajemen sumber daya manusia seperti kecerdasan budaya, adaptabilitas, dan integrasi teknologi meningkatkan efisiensi operasional, ketahanan, dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu penelitian Majumde & Kunte (2022) mengenai kolaborasi dalam tim meningkatkan efisiensi kerja melalui kepemimpinan yang jelas, komunikasi terstruktur, dan berbagi pengetahuan. Ketiga faktor ini mengatasi tantangan seperti hambatan teknis, sehingga memperkuat koordinasi, mempercepat penyelesaian tugas, dan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Dapat dilihat bahwa adanya kolaborasi antar anggota tim, melalui keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan dan kegiatan tim, mendorong inovasi serta penyelesaian masalah yang lebih cepat, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian oleh Ong Hee *et al.* (2019) pada 120 karyawan perusahaan properti di Malaysia menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif, khususnya komunikasi vertikal ke bawah dan komunikasi horizontal, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada efisiensi kerja. Komunikasi dari atasan yang jelas dan informatif memastikan bawahan memahami

tujuan dan ekspektasi pekerjaan, sehingga mengurangi kesalahan dan mempercepat proses kerja. Sementara itu, komunikasi horizontal yang baik antar-rekan sejawat memperkuat kolaborasi dan koordinasi, yang pada akhirnya mengurangi hambatan operasional dan meningkatkan produktivitas tim. Dengan demikian, penguatan kedua jalur komunikasi ini dapat menjadi strategi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien. Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Dalam kerja sama yang efisien, setiap gagasan memiliki nilai. Komunikasi yang terbuka dan positif membangun suasana yang aman, sehingga anggota tim merasa percaya diri untuk berbagi pemikiran, mengajukan pertanyaan kritis, serta memberikan masukan yang konstruktif. Berdasarkan penelitian Duarte & Silva (2023) terhadap karyawan hotel di Portugal, komunikasi internal yang efektif meningkatkan efisiensi kerja dengan cara kepuasan terhadap komunikasi memperkuat persepsi dukungan organisasi, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat karyawan untuk keluar. Menurut Mardani Eka, N (2013, dalam Mukti 2025) bahwa keberadaan komunikasi internal yang baik, yang mencakup kejelasan informasi, sikap terbuka, dan saluran komunikasi yang efisien, memiliki pengaruh besar terhadap koordinasi kerja tim dalam suatu organisasi. Selain itu dari hasil penelitian oleh Roszak (2019) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang buruk tidak hanya mengurangi kepuasan karyawan, tetapi juga secara langsung merusak efisiensi operasional, menyebabkan pemborosan sumber daya, konflik internal, dan hilangnya talenta.

Sebaliknya, komunikasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, motivasi, dan produktivitas, yang pada akhirnya memperkuat daya saing perusahaan.

Era digital dan percepatan perubahan sosial telah melahirkan karakteristik unik pada setiap generasi, khususnya Generasi Milenial (Gen Y) dan Generasi Z (Gen Z) yang kini mendominasi dunia kerja. Generasi Milenial (Gen Y) adalah kelompok yang lahir sekitar tahun 1977–1995 dan tumbuh pada masa transisi dari teknologi analog ke digital, sehingga mereka cukup adaptif terhadap perkembangan teknologi. Sementara itu, Generasi Z adalah individu yang lahir sekitar tahun 1996–2010 dan sejak kecil sudah hidup di era digital yang serba canggih, sehingga sangat akrab dengan internet, media sosial, serta mampu melakukan berbagai aktivitas secara bersamaan. Sesuai dengan penelitian oleh Dimock (2018) Generasi Z, yang tumbuh di dunia digital penuh, lebih mengutamakan kecepatan, kreativitas, dan keaslian. Sebaliknya, generasi milenial, yang tumbuh di era transisi teknologi, cenderung menekankan keseimbangan hidup dan kerja, mencari makna dalam pekerjaan mereka, dan mendorong perusahaan untuk lebih fleksibel, inklusif, dan peduli terhadap isu sosial dan lingkungan. Menurut Fodor & Jaeckel (2018) Generasi Z membawa paradigma baru dalam dunia kerja dengan menekankan keseimbangan hidup, fleksibilitas, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi. Perusahaan yang ingin menarik dan mempertahankan talenta dari generasi ini perlu menyesuaikan budaya kerja, sistem insentif, dan strategi komunikasi sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut.

Pemahaman mendalam terhadap dua generasi ini penting untuk menciptakan lingkungan kolaborasi yang harmonis dan produktif. Perbedaan latar belakang

generasi tersebut membentuk pola komunikasi yang khas, baik dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari. Pada tempat kerja, interaksi antar generasi seringkali memunculkan tantangan, seperti perbedaan dalam pemilihan sarana teknologi, gaya penyampaian pesan, serta cara memandang struktur wewenang dan tanggung jawab profesional (Aditia, 2025).

Kolaborasi yang baik didukung komunikasi jelas, pembagian peran yang tepat, dan penggunaan alat yang sesuai memungkinkan tim menyelesaikan tugas lebih cepat, mengurangi tumpang tindih pekerjaan, dan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Sebaliknya, kolaborasi yang buruk sering menyebabkan miskomunikasi, duplikasi usaha, dan pemborosan waktu sehingga menghambat efisiensi secara keseluruhan. Hasil penelitian oleh Wahyu (2023) menunjukkan adanya keterkaitan erat antara dinamika tim dan efisiensi kerja. Tim yang mampu berkolaborasi dengan baik cenderung lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sebaliknya, tim yang mengalami konflik atau ketidakjelasan dalam komunikasi memiliki potensi untuk mengalami hambatan efisiensi. Berdasarkan analisis data penelitian Sara & Putri (2021) disimpulkan bahwa aliran komunikasi organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Aliran komunikasi memberikan kontribusi sebesar 85,8%, dalam mendorong peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan mendukung produktivitas. Efisiensi kerja dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional merujuk pada dua dimensi. Pertama, efisiensi koordinasi, yaitu kelancaran arus informasi lintas generasi, minimnya hambatan komunikasi vertikal maupun horizontal, serta

kecepatan penyelesaian tugas yang melibatkan lintas divisi atau generasi. Kedua, efisiensi waktu, yaitu pengurangan duplikasi pekerjaan, kecepatan respons terhadap instruksi, serta kemampuan tim untuk menyelesaikan target kerja tanpa keterlambatan yang disebabkan oleh miskomunikasi atau perbedaan gaya kerja antar generasi. Dengan demikian, efisiensi kerja dalam konteks penelitian ini tidak diukur dari produktivitas kuantitatif semata, tetapi dari sejauh mana dinamika kolaborasi antar generasi memperlancar atau justru menghambat proses kerja sehari-hari di lingkungan Polda DIY.

Efisiensi kerja merupakan faktor kritis dalam organisasi publik, termasuk di institusi kepolisian seperti Polda DIY. Polda Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merepresentasikan organisasi yang menarik untuk ditelaah dinamika antar generasi dalam konteks institusi publik yang hierarkis dan formal. Sebagai bagian dari Kepolisian Republik Indonesia, Polda DIY beroperasi dalam sistem yang berbasis komando dan struktur disiplin tinggi, di mana hubungan antara atasan dan bawahan dibentuk oleh jarak kuasa (*power distance*) yang jelas. Kekhasan ini menjadikan Polda DIY relevan sebagai tempat untuk mengamati bagaimana generasi berbeda khususnya Generasi Milenial dan Generasi Z menegosiasikan nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi kepemimpinan di tengah budaya organisasi yang sangat prosedural. Menariknya, Polda DIY juga menjadi bagian dari transformasi menuju *smart police* dan *smart city* sebagaimana diarahkan oleh Kapolri. Dalam pembangunan Markas Polda DIY, diterapkan empat konsep utama *smart city*, yaitu pusat kendali *real-time*, sistem intelijen untuk memantau opini publik di media sosial, pusat pertahanan keamanan siber, serta sistem pengolahan data dan

pengetahuan untuk mendukung pengambilan keputusan pimpinan (Rizaldi, 2026). Konsep-konsep ini secara implisit menuntut adanya adaptasi teknologi dan kolaborasi lintas generasi di kepolisian.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Daerah Istimewa Yogyakarta, jumlah personil kepolisian di wilayah Polda DIY pada tahun 2023 mencapai 10.537 personel pada tingkat Polda dan 7.037 personel pada tingkat Polres/Polresta se-DIY. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa Polda DIY memiliki sumber daya manusia yang besar dan terdiri dari beragam kelompok usia (Badan Pusat Statistik Daerah Istimewa Yogyakarta, 2024). Selain itu, berdasarkan data kependudukan terbaru Provinsi DIY tahun 2025, kelompok generasi yang mendominasi penduduk DIY adalah Generasi Z dan generasi Milenial (Tribun Jogja, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa usia produktif di lingkungan masyarakat DIY saat ini didominasi oleh generasi muda, sehingga fenomena kolaborasi antar generasi di lingkungan kerja, termasuk di Polda DIY, menjadi relevan untuk diteliti. Perbedaan karakteristik, pola komunikasi, dan cara kerja antar generasi dapat menjadi tantangan sekaligus peluang dalam meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan personel Polda DIY dari generasi milenial dan Gen Z, terungkap bahwa lingkungan kerja di institusi tersebut diwarnai oleh dinamika kolaborasi dan komunikasi antar generasi yang cukup kompleks. Sebagaimana yang disampaikan oleh ibu IM selaku generasi milenial *“Kalau untuk kerja sama dengan Generasi Z itu ya pastinya anak-anak Generasi Z itu kan lebih set-set gitu ya, tapi harus dikasih tahu ulang-ulang,*

karena kadang juga gak langsung paham.” Hal tersebut menunjukkan adanya kolaborasi dalam lingkungan pekerjaan contoh lainnya seperti kolaborasi penggunaan alat digital yang disampaikan oleh ibu IM selaku generasi milenial *“Sebenarnya bukan hanya untuk spreadsheet, seperti paparan-paparan juga. Desainnya lebih bagus.”* Terjalannya kolaborasi yang menunjukkan bahwa Generasi Z membawa nilai tambah dalam estetika dan penggunaan alat digital. Dalam hal komunikasi Gen Z menyebutkan pandangan terhadap perbedaan gaya komunikasi yang dapat menimbulkan kesalahpahaman seperti yang disampaikan bapak RA selaku Gen Z *“Kalau kesalahpahaman mungkin bisa juga terjadi, karena kan yang namanya kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai ini, pakai, pakai toto kromo, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral lah gitu, mungkin kadang anggapannya orang Gen Z itu kita biasa-biasa, tapi mungkin anggapannya generasi yang dulu-dulu yang mungkin sedikit baper itu, wah iki rak sopan iki gak punya sopan santun, katakanlah seperti itu.”* Dinamika ini, jika tidak dikelola secara strategis, berpotensi menghambat efisiensi kerja mulai dari lambatnya adopsi inovasi hingga koordinasi yang tidak optimal.

Penelitian ini dilakukan untuk memahami secara mendalam pengalaman (*lived experience*) personel Polda DIY terkait dinamika kolaborasi dan komunikasi internal antar generasi, serta bagaimana mereka memaknai implikasinya terhadap tingkat efisiensi kerja. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan rekomendasi praktis, tetapi juga kontribusi teoritis yang kaya akan konteks dan narasi, khususnya dalam bidang kolaborasi dan komunikasi organisasi pada institusi pemerintahan yang bersifat hierarkis seperti kepolisian.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kolaborasi dan komunikasi yang efektif antar generasi merupakan pilar kunci bagi efisiensi kerja di lingkungan institusi publik yang hierarkis, seperti Polda DIY. Penelitian ini berfokus mengidentifikasi dinamika, tantangan, dan peluang interaksi antara generasi milenial dan Gen Z di lingkungan kerja. Tujuannya adalah merumuskan strategi praktis untuk meningkatkan sinergi, mengurangi gesekan, serta mengoptimalkan kinerja kolektif di unit tersebut. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana dinamika kolaborasi dan komunikasi antara anggota generasi milenial dan Gen Z di Polda DIY?
2. Upaya atau strategi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi kerja melalui kolaborasi dan komunikasi antar generasi di Polda DIY?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai, yaitu :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan dinamika kolaborasi dan komunikasi yang terjadi antara anggota Generasi Milenial dan Generasi Z dalam lingkungan kerja Polda DIY.
2. Merekomendasi strategi atau upaya yang efektif untuk meningkatkan efisiensi kerja melalui optimalisasi komunikasi dan kolaborasi antar generasi di Polda DIY.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang sinergis dan berkelanjutan bagi ketiga pihak yang terlibat. Bagi peneliti, kegiatan ini menjadi sarana aplikasi teori dan pengembangan kompetensi diri yang holistik, tidak hanya dalam aspek analitis dan pemecahan masalah, tetapi juga dalam membangun *soft skill* seperti komunikasi profesional, kedisiplinan, dan mentalitas kerja di lingkungan nyata. Secara institusional, bagi Polda DIY, kehadiran peneliti diharapkan dapat memberikan perspektif segar serta kajian akademis yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan masukan konstruktif, sekaligus memperkuat pemanfaatan sumber daya manusia terdidik. Sementara itu, bagi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, penelitian ini berperan sebagai jembatan yang mempererat jejaring kerjasama dengan dunia praktisi, serta menyediakan studi kasus dan informasi aktual yang dapat memperkaya khazanah keilmuan dan bahan pengajaran, sehingga pada akhirnya menciptakan sebuah siklus yang saling menguntungkan antara dunia akademik dan praktis.

BAB II

METODOLOGI

2.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Creswell W. (2003, dalam Fiantika *et al.* 2022) Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif (misalnya, makna-makna yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu) atau berdasarkan perspektif partisipatori (misalnya: orientasi terhadap politik, isu, kolaborasi atau perubahan); atau keduanya.

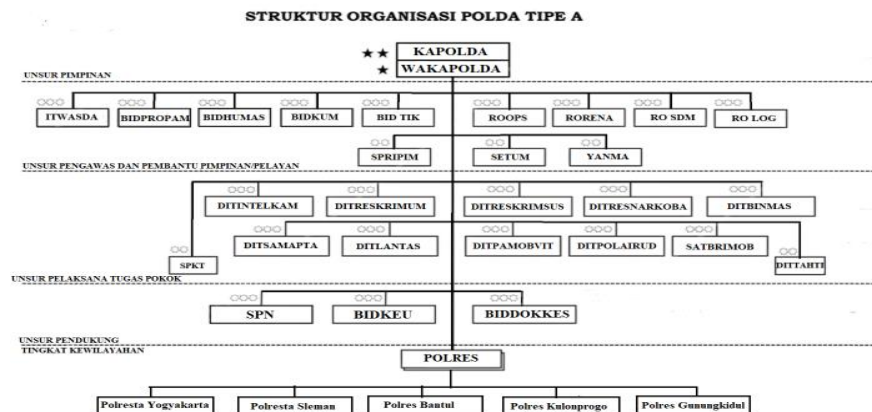
Dengan demikian, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tertentu yang berangkat dari suatu masalah yang ditemukan. Dalam penelitian ini, penulis menggali dinamika kolaborasi dan komunikasi antar generasi (milenial dan Gen Z) di lingkungan Polda DIY. Berdasarkan temuan di lapangan, peneliti memfokuskan analisis pada upaya dan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi kerja melalui kolaborasi dan komunikasi lintas generasi tersebut.

2.2. Profil Institusi

Lokasi penelitian ini diambil di Polda DIY. Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta (Polda DIY) merupakan institusi pelaksana tugas Kepolisian Republik Indonesia (Polri) di wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Polda DIY

berkedudukan di bawah Kapolri dan dipimpin oleh seorang Kapolda, dengan tugas utama memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat sesuai Undang-Undang RI Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dalam operasionalnya, Polda DIY menjalankan fungsi penyelidikan, penyidikan, pembinaan masyarakat, serta berbagai upaya preventif dan represif, termasuk penanganan kejahatan siber dan pembinaan mental anggota.

Secara historis, Polda DIY telah mengalami perkembangan panjang sejak berdirinya pada 10 Juli 1948 dengan nama awal Kepolisian Wilayah (Polwil) Yogyakarta berdasarkan Undang-Undang No. 2 Tahun 1948. Seiring perubahan kebijakan dan perkembangan wilayah, institusi ini mengalami beberapa transformasi organisasi, mulai dari Distrik Kepolisian Yogyakarta (1957), Komando Daerah Inspeksi Kepolisian (1967), Komando Antar Resort (1971), hingga menjadi Komando Wilayah 96 (Kowil 96) Yogyakarta pada 1977. Pada 16 September 1996, Polwil Yogyakarta resmi berdiri sendiri menjadi Polda DIY Tipe C, sebelum ditingkatkan menjadi Tipe B pada 1999, dan akhirnya Tipe A pada 17 November 2018 berdasarkan SK Kapolri Nomor 1796/XI/2018 menandakan peningkatan kapasitas dan tanggung jawab seiring dengan perkembangan wilayah DIY. Struktur organisasi POLDA DIY terdiri dari beberapa direktorat, bagian, dan satuan kerja utama yang dipimpin oleh Kapolda. Berikut adalah gambaran umum struktur organisasi POLDA DIY.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Polda DIY

Sumber : <https://jogja.polri.go.id/> Diakses tanggal 25 Januari 2026

Saat ini, Polda DIY berkantor pusat di Jl. Lingkar Utara, Condongcatur, Depok, Sleman, dan terus berperan aktif dalam membangun hubungan baik dengan media dan masyarakat melalui strategi komunikasi serta media relations yang terencana. Sebagai organisasi yang sarat dengan dinamika lintas generasi termasuk personel dari generasi Milenial dan Gen Z Polda DIY menjadi konteks yang relevan untuk meneliti dinamika kolaborasi komunikasi antar generasi dan dampaknya terhadap efisiensi kerja dalam lingkungan kepolisian.

2.3. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peran narasumber menjadi lebih penting karena tidak hanya memberikan jawaban, tetapi juga sebagai pemilik informasi. Oleh karena itu, narasumber dalam penelitian kualitatif disebut informan atau subjek penelitian, yaitu pihak yang menjadi sumber utama informasi dan data yang menentukan keberhasilan penelitian (Ramli, 2023). Dalam penelitian kualitatif,

kecukupan data tidak ditentukan oleh kuantitas informan, melainkan oleh kedalaman informasi (*depth of information*) dan tercapainya saturasi data (*data saturation*). Sejalan dengan hal tersebut, Guest *et al.* (2020) menegaskan bahwa saturasi data dalam penelitian kualitatif dapat dicapai bahkan dengan jumlah informan yang kecil, selama informan dipilih secara purposif dan mampu memberikan informasi yang kaya serta relevan dengan fokus penelitian.

Informan dalam penelitian ini merupakan anggota Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta (Polda DIY) yang terdiri atas dua personel dari generasi Milenial (lahir 1977–1995) dan dua personel dari Generasi Z (lahir 1996–2010). Keterlibatan kedua generasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dinamika kolaborasi dan komunikasi antar generasi dalam lingkungan kerja kepolisian, serta bagaimana dinamika tersebut berdampak terhadap efisiensi kerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Seluruh narasumber dipilih berdasarkan kriteria:

1. Merupakan anggota kepolisian yang aktif bertugas di Polda DIY,
2. Memiliki pengalaman bekerja dan berinteraksi lintas generasi dalam pelaksanaan tugas, dan
3. Terlibat langsung dalam aktivitas kerja yang menuntut kolaborasi dan komunikasi antar personel.

Dengan pengalaman tersebut, para informan dinilai memiliki pemahaman yang mendalam terhadap dinamika komunikasi dan pola kolaborasi yang terjadi dalam pelaksanaan tugas kepolisian sehari-hari, sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dan kaya data bagi penelitian ini. Mereka tidak hanya

memahami tantangan komunikasi lintas generasi secara teoritis, tetapi juga pernah mengalaminya langsung di lapangan. Hal ini menjadikan data yang diperoleh bersifat autentik dan mencerminkan kondisi nyata yang dihadapi personel kepolisian dalam membangun koordinasi dan kerja sama antargenerasi.

2.4. Teknik Pengumpulan Data

Rukin (2021) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan penelitian kualitatif, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang khas kualitatif seperti observasi dan wawancara yang umumnya mutlak digunakan. Tetapi sesungguhnya tidaklah terbatas pada observasi dan wawancara saja, dalam penelitian kualitatif, teknik lain seperti dokumentasi, riwayat hidup subyek, dan lain-lain yang sering digunakan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi atau pengamatan sebagai instrumen pengumpulan data dalam penelitian merupakan suatu kegiatan dengan tujuan merasakan dan memahami suatu fenomena (Syafaruddin, 2021). Observasi dilakukan secara langsung dan sistematis di lingkungan Polda DIY untuk menangkap fenomena komunikasi dan kolaborasi antar personel Milenial dan Gen Z dalam setting alaminya. Observasi berfokus pada aktivitas rutin, rapat, koordinasi tim, dan penggunaan media komunikasi formal maupun informal.

2. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan untuk mencapai maksud tertentu. Percakapan itu dicapai oleh pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) Moleong (2018, dalam Wahyuni 2022). Dilakukan wawancara semi-terstruktur kepada sejumlah informan dari generasi Milenial dan Gen Z di Polda DIY. *Interviewer* telah mempersiapkan daftar pertanyaan, yang akan diajukan kepada *interviewee* tetapi urutan pengajuan pertanyaan-pertanyaan tersebut bersifat fleksibel karena bergantung pada arah pembicaraan Nietzel, Bernstein, & Millich, (1998, dalam Rivaldi *et al.* 2023). Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman subjektif (*lived experience*) mereka terhadap proses komunikasi serta kolaborasi antargenerasi. Setiap sesi wawancara direkam dengan izin informan untuk menjaga keakuratan data, kemudian ditranskripsikan secara verbatim sebagai bahan analisis.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang tertulis, metode dokumentasi berarti tata cara pengumpulan data dengan mencatat data- data yang sudah ada. Dokumentasi kegiatan berupa catatan dan foto aktivitas kerja di lingkungan Polda Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang berkaitan dengan komunikasi, dan kolaborasi antar personel lintas generasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dokumentasi wawancara, serta dokumentasi yang bersumber dari website resmi institusi.

2.5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis transkrip, catatan lapangan, dan materi lain yang peneliti kumpulkan untuk memungkinkan peneliti menemukan temuan, oleh karena itu analisis data adalah proses menggunakan data untuk menarik kesimpulan dan memperoleh informasi yang berguna yang dapat mengkonfirmasi keputusan (Mouw, 2022). Terdapat beberapa metode analisis data kualitatif, diantaranya: 1) Metode perbandingan tetap; 2) Metode analisis data menurut Spradley; dan 3) Metode Miles Huberman (Sofwatillah *et al.* 2024). Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan menggunakan metode Miles & Huberman yang terdiri dari tiga tahap: 1) Reduksi data; 2) Penyajian data; dan 3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi. Adapun penjelasan dari masing-masing tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses penting dalam analisis data kualitatif yang bertujuan menyederhanakan dan mengorganisasi data mentah menjadi informasi yang bermakna dan terstruktur (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Selain itu, reduksi data dilakukan dengan memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, meringkas, dan mentransformasikan data mentah dengan tujuan dari reduksi data adalah untuk menyaring data sehingga lebih terfokus dan tertata (Alaslan *et al.* 2023).

2. Penyajian data

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan

pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data kualitatif, dapat berupa teks naratif, maupun matrik, grafik, jaringan dan bagan (Sofwatillah *et al.* 2024).

3. Penarikan kesimpulan

Setelah kegiatan penyajian data dilakukan langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Samiaji Sarosa (2021, dalam Alaslan *et al.* 2023) menyatakan bahwa proses menyimpulkan tidak terlepas dari upaya verifikasi yang didukung oleh data penelitian. Data penelitian dimaksud adalah data yang dikumpulkan sejak awal penelitian kemudian telah dianalisis.

2.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan padanan dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi penelitian kualitatif dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Untuk memastikan keabsahan data, teknik pemeriksaan yang didasarkan pada empat kriteria diperlukan. Kriteria tersebut adalah, pertama, kredibilitas (*credibility*), yaitu tentang validitas internal data dan dapat dijamin melalui berbagai perspektif, validasi partisipan, atau audit penyelidikan; kedua, transferabilitas (*transferability*), yang membahas penerapan temuan pada konteks serupa dan dapat dicapai dengan memberikan deskripsi yang mendalam atas temuan tersebut; ketergantungan (*dependability*), yaitu tentang konsistensi dan keandalan temuan penelitian dan dapat dipastikan melalui pengumpulan data yang teliti; lalu, konfirmabilitas (*confirmability*), yaitu memastikan bahwa temuan didasarkan pada data dan bukan bias peneliti, dan dapat didokumentasikan melalui skema pengkodean yang jelas (Nilam *et al.* 2024).

Strategi untuk meningkatkan kredibilitas data meliputi: perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan dan ketelitian, triangulasi, analisis kasus negatif, bahan referensi, dan mengadakan *member check* (Waris, 2022). Dalam penelitian ini, uji kredibilitas menggunakan metode triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara dan berbagai waktu (Alaslan *et al.* 2023) Lebih lanjut dikatakan oleh Susanto *et al.* (2023) bahwa metode triangulasi terdiri dari triangulasi metode, triangulasi antar peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), triangulasi sumber data, dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi Sumber, yaitu menguji kredibilitas data dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh dari berbagai sumber. Pada penelitian ini, peneliti tidak hanya memperoleh data dari satu informan saja, tetapi dari beberapa informan di lingkungan tempat penelitian dilaksanakan (Alaslan *et al.* 2023).

Ketika ditemukan perbedaan pandangan antar informan misalnya antara informan generasi Z dan generasi Milenial mengenai ada tidaknya kesalahpahaman akibat perbedaan generasi peneliti memutuskan interpretasi akhir dengan langkah-langkah berikut:

1. Membandingkan pandangan yang bertolak belakang
2. Mencari data penguat (*confirming evidence*) dari informan lain
3. Menemukan bahwa kedua informan generasi Z saling menguatkan, sedangkan dari dua informan Milenial, satu mengakui adanya kesalahpahaman dan satu menyatakan tidak ada masalah karena SOP

4. Menyimpulkan bahwa kesalahpahaman lebih terasa oleh generasi Z dibanding Milenial, dan pernyataan "tidak ada masalah" menunjukkan bahwa SOP berfungsi meminimalkan dampak konflik, bukan menghilangkannya sepenuhnya.

Dengan demikian, keputusan interpretasi akhir didasarkan pada kekuatan bukti (*confirming evidence*) dan konsistensi antar data, bukan sekadar mengambil suara mayoritas.

BAB III

TEMUAN PENELITIAN

3.1. Kolaborasi Antargenerasi

Polisi Daerah Istimewa Yogyakarta (Polda DIY) merupakan institusi kepolisian yang berkomitmen untuk menjaga keamanan dan ketertiban di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan pendekatan inovatif yang melibatkan kolaborasi antar generasi. Khususnya, kolaborasi antara generasi milenial (lahir 1977-1995) dan Gen Z (lahir 1996-2010) menjadi pilar penting dalam transformasi kepolisian ini. Milenial, yang kini menduduki posisi strategis sebagai pemimpin menengah hingga senior, membawa pengalaman lapangan yang solid, disiplin, dan pemahaman mendalam tentang hukum serta prosedur kepolisian tradisional. Sementara itu, Gen Z, yang baru memasuki dunia kerja atau pendidikan tinggi, menghadirkan kreativitas tinggi, kemahiran teknologi digital, dan kemampuan beradaptasi cepat dengan tren sosial media serta inovasi seperti kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence* (AI) dan *big data*.

Dalam dinamika organisasi modern, interaksi antar-generasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan inovasi di lingkungan kerja. Kondisi tersebut juga tercermin dalam dinamika kerja di Polda DIY, di mana kolaborasi antar personel dari berbagai generasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan tugas sehari-hari. Perbedaan karakteristik, pola kerja, dan gaya komunikasi antara generasi milenial dan generasi Z menuntut adanya

penyesuaian agar kerja sama dapat berjalan secara efektif. Pengalaman terkait hal tersebut diungkapkan oleh informan dari generasi milenial:

Peneliti: *“Bagaimana pengalaman bapak bekerjasama dengan anggota generasi lain, terutama Gen Z, di Polda DIY.”*

Informan 4 (Milenial): *“Terutama untuk generasi Gen Z ya, itu kan kelahiran dari 1996. Terutama saya sendiri kan generasi milenial, jadi dari segi pekerjaan kita nyambung sih, karena apa? Gen Z ini mereka kan dari segi wawasan mengikuti zaman sekarang ini, jadi perihal kayak Excel, Word itu nyambung. Terus dari segi kita diskusi juga nyambung juga. Kebetulan kami juga dari generasi Milenial dengan generasi Gen Z itu nyambung, menurut saya itu perpaduannya selaras, menurut saya dari segi pekerjaan.”*

Kolaborasi ini tidak hanya memperkuat solidaritas internal Polda DIY tetapi juga memungkinkan pemanfaatan kekuatan masing-masing generasi pengalaman milenial dalam penegakan hukum konvensional dengan kemahiran digital Gen Z untuk membangun kepolisian yang lebih responsif, transparan, dan terdepan dalam inovasi. Masalah muncul ketika adanya perbedaan mendasar dalam cara kerja dari adanya gap generasi yang mempengaruhi kecepatan adaptasi, dan preferensi lingkungan kerja. Saat membahas pengalaman bekerja dengan generasi yang lebih muda, Informan 4 mengungkapkan bahwa perbedaan usia mempengaruhi ritme dan cara berkolaborasi di lingkungan kerja. Pernyataan tersebut disampaikan sebagai berikut:

Peneliti: *“Bagaimana pengalaman bapak sebagai milenial mempengaruhi cara*

berkolaborasi dengan generasi lain?”

Informan 4 (Milenial): “...Kalau yang baru kan masih jiwa muda tak tak tak, tapi kita yang lebih tua ibaratnya, ya, pelan... jangan gusra-gusru, ngerem lah.”

Jika sebelumnya kolaborasi dipahami sebagai upaya menjaga ritme kerja agar tetap terkendali, Informan 1 melihat bahwa berbagi ide dapat dilakukan secara lebih fleksibel tanpa mengurangi esensi pekerjaan. Pernyataan tersebut disampaikan sebagai berikut:

Peneliti: “Bagaimana cara Pak Rizky dan rekan generasi lain saling berbagi ide atau informasi.”

Informan 1 (Gen Z): “...misalkan kita yang biasanya monev di ruangan, tapi dengan adanya kita berkolaborasi dengan Gen Z... biasa di coffee shop... tapi momen untuk melakukan pekerjaannya itu dapat.”

Masalah kolaborasi lainnya yang muncul berkaitan dengan pembagian peran kerja yang masih didasarkan pada kategori generasi tertentu. Pembagian peran yang terlalu kaku tersebut berpotensi menimbulkan stereotipisasi, di mana generasi muda cenderung ditempatkan pada peran teknis atau operasional, sementara generasi yang lebih senior dilekatkan pada peran pengambilan keputusan dan pemahaman aturan. Kondisi ini dapat membatasi kesempatan pengembangan kapasitas lintas generasi, sebagaimana tercermin dalam pernyataan informan berikut:

Peneliti: *“Bisa ceritakan satu contoh kolaborasi dengan generasi lain yang berhasil meningkatkan pekerjaan”*

Informan 4 (Milenial): *“...Untuk operator, kita utamakan yang lebih muda-muda. Cuma, untuk tanggung jawab seperti aturan, kita tetap menggunakan generasi sebelumnya yang lebih paham perihal aturan-aturan.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan pembagian peran yang tersegmentasi, di mana Gen Z secara konsisten diposisikan sebagai pelaksana teknis, sementara generasi senior lebih dominan dalam fungsi pengawasan serta pengambilan keputusan yang berlandaskan regulasi. Pola pembagian ini memang dirancang untuk mendukung efisiensi kerja, namun berpotensi menimbulkan konsekuensi. bentuk kolaborasi yang terbangun cenderung bersifat fungsional dan transaksional, didasarkan pada asumsi kemampuan antargenerasi, alih-alih kolaborasi yang bersifat transformasional yang mendorong proses pembelajaran timbal balik dan pertukaran peran. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memperlebar kesenjangan kompetensi antar generasi, menurunkan adaptabilitas tim, serta menciptakan ketergantungan organisasi pada pola pembagian peran berbasis generasi yang semakin tidak relevan seiring perubahan demografi dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan.

3.2. Komunikasi Antargenerasi

Kolaborasi dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari keberadaan komunikasi internal yang efektif. Interaksi yang terjalin secara rutin menjadi dasar bagi koordinasi tugas, penyamaan persepsi, serta pencapaian tujuan bersama.

Namun, dalam praktiknya, kolaborasi seringkali menghadapi hambatan komunikasi, salah satunya perbedaan gaya bahasa. Perlu ditegaskan bahwa hambatan komunikasi yang ditemukan di Polda DIY secara konsisten menunjukkan pola yang terkait dengan perbedaan generasi, bukan semata-mata disebabkan oleh budaya organisasi kepolisian yang hierarkis. Hal ini penting karena budaya organisasi bersifat konstan dan berlaku sama untuk seluruh anggota, sementara dalam penelitian ini ditemukan bahwa keluhan, gaya komunikasi, dan preferensi interaksi berbeda secara sistematis berdasarkan tahun kelahiran informan. Perbedaan ini dapat memicu kesalahpahaman, baik dalam penyampaian instruksi maupun penafsiran pesan, sehingga berpotensi mengurangi efektivitas kerja dan kualitas kolaborasi antar anggota tim. Hal ini terutama terlihat dalam cara penyampaian dan penafsiran pesan, sebagaimana diungkapkan oleh Informan 1 dari Gen Z berikut:

Peneliti: *“Pernahkah bapak merasa ada kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja?”*

Informan 1 (Gen Z): *“Kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai toto kromo, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral... mungkin kadang anggapannya orang Gen Z itu kita biasa-biasa, tapi mungkin anggapannya generasi yang dulu-dulu... wah iki rak sopan iki.”*

Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua pihak generasi senior maupun Gen Z berada dalam lingkungan budaya organisasi yang sama, namun memiliki pola komunikasi yang berbeda secara konsisten berdasarkan usia. Jika hambatan ini

disebabkan oleh budaya organisasi kepolisian yang hierarkis, maka seharusnya Gen Z juga akan menggunakan *toto kromo* secara otomatis karena telah terinternalisasi melalui rantai komando. Terdapat konflik norma komunikasi yang mendasar antara generasi senior yang mempertahankan tradisi *toto kromo* (bahasa Jawa halus dengan hierarki kesopanan ketat) dengan generasi muda (Gen Z) yang cenderung menggunakan gaya komunikasi netral, egaliter, dan langsung. Perbedaan ini menciptakan potensi salah persepsi di mana generasi senior mungkin menginterpretasikan gaya komunikasi Gen Z sebagai "kurang sopan" atau "tidak menghormati", sementara Gen Z merasa hanya bersikap "biasa-biasa saja".

Komunikasi antar generasi menunjukkan adanya perbedaan dalam kecepatan respons dan ekspektasi penyampaian pesan. Pola keluhan yang muncul tidak simetris antargenerasi. Sementara itu, generasi Milenial mengeluhkan perlunya pengulangan instruksi, namun Generasi Z justru tidak mengeluhkan hal yang sama kepada Milenial. Sebaliknya, Gen Z mengeluhkan gaya bahasa yang terlalu formal dari generasi senior. Pola keluhan yang berlawanan arah ini merupakan ciri khas dari kesenjangan generasi (*generation gap*), di mana masing-masing generasi membawa nilai dan ekspektasi komunikasi yang berbeda ke dalam tempat kerja. Hal ini tercermin dari pernyataan informan berikut:

Peneliti: “*Bagaimana pengalaman Mbak bekerja sama dengan anggota generasi lain, terutama dengan generasi Z di Polda DIY?*”

Informan 2 (Milenial): *“Kalau untuk kerja sama dengan Generasi Z itu ya pastinya anak-anak Generasi Z itu kan lebih set-set gitu ya, tapi harus dikasih tahu ulang-ulang, karena kadang juga gak langsung paham.”*

Selain pandangan dari generasi milenial, perspektif generasi Z juga memberikan gambaran mengenai pentingnya penyesuaian cara berkomunikasi dalam proses berbagi ide dan informasi lintas generasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan usia dan karakter generasi menuntut strategi komunikasi yang dapat diterima oleh seluruh pihak, sebagaimana disampaikan oleh Informan 1 dalam pernyataan berikut:

Peneliti: *“Bagaimana cara Pak Rizky dan rekan generasi lain saling berbagi ide atau informasi.”*

Informan 1 (Gen Z): *“Jadi, karena memang perbedaan generasi ini cukup, kesenjangannya cukup jauh, jadi kita harus dengan cara yang bisa diterima di setiap generasi.”*

Kesadaran eksplisit dari informan bahwa mereka membedakan lawan bicara berdasarkan kategori generasi (bukan berdasarkan pangkat, unit kerja, atau lama bertugas) merupakan bukti kuat bahwa akar masalahnya adalah isu generasi. Dalam wawancara, tidak ada informan yang menyatakan kesulitan berkomunikasi karena perbedaan pangkat atau protokol kedinasan. Sebaliknya, mereka secara konsisten menggunakan istilah "generasi yang dulu-dulu", "Generasi Z", "anak-anak Gen Z", atau "*baby boomer*" ketika mendeskripsikan hambatan komunikasi yang mereka alami. Kategorisasi yang digunakan informan sendiri adalah

kategorisasi generasi, bukan kategorisasi struktural atau budaya organisasi. Terdapat kesenjangan dalam metode penyampaian instruksi dan umpan balik. Generasi Milenial dalam posisi senior merasa perlu memberikan pengarahan yang berulang ulang dan ekstra kepada Gen Z, yang mengindikasikan adanya *mis match* dalam pemahaman atau retensi informasi. Sementara itu, dari perspektif Gen Z cenderung memiliki gaya belajar mandiri (*self-directed learning*) melalui eksplorasi digital sebelum bertanya, sementara generasi senior mungkin lebih terbiasa dengan model komunikasi satu arah dalam memberikan instruksi. Perbedaan pendekatan dalam menyelesaikan masalah ini semakin memperkuat bahwa yang terjadi adalah benturan antara karakter generasi dengan budaya organisasi yang sudah ada, bukan semata-mata dampak dari budaya organisasi itu sendiri. Seperti yang disampaikan oleh informan 3 ketika ditanya apa yang membuat efisien saat bekerja.

Peneliti: *“Apa yang membuat merasa efisien bekerja saat berkolaborasi dengan generasi berbeda?”*

Informan 3 (Gen Z): *“...Kalau Excel ya kita harus browsing kan di Google, kayak misal mau cari rumus ini, di Google ada. Kalau nggak tahu ya tanya.”*

Peneliti: *“Ada yang saya garis bawahi mengenai pernyataan yang membuat efisien. Jadi Gen Z atau bapak ini merasa tuh harus mencari tahu dulu di internet, baru bertanya. Tadi kan bapak sempat bilang cari informasi di internet dulu, baru bertanya. Jadi lebih efisien gitu?”*

Informan 3 (Gen Z): *“Iya.”*

Terdapat indikasi bahwa komunikasi antar generasi di Polda DIY kadang diwarnai oleh sikap apatis, terutama dalam konteks respons terhadap tugas dan informasi. Hal ini tercermin dari saran yang disampaikan oleh informan. Berkaitan dengan upaya perbaikan komunikasi antar generasi, informan menekankan pentingnya sikap responsif dan kepedulian dalam menanggapi tugas maupun informasi yang diterima. Sikap apatis dinilai berpotensi menghambat kelancaran komunikasi dan kerja sama lintas generasi. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Informan 1 dalam pernyataan berikut:

Peneliti: *“Apa saran untuk meningkatkan komunikasi antar generasi di Polda DIY?”*

Informan 1 (Milenial): *“Untuk sarannya, itu lebih kayak seandainya, jangan apatis gitu ya... Lebih tanggap, jangan apatis.”*

Permasalahan komunikasi antar generasi di Polda DIY bersifat multidimensi dan saling terkait, dengan akar masalah utama pada kesenjangan nilai, norma, dan ekspektasi yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam sistem komunikasi organisasi. Perbedaan latar belakang usia dan pengalaman kerja mempengaruhi cara setiap generasi dalam menyampaikan pesan, menafsirkan informasi, serta merespons instruksi yang diberikan, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tanpa adanya penyesuaian pola komunikasi yang baik akan membuat pekerjaan menjadi terhambat.

3.3. Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja dalam institusi kepolisian merupakan hasil sinergi dari komunikasi dan kolaborasi yang efektif. Komunikasi yang lancar, akurat, dan tepat waktu berfungsi sebagai sistem saraf organisasi, memastikan informasi intelijen, perintah operasi, dan umpan balik mengalir tanpa hambatan antar unit dan jenjang hierarki. Hal ini menghilangkan duplikasi tugas, mengurangi kesalahan interpretasi, dan mempercepat respons terhadap kejadian kriminal, sehingga menghemat sumber daya waktu, personel, dan anggaran yang sangat berharga.

Kolaborasi yang kuat berperan sebagai pengganda kekuatan yang mentransformasi efisiensi tersebut menjadi dampak operasional yang nyata. Sinergi lintas generasi antara pengalaman lapangan dan literasi digital juga memangkas proses belajar dan mengakselerasi inovasi. Hasilnya adalah koordinasi yang baik menghasilkan keputusan yang lebih cerdas dan cepat, yang pada gilirannya membangun kepercayaan dan mendorong budaya kolaborasi yang lebih mendalam, menciptakan institusi yang lincah, efektif, dan optimal dalam menjalankan tugasnya. Permasalahan yang muncul dari ketidakjelasan informasi waktu pernah terjadi dan berpotensi menyebabkan keterlambatan serta pemborosan waktu kerja. Contoh miskomunikasi yang diangkat oleh peneliti yaitu ketidakjelasan informasi waktu.

Peneliti: *“... Apakah Bapak pernah mengalami kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja di bagian ini? Bisa dijelaskan?”*

Informan 3 (Gen Z): *“Kalau kesalahpahaman sih tidak ada. Mungkin miskomunikasi ya? Miskomunikasi itu apa, ya? Contoh miskomunikasi itu seperti apa, coba?”*

Peneliti: *“Contoh miskomunikasi itu misalnya memberi kabar, 'Besok ada kegiatan setelah zuhur.' Setelah zuhur itu kan tidak jelas waktunya, bisa jadi jam setengah satu, tapi ternyata jam dua. Itu kan bisa termasuk miskomunikasi. Kemudian sudah ke tempat dan ternyata tidak ada orang, masalah perbedaan waktu gitu.”*

Informan 3 (Gen Z): *“Kalau kejadian seperti itu sih pernah, kalau itu.”*

Efisiensi kerja tidak hanya berkaitan dengan kecepatan penyelesaian tugas, tetapi juga dengan efektivitas proses komunikasi yang memungkinkan transfer pengetahuan berlangsung secara tepat dan berkelanjutan. Ketika pemahaman terhadap instruksi belum sepenuhnya tercapai, kebutuhan akan koreksi dan pengulangan menjadi tidak terhindarkan dan pada akhirnya mempengaruhi efisiensi waktu serta produktivitas kerja. Kondisi ini tampak dalam dinamika kerja di Polda DIY, khususnya dalam interaksi antara generasi milenial dan generasi Z, di mana perbedaan cara menerima dan memproses informasi masih menjadi tantangan. Pengalaman tersebut diungkapkan oleh Informan 2 dari generasi milenial dalam wawancara berikut:

Peneliti: *“Bagaimana pengalaman bekerja sama dengan anggota generasi lain, terutama dengan generasi Z di Polda DIY?”*

Informan 2 (Milenial): *“...Kalau untuk kerja sama dengan generasi Z itu ya pastinya anak-anak generasi Z itu kan lebih set-set gitu ya, tapi harus dikasih tahu ulang-ulang.”*

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun respons kerja cepat, kebutuhan pengulangan informasi dapat memperlambat penyelesaian tugas dan mengurangi efisiensi kerja. Lebih dalam lagi, perbedaan gaya bahasa dalam komunikasi antar generasi turut memperparah inefisiensi ini. Pola komunikasi yang berbeda antara generasi senior yang cenderung menggunakan bahasa formal dan struktural dengan generasi muda yang lebih santai dan langsung, menciptakan celah pemahaman yang berulang. Kondisi tersebut dirasakan secara langsung oleh anggota generasi Z dalam interaksi kerja sehari-hari, sebagaimana diungkapkan oleh Informan 1 dalam wawancara.

Peneliti: *“Pernahkah merasa ada kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja”*

Informan 1 (Gen Z): *“Kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai toto kromo, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral lah gitu, mungkin kadang anggapannya orang Gen Z itu kita biasa-biasa, tapi mungkin anggapannya generasi yang dulu-dulu yang mungkin sedikit baper itu, wah iki rak sopan iki gak punya sopan santun, katakanlah seperti itu.” (Rizky, Gen Z).*

Selain pandangan Informan 1, anggota generasi Z lainnya juga mengemukakan pengalaman serupa terkait perbedaan pola komunikasi dan cara berpikir dalam

kerja lintas generasi. Perbedaan tersebut dipahami sebagai kondisi yang tidak dapat dihindari dan menuntut adanya kemampuan adaptasi dari setiap individu agar kerjasama tetap berjalan efektif. Hal ini tercermin dalam pernyataan Informan 3 yang menekankan pentingnya penyesuaian diri dalam berinteraksi dengan generasi lain,

Peneliti: *“Bagaimana pengalaman bapak bekerja sama dengan anggota generasi lain.”*

Informan 3 (Gen Z): *“Kalau pengalaman pribadi bergabung dengan beberapa generasi ya kan mungkin dari apa ya generasi yang lama-lama, ya mungkin kan cara-cara, cara berkomunikasi yang berbeda, terus cara pola pikirnya juga berbeda. Jadi ya bagaimanapun kita ya menyesuaikan aja gitu”*

Inefisiensi kerja dalam kolaborasi antargenerasi di Polda DIY tidak hanya disebabkan oleh kebutuhan pengulangan instruksi teknis, tetapi juga diperparah oleh beban komunikasi linguistik yang terus-menerus. Dalam analisis penelitian, kolaborasi antar generasi dalam penguasaan teknologi telah menjadi faktor kritis dalam peningkatan efisiensi kerja.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**DINAMIKA KOLABORASI DAN KOMUNIKASI ANTAR GENERASI
DI POLDA DIY DAN
DAMPAKNYA TERHADAP EFISIENSI KERJA (STUDI KASUS PADA
ANGGOTA MILENIAL DAN GEN Z)**

Disusun oleh : B Imanda Fatehatul Janah

Nomor Mahasiswa : 22311269

Telah dipertahankan didepan Tim
Penguji dan dinyatakan lulus hari ini,
tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Penguji : Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

Model kolaborasi ini menunjukkan pola saling melengkapi yang saling menguntungkan atau dalam analisis peneliti dapat dianalogikan sebagai simbiosis mutualistik di mana generasi Milenial dan Generasi Z saling melengkapi keahlian untuk mencapai produktivitas optimal. Kondisi tersebut tercermin dari pengalaman informan generasi Z terkait faktor yang membuat kolaborasi lintas generasi terasa lebih efisien, sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut:

Peneliti: *“Apa yang membuat Pak Rizky merasa efisien bekerja saat berkolaborasi dengan generasi berbeda”*

Informan 1 (Gen Z): *“...Yang tua juga bisa mengajari tentang pengalamannya, yang muda bisa mengajari tentang teknologi yang baru seperti ini.”*

Kesabaran dalam proses transfer pengetahuan menjadi elemen penting dalam kolaborasi yang sebagaimana dianalisis peneliti menunjukkan karakteristik seperti bersifat simbiosis mutualistik. Perbedaan latar belakang generasi, pengalaman, serta cara berpikir menuntut adanya sikap saling memahami agar proses berbagi pengetahuan dapat berjalan efektif. Kesabaran memungkinkan setiap pihak memberi ruang untuk bertanya, menjelaskan ulang, dan menyesuaikan cara penyampaian, sehingga pengetahuan tidak hanya berpindah secara teknis, tetapi juga dipahami secara utuh. Melalui pendekatan ini, kolaborasi tidak sekadar berorientasi pada penyelesaian tugas, melainkan mendorong pembelajaran dua arah, di mana setiap generasi saling melengkapi dan memperoleh manfaat secara berkelanjutan. Tercermin dari pandangan informan generasi Z yang menekankan pentingnya kesabaran dalam menghadapi perbedaan pendekatan kerja, sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut:

Peneliti: *“Bapak ingin menambahkan untuk tantangan yang dihadapi saat berkomunikasi dengan rekan kerja yang berbeda generasi ya?”*

Informan 3 (Gen Z): *“Iya, mereka lebih ke mungkin basic. Mungkin lebih ke pembelajaran zaman dahulu sama zaman sekarang yang beda. Jadi kalau kita diajarin, mungkin kita bertanya, nanti pasti jawaban mereka dengan cara yang dulu diajarkan seperti itu, jadi ya sabar aja.”*

Efisiensi kerja di Polda DIY dipengaruhi oleh dinamika kolaborasi dan komunikasi antar generasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Perbedaan gaya komunikasi, kecepatan respons, serta ekspektasi kerja antar generasi menjadi

faktor utama yang memengaruhi kelancaran koordinasi. Dalam beberapa situasi, informasi yang disampaikan belum selalu dipahami secara seragam sehingga membutuhkan pengulangan instruksi, yang pada akhirnya berdampak pada penggunaan waktu dan efektivitas kerja. Dengan demikian, efisiensi kerja di Polda DIY tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi dan SOP, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, pola kolaborasi antar generasi, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perbedaan generasi secara adaptif.

BAB IV

KAJIAN PUSTAKA

4.1. Kajian Teori

Selain mengkaji penelitian terdahulu penulis juga mengacu pada berbagai teori dari para ahli untuk memperkuat analisis. Beberapa teori yang digunakan mencakup terkait kolaborasi, komunikasi organisasi, serta karakteristik generasi Milenial dan Generasi Z di lingkungan kerja. Teori- teori ini membantu menjelaskan dinamika interaksi preferensi kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja.

4.1.1. Kolaborasi

Secara etimologi, *collaborative* berasal dari kata *co* dan *labor* yang mengandung makna sebagai penyatuan tenaga atau peningkatan kemampuan yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau yang telah disepakati bersama. Selanjutnya, kata kolaborasi sering kali digunakan untuk menjelaskan proses penyelesaian pekerjaan yang bersifat lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan, ataupun lintas organisasi bahkan lintas negara sekalipun O’Leary (2010, dalam Saleh 2020).

Adapun menurut Dillenbourg (1999, dalam Saleh 2020) secara terminologi kolaborasi mengandung makna yang sangat umum dan luas yang mendeskripsikan adanya situasi tentang terjadinya kerja sama antara dua orang ataupun institusi atau lebih yang saling memahami permasalahan masing-masing secara bersama-sama

dan berusaha untuk saling membantu memecahkan permasalahan masing-masing secara bersama-sama pula.

Bahkan secara lebih spesifik, kolaborasi merupakan kerja sama yang intensif untuk menanggulangi permasalahan kedua pihak secara bersamaan (Saleh, 2020). Selain itu, kolaborasi merupakan bentuk hubungan timbal balik yang saling menguntungkan kedua belah pihak (Wati *et al.* 2022). Sedangkan menurut Litelnoni *et al.* (2025) Kolaborasi merupakan suatu proses sosial, di mana terdapat kegiatan-kegiatan tertentu yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama dengan cara saling membantu dan memahami kegiatan masing-masing.

Inti dari berbagai pengertian tersebut tetap sama, yakni prinsip-prinsip seperti kebersamaan, kerja sama, pembagian tugas, kesetaraan, serta berbagi tanggung jawab, konsensus, dan akuntabilitas di antara para pihak yang berkolaborasi. Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kolaborasi adalah kerja sama intensif antara dua pihak atau lebih (individu, kelompok, atau institusi) yang menyatukan sumber daya dan kemampuan untuk mencapai tujuan bersama, memecahkan masalah, dan saling menguntungkan, melalui prinsip kebersamaan, kesetaraan, dan tanggung jawab bersama.

4.1.2. Komunikasi Organisasi

Dinamika antar generasi terhadap efisiensi kerja memerlukan fondasi teoritis yang kokoh, terutama dalam memahami proses komunikasi organisasi. Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama Morrisani (2013, dalam Zamzami & Sahana

2021). Dengan demikian komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. Komunikasi merupakan kegiatan manusia yang penting karena merupakan kondisi untuk membangun hubungan sosial untuk menjalani kehidupan. Selain itu, komunikasi bertujuan untuk mencapai interaksi yang optimal dengan orang lain, komunitas dan organisasi agar saling mempengaruhi dan mencapai tujuan yang efektif (Muspawi *et al.* 2023). Organisasi diartikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Ira Fatmawati, 2022).

Menurut Wiryanto (2005, dalam Riono *et al.* 2020) bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman serta penerimaan beragam pesan organisasi di dalam kelompok formal atau informal dari suatu organisasi. Komunikasi organisasi sangatlah penting dalam sebuah organisasi. Selain itu komunikasi organisasi adalah proses membuat dan berbagi pesan dalam jaringan hubungan interdependen untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan. Salah satu karakteristik komunikasi organisasi adalah struktur yang terstruktur yang terkait dengan otoritas, atau otoritas yang diberikan kepada jabatan (Ira Fatmawati, 2022).

Sedangkan menurut Widhiastuti dalam (Hartanto, 2020) Komunikasi dalam organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan semua organisasi pesan melalui kelompok formal dan informal di organisasi. Sebagai bentuk komunikasi yang khas, komunikasi organisasi memiliki jenis dan proses khusus. Merujuk

pendapat Everett (1997, dalam Mukarom 2020) mengklasifikasikannya sebagai berikut:

1. Komunikasi Lisan dan Tertulis: Dikategorikan berdasarkan bentuk pesan. Keduanya banyak digunakan, terutama dalam komunikasi antarpribadi, dan telah banyak diteliti manfaat serta efisiensinya.
2. Komunikasi Verbal dan Nonverbal: Komunikasi tidak hanya menyampaikan ide secara verbal, tetapi juga perasaan melalui isyarat nonverbal seperti ekspresi wajah, gerak tubuh, dan kontak mata, yang sama pentingnya dalam interaksi tatap muka.
3. Komunikasi Berdasarkan Arah Aliran:
 - Komunikasi Ke Bawah: Mengalir dari pimpinan ke bawahan, berfungsi untuk pengarahan, perintah, dan evaluasi.
 - Komunikasi Ke Atas: Mengalir dari bawahan ke atasan, berfungsi untuk menyampaikan informasi mengenai pelaksanaan pekerjaan.
 - Komunikasi Ke Samping: Terjadi secara horizontal (antar pejabat setingkat) atau diagonal (antar pejabat berbeda tingkat tanpa hubungan wewenang langsung).
4. Komunikasi Formal dan Informal: Komunikasi formal mengikuti jalur kewenangan resmi, sedangkan komunikasi informal terjadi secara bebas di antara karyawan di luar struktur formal.

Dapat disimpulkan bahwa Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan, mengirimkan, dan berbagi pesan secara timbal balik baik lisan, tertulis, verbal, maupun nonverbal melalui saluran formal dan informal di dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan pemahaman, mengkoordinasikan tindakan, dan mencapai tujuan bersama secara efektif. Komunikasi yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang sehat dan transparan, sehingga memusatkan kreativitas dan dedikasi para anggota organisasi. Lebih dari itu, komunikasi dalam organisasi juga membentuk perilaku individu mulai dari pola interaksi, preferensi hubungan, perasaan, capaian kerja, hingga cara mereka beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Dengan demikian, komunikasi organisasi berfungsi tidak hanya sebagai sarana koordinasi, tetapi juga sebagai pengikat sosial dan penggerak perilaku kolektif.

4.1.3. Generasi Milenial

Perbedaan antara generasi milenial dan generasi Z di tempat kerja mencerminkan perkembangan budaya kerja seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial yang terjadi. Istilah generasi milenial pertama kali ditemukan oleh peneliti asal Amerika Serikat yang bernama Willian Straus dan Neil Howe pada tahun 1991. Istilah generasi milenial tersebut terus berkembang seiring berjalannya waktu dan teknologi, salah satunya terkait tahun kelahiran. Generasi Milenial atau Generasi Y adalah individu yang lahir antara tahun 1977 – 1995 (Morah, 2022). Generasi Milenial tumbuh pada era transisi perkembangan teknologi yang pesat, melihat perubahan perkembangan

internet, penggunaan komputer pribadi, dan pada penggunaan media sosial (Azzuhri *et al.* 2024).

Dalam pandangan mengenai inovasi di tempat kerja Generasi Milenial lebih mengutamakan inovasi dalam pengembangan keterampilan yang dapat meningkatkan karier mereka (Finindi *et al.* 2024). Sedangkan menurut Parengkuan (2020) karakteristik yang dimiliki generasi milenial, antara lain memiliki tendensi untuk menjadi seorang pemimpin, fokus pada pengembangan kompetensi, multitasking, dan menyukai tantangan.

Secara spesifik, menurut Mulyanti (2021) generasi Y menghendaki lingkungan pekerjaan yang dapat memenuhi harapan mereka, misalnya: (a) kejelasan dalam tugas tanggung jawab pekerjaan (rincian pekerjaan) sehingga mereka bisa mengatur ritme pekerjaan; (b) adanya panduan yang bisa dibaca dan memberi jawaban; (c) fleksibilitas dalam penggunaan waktu karena mereka mementingkan hasil (*result oriented*) daripada sekedar proses/time-line; (d) kejelasan visi perusahaan menunjukkan komitmen perusahaan; (e) lingkungan kerja yang bersahabat yang dapat memberikan kenyamanan dalam diskusi dan kebebasan berpendapat tanpa ada yang tersinggung); (f) adanya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan aspirasi; serta (g) adanya tantangan dalam pekerjaan untuk mencegah suasana kerja yang monoton dan sebagai sarana pembuktian diri. Wardani & Linando (2025) dalam penelitiannya tentang desain pekerjaan ideal untuk Generasi X dan Y menemukan bahwa faktor-faktor seperti kejelasan tugas (*job repositioning*), pelatihan kerja (*job training*),

mentoring, dan desain komunikasi (*communication design*) menjadi penentu utama efektivitas kerja lintas generasi.

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Generasi milenial memiliki karakteristik khas di tempat kerja, antara lain kecenderungan kuat untuk menjadi pemimpin, fokus pada pengembangan kompetensi diri, kemampuan *multitasking*, dan ketertarikan pada tantangan. Mereka menghendaki lingkungan kerja yang terstruktur dengan kejelasan tugas, fleksibilitas waktu yang berorientasi hasil, serta suasana bersahabat yang memberi ruang diskusi dan kebebasan berpendapat. Selain itu, mereka sangat menghargai kesempatan belajar berkelanjutan dan kejelasan visi perusahaan sebagai komitmen bersama.

4.1.4. Generasi Z

Generasi Z, adalah generasi yang lahir setelah tahun 1996 hingga pertengahan 2010-an. Generasi Z tumbuh pada era dimana teknologi digital ini sudah menjadi sesuatu yang sudah sangat melekat pada kehidupan sehari-hari. Generasi Z juga dilihat sebagai generasi yang lebih terampil dalam menggunakan teknologi, terhubung secara online, dan memiliki akses tak terbatas pada informasi (Azzuhri *et al.* 2024). Menurut Sari & Pitaloka (2024) karakteristik, generasi milenial lebih mudah apabila dituntut untuk dapat *multitasking* dengan mengkombinasikan kegiatan sehari-hari dengan kesibukan lain karena sejatinya generasi Z ini sudah terbiasa dengan teknologi bahkan menjadikan teknologi sebagai media untuk berkegiatan mencari kesibukan yang bermanfaat.

Penelitian Nugrohojati & Linando (2025) mengidentifikasi secara rinci kelebihan dan kekurangan Gen Z di tempat kerja. Kelebihan Gen Z meliputi *tech-savvy*, kreatif, aktif, inovatif, dan gesit. Namun, kelemahan Gen Z meliputi kurang fokus, mudah kehilangan semangat kerja, cenderung individualistis, dan kesulitan komunikasi tatap muka dengan generasi lain. Selain itu Hidayat & Linando (2024) membuktikan bahwa *focus on work* pada Gen Z sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesehatan mental.

Sedangkan menurut Parry (2020 dalam Wibowo & Ayuningtyas, 2024) Secara umum, generasi Z memiliki profil sangat alami dengan teknologi, menghargai konsumsi kolaboratif, mengekspresikan karakteristik pribadi dengan baik melalui penampilan, pakaian, hobi, dan minat mereka. Merriam (2015, dalam Nasa *et al.* 2022) menjelaskan bahwa ketergantungan yang tinggi terhadap internet membuat Generasi Z ini dapat memperoleh informasi dengan mudah dan dalam waktu singkat. Akses informasi yang mudah dan cepat ini membuat mereka kurang begitu menggunakan *brain logic* dalam proses berpikir. Padahal brain logic ini sangat dibutuhkan guna proses *problem solving* permasalahan yang muncul dalam dunia kerja.

Dalam pandangan mengenai inovasi di tempat kerja Generasi Z lebih tertarik pada inovasi teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi kerja (Finindi *et al.* 2024). Dalam pekerjaan, Generasi-Z ingin membangun beberapa karir secara paralel dan memiliki beberapa pekerjaan secara bersamaan. Mereka juga cenderung ingin memiliki jadwal yang fleksibel dalam bekerja. Generasi Z tidak suka dengan hal yang rigid dalam bekerja dan sangat mengutamakan

kenyamanan untuk *personal life* mereka (Gaidhani *et al.* 2019). Selain itu menurut Harmen *et al.* (2025) perbedaan gaya komunikasi terutama generasi Z mereka lebih menyukai komunikasi cepat, instan, dan berbasis digital. Menurut Fajriyanti *et al.* (2023) Jika lingkungan kerja dianggap memadai, maka karyawan dari Generasi Z akan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja dengan semangat, yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa Generasi Z adalah generasi yang tumbuh dengan teknologi digital sebagai bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Mereka sangat terampil dalam teknologi, mampu melakukan banyak hal sekaligus, dan menyukai komunikasi cepat serta berbasis digital. Generasi ini menghargai inovasi teknologi yang meningkatkan efisiensi kerja, dan akan merasa nyaman serta termotivasi jika lingkungan kerja mendukung dan memadai.

4.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya berperan sebagai fondasi teoritis yang membentuk dasar pemikiran dan pendekatan metodologis dalam studi ini. Penelitian tersebut membantu menguraikan topik yang diteliti dengan mengacu pada kajian-kajian yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian ini, yang dirujuk meliputi dampak komunikasi terhadap efisiensi kerja, pengaruh kolaborasi terhadap efisiensi kerja, serta peran generasi milenial dan Z di lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam pelaksanaan penelitian ini:

4.1.1. Pengaruh Kolaborasi

1. Brečko (2021)

Brečko (2021) telah melakukan penelitian dengan judul “*Intergenerational Cooperation and Stereotypes in Relation to Age in the Working Environment*”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan campuran (kualitatif dan kuantitatif) dan teknik analisis data berupa analisis statistik deskriptif, *one-sample t-test*, dan uji *Kruskal-Wallis*.

Hasilnya adalah, walaupun terdapat beberapa stereotip terkait usia di tempat kerja (seperti loyalitas tinggi pada generasi *Baby Boom* dan rendah pada Gen Z), kolaborasi antar generasi tetap dapat mendukung efisiensi kerja karena anggota semua generasi memiliki nilai dan motivasi kerja yang sama, seperti kepuasan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kolegal. Selain itu, ditemukan bahwa stereotip negatif yang tidak akurat dapat menghambat transfer pengetahuan dan kerja sama. Kelemahan penelitian Brečko (2021) adalah meneliti empat generasi sekaligus (*Baby-boom*, X, Y, Z), sehingga belum ada pembahasan mendalam tentang dinamika kolaborasi antara Milenial dan Gen Z secara khusus.

2. George *et al.* (2024)

George *et al.* (2024) telah melakukan penelitian dengan judul “*Bridging the Generational Divide: Fostering Intergenerational Collaboration and Innovation in the Modern Workplace*”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) dan teknik analisis data berupa survei kuantitatif, wawancara semi-terstruktur, studi kasus, dan *focus group discussion*.

Hasilnya adalah, meskipun terdapat perbedaan preferensi kerja antar generasi seperti preferensi komunikasi (tatap muka vs. digital), gaya umpan balik, dan sikap terhadap kepemimpinan kolaborasi antar generasi justru meningkatkan inovasi, produktivitas, dan retensi karyawan ketika dikelola dengan baik melalui program integrasi yang disengaja. Penelitian George *et al.* (2024) masih meneliti empat generasi sekaligus (*Baby Boomers*, Gen X, Milenial, dan Gen Z) dan berfokus pada dampak kolaborasi terhadap inovasi serta produktivitas secara umum.

3. Mercader *et al.* (2021)

Mercader *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan judul "*A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity*". Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) dan teknik analisis data berupa Analisis data kuantitatif dilakukan dengan statistik deskriptif, uji reliabilitas *cronbach's alpha*, dan analisis faktor eksploratori menggunakan metode *principal component analysis* dengan rotasi *varimax*, didukung uji KMO dan *bartlett*.

Hasil penelitian menyebutkan kolaborasi dalam tim (*teamwork*) terbukti meningkatkan efisiensi kerja secara signifikan ketika didasari oleh nilai-nilai etika. Penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim yang efektif ditopang oleh nilai-nilai seperti tanggung jawab, komunikasi, kejujuran, dan pengambilan keputusan bersama, yang semuanya berkontribusi pada kelancaran proses kerja, pengurangan konflik, dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian tentang kerja tim masih

terbatas pada sektor swasta dan populasi umum. Belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji kolaborasi antar generasi dalam kerja tim di lingkungan kepolisian.

4. Sumarlin *et al.* (2023)

Sumarlin *et al.* (2023) telah melakukan penelitian dengan judul “*Pertahanan Maritim: Antisipasi Ancaman Militer Melalui Kolaborasi Sumber Daya Nasional*”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif analitik dan teknik analisis data berupa analisis konseptual dan kajian dokumen hukum serta strategi.

Hasilnya adalah, meskipun Indonesia memiliki sumber daya nasional yang melimpah seperti sumber daya manusia, alam, dan buatan kolaborasi antar komponen pertahanan (komponen utama, cadangan, dan pendukung) masih perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas pertahanan maritim. Kolaborasi yang sinergis terbukti mampu mempercepat respons dan memperkuat ketahanan militer dalam menghadapi ancaman maritim. Hasil penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik (studi pustaka/konseptual), bukan penelitian lapangan (kuesioner/wawancara) terhadap personel secara langsung.

5. Sude & Asi (2021)

Sude & Asi (2021) telah melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Team Work Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Perikanan Dan Pertanian Kota Gorontalo*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis data berupa regresi linear

berganda, uji t (parsial), uji F (simultan), koefisien determinasi (R^2), dan pengolahan data menggunakan SPSS versi 19.

Hasil penelitian menyebutkan Bentuk kolaborasi yang terjalin baik meliputi kerja sama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, rasa saling membantu, serta kerja sama antara pimpinan dan pegawai dalam menemukan solusi saat terjadi kendala pekerjaan. Dari ketiga variabel yang diteliti, kolaborasi memberikan pengaruh paling dominan dibandingkan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai. Penelitian masih fokus pada *teamwork* secara umum. Belum membedakan jenis kerja tim berdasarkan generasi.

6. Andini *et al.* (2024)

Andini *et al.* (2024) telah melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan di Kopsyah Raya Banda Madani Cabang Curug*". Penelitian ini menggunakan Kuantitatif dengan pendekatan asosiatif (menanyakan hubungan antar variabel) dan teknik analisis data berupa analisis deskriptif kualitatif dari hasil kuesioner dan wawancara, data disajikan dalam bentuk ringkasan jawaban responden.

Berdasarkan hasil penelitian kolaborasi yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat komunikasi, mempromosikan pertukaran ide, serta menciptakan inovasi dan motivasi kerja. Selain itu, kerjasama tim juga membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif. Semakin baik kinerja dalam tim, semakin baik pula hasil kinerja karyawan yang diperoleh, sehingga

tujuan organisasi dapat tercapai dengan cepat dan baik. Penelitian ini ada pada Sektor koperasi/perusahaan berbeda karakteristik dengan instansi kepolisian.

4.1.2. Pengaruh Komunikasi

1. Iqbal (2024)

Iqbal (2024) telah melakukan penelitian dengan judul “*Understanding Intergenerational Collaboration: Exploring Challenges and Collaboration Strategies in the Multigenerational Workforce*”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan konseptual dan teknik analisis data berupa *studi literatur* (review pustaka) dan sintesis temuan.

Hasilnya adalah, perbedaan gaya komunikasi antar generasi dapat menjadi tantangan utama yang menghambat efisiensi kerja, seperti preferensi komunikasi tatap muka pada generasi tua vs. digital pada generasi muda. Namun, ketika komunikasi lintas generasi dikelola dengan efektif, kolaborasi ini justru meningkatkan produktivitas, kreativitas, pengambilan keputusan, dan pembelajaran di tempat kerja. Penelitian ini adalah *conceptual paper* (studi pustaka/konseptual), bukan penelitian lapangan. Tidak ada pengumpulan data empiris.

2. Kalogiannidis (2020)

Kalogiannidis (2020) telah melakukan penelitian dengan judul “*Impact of Effective Business Communication on Employee Performance*”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis statistik deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda.

Berdasarkan penelitian ini, dapat dilihat hasilnya bahwa komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi kerja karyawan. Komunikasi yang baik memfasilitasi koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, mempercepat pertukaran informasi, dan memperkuat kolaborasi antar karyawan semuanya berkontribusi pada tercapainya tujuan kerja dengan lebih cepat dan optimal. Secara khusus, ketiga bentuk komunikasi yang diteliti horizontal, *downward*, dan *upward* terbukti memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mendukung efisiensi operasional organisasi. Penelitian Kalogiannidis (2020) hanya berfokus pada tiga bentuk komunikasi (horizontal, *downward*, dan *upward*) tanpa mempertimbangkan faktor generasi.

3. Banderali & Alvarado (2022)

Banderali & Alvarado (2022) telah melakukan penelitian dengan judul *"Incidence of Leader-Member Exchange Quality, Communication Satisfaction, and Employee Work Engagement on Self-Evaluated Work Performance"*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis data berupa CFA, SEM, DWLS, Uji kelayakan model: χ^2 , RMSEA, SRMR, CFI, TLI, dan pengolahan data menggunakan R Project (Lavaan) dan SPSS 25.0.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor kunci yang tidak hanya langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan kualitas hubungan atasan-

bawahan dengan keterikatan kerja dan kinerja. Penelitian ini tentang kepuasan komunikasi hanya dilakukan di Ekuador dengan sampel didominasi sektor pendidikan.

4. Aminullah *et al.* (2025)

Aminullah *et al.* (2025) telah melakukan penelitian dengan judul “*Peran Komunikasi Employee Development Dalam Menghadapi Dominasi Gen Z Pada PT Unilever*”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) terhadap studi literatur dan dokumen organisasi, serta analisis konteks komunikasi internal perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran kunci dalam meningkatkan efisiensi kerja Generasi Z. Komunikasi yang efektif terutama yang bersifat dua arah, cepat, digital, dan interaktif dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan Gen Z. Sebaliknya, komunikasi yang kaku, satu arah, dan hierarkis dinilai kurang efektif dan bahkan dapat menghambat partisipasi serta proses belajar. Penelitian ini fokus utamanya pada Generasi Z saja tidak membahas kolaborasi dengan generasi lain.

5. Hariani *et al.* (2019)

Hariani *et al.* (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “*Optimalisasi Efektivitas Kerja Melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis*”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik alat analisis yang digunakan berupa Regresi linear berganda, Uji t, Uji

F, Uji koefisien, Uji validitas, Uji reliabilitas, dan Pengolahan data menggunakan SPSS.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin antar anggota tim, atasan, dan bawahan, maka semakin tinggi efektivitas kerja karyawan. Komunikasi yang baik memfasilitasi pemahaman instruksi yang jelas, kolaborasi yang efisien, dan penyelesaian masalah yang tepat waktu, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim dan hasil kerja secara keseluruhan. Penelitian ini tentang komunikasi kerja masih bersifat umum (tanpa membedakan generasi) dan hanya dilakukan di perusahaan swasta manufaktur.

6. Handayani & Suryani (2019)

Handayani & Suryani (2019) telah melakukan penelitian dengan judul *"Pengaruh Kinerja Pegawai, Komunikasi Interpersonal dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Masyarakat Melalui Kualitas Pelayanan"*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas dan teknik alat analisis yang digunakan berupa analisis jalur (*Path Analysis*), analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, uji t (parsial), dan pengolahan data menggunakan SPSS 23.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa bahwa komunikasi interpersonal yang efektif antara pegawai dan masyarakat sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat. Komunikasi yang terbuka, suportif, dan membangun rasa percaya menjadi kunci utama. Penelitian ini fokus

pada komunikasi interpersonal pegawai dengan masyarakat, belum adanya komunikasi antargenerasi.

4.1.3. Peran Generasi Milenial dan Z di Lingkungan Kerja

1. Rachmawati (2019)

Rachmawati (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “*Welcoming Gen Z in Job World (Selamat Datang Generasi Z di dunia kerja)*”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik analisis data berupa analisis deskriptif kualitatif.

Hasilnya adalah penelitian menunjukkan bahwa generasi Z sangat membutuhkan pelatihan (*coaching*) dan umpan balik (*feedback*) dari apa yang mereka kerjakan. Dengan melibatkan generasi Z pada program pelatihan di tempat kerja, menunjukkan bahwa para pemimpin peduli untuk jangka panjang bagi kesuksesan generasi Z ini dan ingin membantu mereka mengembangkan tujuan pribadi dan profesional mereka. Namun terdapat kekurangan yaitu penelitian ini fokus utama hanya pada Generasi Z, tidak membahas generasi lain.

2. Ismudarmawan & Yunanto (2025)

Ismudarmawan & Yunanto (2025) telah melakukan penelitian dengan judul “*Generational Leader Transition: Millennial Leader's Leadership Styles in Multigenerational Companies*”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik analisis data berupa observasi partisipan dan wawancara semi-terstruktur yang dianalisis secara tematik.

Hasilnya adalah, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin milenial melalui motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, pengaruh ideal, dan perhatian individual terbukti dapat meningkatkan efisiensi kerja tim multigenerasi. Pendekatan ini menciptakan iklim kerja yang kolaboratif, komunikatif, dan produktif, serta mampu menjembatani perbedaan nilai antar generasi. Penelitian hanya fokus pada gaya kepemimpinan pemimpin milenial (satu arah) di perusahaan swasta dengan subjek tunggal, bukan pada kolaborasi timbal balik antar semua generasi.

3. Stefanya & Winarto (2024)

Stefanya & Winarto (2024) telah melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pada Generasi Milenial”*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis menggunakan SPSS.

Hasilnya menunjukkan bahwa milenial memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah pekerjaan, namun niat ini dapat ditekan jika motivasi kerja dan lingkungan kerja dikelola dengan baik. Lingkungan yang kondusif dan motivasi yang tinggi membuat milenial lebih betah dan berkomitmen. Penelitian hanya fokus pada generasi milenial dan variabel *turnover intention* (niat pindah kerja) di perusahaan properti swasta.

4. Secerov & Solarevic (2025)

Secerov & Solarevic (2025) telah melakukan penelitian dengan judul *“Intergenerational Solidarity From A Generation Z Perspective”*. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner online dengan teknik analisis statistik deskriptif, uji T, dan ANOVA.

Hasilnya menunjukkan bahwa Generasi Z di Serbia memiliki sikap positif dan menghormati generasi yang lebih tua, mengakui nilai pengalaman mereka dan tidak menganggap lansia sebagai beban. Meski keinginan untuk berinteraksi tinggi, frekuensi kontak langsung masih rendah karena pengaruh gaya hidup digital. Implikasinya, di lingkungan kerja, Gen Z berpotensi menjadi mitra kolaboratif dalam tim multigenerasi jika didukung program yang memfasilitasi interaksi dan pertukaran pengetahuan. Penelitian tentang solidaritas antar generasi hanya dilakukan di masyarakat umum/keluarga (bukan lingkungan kerja) di Serbia.

5. Singh & Bahl (2025)

Singh & Bahl (2025) telah melakukan penelitian dengan judul *“Effect of Generational Differences in the Workplace”*. Penelitian menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) untuk analisis data menggabungkan teknik kuantitatif dan kualitatif..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan mencolok dalam preferensi kerja dan komunikasi antar generasi di organisasi India. Gen Z dan Milenial lebih mengutamakan fleksibilitas, umpan balik real-time, dan kepemimpinan partisipatif, sementara *Baby Boomers* dan Gen X lebih menghargai struktur, stabilitas, dan komunikasi formal. Kesenjangan ini sering menyebabkan konflik, miskomunikasi, dan disengagement jika tidak dikelola

dengan baik. Namun, perusahaan yang menerapkan praktik inklusif seperti *reverse mentoring*, pelatihan modular, dan kebijakan kerja fleksibel berhasil meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan retensi karyawan lintas generasi. Fokus penelitian pada sektor IT, perbankan, ritel, perhotelan, pendidikan (swasta). Belum di sektor kepolisian yang memiliki budaya hierarkis dan sistem komando.

6. Bateh (2018)

Bateh (2018) telah melakukan penelitian dengan judul “*Leadership from Millennials to Generation Z Transformed*”. Penelitian menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) dengan teknik analisis data berupa analisis statistik deskriptif

Hasil penelitian menunjukkan generasi Z memiliki karakteristik yang sangat beragam sehingga tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk seluruhnya. Di lingkungan kerja, mereka menginginkan pemimpin yang fleksibel dan mampu mengakomodasi perbedaan individu. Mereka cenderung lebih menyukai pembelajaran melalui teknologi digital dibandingkan cara tradisional, serta menghadapi dilema antara mengejar gelar akademik atau pengalaman langsung. Dalam bekerja, mereka mengharapkan lingkungan yang mendukung pengembangan diri, dan pemimpin yang dapat memimpin berbagai tipe karyawan secara bersamaan. Penelitian ini tentang kepemimpinan untuk Gen Z di Amerika Serikat, serta fokus pada Gen Z sebagai bawahan (satu arah), bukan pada kolaborasi timbal balik antar semua generasi.

Tabel 4.1. Penelitian Terdahulu

No	Identitas Artikel	Konsep & Teori	Hasil
1	Brečko (2021) <i>Intergenerational Cooperation and Stereotypes in Relation to Age in the Working Environment.</i> Alat Analisis: Analisis statistik deskriptif, one-sample t-test, dan uji Kruskal-Wallis. Metode: Campuran (kualitatif dan kuantitatif)	• Kolaborasi Antargenerasi • Stereotip Usia • Nilai Kerja • Transfer Pengetahuan	Kolaborasi antar generasi dapat meningkatkan efisiensi kerja karena adanya kesamaan nilai seperti kepuasan kerja dan lingkungan kolegal, meskipun stereotip usia masih ada.
2	George et al. (2024) <i>Bridging the Generational Divide: Fostering Intergenerational Collaboration and Innovation in the Modern Workplace</i> Alat Analisis: Survei kuantitatif, wawancara semi-terstruktur, studi kasus, dan focus group discussion Metode: Campuran (<i>mixed methods</i>)	• Karakteristik Generasi • Preferensi Komunikasi • Stereotip & Bias • Praktik Inklusif	Kolaborasi antar generasi yang dikelola baik melalui program integrasi mampu mengubah perbedaan preferensi kerja menjadi pemicu inovasi, produktivitas, dan retensi karyawan.
3	Mercader et al. (2021) <i>A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity</i> Alat Analisis: statistik deskriptif, uji reliabilitas Cronbach's alpha, dan analisis faktor eksploratori menggunakan metode	• Nilai Etika dalam Tim • Perilaku Sosial • Komunikasi Efektif • Kepemimpinan Etis • Produktivitas Kolaboratif	Kolaborasi dalam tim (<i>teamwork</i>) terbukti meningkatkan efisiensi kerja secara signifikan ketika didasari oleh nilai-nilai etika.

	principal component analysis dengan rotasi Varimax, didukung uji KMO dan Bartlett. Data diolah dengan SPSS v.24. Metode: Campuran (<i>mixed methods</i>)		
4	Sumarlin et al. (2023) <i>Pertahanan Maritim: Antisipasi Ancaman Militer Melalui Kolaborasi Sumber Daya Nasional</i> Alat Analisis: Analisis konseptual dan kajian dokumen hukum serta strategi Metode: Deskriptif analitik	• Kolaborasi Sumber Daya • Sinergi Komponen • Efektivitas Organisasi • Ketahanan Kolektif	Kolaborasi yang sinergis terbukti mampu mempercepat respons dan memperkuat ketahanan militer dalam menghadapi ancaman maritim.
5	Sude & Asi (2021) <i>“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Team Work Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Perikanan Dan Pertanian Kota Gorontalo”</i> . Alat Analisis: Regresi linear berganda, Uji t (parsial), Uji F (simultan), Koefisien determinasi (R^2), Pengolahan data menggunakan SPSS versi 19 Metode: Kuantitatif	• Lingkungan Kerja Fisik & Non Fisik • Kerja Sama Tim • Efektivitas Kerja • Tanggung Jawab & Disiplin	Teamwork (kolaborasi) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Kelautan Perikanan dan Pertanian Kota Gorontalo.
6	Andini et al. (2024) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan di Kopsyah Raya Banda Madani Cabang Curug</i>	• Gaya Kepemimpinan • Teamwork (Kerjasama Tim) • Kinerja Karyawan	Kolaborasi yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat komunikasi, mempromosikan

	Alat Analisis: Analisis deskriptif kualitatif dari hasil kuesioner dan wawancara, Data disajikan dalam bentuk ringkasan jawaban responden Metode: Kuantitatif dengan pendekatan asosiatif		pertukaran ide, serta menciptakan inovasi dan motivasi kerja. Selain itu, kerjasama tim juga membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif.
7	Iqbal (2024) <i>Understanding Intergenerational Collaboration: Exploring Challenges and Collaboration Strategies in the Multigenerational Workforce</i> Alat Analisis: Studi literatur (review pustaka) dan sintesis temuan. Metode: Konseptual	• Teori Identitas Sosial • Gaya Komunikasi • Adopsi Teknologi • Strategi Kolaborasi	Tantangan perbedaan gaya komunikasi antar generasi dapat diatasi menjadi peningkatan produktivitas, kreativitas, dan pembelajaran ketika dikelola secara efektif.
8	Kalogiannidis (2020) <i>Impact of Effective Business Communication on Employee Performance</i> Alat Analisis: Analisis statistic deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda. Metode: Kuantitatif dengan desain survei cross-sectional	• Komunikasi Bisnis • Kinerja Karyawan • Komunikasi Horizontal • Komunikasi Downward • Komunikasi Upward • Efektivitas Organisasi	Komunikasi efektif meningkatkan efisiensi kerja dengan memfasilitasi koordinasi, mempercepat pertukaran informasi, dan memperkuat kolaborasi, di mana komunikasi horizontal, downward, dan upward terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan dan efisiensi operasional organisasi.

9	Banderali & Alvrado (2022) <i>Incidence of Leader-Member Exchange Quality, Communication Satisfaction, and Employee Work Engagement on Self-Evaluated Work Performance</i> Alat Analisis: CFA, SEM, DWLS, Uji kelayakan model: χ^2, RMSEA, SRMR, CFI, TLI, dan pengolahan data menggunakan R Project (Lavaan) dan SPSS 25.0. Metode: Kuantitatif	• Leader-Member Exchange (LMX) Theory • Job Demands-Resources Theory • HERO Model (Healthy & Resilient Organizations) • Social Exchange Theory • Communication Satisfaction • Employee Work Engagement	Kepuasan komunikasi merupakan faktor kunci yang tidak hanya langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan keterikatan kerja dan kinerja.
10	Aminullah et al.(2025) <i>Peran Komunikasi Employe Development Dalam Menghadapi Dominasi Gen Z Pada PT Unilever</i> Alat Analisis: Analisis isi (content analysis) terhadap studi literatur dan dokumen organisasi, serta analisis konteks komunikasi internal perusahaan. Metode: Kualitatif	• Komunikasi Organisasi • Pengembangan Karyawan • Media Digital • Kesenjangan Komunikasi •	Komunikasi yang cepat, digital, dan dua arah terbukti menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta komitmen Generasi Z, sementara komunikasi hierarkis yang kaku justru menghambat partisipasi mereka.
11	Hariani et al. (2019) <i>Optimalisasi Efektivitas Kerja Melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis</i>	• Kompetensi Kerja • Komunikasi Kerja Efektif • Efektivitas Kerja • Teori Perilaku Organisasi	Semakin efektif komunikasi yang terjalin antar anggota tim, atasan, dan bawahan, maka semakin tinggi efektivitas kerja karyawan.

	Alat Analisis: Regresi linear berganda, Uji t, Uji F, Uji koefisien, Uji validitas, Uji reliabilitas, dan Pengolahan data menggunakan SPSS Metode: Kuantitatif	Manajemen Sumber Daya Manusia	
12	Handayani & Suryani (2019) <i>Pengaruh Kinerja Pegawai, Komunikasi Interpersonal dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Masyarakat Melalui Kualitas Pelayanan</i> Alat Analisis: analisis jalur (Path Analysis), analisis deskriptif persentase, uji asumsi klasik, uji t (parsial), dan pengolahan data menggunakan SPSS 23 Metode: Kuantitatif Kausalitas	- Komunikasi Interpersonal - Kinerja Pegawai - Lingkungan Kerja Fisik - Kualitas Pelayanan - Kepuasan Masyarakat - Teori Komunikasi Efektif - Teori Perilaku Organisasi - Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik	Komunikasi interpersonal yang efektif antara pegawai dan masyarakat sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat.
13	Rachmawati (2019) <i>Welcoming Gen Z in Job World (Selamat Datang Generasi Z di dunia kerja)</i> Alat Analisis: Analisis deskriptif kualitatif. Metode: Kualitatif	- Teori Generasi - Karakteristik Generasi Z - Kesenjangan Generasi - Komunikasi Digital - Kebutuhan Umpan Balik - Pengembangan Karir	Pelatihan dan umpan balik dari pemimpin yang peduli terhadap pengembangan jangka panjang terbukti menjadi kebutuhan utama Generasi Z untuk mendukung kesuksesan pribadi dan profesional mereka.
14	Ismudarmawan & Yunanto (2025) <i>Generational Leader Transition: Millennial</i>	- Kepemimpinan Transformasional - Pemimpin Milenial	Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin milenial

	<i>Leader's Leadership Styles in Multigenerational Companies</i> Alat Analisis: Observasi partisipan dan wawancara semi-terstruktur yang dianalisis secara tematik Metode: Kualitatif deskriptif	• Tim Multigenerasi • Pengaruh Ideal • Motivasi Inspiratif • Stimulasi Intelektual • Perhatian Individual • Keterlibatan Organisasi	terbukti meningkatkan efisiensi kerja tim multigenerasi dengan menciptakan iklim kolaboratif yang menjembatani perbedaan nilai antar generasi.
15	Stefanya & Winarto (2024) <i>Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pada Generasi Milenial</i> Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif	• Motivasi Kerja • Lingkungan Kerja • Turnover Intention	Milenial memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah pekerjaan, namun niat ini dapat ditekan jika motivasi kerja dan lingkungan kerja dikelola dengan baik. Lingkungan yang kondusif dan motivasi yang tinggi membuat milenial lebih betah dan berkomitmen.
16	Secerov & Solarevic (2025) <i>Intergenerational Solidarity From A Generation Z Perspective</i> Alat Analisis: Statistik deskriptif, uji T, dan ANOVA Metode: Kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner online	• Solidaritas Antargenerasi • Perspektif Generasi Z • Kesenjangan Kontak • Sikap terhadap Senior • Transfer Pengalaman • Kohesi Sosial	Generasi Z di Serbia menunjukkan sikap positif dan menghormati pengalaman generasi tua, namun frekuensi interaksi langsung masih rendah karena gaya hidup digital, sehingga di lingkungan kerja mereka berpotensi menjadi mitra kolaboratif jika didukung program yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan.

17	Singh & Bahl (2025) <i>Effect of Generational Differences in the Workplace</i> Alat Analisis: Menggabungkan teknik kuantitatif dan kualitatif Metode: Campuran (<i>mixed-method</i>)	• Perbedaan Generasi • Dinamika Tempat Kerja • Gaya Komunikasi • Ekspektasi Kepemimpinan • Motivasi Kerja • Strategi HR Inklusif • Mentoring Terbalik • Kolaborasi Tim	Perbedaan preferensi kerja antargenerasi di India, seperti fleksibilitas versus stabilitas, berpotensi menimbulkan konflik, namun dapat diatasi melalui praktik inklusif seperti reverse mentoring dan kebijakan fleksibel yang terbukti meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan retensi karyawan.
18	Bateh (2018) <i>Leadership from Millennials to Generation Z Transformed</i> Alat Analisis: Analisis statistik deskriptif Metode: Campuran (<i>mixed-method</i>)	• Teori Generasi • Teori Gaya Kepemimpinan • Evolusi Struktur dan Lingkungan Kerja	Generasi Z di lingkungan kerja menuntut adaptasi dari para pemimpin untuk tidak menerapkan satu gaya kepemimpinan kaku, melainkan pendekatan yang lebih personal dan beragam.

4.3. Hubungan Antar Konsep

4.2.1. Kolaborasi Terhadap Efisiensi Kerja

Kolaborasi memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi dengan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Brečko (2021) menunjukkan bahwa kolaborasi antar generasi dapat meningkatkan efisiensi kerja karena adanya kesamaan nilai kerja seperti kepuasan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja kolegal. Temuan ini diperkuat oleh Mercader *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kolaborasi dalam tim (*teamwork*) terbukti meningkatkan efisiensi kerja

secara signifikan ketika didasari oleh nilai-nilai etika seperti tanggung jawab, komunikasi, kejujuran, dan pengambilan keputusan bersama.

Secara lebih spesifik, Sumarlin *et al.* (2023) menemukan bahwa kolaborasi yang sinergis mampu mempercepat respons dan memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan. Sude & Asi (2021) dalam penelitiannya di sektor publik membuktikan bahwa bentuk kolaborasi yang terjalin baik meliputi kerja sama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, rasa saling membantu, serta kerja sama antara pimpinan dan pegawai memberikan pengaruh paling dominan terhadap efektivitas kerja dibandingkan faktor lingkungan kerja sekalipun.

Andini *et al.* (2024) melengkapi temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kolaborasi yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat komunikasi, mempromosikan pertukaran ide, serta menciptakan inovasi dan motivasi kerja. Kolaborasi juga membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan cepat dan baik. Dengan demikian, semakin efektif kolaborasi yang terjalin dalam tim, maka semakin tinggi efisiensi kerja yang dapat dicapai oleh organisasi.

4.2.2. Komunikasi Terhadap Efisiensi Kerja

Komunikasi organisasi merupakan pondasi penting bagi terciptanya efisiensi kerja. Kalogiannidis (2020) membuktikan bahwa komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi kerja karyawan melalui fasilitasi koordinasi, pengurangan kesalahpahaman, percepatan pertukaran informasi, dan penguatan kolaborasi antar karyawan. Penelitian tersebut secara

spesifik menemukan bahwa ketiga bentuk komunikasi horizontal, *downward*, dan *upward* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Banderali & Alvarado (2022) memperdalam pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor kunci yang tidak hanya langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan keterikatan kerja dan kinerja. Sementara itu, Hariani *et al.* (2019) menegaskan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin antar anggota tim, atasan, dan bawahan, maka semakin tinggi efektivitas kerja karyawan.

Dalam konteks antargenerasi, Aminullah *et al.* (2025) menemukan bahwa komunikasi yang cepat, digital, dan dua arah terbukti menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta komitmen kerja generasi muda. Sebaliknya, komunikasi yang kaku, satu arah, dan hierarkis justru menghambat partisipasi dan proses belajar. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang efektif baik dari segi kecepatan, kejelasan, maupun keterbukaan menjadi prasyarat mutlak bagi tercapainya efisiensi kerja, terutama dalam konteks tim yang beragam secara generasi.

4.2.3. Dinamika Generasi dalam Kolaborasi dan Komunikasi terhadap Efisiensi Kerja

Kehadiran dua generasi dominan di tempat kerja Milenial dan Gen Z membawa dinamika tersendiri yang mempengaruhi baik kolaborasi maupun komunikasi, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi kerja. George *et al.* (2024) menemukan bahwa meskipun terdapat perbedaan preferensi kerja antar

generasi seperti preferensi komunikasi (tatap muka vs digital), gaya umpan balik, dan sikap terhadap kepemimpinan, kolaborasi antar generasi justru meningkatkan inovasi, produktivitas, dan retensi karyawan ketika dikelola dengan baik melalui program integrasi yang disengaja. Iqbal (2024) mengidentifikasi bahwa perbedaan gaya komunikasi antar generasi dapat menjadi tantangan utama yang menghambat efisiensi kerja, seperti preferensi komunikasi tatap muka pada generasi tua vs digital pada generasi muda. Namun, ketika komunikasi lintas generasi dikelola dengan efektif, kolaborasi ini justru meningkatkan produktivitas, kreativitas, pengambilan keputusan, dan pembelajaran di tempat kerja. Ismudarmawan & Yunanto (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin milenial melalui motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, pengaruh ideal, dan perhatian individual terbukti dapat meningkatkan efisiensi kerja tim multigenerasi. Pendekatan ini menciptakan iklim kerja yang kolaboratif, komunikatif, dan produktif, serta mampu menjembatani perbedaan nilai antar generasi.

Secara lebih komprehensif, Singh & Bahl (2025) membuktikan bahwa perbedaan preferensi kerja antargenerasi seperti fleksibilitas versus stabilitas berpotensi menimbulkan konflik, namun dapat diatasi melalui praktik inklusif seperti *reverse mentoring* dan kebijakan fleksibel yang terbukti meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan retensi karyawan. Sementara itu, Rachmawati (2019) menekankan bahwa Generasi Z sangat membutuhkan pelatihan (*coaching*) dan umpan balik (*feedback*) yang berkelanjutan untuk mengoptimalkan kontribusi mereka dalam tim lintas generasi.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Kolaborasi Antargenerasi

Dalam dinamika dunia kerja modern, kolaborasi antar generasi merupakan sebuah fenomena yang tak terelakkan. Setiap organisasi, baik itu perusahaan swasta maupun institusi pemerintah, pasti menghadapi realitas ini. Ketika generasi yang berbeda dengan latar belakang, nilai, dan cara kerja yang berbeda berkumpul dalam satu tempat kerja, otomatis terjadi interaksi yang membentuk pola-pola tertentu. Dalam konteks pelaksanaan tugas di Polda DIY, kolaborasi antara generasi Milenial dan Gen Z menunjukkan karakteristik yang tersendiri. Temuan ini secara teoritis mengkonfirmasi apa yang dikemukakan oleh Litelnoni *et al.* (2025) bahwa kolaborasi merupakan proses sosial di mana terdapat kegiatan-kegiatan tertentu yang bertujuan mencapai tujuan bersama dengan cara saling membantu dan memahami kegiatan masing-masing. Berdasarkan wawancara dengan para informan, penelitian ini berhasil mengidentifikasi pola-pola kolaborasi yang dominan terjadi di antara kedua generasi tersebut. Pola yang muncul adalah kolaborasi yang bersifat formal dan berorientasi pada pekerjaan. Jika merujuk pada tipologi kolaborasi Saleh (2020), pola ini termasuk dalam kategori kolaborasi fungsional di mana penyatuan tenaga dan peningkatan kemampuan diarahkan secara spesifik pada pencapaian target pekerjaan tertentu. Hal ini terlihat dari pernyataan Informan 4 (Milenial) yang menyebutkan bahwa :

"Untuk operator, kita utamakan yang lebih muda-muda. Cuma, untuk tanggung jawab seperti aturan, kita tetap menggunakan generasi sebelumnya yang lebih paham perihal aturan-aturan."

Pernyataan ini mengindikasikan adanya pembagian peran berbasis generasi, di mana Gen Z diposisikan sebagai pelaksana teknis (khususnya yang berkaitan dengan teknologi), sementara generasi Milenial dan generasi di atasnya mendominasi fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan strategis. Temuan ini secara eksplisit mendukung hasil penelitian Brečko (2021) yang menemukan bahwa meskipun terdapat stereotip terkait usia di tempat kerja (seperti loyalitas tinggi pada generasi tua dan kemahiran teknologi pada generasi muda), kolaborasi antar generasi tetap dapat berjalan efektif karena anggota semua generasi memiliki nilai dan motivasi kerja yang sama. Jika merujuk pada definisi kolaborasi menurut Saleh (2020) bahwa kolaborasi merupakan bentuk hubungan timbal balik yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Pendapat tersebut menekankan pada penyatuan tenaga dan peningkatan kemampuan untuk mencapai tujuan bersama, pola ini sebenarnya telah memenuhi prinsip dasar kolaborasi. Namun, pola ini cenderung bersifat fungsional karena didasarkan pada stereotip kemampuan antargenerasi. Kekhawatiran yang perlu dicermati adalah temuan Brečko (2021) bahwa stereotip negatif yang tidak akurat dapat menghambat transfer pengetahuan dan kerja sama jika tidak dikelola dengan baik, sehingga kolaborasi yang bersifat fungsional berpotensi menjadi penghambat dalam jangka panjang jika tidak ditransformasikan menjadi kolaborasi transformasional yang mendorong pertukaran peran dan pembelajaran timbal balik secara lebih setara.

Penelitian Brečko (2021) yang menemukan bahwa meskipun terdapat stereotip terkait usia di tempat kerja (seperti loyalitas tinggi pada generasi tua dan kemahiran teknologi pada generasi muda), kolaborasi antar generasi tetap dapat berjalan efektif karena anggota semua generasi memiliki nilai dan motivasi kerja yang sama. Kesamaan nilai dan motivasi kerja yang ditemukan Brečko (2021) tersebut dalam konteks Polda DIY tercermin dari orientasi seluruh personel pada pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing, yang menjadi perekat utama di tengah perbedaan gaya kerja antargenerasi. Dalam konteks Polda DIY, nilai dan motivasi tersebut adalah pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing. Pola kolaborasi lain yang muncul adalah kolaborasi yang saling membutuhkan dan saling menguntungkan. Pola ini terlihat dari pernyataan Informan 1 (Gen Z) :

"Yang tua juga bisa mengajari tentang pengalamannya, yang muda bisa mengajari tentang teknologi yang baru seperti ini. Ya, saling berkolaborasi dan efisien pekerjaannya."

Pernyataan ini secara langsung merefleksikan konsep *mutual learning* yang menjadi inti dari strategi reverse mentoring sebagaimana diusulkan oleh Singh & Bahl (2025). Hal ini menunjukkan adanya proses pembelajaran dua arah (*mutual learning*) yang menjadi inti dari kolaborasi ideal sebagaimana dikatakan oleh Litelnoni *et al.* (2025) bahwa kolaborasi merupakan proses sosial di mana terdapat kegiatan-kegiatan tertentu yang bertujuan mencapai tujuan bersama dengan cara saling membantu dan memahami kegiatan masing-masing. Singh & Bahl (2025)

membuktikan bahwa praktik inklusif seperti *reverse mentoring* terbukti meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan retensi karyawan lintas generasi. Di Polda DIY, praktik ini berlangsung secara alami tanpa program formal, yang mengindikasikan bahwa kesadaran akan pentingnya transfer pengetahuan dua arah telah tertanam dalam budaya kerja informal. Dalam konteks ini, generasi Milenial mentransfer pengetahuan prosedural dan pengalaman lapangan, sementara Gen Z mentransfer kemahiran teknologi dan cara kerja digital. Kegiatan tersebut secara langsung merefleksikan strategi *reverse mentoring* yang diusulkan oleh Singh & Bahl (2025) sebagai solusi efektif untuk menjembatani kesenjangan generasi di tempat kerja, di mana pengetahuan dan keterampilan dipertukarkan secara timbal balik untuk meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Selain itu pernyataan oleh Informan 4 (Milenial) yang mengatakan :

"Kami juga dari generasi Milenial dengan generasi Gen Z itu nyambung, menurut saya itu perpaduannya selaras... dari segi pekerjaan."

Pernyataan ini diperkuat oleh Informan 1 (Gen Z)

"Sekarang dengan adanya hadirnya Gen Z ini kan banyak adanya sosial media. Jadi kita harus, apa namanya..., kolaborasi, harus berkolaborasi sedikit-sedikit inilah."

Sinergi yang dirasakan sebagai "nyambung" dan "selaras" ini mengkonfirmasi temuan Mercader *et al.* (2021) bahwa kolaborasi dalam tim (*teamwork*) terbukti meningkatkan efisiensi kerja secara signifikan ketika didasari oleh nilai-nilai bersama seperti tanggung jawab, komunikasi, kejujuran, dan

pengambilan keputusan bersama. Sinergi yang terasa "nyambung" dan "selaras" ini mengkonfirmasi temuan Mercader *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kolaborasi dalam tim (*teamwork*) terbukti meningkatkan efisiensi kerja secara signifikan ketika didasari oleh nilai-nilai bersama. Di Polda DIY, sinergi tersebut diwujudkan dalam pemanfaatan teknologi untuk percepatan pekerjaan administratif, seperti penggunaan *Google Form*, *spreadsheet*, dan aplikasi-aplikasi pendukung lainnya. Hal ini sejalan dengan George *et al.* (2024) yang menemukan bahwa meskipun terdapat perbedaan preferensi kerja antar generasi seperti preferensi komunikasi tatap muka vs digital, kolaborasi antargenerasi justru meningkatkan inovasi, produktivitas, dan retensi karyawan ketika dikelola dengan baik melalui program integrasi yang disengaja. Meskipun secara umum kolaborasi berjalan baik, terdapat beberapa tantangan yaitu perbedaan ritme dan kecepatan kerja seperti yang diungkapkan oleh Informan 4 (Milenial) :

"Kalau yang baru kan masih jiwa muda tak tak tak, tapi kita yang lebih tua ibaratnya, ya, pelan... jangan gusra-gusru, ngerem lah."

Temuan ini secara teoritis dapat dijelaskan melalui karakteristik generasional yang diidentifikasi oleh Gaidhani *et al.* (2019) bahwa Generasi Z tidak suka dengan hal yang *rigid* dalam bekerja dan sangat mengutamakan fleksibilitas, sementara di sisi lain Merriam (2015, dalam Nasa *et al.* 2022) memperingatkan bahwa ketergantungan tinggi terhadap internet membuat Generasi Z kurang menggunakan brain logic dalam proses berpikir, yang dalam konteks organisasi dapat diartikan sebagai kurangnya pertimbangan resiko jangka panjang. Pernyataan tersebut menunjukkan adanya perbedaan pendekatan dalam menyikapi tugas. Gen Z

cenderung ingin serba cepat, sementara generasi Milenial (terutama yang berada di posisi lebih senior) lebih mengutamakan kehati-hatian dan pertimbangan risiko ke depan. Temuan ini konsisten dengan karakteristik Gen Z yang dikemukakan oleh Gaidhani *et al.* (2019) bahwa Generasi Z tidak suka dengan hal yang *rigid* dalam bekerja dan sangat mengutamakan fleksibilitas, namun di sisi lain menurut Merriam (2015, dalam Nasa *et al.* 2022), ketergantungan yang tinggi terhadap internet membuat Generasi Z kurang menggunakan *brain logic* dalam proses berpikir, yang dalam konteks ini dapat diartikan sebagai kurangnya pertimbangan resiko jangka panjang. Selain itu terdapat tantangan lain yaitu perbedaan preferensi lingkungan kerja. Informan 1 (Gen Z) menyebutkan:

"Misalkan kita yang biasanya monev di ruangan, tapi dengan adanya kita berkolaborasi dengan Gen Z... biasa di coffee shop... tapi momen untuk melakukan pekerjaannya itu dapat."

Dari perspektif teori komunikasi organisasi Everett (1997, dalam Mukarom 2020), fenomena ini menunjukkan bahwa komunikasi informal yang terjadi secara bebas di luar struktur formal memiliki peran penting dalam menjembatani kesenjangan generasi, karena mampu mengakomodasi preferensi Gen Z terhadap setting yang santai namun tetap produktif. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel dan tidak kaku. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Aminullah *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi yang kaku dan hierarkis dinilai kurang efektif untuk Gen Z, serta penelitian oleh Harmen *et al.* (2025) bahwa generasi Z lebih menyukai komunikasi cepat, instan, dan berbasis digital, yang dalam hal ini diperluas pada preferensi tempat kerja yang

santai namun tetap produktif. Tantangan lain yaitu pembagian peran yang berpotensi menciptakan segregasi. Pembagian peran di mana Gen Z selalu diposisikan sebagai operator teknis dan generasi senior sebagai pengawas regulasi, jika tidak dikelola dengan baik, berpotensi menciptakan ketergantungan organisasi pada pola pembagian peran berbasis generasi. Hal ini dapat menghambat pengembangan kapasitas lintas generasi dalam jangka panjang, di mana generasi senior mungkin tertinggal dalam aspek teknologi, sementara Gen Z kurang terpapar pada pemahaman regulasi dan pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa kolaborasi antargenerasi yang ideal seharusnya tidak hanya bersifat fungsional-transaksional tetapi juga transformasional, di mana terjadi pertukaran peran dan tanggung jawab secara timbal balik untuk mencegah segregasi kompetensi jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan kekhawatiran yang diangkat oleh Brečko (2021) bahwa stereotip negatif yang tidak akurat dapat menghambat transfer pengetahuan dan kerja sama jika tidak dikelola dengan baik.

5.2. Komunikasi Antargenerasi

Perbedaan gaya komunikasi yang cukup signifikan antargenerasi menjadi salah satu dinamika penting dalam lingkungan kerja saat ini, terutama ketika individu dari latar usia dan pengalaman yang berbeda harus berinteraksi, berkoordinasi, serta berkolaborasi dalam satu organisasi. Perbedaan tersebut tercermin dalam cara menyampaikan pesan, penggunaan media komunikasi, pilihan bahasa, hingga kecepatan dan pola respons, yang pada akhirnya

mempengaruhi efektivitas komunikasi serta hubungan kerja antar generasi seperti yang dijelaskan oleh Informan 1 (Gen Z):

"Kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai toto kromo, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral lah gitu, mungkin kadang anggapannya orang Gen Z itu kita biasa-biasa, tapi mungkin anggapannya generasi yang dulu-dulu yang mungkin sedikit baper itu, wah iki rak sopan iki gak punya sopan santun."

Temuan ini secara eksplisit mendukung penelitian Iqbal (2024) yang menyimpulkan bahwa perbedaan gaya komunikasi antar generasi dapat menjadi tantangan utama yang menghambat efisiensi kerja. Namun demikian, penelitian ini memperkaya temuan Iqbal dengan menunjukkan bahwa dalam konteks budaya Jawa di institusi kepolisian, perbedaan tersebut tidak bersifat universal semata, tetapi juga terkait dengan nilai-nilai budaya spesifik seperti unggah-ungguh (tata krama) yang dijunjung tinggi. Dengan kata lain, kesenjangan komunikasi di Polda DIY bersifat generasional sekaligus kultural.

Pernyataan ini mengungkapkan adanya konflik norma komunikasi yang fundamental. Generasi senior (termasuk sebagian Milenial) mempertahankan tradisi *toto kromo* yaitu bahasa Jawa halus dengan hierarki kesopanan yang ketat, sementara Gen Z cenderung menggunakan gaya komunikasi netral, egaliter, dan langsung (*to the point*). Jika dianalisis menggunakan kerangka teori komunikasi organisasi dari Everett (1997, dalam Mukarom 2020), perbedaan ini mencakup tiga aspek sekaligus: pertama, komunikasi verbal (pilihan kata dan tingkat formalitas

bahasa); kedua, komunikasi nonverbal (cara menyampaikan pesan, intonasi, dan bahasa tubuh yang ditafsirkan sebagai indikator rasa hormat); dan ketiga, perbedaan persepsi terhadap arah aliran komunikasi (generasi senior mempertahankan komunikasi ke bawah yang hierarkis, sementara Gen Z menginginkan komunikasi dua arah yang lebih setara). Dalam konteks Polda DIY, perbedaan ini berpotensi menimbulkan salah persepsi, di mana generasi senior menginterpretasikan gaya komunikasi Gen Z sebagai "kurang sopan" atau "tidak menghormati", sementara Gen Z merasa hanya bersikap "biasa-biasa saja" dan tidak bermaksud tidak hormat. Temuan ini juga diperkuat oleh Singh & Bahl (2025) yang mencatat bahwa perbedaan mencolok dalam preferensi komunikasi antara Gen Z/Milenial (yang mengutamakan umpan balik *real-time* dan kepemimpinan partisipatif) dengan generasi lebih tua (yang menghargai struktur dan komunikasi formal) sering menyebabkan konflik dan miskomunikasi jika tidak dikelola dengan baik.

Hal ini tercermin dari pernyataan informan 2 (Milenial) yang menilai bahwa Gen Z terlihat sigap dan responsif, namun tetap memerlukan pengulangan instruksi.

"Kalau untuk kerja sama dengan generasi Z itu ya pastinya anak-anak generasi Z itu kan lebih set-set gitu ya, tapi harus dikasih tahu ulang-ulang."

Gen Z terlihat sigap dan responsif (*set-set*), namun dalam praktiknya membutuhkan pengulangan instruksi. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui karakteristik Gen Z yang dikemukakan oleh Rachmawati (2019) bahwa generasi Z

sangat membutuhkan pelatihan (*coaching*) dan umpan balik (*feedback*) dari apa yang mereka kerjakan. Kebutuhan akan pengulangan ini bukan semata-mata karena ketidakmampuan memahami instruksi, tetapi lebih karena cara belajar mereka yang berbeda. Dari sudut pandang Gen Z, menjelaskan bahwa pencarian solusi sering dilakukan secara mandiri melalui internet sebelum bertanya, yang menunjukkan kecenderungan belajar mandiri berbasis digital.

"Kalau Excel ya kita harus browsing kan di Google, kayak misal mau cari rumus ini, di Google ada. Kalau nggak tahu ya tanya."

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa Generasi Z memiliki gaya belajar mandiri (*self-directed learning*) melalui eksplorasi digital sebelum bertanya. Mereka cenderung mencari solusi secara mandiri terlebih dahulu melalui internet, baru kemudian bertanya jika tidak menemukan jawaban. Pola ini berbeda dengan generasi sebelumnya yang mungkin lebih terbiasa dengan model komunikasi satu arah dalam menerima instruksi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aminullah *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi yang kaku, satu arah, dan hierarkis dinilai kurang efektif dan bahkan dapat menghambat partisipasi serta proses belajar, terutama bagi Generasi Z. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa bukan komunikasi satu arah itu sendiri yang menjadi masalah, melainkan ketidakcocokan antara model komunikasi yang digunakan dengan gaya belajar lawan bicara. Di institusi kepolisian yang menuntut kepatuhan prosedural, komunikasi vertikal ke bawah tetap diperlukan, tetapi perlu dikombinasikan dengan ruang bagi Gen Z untuk mengeksplorasi dan memberikan

umpan balik. Meskipun terdapat hambatan komunikasi, para informan dari kedua generasi menyadari perlunya penyesuaian. Informan 1 (Gen Z) menegaskan:

"Jadi, karena memang perbedaan generasi ini cukup, kesenjangannya cukup jauh, jadi kita harus dengan cara yang bisa diterima di setiap generasi."

Kesadaran ini menjadi modal penting untuk mengatasi hambatan komunikasi dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Hal ini sesuai dengan temuan Secerov & Solarevic (2025) bahwa meskipun keinginan untuk berinteraksi tinggi, frekuensi kontak langsung masih dipengaruhi oleh gaya hidup digital, sehingga diperlukan program yang memfasilitasi interaksi. Dalam penelitian ini, kesadaran tersebut diwujudkan melalui strategi komunikasi informal seperti mengadakan kegiatan di luar kantor, yang secara teoritis dapat dianalisis sebagai upaya mengurangi jarak kuasa (*power distance*) yang menjadi ciri organisasi hierarkis seperti kepolisian. Selain perbedaan gaya bahasa adanya sikap apatis dalam komunikasi, seperti yang disampaikan informan 3 (milenial) saat memberikan saran:

"Untuk sarannya, itu lebih kayak seandainya, jangan apatis gitu ya... Lebih tanggap, jangan apatis."

Sikap apatis ini dapat dipahami sebagai respons defensif terhadap perbedaan komunikasi, atau bisa juga sebagai manifestasi dari preferensi komunikasi digital yang membuat interaksi tatap muka terasa kurang penting bagi sebagian Gen Z. Temuan ini memperkuat penelitian Banderali & Alvarado (2022) bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor kunci yang tidak hanya langsung meningkatkan

kinerja, tetapi juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan kualitas hubungan antar generasi dengan keterikatan kerja. Dalam konteks Polda DIY, ketidakpuasan komunikasi (yang termanifestasi dalam keluhan apatis) berpotensi menurunkan kualitas hubungan antar generasi jika tidak segera diatasi. Menariknya, meskipun terdapat hambatan komunikasi, para informan dari kedua generasi menyadari perlunya penyesuaian. Informan 1 (Gen Z) menegaskan:

"Jadi, karena memang perbedaan generasi ini cukup, kesenjangannya cukup jauh, jadi kita harus dengan cara yang bisa diterima di setiap generasi."

Kesadaran ini menjadi modal penting untuk mengatasi hambatan komunikasi dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

5.3. Efisiensi Kerja

5.3.1. Dampak Positif (Peningkatan Efisiensi)

Komunikasi dan kerjasama antar generasi sangat penting untuk memastikan bahwa pekerjaan di lingkungan kerja berjalan lancar. Untuk memastikan koordinasi kerja yang efektif, banyak personel dari berbagai usia dan pengalaman membutuhkan pola interaksi yang efektif. Dinamika ini semakin relevan di Polda DIY karena banyaknya tugas yang membutuhkan kerja sama lintas generasi. Jika komunikasi dan kolaborasi antar generasi dapat dikelola dengan baik, kinerja organisasi akan meningkat, terutama dalam tiga aspek.

Hal ini secara teoritis selaras dengan konsep komunikasi organisasi yang dikemukakan Kalogiannidis (2020), bahwa komunikasi efektif memfasilitasi koordinasi, mempercepat pertukaran informasi, dan memperkuat kolaborasi.

Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa prinsip tersebut berlaku pula di institusi kepolisian yang hierarkis, di mana efektivitas komunikasi terbukti menjadi prasyarat bagi efisiensi kerja lintas generasi. Pertama, percepatan penyelesaian pekerjaan melalui pemanfaatan teknologi. Hal ini diungkapkan oleh informan 1 yang berasal dari generasi Z, yang menjelaskan bahwa:

"Misalkan kalau zaman dulu kita mengkompulir data itu masih dengan manual, dengan kita komulir surat-surat hard copy. Sekarang sudah bisa dengan soft copy, bisa dengan Google Form, bisa dengan Google yang lainnya. Jadi yang harusnya pekerjaan seminggu baru selesai, kita bisa dua hari, tiga hari sudah selesai dengan adanya teknologi-teknologi."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kolaborasi dengan Gen Z yang mahir teknologi telah mentransformasi proses kerja manual menjadi digital, sehingga menghemat waktu secara signifikan. Temuan ini mendukung pernyataan Kalogiannidis (2020) bahwa komunikasi yang efektif memfasilitasi koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, mempercepat pertukaran informasi, dan memperkuat kolaborasi antar karyawan semuanya berkontribusi pada tercapainya tujuan kerja dengan lebih cepat dan optimal. Dengan demikian, temuan ini secara konkret memverifikasi teori tersebut dalam konteks nyata di Polda DIY, di mana digitalisasi proses kerja terbukti memangkas waktu penyelesaian tugas dari mingguan menjadi hitungan hari sebuah bukti langsung bahwa komunikasi dan kolaborasi yang efektif berdampak positif pada efisiensi kerja.

Kedua, peningkatan kualitas hasil kerja. Informan 2 dari generasi Milenial menambahkan bahwa:

"Sebenarnya bukan hanya untuk spreadsheet, seperti paparan-paparan juga. Desainnya lebih bagus."

Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi dengan Gen Z tidak hanya mempercepat proses, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil kerja, terutama dalam aspek estetika dan penyajian yang lebih modern. Temuan ini sejalan dengan karakteristik Gen Z yang dikemukakan oleh Parry (2020, dalam Wibowo & Ayuningtyas, 2024) Secara umum, generasi Z memiliki profil sangat alami dengan teknologi, menghargai konsumsi kolaboratif, mengekspresikan karakteristik pribadi dengan baik melalui penampilan, pakaian, hobi, dan minat mereka.

Ketiga, terjadinya proses transfer pengetahuan secara dua arah. Informan 1 dari generasi Z menyatakan bahwa:

"Yang tua juga bisa mengajari tentang pengalamannya, yang muda bisa mengajari tentang teknologi yang baru seperti ini."

Transfer pengetahuan ini menciptakan efisiensi jangka panjang karena mengurangi ketergantungan pada individu tertentu dan meningkatkan kapasitas kolektif tim. Hal ini sesuai dengan temuan Majumde & Kunte (2022) bahwa kolaborasi dalam tim meningkatkan efisiensi kerja melalui berbagi pengetahuan, serta temuan Alshemmari (2023) bahwa keterlibatan aktif dalam kegiatan tim menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendorong inovasi dan penyelesaian masalah lebih cepat. Praktik ini juga mencerminkan strategi *reverse mentoring* yang diidentifikasi Singh & Bahl, (2025) sebagai kunci keberhasilan dalam mengelola tim multigenerasi. Secara analitis, ketiga dimensi peningkatan

efisiensi di atas tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan membentuk siklus positif. Percepatan penyelesaian tugas melalui teknologi (dimensi pertama) memungkinkan lebih banyak waktu untuk penyempurnaan kualitas (dimensi kedua). Kualitas hasil kerja yang lebih baik meningkatkan rasa saling percaya antar generasi, yang pada gilirannya mendorong transfer pengetahuan dua arah (dimensi ketiga). Transfer pengetahuan ini kemudian semakin meningkatkan kemampuan teknologi Milenial dan pemahaman aturan oleh Gen Z, sehingga mempercepat lagi proses kolaborasi di masa mendatang. Siklus positif ini menunjukkan bahwa efisiensi kerja di Polda DIY tidak bersifat linear, melainkan kumulatif dan berkelanjutan sebuah temuan yang melampaui sekadar konfirmasi teori, tetapi juga memberikan pemahaman baru tentang mekanisme dinamis efisiensi dalam kolaborasi lintas generasi di institusi publik yang hierarkis.

5.3.2. Dampak Negatif (Hambatan Efisiensi)

Ditemukan beberapa hambatan efisiensi kerja yang bersumber dari dinamika komunikasi dan kolaborasi antargenerasi. Perbedaan latar belakang usia, nilai kerja, serta gaya komunikasi antar generasi mempengaruhi cara individu menyampaikan informasi, menerima instruksi, dan berkoordinasi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, memperlambat proses kerja, serta mengurangi efektivitas kolaborasi tim apabila tidak dikelola secara tepat. Secara teoritis, temuan ini mengkonfirmasi apa yang diidentifikasi oleh Iqbal (2024) bahwa perbedaan gaya komunikasi antar generasi dapat menjadi tantangan utama yang menghambat efisiensi kerja. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa hambatan

tersebut tidak bersifat homogen melainkan terbagi menjadi tiga tingkatan (miskomunikasi praktis, inefisiensi instruksional, dan beban linguistik) yang masing-masing memerlukan strategi penanganan yang berbeda.

Pertama, miskomunikasi praktis. Informan 3 dari generasi Gen Z mengakui pernah mengalami miskomunikasi yang bersifat teknis, khususnya terkait ketidakjelasan penyampaian informasi waktu. Ketidakpastian istilah waktu, seperti penggunaan frasa “*setelah zuhur*” tanpa penjelasan jam yang spesifik, berpotensi menimbulkan perbedaan penafsiran. Informan menyatakan bahwa situasi seperti tersebut pernah dialami dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari, sehingga menyebabkan kebingungan mengenai waktu pelaksanaan kegiatan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Roszak, (2019) bahwa komunikasi internal yang buruk secara langsung merusak efisiensi operasional, menyebabkan pemborosan sumber daya, dan konflik internal. Dalam konteks penelitian ini, miskomunikasi praktis yang terjadi bukan disebabkan oleh ketidaksengajaan teknis semata, melainkan juga oleh perbedaan asumsi tentang tingkat kelengkapan informasi yang diperlukan. Generasi senior cenderung menggunakan bahasa implisit yang mengandalkan pemahaman konteks bersama, sementara Generasi Z lebih menginginkan informasi yang eksplisit dan terukur. Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang diidentifikasi oleh Gaidhani *et al.* (2019) bahwa mereka menginginkan kejelasan dan kepastian dalam bekerja.

Kedua, inefisiensi akibat pengulangan instruksi. Informan 2 (Milenial) menyebutkan perlunya “*dikasih tahu ulang-ulang*” kepada Gen Z. Hal ini menunjukkan adanya *mismatch* dalam pemahaman atau retensi informasi yang

memperlambat penyelesaian tugas. Meskipun pengulangan adalah bagian dari proses pembelajaran, dalam konteks pekerjaan rutin yang membutuhkan kecepatan, pengulangan yang terus-menerus dapat mengurangi efisiensi. Temuan ini memperkaya hasil penelitian Hariani *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin, semakin tinggi efektivitas kerja. Dalam kasus ini, inefisiensi muncul justru ketika komunikasi telah terjadi namun tidak langsung dipahami menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya diukur dari ada tidaknya pesan yang disampaikan, tetapi juga dari kesesuaian antara format penyampaian pesan dengan preferensi penerima pesan. Dari perspektif karakteristik generasi, temuan ini mendukung pernyataan Nugrohojati & Linando (2025) bahwa kelemahan Gen Z meliputi kurang fokus dan mudah kehilangan semangat kerja yang dalam konteks ini dapat diartikan bahwa instruksi yang terlalu panjang atau tidak sesuai dengan gaya belajar mereka berisiko tidak terserap secara optimal pada penyampaian pertama.

Ketiga, beban komunikasi linguistik. Gen Z menggunakan bahasa netral, sedangkan generasi senior menggunakan *toto kromo*. Perbedaan gaya bahasa ini menimbulkan tantangan khusus dalam proses komunikasi. Dengan perbedaan ini, masing-masing pihak harus menyesuaikan dan "menerjemahkan" pesan sehingga dapat dipahami dan diterima secara efektif. Proses penyesuaian, yang membutuhkan waktu dan tenaga kognitif, dapat mengganggu komunikasi kerja. Temuan ini sejalan dengan Iqbal (2024) yang menekankan bahwa perbedaan gaya komunikasi adalah tantangan utama yang perlu diatasi agar kolaborasi dapat berjalan efektif. Lebih spesifik, temuan ini memberikan bukti empiris atas apa yang

dikemukakan oleh Harmen *et al.* (2025) bahwa perbedaan gaya komunikasi terutama terjadi karena Generasi Z lebih menyukai komunikasi cepat, instan, dan berbasis digital, sementara generasi senior mempertahankan komunikasi yang lebih formal dan berhierarki. Beban komunikasi linguistik ini tidak hanya berdampak pada efisiensi waktu (karena perlu waktu ekstra untuk "menerjemahkan" pesan), tetapi juga pada efisiensi kognitif (karena kedua belah pihak harus terus-menerus memonitor gaya bicara mereka agar sesuai dengan ekspektasi lawan bicara).

Namun demikian, tidak semua informan merasakan hambatan efisiensi yang sama. Informan 4 dari generasi Milenial menyampaikan bahwa tidak pernah mengalami kesalahpahaman, dengan alasan:

"Selama berjalan sampai sekarang ini tidak karena kita juga arah tujuan kita itu jelas... karena dari segi pekerjaan itu kan sudah ada aturannya... sudah paham tupoksinya masing-masing."

Pernyataan ini mengungkapkan adanya faktor moderasi yang mempengaruhi hubungan antara dinamika komunikasi/kolaborasi dengan efisiensi kerja, yaitu:

1. Kejelasan SOP dan tupoksi: Ketika aturan dan tugas pokok masing-masing jelas, potensi miskomunikasi dapat diminimalisir.
2. Kesamaan tujuan organisasi: Fokus pada tujuan bersama mengurangi potensi konflik interpersonal.

3. Budaya organisasi yang kuat: Di lingkungan kepolisian yang hierarkis dan disiplin, terdapat kerangka kerja yang membatasi penyimpangan komunikasi.

Faktor-faktor ini menjelaskan mengapa meskipun terdapat perbedaan gaya komunikasi dan potensi konflik, efisiensi kerja secara keseluruhan tetap terjaga di Polda DIY. Temuan ini memperkuat penelitian Banderali & Alvarado (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor kunci yang tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan kualitas hubungan dengan keterikatan kerja.

5.3.3. Strategi Peningkatan Efisiensi

Dinamika kolaborasi dan komunikasi antara generasi Milenial dan Gen Z menunjukkan pola yang kompleks dengan berbagai tantangan dan peluang. Temuan penelitian mengungkapkan adanya simbiosis mutualistik antara generasi Milenial dan Gen Z, di mana generasi Milenial unggul dalam pengalaman dan pemahaman regulasi, sementara Gen Z unggul dalam penguasaan teknologi. Sebagaimana diungkapkan oleh Informan 1 (Gen Z):

"Yang tua juga bisa mengajari tentang pengalamannya, yang muda bisa mengajari tentang teknologi yang baru seperti ini."

Namun demikian, ditemukan pula bahwa Gen Z membutuhkan pengulangan instruksi dan pendampingan intensif, sesuai pernyataan informan 2 (Milenial) bahwa mereka *"harus dikasih tahu ulang-ulang."* Di sisi lain, Gen Z memiliki gaya belajar mandiri melalui eksplorasi digital, seperti diakui oleh informan 3 (Gen Z)

"Kalau Excel ya kita harus browsing di Google." Berdasarkan temuan ini dan didukung penelitian Rachmawati, (2019) yang menyatakan bahwa Gen Z sangat membutuhkan *coaching dan feedback*, serta Singh & Bahl (2025) tentang efektivitas *reverse mentoring*, maka strategi pertama yang direkomendasikan adalah program pendampingan dua arah (*Two-Way Mentoring*). Program ini bertujuan mentransfer pengetahuan prosedural dan pengalaman dari Milenial ke Gen Z, sekaligus mentransfer kemahiran teknologi dari Gen Z ke Milenial melalui mekanisme pemasangan mentor-mentee lintas generasi secara sengaja dengan sesi pendampingan rutin.

Adanya konflik norma komunikasi yang fundamental antara generasi senior yang mempertahankan tradisi *toto kromo* (bahasa Jawa halus dengan hierarki kesopanan ketat) dengan Gen Z yang cenderung menggunakan gaya komunikasi netral, egaliter, dan langsung. Informan 1 (Gen Z) menjelaskan

"Kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai toto kromo, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral lah gitu, mungkin kadang anggapannya orang Gen Z itu kita biasa-biasa, tapi mungkin anggapannya generasi yang dulu-dulu yang mungkin sedikit baper itu, wah iki rak sopan iki gak punya sopan santun."

Perbedaan ini berpotensi menimbulkan salah persepsi dan menghambat efisiensi kerja. Penelitian Iqbal (2024) mengkonfirmasi bahwa perbedaan gaya komunikasi antar generasi dapat menjadi tantangan utama yang menghambat efisiensi kerja, namun jika dikelola dengan efektif justru dapat meningkatkan produktivitas.

(Aminullah *et al.* (2025) juga menegaskan bahwa komunikasi yang kaku dan hierarkis kurang efektif untuk Gen Z, sementara komunikasi dua arah yang cepat dan interaktif meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Oleh karena itu, strategi kedua yang direkomendasikan adalah pelatihan komunikasi antarbudaya generasi (*Intergenerational Communication Training*). Pelatihan ini bertujuan membangun pemahaman bersama tentang perbedaan gaya komunikasi antar generasi dan mengembangkan keterampilan komunikasi adaptif melalui *workshop* interaktif, *role play*, dan studi kasus dari pengalaman nyata.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi intensif dan informal terbukti efektif menjembatani perbedaan generasi. Informan 1 (Gen Z) menekankan pentingnya "*sering-sering komunikasi, sering-sering berdiskusi, sering-sering menyampaikan unek-unek.*" Bahkan kegiatan informal seperti di *coffee shop* efektif untuk Gen Z karena menciptakan suasana santai namun tetap produktif. Informan 4 (Milenial) menambahkan bahwa kegiatan bersama seperti *family gathering* dan olahraga bersama telah terbukti mempererat hubungan, sementara informan 3 (Gen Z) mengusulkan adanya kegiatan di luar ruangan untuk meningkatkan komunikasi.

George *et al.* (2024) dalam penelitiannya menegaskan bahwa kolaborasi antargenerasi perlu dikelola dengan baik melalui program integrasi yang disengaja (*deliberate integration*), bukan dibiarkan terjadi secara alami. Secerov & Solarevic (2025) juga menemukan bahwa meski keinginan untuk berinteraksi tinggi, frekuensi kontak langsung masih rendah karena pengaruh gaya hidup digital, sehingga diperlukan program yang memfasilitasi interaksi. Berdasarkan hal

tersebut, strategi ketiga adalah forum komunikasi lintas generasi terstruktur. Program ini mencakup kegiatan formal seperti diskusi tematik bulanan, serta kegiatan informal seperti olahraga bersama setiap bulan dan *family gathering* setiap tiga bulan untuk membangun kedekatan personal dan saling pengertian antar generasi.

Dalam aspek teknologi, temuan penelitian mengungkapkan bahwa Gen Z memiliki kemahiran teknologi yang mampu mengeksplorasi pekerjaan secara signifikan. Informan 1 (Gen Z) menyatakan:

"Pekerjaan seminggu baru selesai, kita bisa dua hari, tiga hari sudah selesai dengan adanya teknologi."

Selain kecepatan, Gen Z juga mampu meningkatkan kualitas output seperti desain presentasi yang lebih modern dan menarik, sebagaimana diakui oleh informan 2 (Milenial) bahwa *"desainnya lebih bagus."* Penggunaan teknologi seperti grup *WhatsApp* dan *Google Form* telah memudahkan komunikasi dan koordinasi, sementara kebiasaan Gen Z mencari solusi mandiri melalui internet sebelum bertanya perlu diakomodasi.

Finindi *et al.* (2024) menegaskan bahwa Generasi Z lebih tertarik pada inovasi teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi kerja, sementara Harmen *et al.* (2025) menyatakan bahwa Gen Z lebih menyukai komunikasi cepat, instan, dan berbasis digital. Esan *et al.* (2024) juga menemukan bahwa kolaborasi yang didukung integrasi teknologi meningkatkan efisiensi operasional. Strategi keempat yang direkomendasikan adalah optimalisasi pemanfaatan teknologi kolaboratif

melalui program. Program ini mencakup pengembangan platform kolaborasi terpadu menggunakan *Google Workspace*, bank pengetahuan digital berisi tutorial dan panduan yang dapat diakses mandiri, serta aplikasi *mobile* internal untuk memudahkan akses informasi dan koordinasi.

Temuan penelitian juga mengungkapkan adanya kecenderungan pembagian peran yang tersegmentasi berdasarkan generasi, di mana Gen Z diposisikan sebagai operator teknis sementara generasi Milenial mendominasi fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan strategis. Informan 4 (Milenial) menyatakan:

"Untuk operator, kita utamakan yang lebih muda-muda... untuk tanggung jawab seperti aturan, kita tetap menggunakan generasi sebelumnya."

Pola ini berpotensi menciptakan ketergantungan dan menghambat pengembangan kapasitas lintas generasi dalam jangka panjang. Majumde & Kunte (2022) menekankan bahwa kolaborasi dalam tim meningkatkan efisiensi kerja melalui berbagi pengetahuan, sementara Alshemmari (2023) menyatakan bahwa keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan menciptakan lingkungan kerja kolaboratif. Oleh karena itu, strategi kelima adalah penataan pembagian peran yang fleksibel. Program ini mencakup rotasi tugas berkala di mana Gen Z dilibatkan dalam tugas-tugas yang membutuhkan pemahaman regulasi (dengan pendampingan) dan Milenial diberi kesempatan menangani proyek-proyek teknologi (dengan dukungan Gen Z), serta pembentukan tim proyek lintas generasi di mana pembagian peran didasarkan pada kompetensi, bukan stereotip generasi.

Keberadaan SOP dan aturan yang terbukti meminimalisir miskomunikasi, sebagaimana dinyatakan Informan 4 (Milenial) bahwa:

"karena ada aturan tadi, terus tujuannya sama... jadi tidak ada miskomunikasi," Menjadi dasar bagi strategi keenam berupa pengembangan panduan komunikasi internal adaptif. Panduan ini akan memuat prinsip dasar komunikasi di lingkungan Polda DIY, tingkatan komunikasi (formal kedinasan, semi-formal, dan informal), serta mekanisme penyelesaian *miskomunikasi*. Mulyanti (2021) menegaskan bahwa generasi Milenial menghendaki kejelasan tugas dan tanggung jawab, sementara Gaidhani *et al.* (2019) menyatakan bahwa Generasi Z tidak suka dengan hal yang *rigid* namun tetap membutuhkan panduan. Panduan ini diharapkan dapat menjembatani perbedaan gaya komunikasi tanpa menghilangkan nilai-nilai kesopanan yang dijunjung institusi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya serta merujuk pada rumusan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Dinamika kolaborasi dan komunikasi antara generasi Milenial dan Gen Z di Polda DIY berlangsung secara sinergis dan saling melengkapi (simbiosis mutualisme), di mana Milenial berperan sebagai pengarah dan penjaga aturan dengan basis pengalaman, sementara Gen Z berkontribusi sebagai eksekutor teknis dengan kecepatan dan kemahiran teknologi. Kolaborasi terwujud melalui pembagian peran fungsional yang didukung oleh struktur kepangkatan dan SOP yang jelas, meskipun diwarnai tantangan seperti perlunya arahan berulang dari Milenial kepada Gen Z serta perbedaan gaya komunikasi di mana generasi senior cenderung formal (*toto kromo*) sementara GenZ lebih netral dan langsung, yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman namun umumnya dapat diatasi melalui komunikasi intensif dan kegiatan informal yang mempererat hubungan.
2. Strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi kerja melalui kolaborasi dan komunikasi antar generasi di Polda DIY meliputi penguatan program kebersamaan di luar pekerjaan seperti *family gathering* atau olahraga bersama untuk mempererat hubungan antar generasi, pembudayaan

sikap saling terbuka dalam menyampaikan kendala pekerjaan agar tidak dipendam sendiri, peningkatan responsivitas dan penghindaran sikap apatis dalam menanggapi informasi, serta penguatan peran saling mengayomi dari generasi senior dan saling menghormati dari generasi muda, yang semuanya bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kolaboratif sehingga pada akhirnya mendukung pencapaian efisiensi kerja yang optimal.

6.2. Saran

Berikut adalah rekomendasi strategis yang dapat diberikan kepada Polda DIY untuk mengoptimalkan kolaborasi dan komunikasi antar generasi (Milenial dan Gen Z) serta meningkatkan efisiensi kerja secara berkelanjutan. Rekomendasi ini disusun berdasarkan landasan teori yang digunakan dalam penelitian.

1. Program Pendampingan Dua Arah (*Two-Way Mentoring*). Jenis program mentoring lintas generasi di mana generasi milenial dan Gen Z bekerja sama untuk mengajarkan pengalaman lapangan dan peraturan, sementara generasi Gen Z mengajarkan teknologi digital dan tren komunikasi kontemporer. Rekomendasi ini muncul dari temuan penelitian bahwa generasi Milenial dan Gen Z di Polda DIY telah menjalankan pola kolaborasi saling melengkapi (simbiosis mutualisme), di mana Gen Z berperan sebagai eksekutor teknis yang unggul dalam teknologi dan kecepatan, sementara Milenial berperan sebagai pengarah dan penjaga aturan berbasis pengalaman. Saran ini sesuai dengan teori Litelnoni *et al.* (2025) bahwa kolaborasi adalah proses saling membantu mencapai tujuan bersama, serta penelitian Singh & Bahl (2025)

yang membuktikan *reverse mentoring* efektif meningkatkan kolaborasi lintas generasi.

2. Pelatihan Komunikasi Antarbudaya Generasi dan SOP Komunikasi. Adakan *workshop* rutin untuk mengajarkan perbedaan karakteristik komunikasi setiap generasi, cara mengadaptasi komunikasi, dan cara menghindari kesalahpahaman. Selain itu, buat prosedur operasi standar internal untuk komunikasi yang mencakup pedoman penggunaan bahasa, tingkatan komunikasi, dan *toto kromo* dalam konteks formal. Rekomendasi ini didasarkan pada temuan penelitian yang mengungkapkan adanya perbedaan gaya komunikasi signifikan antara generasi, di mana generasi senior cenderung menggunakan bahasa formal (*toto kromo*) sementara Gen Z lebih netral dan langsung (*to the point*), yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman seperti yang diungkapkan oleh informan Gen Z bahwa gaya bicara mereka kadang dianggap "kurang sopan" oleh generasi senior.
3. Penguatan Forum Komunikasi Informal dan Kegiatan Kebersamaan. Membangun kedekatan personal dan mempererat hubungan antar generasi di luar pekerjaan dengan mengikuti kegiatan rutin, seperti pertemuan keluarga setiap tiga bulan, olahraga bersama setiap bulan, dan diskusi santai di kafe untuk agenda yang tidak terlalu formal. Rekomendasi ini muncul dari temuan penelitian bahwa komunikasi intensif dan informal terbukti efektif menjembatani perbedaan generasi, sebagaimana diungkapkan informan Gen Z yang menyatakan bahwa kegiatan *monitoring evaluasi* (*monev*) yang biasanya dilakukan di ruangan dapat dialihkan ke *coffee shop* sehingga

tercipta suasana santai namun tetap produktif. Selain itu, informan Milenial juga mengakui bahwa kegiatan seperti *family gathering* dan olahraga bersama telah terbukti mempererat hubungan antar generasi di Polda DIY.

4. Penguatan Kepemimpinan Adaptif dan Transformasional. Berikan pelatihan kepemimpinan adaptif bagi para perwira dan kepala bidang dalam mengelola tim multigenerasi, terapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan perhatian individual kepada setiap anggota tim. Rekomendasi ini muncul dari temuan penelitian bahwa perbedaan ritme dan kecepatan kerja antara generasi Milenial yang cenderung hati-hati dengan Gen Z yang cenderung serba cepat memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi kedua gaya kerja tersebut, serta dari kebutuhan akan peran saling mengayomi dari generasi senior dan saling menghormati dari generasi muda yang diungkapkan oleh para informan. Saran ini sesuai dengan penelitian Ismudarmawan & Yunanto (2025) yang membuktikan kepemimpinan transformasional meningkatkan efisiensi tim multigenerasi, serta temuan Banderali & Alvarado (2022) bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan dan kepuasan komunikasi berperan sebagai mediator peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditia, Z. H. (2025). Hambatan komunikasi karyawan generasi Z dengan karyawan generasi Y dan generasi X dalam lingkungan kerja. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 3(4), 3556- 3561. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1089>
- Alaslan, A., Amane, A. P. O., Suharti, B., Laxmi, Rustandi, N., Sutrisno, E., Rustandi, Rahmi, S., Darmadi, Richway. (2023). *Penelitian metode kualitatif* (Cetakan pertama). Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI).
- Alshemmari, J. M. H. J. (2023). An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0104>
- Aminullah, M. C., Ardan, A. F., Rusly, N. F., Aisyah, I. U., & Poernamasari, N. (2025). Peran komunikasi employee development dalam menghadapi dominasi Gen Z pada PT Unilever. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(6). <https://doi.org/10.62281>
- Andini, A. T., Juniyanti, M., Ismatunniami, I., Janah, A. K., & Suyatna, R. G. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan team work terhadap kinerja karyawan di Kopsyah Raya Banda Madani Cabang Curug. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(1), 160- 168. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i1.2701>
- Badan Pusat Statistik Daerah Istimewa Yogyakarta. (2024). *Statistik politik dan keamanan Daerah Istimewa Yogyakarta 2023*. BPS DIY. <https://yogyakarta.bps.go.id/id/publication/2024/11/11/bac49a7a32dceb9bb3258583/statistik-politik-dan-keamanan-daerah-istimewa-yogyakarta-2023.html>
- Bateh, D. (2019). Leadership from Millennials to Generation Z transformed. *Journal of Advanced Management Science*, 7(1)

- Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing Societies & Personalities*, 5(1), 103–125. <https://doi.org/10.15826/csp.2021.5.1.124>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Esan, O., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Managing global supply chain teams: Human resource strategies for effective collaboration and performance. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 013–031. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.2.0161>
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis motivasi kerja Generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Fatmawati, I. (2022). Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi. *Revorma: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 2(1), 39–55. <https://doi.org/10.62825/revorma.v2i1.18>
- Feriandy, E. R. W. (2023). Dinamika kolaborasi tim dan efisiensi kerja: Kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. *Jurnal Cahaya Mandalika*. <https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/view/2395>
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiya, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Fodor, M., & Jaekel, K. (2018). What does It Take to Have a Successful Career Through the Eyes of Generation Z - Based on the Results of a Primary

- Qualitative Research. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1-7. <https://izlik.org/JA33DM98KP>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of Generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*.
- George, A. S., Baskar, T., & Balaji Srikanth, P. (2024). Bridging the generational divide: Fostering intergenerational collaboration and innovation in the modern workplace. *Partners Universal International Innovation Journal (PUIJ)*, 2(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12348084>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Handayani, L., & Suryani, N. (2019). Pengaruh kinerja pegawai, komunikasi interpersonal dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan masyarakat melalui kualitas pelayanan. *Economic Education Analysis Journal*, 8(2), 743–757.
- Handayani, L., & Suryani, N. (2019). Pengaruh kinerja pegawai, komunikasi interpersonal, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan masyarakat melalui kualitas pelayanan. *Economic Education Analysis Journal*, 8(2), 743–757. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v8i2.31504>.
- Hariani, M., Irfan, M., Putra, A. R., Sigita, D. S., Arifin, S., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2019). Optimalisasi efektivitas kerja melalui pengembangan kompetensi dan komunikasi kerja dinamis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14–21.
- Hariani, M., Irfan, M., Putra, A. R., Sigita, D. S., Arifin, S., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2019). Optimalisasi efektivitas kerja melalui pengembangan kompetensi dan komunikasi kerja dinamis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14–21. <https://ebis-jurnal.unsuri.ac.id/index.php/ebis/article/view/91>
- Harmen, H., Syahreza, D. S., Ardana, A., Wudda, A. R., Pasaribu, R., Hasibuan, K. M., & Sihombing, W. L. (2024). Kolaborasi antara manajemen dan serikat

- pekerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mencegah pemutusan hubungan kerja sepihak PT. Indosat Tbk. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(3), 1349– 1365. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i3.22793>
- Hartanto, D. (2020). Model hierarki komunikasi organisasi Badan Reserse dan Kriminal Kepolisian Republik Indonesia (Bareskrim Polri). *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi dan Sosial*, 4(2). <https://doi.org/10.30829/komunikologi.v4i2.8480>
- Hidayat, R. M. D., & Linando, J. A. (2024). The influence of work-life balance & healthy lifestyle on mental health through focus on work in Gen Z employees. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(1), 174–188.
- Iqba, A. (2024). Understanding intergenerational collaboration: Exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. *Journal of Economics, Business and Organization Research*, 6(1), 15–43.
- Ismudarmawan, N. S., & Yunanto, T. A. R. (2025). Generational leader transition: Millennial leader's leadership styles in multigenerational companies. *Santhe t: Jurnal Sejarah, Pendidikan Dan Humaniora*, 9(4). <https://doi.org/10.36526/js.v3i2.5705>.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Litelnoni, A. A., Niron, M. G. C., Adu, P. A., Dimu, R. D., Takaeb, A. E. L., & Nayoan, C. R. (2025). Membangun Kolaborasi dalam Tim di Era Digital. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 2(3), 470– 481. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v2i3.538>
- Majumder, S., & Kunte, M. (2022). A study of employee engagement practices and its impact on team effectiveness in the context of virtual and collaborative workplace. *Cardiometry*, (24). <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.24.802814>

- Mercader, V., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Popescu, C. R. G. (2021). A focus on ethical value under the vision of leadership, teamwork, effective communication and productivity. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11), 522. <https://doi.org/10.3390/jrfm14110522>.
- Morah, N. (2022). *Making the 'millennial middle'*. University of British Columbia Library. <https://dx.doi.org/10.14288/1.0413558>
- Mukarom, Z. (2020). *Teori-teori komunikasi*. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Mukti, I. J. (2025). Pengaruh sistem komunikasi internal terhadap koordinasi kerja tim di lingkup perkantoran. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 2(3). <https://doi.org/10.61079/jkemi.v2i3.121>
- Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan nilai-nilai kerja generasi baby boomer, generasi X dan generasi Y. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 11(1). <https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.251>
- Muspawati, M., Aryati, D., Gulo, C. A., & Hasanah, H. (2023). Konsep dasar komunikasi organisasi. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 12(2).
- Nasa, A. F., Susanti, M., Sembiring, L. S., Fahmy, R., Rusli, M., Rahayuningsih, T., Oktari, S., & Kurnianto, Y. (2022). Kepercayaan Diri Generasi Z Indonesia Memasuki Dunia Kerja: Gambaran Self-Perceived Employability. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 6(2), 188–205. <https://doi.org/10.25077/jip.6.2.188-205.2022>
- Niam, M. F., Rumahlewang, E., Umiyati, H., Dewi, N. P. S., Atiningsih, S., Haryati, T., Magfiroh, I. S., Anggraini, R. I., Mamengko, R. P., Fathin, S., Mola, M. S. R., Syaifudin, A. A., & Wajdi, F. (2024). *Metodologi penelitian kualitatif*. Penerbit Widina Media Utama
- Nugrohojati, I. S., & Linando, J. A. (2025). Understanding Generation Z in the workplace: Characteristics, challenges, and implications. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(3), 98–111.
- Ong, C. H., Ang, D. H. Q., Tan, O. K., Husin, M. M., & Lim, L. P. (2019). Exploring the impact of communication on employee performance. *Internat*

- ional Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3S2), 209–214.
- Parengkuan, E. A. (2020). Analisis pengaruh work engagement dan job satisfaction terhadap turnover intention pada Generasi X dan Generasi Y di Kota Malang. *Parsimonia*, 7(1), 53–67. <https://doi.org/10.33479/parsimonia.v7i1.373>
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77- 84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rachmawati, D. (2019). *Welcoming Gen Z in Job World (Selamat Datang Generasi Z di dunia kerja)*.
- Reki, R., Finindi, F. H., Fanisa, S., Jesra, M. T., Sahputra, Y. E., & Ramadhi, R. (2024). Persepsi generasi milenial dan generasi Z tentang keadilan dan inovasi di tempat kerja. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1(4), 1877–1887. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i4.406>
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax Idea*, 2(4).
- Rizaldi, B. A. (2026, May 3). Kapolri terapkan empat konsep "smart city" dalam pembangunan Mapolda DIY. *ANTARA News Jogja*. Retrieved from <https://jogja.antaranews.com/berita/825828/kapolri-terapkan-empat-konsep-smart-city-dalam-pembangunan-mapolda-diy>
- Roszak, M. (2019). Effective Communication as Strengthening the Working Efficiency of an Enterprise: The Example of the Dutch Careyn. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 46(4), 67. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2019.021
- Saleh, C. (n.d.). *Konsep, pengertian, dan tujuan kolaborasi (DAPU6107 Edisi 1)*. *Journal Genta Mulia*. <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfm/k/DAPU6107-M1.pdf>

- Santalla- Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader– member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 8761. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>.
- Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader-member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8761. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Sara, M., & Putri, Y. R. (2021). Pengaruh aliran komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kolaborasi Global Sukses/Gowork. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(9).
- Sari, P. A., & Pitaloka, D. (2024). Perbedaan keterlibatan kerja dan turnover intention ditinjau dari perbedaan generasi (Milenial dan Zilenial). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(4).
- Secerov, M., & Solarevic, M. (2025). Intergenerational solidarity from a generation Z perspective. *Glasnik Srpskog Geografskog Drustva*, 105(1), 411–434. <https://doi.org/10.2298/GSGD2501411S>
- Singh, A., & Bahl, D. S. (n.d.). *Effect of Generational Differences in the Workplace*. 05(05).
- Sofwatillah, S., Risnita, R., Jailani, M. S., & Saksitha, D. A. (2024). Teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian ilmiah. *Genta Mulia*, 15(2), 79–91. <https://ejournal.stkipbbm.ac.id/index.php/gm>
- Stefanya, Y., & Winarto, J. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada generasi milenial. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(4), 897–902. <http://www.infeb.org>
- Sude, T. A. T., & Asi, L. L. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan team work terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Kelautan Perikanan dan

- Pertanian Kota Gorontalo. *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(2). <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>.
- Sumarlin, S., Adriyanto, A., & Warka, I. W. (2023). Pertahanan maritim: Antisipasi ancaman militer melalui kolaborasi sumber daya nasional. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 4(6). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v4i6.501>
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Tribun Jogja. (2025, 17 Juli). *Data jumlah penduduk terbaru di Provinsi DIY tahun 2025, paling banyak Gen Z dan Millennial*. Tribunnews. <https://jogja.tribunnews.com/2025/07/17/data-jumlah-penduduk-terbaru-di-provinsi-diy-tahun-2025-paling-banyak-gen-z-dan-millennial>
- Wardani, A. C. D. F., & Linando, J. A. (2025). The ideal job design according to Generation X and Generation Y: A study of two generations' perspectives across various workplaces. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(4), 1–17.
- Wati, C. N., Sukestiyarno, Y. L., Sugiharto, D. Y. P., & Pramono, S. E. (2022). Kolaborasi perguruan tinggi dan industri dalam implementasi kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Universitas Negeri Semarang*. <https://proceedings.unnes.ac.id/snpasca/article/view/1451>
- Wibowo, W., & Ayuningtyas, F. (2024). Generasi Z sebagai Konsumen Masa Depan: Karakteristik, Preferensi, dan Tantangan Baru. *Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian dan Studi Ilmu Komunikasi)*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.32897/buanakomunikasi.2024.5.2.3937>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara

1. Transkrip Wawancara Informan 1

Nama : Rizky Ardiyasa
Tahun Kelahiran : 1996
Generasi : Generasi Z
Lama Bekerja : Lebih dari 6 tahun
Satuan Unit : Biro SDM Polda DIY
Pendidikan Terakhir : S1

Peneliti : “Terima kasih waktunya, Pak Rizky, sudah memberikan waktu luang untuk menjadi responden saya. Dengan tema tugas akhir yang saya ambil adalah *Dinamika Kolaborasi dan Komunikasi Antargenerasi di Polda DIY dan Dampaknya terhadap Efisiensi Kerja (Studi Kasus pada Anggota Milenial dan Gen Z)*. Diharapkan juga Pak Rizky, selama melakukan wawancara dengan saya, memberikan jawaban berdasarkan pengalaman dan perspektif yang dirasakan oleh Pak Rizky sendiri. Mungkin dimulai dari menyebutkan nama terlebih dahulu.”

Informan 1 : “Nama saya Rizky Adiarsa kelahiran tahun 1996.”

Peneliti : “Untuk lama bekerja sudah berapa lama ?”

Informan 1 : “Kalau kerja jadi polisi lebih dari 6 tahun.”

Peneliti : “Untuk unit kerja di?”

Informan 1 : “Di Biro SDM, bagian Perawatan Personel”

Peneliti : “Untuk tingkat pendidikan terakhir?”

Informan 1 : “S1”

Peneliti : “Oke, lanjut untuk pertanyaan, tapi sebelumnya jawaban yang diberikan oleh Pak Rizky ini tidak akan disalahgunakan selain untuk pelengkap tugas akhir saya. Dimulai dari pertanyaan pertama, bagaimana pengalaman Pak Rizky bekerja sama dengan anggota generasi lain, terutama milenial, di Polda DIY itu sendiri, Pak? Dengan generasi yang lebih tinggi dari Bapak tuh berarti yang 95 ke atas-atas.”

Informan 1 : “Kalau saya sebagai generasi apa ini, Generasi Gen Z ya, kerja sama dengan di atas saya itu sebenarnya cenderung sebagai kerja sama antar pimpinan dan bawahan ya, sebatas itu, karena di sini terikat karena dinas. Karena dinas, jadi di kepolisian itu kan ada namanya pangkat, nah jadi kita berdasarkan kepangkatan kita. Jadi meskipun itu misalkan katakanlah pimpinan saya itu Gen Z misalkan, tapi itu pimpinan saya ya, jadi saya untuk kerja samanya, pergaulannya sesuai dengan kepangkatan. Karena di sini tuh tidak mengenal usia, meskipun usia muda tapi beliau sebagai pimpinan, seperti kaya Pak Rahmat, beliau masih muda, masih Gen Z, karena beliau pimpinan kami, ya kita bertindak selayaknya pimpinan dari anggota, bukan bawahannya, anggota.”

Peneliti : “Kesimpulanya diambil karena adanya ikatan dinas”

Informan 1 : “Ya, karena ada ikatan dinas

Peneliti : “Selanjutnya, lanjut ke pertanyaan dua. Sebelumnya, apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 1 : “Cukup.”

Peneliti : “Apa saja tantangan utama yang Pak Rizky hadapi saat berkomunikasi dengan rekan kerja dibagian ini?”

Informan : “Kalau tantangan terkait komunikasi tidak terlalu terkendala, karena dengan basic yang sama-sama di dunia pekerjaan, cuman mungkin kaitannya dengan teknologi. Mungkin waktu dulu-dulu pimpinan kami yang sudah senior-senior itu belum mengenal teknologi, dan sekarang dengan adanya hadirnya Gen Z ini kan banyak adanya sosial media. Jadi mungkin sedikit ada, dulu nggak ada sekarang jadi ada. Jadi kita harus, apa namanya..., kolaborasi, harus berkolaborasi sedikit-sedikit inilah.”

Peneliti : “Bisa disimpulkan permasalahan di teknologinya karena Gen Z ini cenderung lebih lihai dalam menggunakan teknologi”

Informan 1 : “Iya.”

Peneliti : “Sudah cukup atau ada jawaban tambahan?”

Informan 1 : “Cukup”;

Peneliti : “Lanjut di pertanyaan ke tiga, bisa ceritakan satu contoh saat kolaborasi dengan generasi lain berhasil meningkatkan pekerjaan Pak Rizky di Polda?”

Informan 1 : “Contohnya ya dengan teknologi itu sekarang, misalkan kalau zaman dulu kita mengkomulir data itu masih dengan manual, dengan kita komulir surat-surat *hard copy*. Sekarang sudah bisa dengan *soft copy*, bisa dengan *Google Form*, bisa dengan *Google* yang lainnya. Jadi yang harusnya pekerjaan seminggu baru selesai, kita bisa dua hari, tiga hari sudah selesai dengan adanya teknologi-teknologi.”

Peneliti : “Jadi contoh kolaborasinya yaitu pemanfaat teknologi dalam kegiatannya itu saat mengkompulir data-data.”

Informan 1 : “Iya, karena di SDM ini serba data, data data.”

Peneliti : “Sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan.”

Informan 1 : “Cukup.”

Peneliti : “Lanjut untuk nomor empat, bagaimana cara Pak Rizky dan rekan generasi lain saling berbagi ide atau informasi ?.”

Informan 1 : “Jadi, karena memang perbedaan generasi ini cukup, kesenjangannya cukup jauh, jadi kita harus dengan cara yang bisa diterima di setiap generasi. Misalkan kita yang biasanya monev, monev itu biasanya di ruangan, tapi dengan adanya kita berkolaborasi dengan Gen Z misalkan katakan, atau model-model anak muda itu biasa di *coffee shop* yang mereka seperti santai, tapi momen untuk melakukan monevnya itu, momen untuk melakukan pekerjaannya itu dapat. Jadi untuk pekerjaannya juga selesai, tapi untuk anak muda tidak terbebani karena pekerjaan, karena sudah dianggap, oh ini santai-santai, acara santai, tapi momen untuk kegiatan tujuannya dapat.”

Peneliti : “Jadi lebih Kesimpulan itu dengan sesama generasi itu bisa diluar ditempat kerja.”

Informan 1 : “Beda generasi bisa untuk menjalin biar tetap jalan semuanya. Kadang kan kalau Gen Z itu harus ditekan, harus ke kantor gini-gini. Ini kan mungkin agak susah, wah ndadak ke kantor hari libur. Nah, terus kita menjembatannya, kita tetap bisa melaksanakan kegiatan itu dikatakan di *coffee shop* atau di mana. Yang muda juga, wah santai-santai, acara santai.

Atau yang generasi apa ya, generasi *Baby Boomers* mungkin, nah itu bisa nyambungnya di situ dan saling kolaborasinya.”

Peneliti : “Jadi tidak terpaut di lingkungan kerja saja ya?”

Informan 1 : “Ya, tidak terpaut, bisa di luar, yang terpenting saling bisa berbagi ide dan informasi di situ.”

Peneliti : “Oke, lanjut untuk nomor lima. Pernahkah Pak Rizky merasa ada kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja di bagian ini.

Informan 1 : “Kalau kesalahpahaman mungkin bisa juga terjadi, karena kan yang namanya kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai ini, pakai, pakai *toto kromo*, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral lah gitu, mungkin kadang anggapannya orang Gen Z itu kita biasa-biasa, tapi mungkin anggapannya generasi yang dulu-dulus yang mungkin sedikit baper itu, wah iki rak sopan iki gak punya sopan santun, katakanlah seperti itu.”

Peneliti : “Untuk kesimpulan nomor lima itu lebih ke salah pahaman dalam komunikasi itu karena generasi sebelumnya itu dia sedikit membawa perasaan.

Informan 1 : “Kalau generasi sekarang cenderung cuek-cuek, Generasi Z lebih netral.”

Peneliti : “Lanjut nomor enam, lalu bagaimana pengalaman Pak Rizky sebagai Gen Z mempengaruhi cara berkolaborasi dengan generasi lain?”

Informan 1 : “Jadi gini, ketika kita berkomunikasi dengan atasan yang cenderung beliau itu generasi yang terdahulu, jadi kita itu harus sering-sering komunikasi, sering-sering berdiskusi, sering-sering menyampaikan unek-unek. Jadi ketika, oh kita punya pemikiran seperti ini, ini, jadi untuk ke depannya itu, oh pimpinan tahu model anak-anak model sekarang itu seperti apa. Jadi saling-saling bisa kolaborasinya itu dengan sering-sering komunikasi, sering-sering ngobrol, jadi tidak ada keterbatasan antara atasan dan pimpinan yang terlalu besar. Karena kan di sini sifatnya itu kerja sama, kerja sama entah antar milenial atau Gen Z atau *Baby Boomers*, itu intinya kerja sama. Jadi kalau intinya kerja sama itu kita harus sering-sering ketemu, sering ngobrol, sering bertukar pikiran, sehingga apa yang menjadi kendala

di pekerjaan sehari-hari itu bisa enak, enak jadinya. Jadi enggak ada yang terus, “Oh ini tugas milikmu,” intinya ayo kerja bareng.”

Peneliti : “Mungkin yang cara mempengaruhinya itu dengan sering curhat agar tahu apa yang dirasakan, dan mereka juga paham apa yang dimau.”

Informan 1 : “Jadi dunia kerjanya jadi enak.”

Peneliti : “Apakah cukup atau ada yang ingin ditambahkan.”

Informan 1 : “Cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut nomor tujuh. Apa yang membuat Pak Rizky merasa efisien bekerja saat berkolaborasi dengan generasi berbeda?”

Informan 1 : “Dengan adanya generasi yang berbeda ini, efisiennya tadi karena dengan adanya teknologi yang saat ini. Jadi saya kan generasinya perpindahannya. Generasi perpindahan itu kadang bisa ke dulu-dulu, kadang bisa ke kini-kinian. Jadi dengan adanya teknologi ini, kita bisa pekerjaannya yang lama jadi cepat. Yang pekerjaannya harus dengan sosial media, yang dulu mungkin saya belum begitu mahir, bisa jadi mahir karena diajari sama orang-orang yang Gen Z, komunikasinya terjalin bagus. Yang jelas lebih efisien dengan adanya kolaborasi dua atau tiga generasi yang berbeda. Yang tua juga bisa mengajarkan tentang pengalamannya, yang muda bisa mengajarkan tentang teknologi yang baru seperti ini. Ya, saling berkolaborasi dan efisien pekerjaannya.”

Peneliti : “Lanjut di pertanyaan selanjutnya ya, Pak Rizky. Bagaimana pengalaman Pak Rizky berkolaborasi mempengaruhi semangat kerja Pak Rizky sebagai personel itu sendiri?”

Informan 1 : “Dengan kolaborasi ini, dengan kolaborasi antara generasi Gen Z maupun milenial, jadi semangatnya itu karena kita tidak hanya bergaul dengan orang-orang yang segenerasi dengan kita. Jadi kita bisa berbagi cerita, bisa berbagi pengalaman dengan senior-senior, dengan generasi yang jauh di atas kita, untuk berbagi pengalaman. Beliau-beliau itu menceritakan, “Oh bagaimana.” Mungkin kalau secara pekerjaan kita lebih, lebih, lebih sudah aktif yang generasi Gen Z ini, tapi untuk berdasarkan pengalaman, jadi kita semangatnya itu bukan hanya semangat pekerja, tapi semangat

kekeluargaannya itu. Jadi benar-benar antara senior-senior dan anak muda ini cenderung saling ikatan keluarga, jadi semangatnya itu saling *ngemong*.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 1 : “Sudah cukup.”

Peneliti : “Lanjut di nomor terakhir, Pak Rizky. Apa pelajaran terbesar yang Pak Rizky dapat dari kolaborasi dengan generasi lain, dan bagaimana itu mempengaruhi efektivitas kerja Pak Rizky?”

Informan 1 : “Pelajaran besarnya ya karena generasi ini sangat mempengaruhi pola pikir dan keadaan zaman sekarang, sehingga dengan adanya kolaborasi ini kita saling mengerti. Pelajaran terbesar dari kolaborasi ini ya komunikasi dalam penggunaan teknologi. Jadi dengan kolaborasi ini, pemanfaatan teknologi yang paling besar. Dengan pemanfaatan teknologi itu, pengaruhnya pekerjaan menjadi lebih efisien, baik waktu maupun kualitas. Kalau dulu mungkin masih pakai mesin ketik yang lama kan masih salah-salah, kita boros kertas, sekarang tinggal *print*, bisa *edit* ini, jadi waktunya cepat, tidak boros. Jadi pemanfaatan teknologi memang terus, dengan media sosial yang kita buat konten-konten itu, Gen Z, Gen Z ini kalau dulu kan memang nggak ada. Dulu harus ribet, sekarang itu ada teknologi-teknologi yang paham ya anak-anak Gen Z ini. Jadi memang harus ada kolaborasi regenerasi sehingga tetap berjalan keefisiensi kerja. Kalau hanya diisi orang-orang tua kan susah, makannya harus ada regenerasi yang muda-muda masuk, yang sepuh-sepuh ganti, supaya adanya kolaborasi.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 1 : “Cukup.”

Peneliti : “Terima kasih, Pak Rizky, untuk waktunya yang telah diberikan dan telah membantu saya.”

Informan 1 : “Sama-sama, saya tak kembali bekerja.”

2. Transkrip Wawancara Informan 2

Nama : Indah Muliya

Tahun Kelahiran : 1994

Generasi : Milenial
Lama Bekerja : Lebih 6 tahun
Satuan Unit : Biro SDM Polda DIY
Pendidikan Terakhir : S1

Peneliti : “Sebelumnya, saya buka dulu ya Mbak Indah. *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesempatan yang telah diberikan dan waktu Mbak Indah yang telah diluangkan untuk menjadi responden dalam penelitian tugas akhir saya dengan judul *Dinamika Kolaborasi dan Komunikasi Antargenerasi di Polda DIY dan Dampaknya terhadap Efisiensi Kerja (Studi Kasus pada Anggota Milenial dan Gen Z)*. Diharapkan juga selama melakukan wawancara ini, Mbak Indah memberikan jawaban dari perspektif Mbak Indah dan pengalaman Mbak Indah selama bekerja dengan generasi lain, terutama dengan generasi Z atau yang di bawahnya Mbak Indah. Mungkin bisa dimulai dari menyebutkan nama terlebih dahulu ya, Mbak Indah.”

Informan 2 : “*Walaikumussalam warahmatullahi wabarakatuh*, Perkenalkan, nama saya Indah Mulya. Saya dari Subbagkordinlur, Bagwatpers, Biro SDM, Polda DIY.”

Peneliti : “Untuk kelahiran tahun berapa?”

Informan 2 : “Untuk Kelahiran tahun 1994.”

Peneliti : “Lama bekerjanya?”

Informan 2 : “Lebih dari 6 tahun.”

Peneliti : “Untuk Tingkat Pendidikan terakhir Mbak Indah itu sendiri?”

Informan 2 : “S1.”

Peneliti : “Oke, terima kasih Mbak Indah. Lanjut di pertanyaan nomor 1 ya, Mbak Indah. Bagaimana pengalaman Mbak Indah bekerja sama dengan anggota generasi lain, terutama dengan generasi Z di Polda DIY?”

Informan 2 : “Pengalaman kerja sama dengan generasi Z ya macam-macam. Kalau untuk kerja sama dengan generasi Z itu ya pastinya anak-anak generasi

Z itu kan lebih *set-set* gitu ya, tapi harus dikasih tahu ulang-ulang, karena kadang juga gak langsung paham.”

Peneliti : “Lebih ekstra berarti ya?”

Informan 2 : “Ya, lebih ekstra.”

Peneliti : “Oke, mungkin kesimpulan untuk pertanyaan pertama ini. Generasi Z ini cenderung lebih cepat dalam mengerjakan pekerjaan, tapi memang harus ekstra untuk memberikan informasi dan arahan dalam mengerjakan tugasnya.”

Informan 2 : “Iya, betul sekali.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup jawaban pertanyaan pertama atau ada yang mau ditambahkan?”

Informan 2 : “Cukup, cukup, cukup.”

Peneliti : “Lanjut, pertanyaan kedua. Apa saja tantangan utama yang Mbak Indah hadapi saat berkomunikasi dengan rekan kerja dari generasi berbeda?”

Informan 2 : “Yang pastinya kan sabar. Kita kan pastinya beda-beda pendapat gitu ya. Tetap jalin komunikasi yang baik saja.”

Peneliti : “Apakah jawabannya cukup untuk pertanyaan kedua atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 2 : “Cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut pertanyaan ketiga. Bisa ceritakan contoh saat kolaborasi dengan generasi lain yang berhasil meningkatkan pekerjaan Mbak Indah?”

Informan 2 : “Contohnya ya seperti bikin *spreadsheet* gitu. Sekarang kan lebih mudah gitu untuk...”

Peneliti : “Mungkin karena *split sheet* itu kan bisa kolaborasi ya...”

Informan 2 : “Jadi, kalau untuk pendata-pendataan, kalau diminta data jadi lebih cepat.”

Peneliti : “Mungkin kesimpulannya tadi, saat membuat *spreadsheet* itu, karena kolaborasi dengan generasi Z apalagi generasi Z itu cepat dalam bekerja jadi lebih memudahkan pekerjaan Mbak Indah juga karena ada kolaborasi.”

Informan 2 : “Sebenarnya bukan hanya untuk *spreadsheet*, seperti paparan-paparan juga. Seperti itu desainnya lebih bagus.”

Peneliti : “Tadi kan Mbak Indah bilang lebih bagus. Berarti generasi Z termasuknya memiliki tipe yang...”

Informan 2 : “Lebih maju ya.”

Peneliti : “Sudah cukup untuk jawaban nomor 3 atau ada yang perlu ditambahkan?”

Informan 2 : “Cukup, cukup.”

Peneliti : “Lanjut ke nomor 4. Lalu bagaimana cara Mbak Indah dan rekan generasi lain saling berbagi ide atau informasi di tempat kerja?”

Informan 2 : “Untuk berbagi idenya, contoh-contohnya kayak kita *share-share* kalau ada informasi melalui grup WA. Kalau secara langsung ya diingetin, disampaikan. Ya, intinya tadi komunikasi.”

Peneliti : “Jadi, karena adanya grup *WhatsApp* ini memudahkan untuk berkomunikasi.”

Informan 2 : “Iya, betul gitu.”

Peneliti : “Apakah Mbak Indah merasa lebih cepat dengan adanya teknologi ini untuk membantu antar generasi?”

Informan 2 : “Ya, boleh.”

Peneliti : “Pernahkan Mbak Indah merasa ada kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja di bagian ini?”

Informan 2 : “Ya, pastinya ada ya.”

Peneliti : “Bisa dijelaskan?”

Informan 2 : “Ya, garis besarnya perbedaan pendapat gitu kan. Pastinya juga memunculkan masalah-masalah, tapi juga harus bisa diselesaikan.”

Peneliti : “Ada yang mau ditambahkan?”

Informan 2 : “Sudah cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut di nomor enam. Bagaimana pengalaman Mbak Indah sebagai milenial mempengaruhi cara Mbak Indah berkolaborasi dengan atasan atau bawahan di generasi lain? Jadi, misalnya Mbak Indah ini kan milenial, lebih tua dari generasi Z. Ada apa yang Mbak Indah lakukan agar kolaborasi antargenerasi ini saling cocok gitu?”

Informan 2 : “Ya, sering komunikasi gitu ya. Sering komunikasi, sering tanya-tanya apa kendalanya, ada yang bisa dibantu atau enggak, kayak begitu. Kalau generasi milenial kayak senior gitu kan ya, jadi menanyakan keluhan kesahnya gimana sih, terus kenapa. Kalau ada kesalahan-kesalahan, ditanya apa yang kurang, seperti itu.”

Peneliti : “Jadi, poin utamanya Mbak Indah memberikan ruang untuk bertanya, untuk menanyakan apa yang dirasakan selama melakukan kerja.”

Informan 2 : “Iya.”

Peneliti : “Lalu, lanjut ke pertanyaan selanjutnya. Apa yang membuat Mbak Indah merasa efisien bekerja saat berkolaborasi dengan generasi berbeda?”

Informan 2 : “Lebih menekankan teknologi dan cara komunikasi yang terbuka untuk menyelesaikan masalah.”

Peneliti : “Lanjut ke nomor selanjutnya ya, Mbak Indah. Bagaimana pengalaman Mbak Indah berkolaborasi mempengaruhi semangat kerja Mbak Indah?”

Informan 2 : “Ya, pastinya kita harus memberikan contoh dulu ya, biar nanti kalau kita baik, insya Allah yang lainnya juga ikut baik.”

Peneliti : “Apakah itu mempengaruhi semangat, baik dalam pekerjaan?”

Informan 2 : “Mempengaruhi.”

Peneliti : “Mungkin di nomor 10 itu poin yang ditangkap, jika Mbak Indah memberikan contoh yang baik, pasti *feedback*-nya akan baik. Nah, karena *feedback* yang baik itu yang membuat Mbak Indah menjadi semangat kerja, karena merasa bahwa mereka paham apa yang diucapkan oleh Mbak Indah dan tidak perlu menjelaskan ulang, sehingga lebih efisien seperti itu.”

Informan 2 : “Iya, seperti itu.”

Peneliti : “Oke. Lalu, mungkin lanjut. Apa saran Mbak Indah untuk meningkatkan komunikasi antargenerasi di Polda DIY?”

Informan 2 : “Untuk sarannya, itu lebih kayak seandainya, jangan apatis gitu ya.”

Peneliti : “Lalu, ada apa misalnya? Berharap ada kegiatan apa, atau Mbak Indah pengen misal ada kegiatan forum curhat atau apa, atau mungkin itu saja?”

Informan 2 : “Ya, sarannya itu ya, jangan apatis. Kalau seandainya ada yang *urgent*, segera dikomunikasikan, kayak gitu. Lebih tanggap, jangan apatis.”

Peneliti : “Apa pelajaran terbesar yang Mbak Indah dapatkan dari kolaborasi dengan generasi lain, dan bagaimana bagian itu mempengaruhi efisiensi pekerjaan?”

Informan 2 : “Seperti yang sudah saya sampaikan, kalau generasi Z itu kan lebih cepat untuk menangkap ilmu teknologi. Jadi, kalau apa-apa mereka disuruh bikin kayak tadi *spreadsheet*, itu cepat. Bikin paparan juga lebih modern, lebih bagus gitu ya untuk tampilan-tampilannya.”

Peneliti : “Seleranya mereka ini mengikuti zaman ini, cepat gitu ya?”

Informan 2 : “Iya, cepat.”

Peneliti : “Kesimpulannya, itu karena generasi Z ini cepat tanggap dalam hal teknologi. Terus, jika Mbak Indah memerlukan bantuan, mereka juga termasuknya bagus untuk mengerjakan dengan selera yang cukup bagus, lalu pekerjaan menjadi lebih efisien.”

Informan 2 : “Iya.”

Peneliti : “Apakah ada yang ingin ditambahkan sebelumnya?”

Informan 2 : “Sudah cukup.”

Peneliti : “Mbak Indah, sebelumnya saya ucapkan terima kasih karena telah menjadi responden dan telah memberikan jawaban.”

Informan 2 : “Sama-sama, Mbak Be. Semoga sukses selalu.”

Peneliti : “Aamiin.”

3. Transkrip Wawancara Informan 3

Nama : Ghufon Krisnarajasa

Tahun Kelahiran : 2001

Generasi : Generasi Z

Lama Bekerja : 4

Satuan Unit : Biro SDM Polda DIY

Pendidikan Terakhir : MA

Peneliti : “Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Sebelumnya, saya terima kasih dulu karena Pak Gufron telah menyepatkan waktu untuk

menjadi responden saya. Dan diharapkan juga Pak Gufron memberikan jawaban dari perspektif Pak Ghufon dan pengalaman Pak Gufron menjadi Generasi Z di Polda DIY. Sebelumnya, saya menjelaskan mengenai judul penelitian saya adalah *Dinamika Kolaborasi dan Komunikasi Antargenerasi di Polda DIY dan Dampaknya terhadap Efisiensi Kerja (Studi Kasus pada Anggota Milenial dan Gen Z).*”

Informan 3 : “Walaikumussalam warahmatullahi wabarakatuh. Jadi Gen Z di lingkungan kerja?”

Peneliti : “Iya, kolaborasi dan komunikasinya antara Gen Z dan milenial, lalu, mungkin bisa kita mulai ya, Pak, dari menyebutkan nama terlebih dahulu.”

Informan 3 : “Izin perkenalkan diri, nama Ghufon Krisnarajasa, pakai H ya, G-H-U-F-R-O-N Krisnarajasa.”

Peneliti : “Untuk tahun kelahiran?”

Informan 3 : “2001.”

Peneliti : “Masuknya milenial ya, untuk lama bekerja?”

Informan 3 : “Pas empat tahun.”

Peneliti : “Untuk satuan kerjanya?”

Informan 3 : “Biro SDM Bagian Watpers Subbagian Rohjashor.”

Peneliti : “Untuk tingkat pendidikan terakhir?”

Informan 3 : “MA.”

Peneliti : “Mungkin dimulai dari pertanyaan nomor satu ya, Pak Ghufon. Bagaimana pengalaman Pak Ghufon bekerja sama dengan anggota generasi lain, seperti milenial atau Gen X, di Polda?”

Informan 3 : “Kalau pengalaman pribadi bergabung dengan beberapa generasi ya kan mungkin dari apa ya generasi yang lama-lama, ya mungkin kan cara-cara, cara berkomunikasi yang berbeda, terus cara pola pikirnya juga berbeda. Jadi ya bagaimanapun kita ya menyesuaikan aja gitu. Selama ini sih aman-aman aja, gak yang terlalu, yang bermasalah.”

Peneliti : “Jadi kesimpulan jawaban Pak Ghufon nomor satu ini karena adanya perbedaan pola pikir dan cara komunikasi mungkin ya, namun selama ini Pak

Ghufron merasa aman-aman saja. Apakah sudah cukup atau ada yang ditambahkan?”

Informan 3 : “Cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut di nomor dua. Apa saja tantangan utama yang Pak Ghufron hadapi saat berkomunikasi dengan rekan kerja dan generasi berbeda di bagian ini? Mungkin tantangan kayak tadi kan Pak Ghufron berbicara tentang pola pikir dan cara komunikasi, lalu dalam kehidupan *real life*-nya saat bekerja itu Pak Ghufron itu apa, itu yang kayak misal contoh merasa misal ada yang gimana ya, contohnya kaya kalau milenial dan *Baby Boomers* itu dia kan harus dengan *toto kromo* kalau ngomong bahasanya. Nah Pak Ghufron ini apa yang di kehidupan sehari-hari tantangan yang pernah ditemui gitu?”

Informan 3 : “Ya mungkin *yo, nek* aku sih ya kurang lebih sama sih tentang *toto kromo*, mungkin cara apa ya..”

Peneliti : “Bahasa mungkin ya?”

Informan 3 : “Ya, ya, bahasa.”

Peneliti : “Pak Ghufron merasa kesulitan tidak dengan bahasa yang berbeda gitu?”

Informan 3 : “Enggak, selama ini sih aman, aman sih ya, mungkin kan kita harus menjaga tutur kata gitu loh.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang mau ditambahkan? Mungkin sebelumnya tadi tantangannya lebih menjaga tutur kata mungkin ya.”

Informan 3 : “Iya”

Peneliti : “Lanjut ke nomor tiga. Bisa diceritakan satu contoh kolaborasi dengan generasi lain, generasi milenial, yang berhasil meningkatkan pekerjaan Pak Ghufron selama bekerja?”

Informan 3 : “Contohnya?”

Peneliti : “Iya, contoh kegiatannya.”

Informan 3 : “Kalau aku sih yang jelas dari segi pengalaman kan berbeda ya, itu pertama. Terus yang kedua pasti lebih banyak ilmunya gitu kan. Jadi kita misal contoh nih, aku mengerjakan kenaikan gaji berkala atau merekap, juga

sama kayak mengerjakan data. Jadi kayak diajarin rumus-rumusnya dan lain sebagainya, jadi ya sama aja mempermudah pekerjaan.”

Peneliti : “Oke, mungkin contoh kolaborasinya itu merekap data, lalu karena gen milenial ini dia lebih terdahulu, lebih dewasa dari Pak Ghufon, ilmunya lebih banyak, jadi saat Pak Ghufon diminta untuk mengerjakan, saat diberi arahan sudah cepat paham. Apakah sudah cukup atau ada yang ditambahkan?”

Informan 3 : “Cukup. Ya, itu kalau kayak gitu bisa ditambahkan nggak sih? Bisa yang apa tadi? Kendala apa ya tadi?”

Peneliti : “Tantangan.”

Informan 3 : “Iya tantangan, mungkin lebih sabar aja gak sih

Peneliti : “Lebih sabar itu untuk Pak Ghufon-nya atau milenialnya? Kalau milenial merasa susah nggak, Pak Ghufon merasa susah nggak?”

Informan 3 : “Ya mungkin ada beberapa yang harus sabar, ada yang beberapa.”

Peneliti : “Berarti untuk milenialnya ya?”

Informan 3 : “Iya, soalnya itu kan apa ya, mereka lebih ke mungkin basic. Mungkin lebih ke pembelajaran zaman dahulu sama zaman sekarang yang beda. Jadi kalau kita diajarin, mungkin kita bertanya, nanti pasti jawaban mereka dengan cara yang dulu diajarkan seperti itu, jadi ya sabar aja.”

Peneliti : “Jadi lebih ke basic pemahamannya itu berbeda ya. Sudah cukup? Mungkin lanjut ke nomor empat ya, karena tadi nomor tiga Pak Ghufon sudah merasa cukup. Nomor empat, bagaimana cara Pak Ghufon dan rekan generasi lain saling berbagi ide atau informasi di Biro SDM Polda? Kalau Pak Ghufon gimana? Berbagi ide atau informasi yang pernah Pak Ghufon rasakan?”

Informan 3 : “Berbagi ide?”

Peneliti : “Maksudnya misalnya nggak formal. Kalau milenial seperti itu kan kayak formal, kalau Pak Ghufon tuh nggak yang formal ya?”

Informan 3 : “Nggak, nggak yang formal. Ya kalau utama-utamanya ya pasti dikasih tahu ya.”

Peneliti : “Sudah cukup atau ada yang ditambahkan?”

Informan 3 : “Cukup.”

Peneliti: “Baik, lanjut ke pertanyaan nomor lima. Apakah Bapak Ghufon pernah mengalami kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja di bagian ini? Bisa dijelaskan?”

Informan 3: “Kalau kesalahpahaman sih tidak ada. Mungkin miskomunikasi ya? Miskomunikasi itu apa, ya? Contoh miskomunikasi itu seperti apa, coba?”

Peneliti: “Contoh miskomunikasi itu misalnya memberi kabar, 'Besok ada kegiatan setelah zuhur.' Setelah zuhur itu kan tidak jelas waktunya, bisa jadi jam setengah satu, tapi ternyata jam dua. Itu kan bisa termasuk miskomunikasi. Kemudian sudah ke sana dan ternyata tidak ada orang, masalah perbedaan waktu gitu.”

Informan 3: “Kalau kejadian seperti itu sih pernah, kalau itu.”

Peneliti : “Tapi hal-hal seperti *missskomunikasi* ini sering ya?”

Informan 3 : “Ya nggak sering, cuma biasa pernah, mungkin di setiap instansi ada itu.”

Peneliti : “Tapi kesalahpahaman generasi itu pernah nggak?”

Informan 3 : “Contohnya?”

Peneliti : “Contohnya kayak baperan misal, karena kan kadang generasi lebih tua kan, “Kayak kamu masih muda bla bla bla, nggak sopan,” gitu.”

Informan 3 : “Ya mungkin ada.”

Peneliti : “Pak Ghufon merasa apakah itu menjadi sebuah tembok atau enggak, adanya perbedaan?”

Informan 3 : “Kalau itu sih bukan ke temboknya, ya jadi kayak lebih ke kita yang evaluasi diri aja deh. Ya emang harus sabar aja gitu kalau sama yang lebih tua.”

Peneliti : “Sudah cukup atau ada yang ditambahkan? Tadi kesimpulannya *miskom* pernah ada. Terus Pak Ghufon merasa Pak Ghufon sendiri harus sabar dan evaluasi diri kalau berkomunikasi. Lanjut di nomor enam ya, Pak Ghufon. Lalu bagaimana pengalaman Pak Ghufon sebagai Gen Z mempengaruhi cara berkolaborasi dengan generasi lain?”

Informan 3 : “Mungkin lebih ke apa ya, biar bisa saling nerima gitu ya?”

Peneliti : “Enggak, caranya Pak Ghufon kan kalau milenial ini kan cenderung agak, kata kasarnya itu, kuno gitu. Nah, sedangkan Pak Ghufon sebagai Gen Z ini kan lebih cerdas lah, lebih maju lah, kata-kata kasarnya, lebih maju daripada generasi sebelumnya. Itu kan pengalaman Pak Ghufon nih, gimana cara berkolaborasi dengan mereka gitu.”

Informan 3 : “Karena Gen Z ini lebih cenderung pandai dalam mengelola teknologi, jadi kasih taunya pelan-pelan ke yang lebih tua.”

Peneliti : “Lanjut di nomor tujuh. Apa yang membuat Pak Ghufon merasa efisien bekerja saat berkolaborasi dengan generasi berbeda?”

Informan 3 : “Efisien?”

Peneliti : “Efisien tuh, mencapai tujuan dengan hemat sumber daya.”

Informan 3 : “Ya komunikasi.”

Peneliti : “Jadi teknologi dan komunikasi yang baik gitu ya?”

Informan 3 : “Iya, sekarang kan kalau kesusahan ada *AI*. Ya karena teknolapatisogi dan komunikasi, benar. Kalau *Excel* ya kita harus *browsing* kan di *Google*, kayak misal mau cari rumus ini, di *Google* ada. Kalau nggak tahu ya tanya.”

Peneliti : “Ada yang saya garis bawahi mengenai pernyataan yang membuat efisien. Jadi Gen Z atau Pak Ghufon ini merasa dia tuh harus mencari tahu dulu di internet, baru bertanya. Tadi kan Pak Ghufon sempat bilang cari informasi dulu di internet dulu, baru bertanya. Jadi lebih efisien gitu?”

Informan 3 : “Iya.”

Peneliti : “Mungkin kan kalau bertanya kan nggak langsung dijawab juga kan. Lalu nomor selanjutnya, bagaimana kolaborasi antargenerasi membantu Pak Ghufon menyelesaikan tugas sehari-hari di bagian ini?”

Informan 3 : “Kayaknya sama kayak yang tadi, sangat membantu.”

Peneliti : “Pertanyaan selanjutnya, bagaimana pengalaman Pak Ghufon berkolaborasi mempengaruhi semangat kerja Pak Ghufon sebagai personel?”

Informan 3 : “Bikin tambah semangat ya, mempengaruhi lah. Kolaborasi lah, jadi kerjanya efisien.”

Peneliti : “Pak Ghufon ini merasa berkolaborasi ini sangat mempengaruhi semangat kerja karena kerja jadi efisien, walaupun dengan perbedaan generasi pun tidak mempengaruhi ya, Pak Ghufon?”

Informan 3 : “Enggak.”

Peneliti : “Oke, apakah sudah cukup?”

Informan 3 : “Cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut di pertanyaan selanjutnya. Apa saran Pak Ghufon untuk meningkatkan komunikasi antar generasi di Polda DIY?”

Informan 3 : “Ya, mungkin bisa diagendakan kayak, apa sih kegiatan di luar, apa namanya?”

Peneliti : “Kayak *family gathering* gitu?”

Informan 3 : “Nah, betul. Sama mungkin saling terbuka aja sih. Saling terbuka tuh maksudnya nggak yang semua privasi diomongin, kaya yang di dalam pekerjaan. Mungkin lebih curhat tentang pekerjaan tersebut, jangan yang kayak punya pekerjaan dirasa sendiri, kan malah susah.”

Peneliti : “Mungkin kesimpulannya itu tadi, Pak Ghufon tuh mengharapkan adanya kegiatan agenda di luar, lalu saling keterbukaan jika ada kesulitan dalam bekerja, mungkin jangan dipendam. Lalu, apakah Pak Ghufon mengharapkan bahwa generasi milenial juga mengayomi?”

Informan 3 : “Yo iyo.”

Peneliti : “Pak Ghufon berharap agar generasi milenial juga membantu ?”

Informan 3 : “Generasi milenial lebih mengayomi dan yang dibawahnya lebih menghormati.”

Peneliti : “Lanjut, apa ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 3 : “Cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut pertanyaan terakhir. Apa pelajaran terbesar yang Pak Ghufon dapatkan dari kolaborasi dengan generasi lain di Polda DIY, dan bagaimana itu mempengaruhi efisiensi pekerjaan?”

Informan 3 : “Berarti pelajaran terbesar memberikan kesabaran.”

Peneliti : “Lalu, untuk mempengaruhi efisiensi kerjanya dari adanya kolaborasi?”

Informan 3 : “Kerja jadi lebih tenang, lebih nggak yang terburu-buru gitu, lebih tertata, menjadi lebih efisien.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 3 : “Cukup.”

Peneliti : “Terima kasih, Pak Ghufro, untuk jawaban yang telah diberikan, dan terima kasih juga untuk waktu yang telah diluangkan.”

Informan 3 : “Sama – sama be.”

4. Transkrip Wawancara Informan 4

Nama : Andhi Tri Susanto

Tahun Kelahiran : 1994

Generasi : Milenial

Lama Bekerja : Lebih dari 6 tahun

Satuan Unit : Biro SDM Polda DIY

Pendidikan Terakhir : S1

Peneliti : “*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.* Terima kasih atas kesempatan yang telah diberikan, dan terima kasih juga kepada Pak Adhi yang telah meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian tugas akhir ini. Judul penelitian yang diangkat adalah *Dinamika Kolaborasi dan Komunikasi Antargenerasi di Polda DIY dan Dampaknya terhadap Efisiensi Kerja (Studi Kasus pada Anggota Milenial dan Gen Z)*. Mungkin saya mulai dari pengenalan terlebih dahulu ya, bisa disebutkan namanya.”

Informan 4 : “*Waalaikumussalam warahmatullahi wabarakatuh.* Nama saya Andi Trisusanto Saya bagian dari ROSDM Polda DIY Dan kebetulan saya di bagian perawatan personil.”

Peneliti : “Mungkin bisa disebutkan kelahiran tahun berapa?”

Informan 4 : “Kalau saya sendiri kelahiran tahun 1994, Jadi mungkin generasi milenial ya.”

Peneliti : “Untuk lama bekerja?”

Informan 4 : “Kalau saya sendiri bekerja jadi anggota Polri mungkin sudah 11 tahun, tapi kalau saya di bagian SDM ini terutama di Polda DY itu sejak tahun 2021 mungkin saya selama ini gak cuman di watpers tapi ada beberapa tempat.”

Peneliti : “Bisa dilanjutkan ya pak, tingkat pendidikan terakhir bapak?”

Informan 4 : “Saya S1, S1 Sosiologi Politik”

Peneliti : “Mungkin lanjut ke pertanyaan, tapi sebelumnya saya mau jelaskan bahwa jawaban Pak Andi ini untuk mengumpulkan data kualitatif melalui wawancara, dan jawaban yang Pak Andi berikan sebagai bahan analisis dalam penelitian saya, dan tidak akan disalahgunakan kecuali untuk melengkapi tugas akhir saya. Diharapkan juga Pak Andi memberikan jawaban sesuai dengan pengalaman dan perspektif yang dirasakan oleh Pak Andi selama bekerja dengan kolaborasi dengan Gen Z terutamanya. Lanjut, di soal pertama, bagaimana pengalaman Pak Andi bekerjasama dengan anggota generasi lain, terutama Gen Z, di Polda DIY.”

Informan 4 : “Terutama untuk generasi Gen Z ya, itu kan kelahiran dari 1996. Terutama saya sendiri kan generasi milenial, jadi dari segi pekerjaan kita nyambung sih, karena apa? Gen Z ini mereka kan dari segi wawasan mengikuti zaman sekarang ini, jadi perihal kayak *Excel*, *World* itu nyambung. Terus dari segi kita diskusi juga nyambung juga. Kebetulan kami juga dari generasi Milenial dengan generasi Gen Z itu nyambung, menurut saya itu perpaduannya selaras, menurut saya dari segi pekerjaan.”

Peneliti : “Mungkin kesimpulannya itu karena dari segi tahun juga tidak begitu jauh jadi Pak Andi merasa saat bekerja sama dengan Gen Z ini tetap nyambung-nyambung saja?”

Informan 4 : “Iya tetap nyambung-nyambung saja.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 4 : “Sudah cukup mungkin, Soalnya kan dari tuntutan kerja sendiri, kan terutama administrasi ya. Administrasi itu kan dituntut percepatan, dengan percepatkan kita harus paham perihal komputer. Terus, bagaimana ya bisa mengikuti era sekarang, lah. Jadi, kalau kita antara Gen Z sama generasi

milenial itu, menurut saya, enggak beda jauh juga, kita bisa selaras seperti itu.”

Peneliti : “Oke lanjut di nomor 2 apa saja tantang utama yang dialami Pak Andi saat berkomunikasi dengan rekan kerja dari generasi berbeda”

Informan 4 : “Terutama untuk generasi berbeda, kalau untuk Gen Z sendiri, menurut saya, aman-aman aja ya, karena kita juga masih mampulah kalau untuk mengikuti tantangan yang Gen Z itu. Tapi kalau untuk kayak generasi *baby boomer* atau apa ya, yang ya itu mungkin kita lebih cocok ke diskusi aja, karena mungkin banyak pengalaman dan sebagainya. Tapi dalam kegiatan, misalkan administrasi, biasanya mungkin ya Generasi Milenial sama Gen Z tadi. Kalau untuk yang senior-senior itu, mungkin yang Gen *baby boomer* itu kita lebih ke diskusi aja seperti itu. Tapi ya sama-sama jalan. Sebenarnya kalau dari segi administrasi ya kayak masih mengikuti, cuman kalau untuk kayak lebih ke era-era sekarang ini, kayak ya *Google Sheets* atau dan lain sebagainya, itu mengikuti seperti itu, masih kurang lah seperti itu.”

Peneliti : “Oke, mungkin kesimpulannya itu sebenarnya tatangannya itu tidak ada karena masih aman-aman saja. tapi apakah Pak Andi merasa bahwa Gen Z ini harus ekstra untuk diberi arahan atau tidak? biasanya kan masalah utamanya kadang perspektif berbeda, cara komunikasi berbeda, sehingga kadang apa yang Pak Andi sebutkan misalnya dari A, tapi ternyata Gen Z pahamiya B. apakah Pak Andi pernah merasa seperti itu?”

Informan 4 : “Kalau menurut saya, mungkin dari segi pendapat iya, sih. Cuma, kalau dari segi pekerjaan, kita saling bisa berdiskusi. Sedangkan dari segi pekerjaan itu sebenarnya kita sudah diarahkan dengan SOP yang ada, jadi kita pasti menjawab sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di kepolisian. Jadi, tidak melenceng-melenceng seperti itu. Mungkin kalau dari segi pendapat, itu bisa kita diskusikan, kalau antar Gen Z sama generasi milenial.”

Peneliti : “Lebih menekankan karena sudah adanya SOP ya Pak?”

Informan 4 : “Iya, sudah ada aturan.”

Peneliti : “Lanjut pertanyaan nomor 3 bisa ceritakan satu contoh kolaborasi dengan generasi lain yang berhasil meningkatkan pekerjaan Pak Andi?”

Informan 4 : “Misalkan kita berhubungan dengan generasi Gen Z, ya. Jadi, ketika kita melaksanakan kegiatan misalnya kegiatan jasmani di situ kita menggunakan aplikasi baru. Selama ini, kita punya inovasi dengan membuat aplikasi. Setelah aplikasinya jadi, kita sampaikan ke rekan-rekan penguji. Nah, di situ kita sampaikan ke generasi Gen Z, dan mereka itu mudah nyambung. Dengan adanya aplikasi ini, mereka lebih cepat menangkap dibandingkan dengan generasi sebelum kita. Jadi, untuk operator, kita utamakan yang lebih muda-muda. Cuma, untuk tanggung jawab seperti aturan, kita tetap menggunakan generasi sebelumnya yang lebih paham perihal aturan-aturan. Tapi terkait dengan operator, kita gunakan yang muda-muda. Jadi, saling berkaitan dan ada tanggung jawab masing-masing.”

Peneliti : “Kesimpulannya Kalau ada kegiatan ini Contohnya tadi ada aplikasi ya, Pak Andi itu memberikan cara menggunakannya kepada Gen Z, Gen Z ini cepat menangkapnya, jadi Pak Andi merasa lebih efisien, karena tidak perlu menjelaskan berlebihan.”

Informan 4 : “Betul.”

Peneliti : “Lanjut di nomor empat, bagaimana cara Pak Andi dan rekan generasi lain saling berbagi ide atau informasi di biro SDM?”

Informan 4 : “Terutama di bagian kita itu kan bagian perawatan personel. kita itu ada *monev* di situ, *monev* itu *monitoring evaluasi* pekerjaan kita. misalkan ini kemarin kita selama semester 1 itu dari Januari sampai bulan Juni, nah itu di situ kita nanti laksanakan *monev* itu *monev* semesteran. tapi kalau *monev* bulanan kita laksanakan aneh bulanan, nanti dipimpin Kasubag kita.

kemudian kita digumpulkan, nah itu disampaikan apa aja kekurangannya. nah di situ nanti misalkan disampaikan ada generasi Milenial, generasi Z, nah sama yang sebelum-belum. kita nanti ada penyampaian, penyampaian pendapat, tapi di situ tetap ada komunikasi yang jadi satu arah. kaitannya arah itu termasuk tidak melenceng dari aturan yang ada, terus masuk dari efisien juga, maksudnya kayak tadi saya jelaskan, wah ini lebih bagus pakai aplikasi biar cepat. nah di situ ada peran dari generasi Z dan generasi Milenial, yang dari generasi sebelumnya mengikuti aja.”

Peneliti : “Jadi cara itu ada yang namanya monitoring evaluasi kinerja jadi itu maksudnya forum di lokal untuk menyampaikan ide dan informasi tapi tidak melenceng dari SOP.”

Informan 4 : “Betul.”

Peneliti : “Oke, lanjut di nomor 5 pernahkah Pak Andi merasa ada kesalahpahaman karena perbedaan generasi saat bekerja di bagian ini?.”

Informan 4 : “Selama berjalan sampai sekarang ini tidak karena kita juga arah tujuan kita itu jelas gitu seperti itu.”

Peneliti : “Pak Andhi tidak merasa adanya kesalahpahaman. apakah karena bisa disebabkan karena Generasi Z cepat menerima informasi atau tidak? atau apa yang menjadi alasan Pak Andi menyebutkan bahwa tidak ada kesalahpahaman selama bekerja dengan Gen Z.”

Informan 4 : “Tidak, karena kita kan sebenarnya itu dari segi pekerjaan itu kan sudah ada aturannya. misalkan kita mau mengadakan kegiatan kayak gitu, ya, nah itu kan secara administrasi sudah jelas, sudah jelas. dan menurut saya tidak akan melenceng. misalkan secara administrasi mau diadakan kegiatan ini, secara administrasi ya aturannya, ya, misalkan harus ada buat undangan, surat, terus spri, dan yang lain sebagainya. itu tidak ada miskomunikasi. jadi karena ada aturan tadi, terus tujuannya sama, intinya seperti itu. jadi tidak ada miskomunikasi, tidak ada kesalahpahaman. karena dari awal sudah disampaikan dan sudah ada. intinya itu sudah jelas seperti itu.”

Peneliti : “Mungkin saya membantu mengimpulkan ya Pak Andhi, Pak Andi tidak merasa ada yang salah paham karena secara dasarnya mereka memang harusnya sudah paham mengenai SOP yang ada. Jadi harusnya paham mengenai apa yang harus mereka kerjakan. seharusnya tidak merasa hanya kesalahpahaman.”

Informan 4 : “Betul, sudah paham *tupoksinya* masing-masing. seperti itu.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang mau ditambahkan?”

Informan 4 : “Cukup.”

Peneliti : “Oke, lanjut di nomor 6. Bagaimana pengalaman Pak Andi sebagai milenial mempengaruhi cara berkolaborasi dengan generasi lain?”

Informan 4 : “Kalau mungkin dari segi pengalaman, ya, mungkin jadi gimana ya, kita lebih berbasis ke pengalaman sebenarnya. jadi ketika kita sudah melaksanakan kegiatan seperti ini, kita lebih tenang. jangan sampai, ya, kalau apa ya..., susah juga menerangkannya.”

Peneliti : “Apa karena Pak Andi merasa lebih milenial jadi Pak Andi merasa lebih?

Informan 4 : “Sebenarnya engga juga sih.”

Peneliti : “Oh engga, Pak Andhi tidak merasa seperti itu?”

Informan 4 : “Enggak juga sih, cuman kita itu karena apa ya, ibaratnya itu lebih tua. jadi ibaratnya, kalau lebih tua itu bukan merasa senior, cuman dia itu lebih seharusnya lebih *ngerem* dari segi apa itu. ibaratnya jangan *gusra-gusru*. *gusra-gusru* ibaratnya seperti itu. kalau yang baru kan masih jiwa muda *tak tak tak*, tapi kita yang lebih tua ibaratnya, ya, pelan. tapi kita lihat ke depannya seperti apa, jangan *gusra-gusru*, *ngerem* lah.”

Peneliti : “Mungkin bisa saya bantu untuk menyimpulkan. karena Pak Andhi ini merupakan generasi milenial, mungkin Pak Andi lebih mengajarkan untuk berhati-hati dalam bekerja agar mendapatkan hasil yang lebih efisien. sehingga, Pak Andi merasa perlu untuk tidak bertindak terlalu cepat.”

Informan 4 : “Ya, cepat itu iya. cuman respon cepat boleh sih, tapi kita harus hati-hati juga. jangan langsung tabrak-tabrak seperti itu. respon harus cepat, cuman kita juga harus memikirkan resiko ke depannya. jadi jangan *waton* langsung harus ini, ini, ini. tapi kita juga harus memikir cepat. cuman kita harus berpikir ke depan seperti apa. itu yang sering kita sampaikan ke generasi Z.”

Peneliti : “Lalu pertanyaan selanjutnya Apa yang membuat Pak Andhi merasa efisien bekerja Saat berkolaborasi dengan generasi berbeda?”

Informan 4 : “Yang jelas, kalau dengan generasi berbeda, misalkan dengan generasi Z, ya, mereka itu lebih dari segi IT dan lain-lain. mereka itu lebih mengikuti. ya, kita juga mengikuti, tapi kita juga meyakini mereka juga dari segi zaman, mereka juga mengikuti seperti itu. jadi kita lebih *pede* aja gitu kalau kolaborasi dengan Gen Z. kalau untuk dari generasi sebelumnya, kita

pede juga karena mereka sudah banyak pengalaman. jadi saling berkolaborasi. efisien lah. saling melengkapi.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 4 : “Cukup.”

Peneliti : “Lalu nomor selanjutnya bagaimana kolaborasi antar generasi membantu Pak Andi menyelesaikan tugas sehari-hari?”

Informan 4 : “Kalau kita kan bagian jasmani, ya. nah, terutama itu kalau kita menyampaikan, misalkan ada bagian, misalkan kita punya aplikasi baru lah kayak gitu, kita sampaikan, mereka Generasi Z itu mudah menerima gitu. jadi saling kolaborasi.”

Peneliti : “Jadi adanya kolaborasi kolaborasi membuat pak andhi itu lebih cepat jelas efisien karena ada yang kolaborasi, berarti pada intinya itu pak andhi lebih suka berkolaborasi daripada individual.”

Informan 4 : “Iya, jelas ituuu.”

Peneliti : “Lanjut, bagaimana pengalaman Pak Andi berkolaborasi mempengaruhi semangat kerja Pak Andi sebagai personel?”

Informan 4 : “Semangat kerja ya?”

Peneliti : “Makin semangat, atau kadang kan ada orang yang tipenya introvert, dia kalau semangat bekerja sama bareng-bareng malah dia kayak malas nih.”

Informan 4 : “Kalau saya sendiri sih, kalau banyak *temen* makin senang juga sih, soalnya kan *temen-temen* kita anak-anak muda, misalkan kayak gitu. terus kita misalkan Gen Z itu, menurut saya juga kadang kalah sebelum kita, ibaratnya lah. kita berpikir seperti ini lah, misalkan kita dalam segi jasmani sendiri itu kan kita menyiapkan alat-alat dan lain sebagainya. Gen Z itu lebih tangkap kepada kita gitu, jadi saya merasa nyaman aja kalau kita bekerja sama. Jadi ketika kita sudah menyampaikan sesuatu ke Gen Z, dan Gen Z itu menerima, ketika pada saat pelaksanaan kegiatan Gen Z itu tanpa kita perintah, misalkan, ya, sudah tahu *tupoksinya* masing-masing. jadi langsung gerak. jadi kan merasa efisien, merasa nyaman, dikarenakan dengan adanya Gen Z tadi pekerjaan jadi lebih efisien, cepat.”

Peneliti : “Oke, jadi mungkin saya membantu menyimpulkan. Pak Andi ini tipe orang yang lebih sua banyak teman, jadi membuatku semangat bekerja. Jadi, kolaborasi ini sangat membuat Pak Andi merasa nyaman bekerja sama dengan Gen Z. Lanjut, di nomor selanjutnya. Apa saran Pak Andi untuk meningkatkan komunikasi antar generasi di Biro SDM? Saran Pak Andi.”

Informan 4 : “Selama ini untuk komunikasi sendiri kita sudah baik, soalnya gimana kita dengan anggota SDM sendiri, baik itu yang Gen Z atau Gen Milenial, kita sering kadang mengadakan kegiatan *event* bareng. misalkan kita main keluar bareng, terus main bola bareng. jadi kedekatan kita antara itu Gen Z, Gen X, itu terjalin dengan baik. nah, ketika kita berkumpul begitu kan jelas saja ada obrolan. terus kita ada menyampaikan apa yaaa ngobrol-ngobrol aja sih. nah, di situ kita bisa menjalin kedekatan dengan beda generasi.”

Peneliti : “Jadi kesimpulannya itu sebenarnya tidak ada saran yang ingin ditambahkan Pak Andi, karena memang selama ini sudah ada forum untuk sering bermain bersama, sehingga komunikasi menjadi baik, karena pasti saat adanya forum itu adanya komunikasi yang terjadi. apakah ada yang ditambahkan?”

Informan 4 : “Cukup.”

Peneliti : “Lalu pertanyaan terakhir, Pak Andi, apa pelajaran terbesar yang Pak Andi dapat dari kolaborasi dengan generasi lain di bagian ini, dan bagaimana itu mempengaruhi efektivitas Pak Andhi saat bekerja?”

Informan 4 : “Terutama itu tuntutan dari era zaman, ya. di era zaman ini pasti, ya, tuntutan dari segi gimana ya menyampaikannya... dari segi teknologi. dari segi teknologi kita harus bisa mengikuti dengan era sekarang. jadi kita harus ada semangat, motivasi tinggi. kita harus jangan sampai tertinggal dengan Gen Z ini, karena Gen Z ini dari segi teknologi mereka sangat menguasai. sedangkan saya sendiri kan generasi Milenial, ya, kita juga harus mengikuti dengan era sekarang ini. itu yang buat saya termotivasi, saya harus bisa juga. Soalnya dari tuntutan kerja, ya, ini ngomongin tuntutan kerja, ya. tuntutan kerja itu tidak mengenal Gen Z, *baby boomers*, atau generasi Milenial. kita

harus bisa mengikuti, karena *eee* tuntutan zaman. yang jelas, tuntutan zaman semakin ke depan semakin maju. itu pasti banyak inovasi-inovasi yang di situ tetap mengaitkan dengan teknologi. mau itu Gen X, generasi Milenial, itu harus belajar. pentingnya, ya, harus selalu mengikuti.”

Peneliti : “Mungkin bisa sedikit saya tambahkan dan mohon dikoreksi. jadi, karena adanya tuntutan zaman, apalagi terkait teknologi, Pak Andi harus tetap semangat untuk mengikuti perkembangan zaman. apakah Generasi Z ini juga termasuk membantu Pak Andi dalam mempelajari dan memahami teknologi?”

Informan 4 : “Jelas sangat membantu juga.”

Peneliti : “Apakah sudah cukup atau ada yang ingin ditambahkan?”

Informan 4 : “Sudah cukup.”

Peneliti : “Terimakasih Pak Andhi untuk jawaban yang telah diberikan, serta mau untuk meluangkan waktunya.”

Informan 4 : “Sama- sama b”

Lampiran 2. Reduksi Data

Pertanyaan	I1 RA (Gen Z)	I2 IM (Milenial)	I3 GK (Gen Z)	I4 ATS (Milenial)	Analisis
Kolaborasi Antargenerasi					
Pengalaman Kerja Sama	"Kerja sama dengan di atas saya itu sebenarnya cenderung sebagai kerja sama antar pimpinan dan bawahan... karena di sini terikat karena dinas... berdasarkan kepangkatan."v	"Kalau untuk kerja sama dengan generasi Z itu... anak-anak generasi Z itu kan lebih set-set gitu ya, tapi harus dikasih tahu ulang-ulang, karena kadang juga gak langsung paham."	"Cara komunikasi yang berbeda, terus cara pola pikirnya juga berbeda. Jadi ya bagaimanapun kita ya menyesuaikan aja gitu. Selama ini sih aman-aman aja."	"Kami juga dari generasi Milenial dengan generasi Gen Z itu nyambung... perpaduannya selaras... dari segi pekerjaan... dari segi wawasan mengikuti zaman sekarang."	Milenial perlu memberi arahan berulang ke Gen Z, sementara Gen Z aktif menyesuaikan diri. Struktur kepangkatan juga mewarnai dinamika.
Contoh Kolaborasi Sukses	"Dulu mengkomulir data masih manual... Sekarang sudah bisa dengan soft copy, Google Form... pekerjaan seminggu bisa dua, tiga hari selesai."	"Contohnya ya seperti bikin spreadsheet... paparan-paparan juga... desainnya lebih bagus."	"Waktu diajarkan ngerjakan kenaikan gaji berkala... diajarkan rumus-rumus... mempermudah pekerjaan."	"Kegiatan jasmani pakai aplikasi baru... kita sampaikan ke Gen Z dan mereka itu mudah nyambung... lebih cepat menangkap."	Digitalisasi data, desain paparan, transfer rumus, dan pengoperasian aplikasi. Pola: Milenial arahkan, Gen Z eksekusi dengan teknologi.
Pembagian Peran	"Kita harus, apa namanya..., kolaborasi, harus berkolaborasi sedikit-sedikit inilah."	-	-	"Untuk operator, kita utamakan yang lebih muda-muda... untuk tanggung jawab seperti aturan, kita tetap menggunakan generasi sebelumnya yang lebih paham."	Gen Z sebagai operator teknis (karena melek teknologi), Milenial sebagai pengawas dan penanggung jawab aturan.

Komunikasi Antargenerasi					
Gaya Komunikasi	"Kalau gen yang dulu-dulu itu cenderung pakai toto kromo, pakai sopan santun. Kalau gen sekarang kan cenderung netral... mungkin generasi dulu sedikit baper itu, wah iki rak sopan iki."	"Ya, pastinya ada ya (kesalahpahaman)... perbedaan pendapat gitu kan. Pastinya juga memunculkan masalah-masalah, tapi juga harus bisa diselesaikan."	"Tantangannya tentang toto kromo... bahasa... kita harus menjaga tutur kata... miskomunikasi kayak 'abis duhur' itu pernah... evaluasi diri aja, emang harus sabar."	"Selama ini tidak ada kesalahpahaman karena kita arah tujuannya jelas... dari segi pekerjaan sudah ada aturannya... secara administrasi sudah jelas."	Gaya komunikasi Gen Z yang "netral" bisa dianggap kurang sopan oleh generasi senior. Namun SOP dan aturan yang jelas menjadi peredam.
Tantangan Komunikasi	"Tantangan kaitannya dengan teknologi... pimpinan senior belum mengenal teknologi, sekarang dengan Gen Z banyak sosial media, harus kolaborasi."	"Yang pastinya kan sabar. Kita kan pastinya beda-beda pendapat... Tetap jalin komunikasi yang baik saja."	"Ya mungkin, nek aku sih ya kurang lebih sama sih tentang toto kromo... kita harus menjaga tutur kata gitu loh."	"Kalau untuk generasi baby boomer kita lebih cocok ke diskusi... soal Google Sheets mereka masih kurang. Tapi sama Gen Z aman-aman aja."	Kesenjangan teknologi, perbedaan norma bahasa (toto kromo), dan kebutuhan kesabaran ekstra dalam komunikasi lintas generasi.
Cara Berbagi Ide/Informasi	"Karena perbedaan generasi cukup jauh, kita harus dengan cara yang bisa diterima. Monev bisa di coffee shop... santai tapi pekerjaan selesai."	"Kita share informasi lewat grup WA. Kalau secara langsung ya diingetin, disampaikan. Intinya komunikasi."	"Nggak yang formal. Ya kalau utama-utamanya ya pasti dikasih tahu ya."	"Ada monev bulanan/semesteran dipimpin Kasubag... disampaikan kekurangan... ada peran generasi Z dan Milenial memberi masukan."	Formal (rapat monev), informal (coffee shop), digital (grup WA). Ada upaya akomodasi preferensi Gen Z dengan suasana santai.
EFISIENSI KERJA					
Dampak Kolaborasi	"Yang jelas lebih efisien dengan adanya kolaborasi... Yang tua mengajari	"Lebih menekankan teknologi dan cara komunikasi yang terbuka untuk	"Efisien? Komunikasi... kalau Excel kita browsing di Google dulu,	"Kita lebih pede kalau kolaborasi dengan Gen Z... dari generasi sebelumnya kita	Teknologi Gen Z dan pengalaman Milenial membuat pekerjaan cepat,

	<i>pengalaman, yang muda mengajari teknologi... saling berkolaborasi."</i>	<i>menyelesaikan masalah."</i>	<i>kalau nggak tahu ya tanya."</i>	<i>pede karena pengalaman. Saling melengkapi, efisien."</i>	<i>tepat, berkualitas. Rasa percaya diri (pede) meningkat.</i>
Peran Teknologi	<i>"Dengan pemanfaatan teknologi... pekerjaan lebih efisien, baik waktu maupun kualitas. Dulu mesin ketik, boros kertas, sekarang tinggal print."</i>	<i>"Iya, betul (grup WA memudahkan komunikasi)."</i>	<i>"Sekarang kalau kesusahan ada AI... Google, kayak misal mau cari rumus ini, di Google ada."</i>	<i>"Tuntutan zaman dari segi teknologi... kita harus bisa mengikuti... jangan sampai tertinggal dengan Gen Z."</i>	Teknologi sebagai katalis utama efisiensi: mempercepat proses, meningkatkan kualitas, menghemat sumber daya. Gen Z sebagai agen perubahan.
Hambatan Efisiensi	-	<i>"Mereka lebih set-set... tapi harus dikasih tahu ulang-ulang, karena kadang juga gak langsung paham."</i>	<i>"Miskomunikasi kayak 'abis duhur' itu pernah... mungkin di setiap instansi ada."</i>	-	Ada potensi inefisiensi: perlunya pengulangan instruksi ke Gen Z dan miskomunikasi teknis akibat informasi kurang detail.
Pengaruh pada Semangat Kerja	<i>"Semangatnya karena kita tidak hanya bergaul dengan sesama generasi... bisa berbagi cerita dengan senior... semangat kekeluargaan, saling ngemong."</i>	<i>"Kita harus memberikan contoh dulu... kalau kita baik, insya Allah yang lainnya juga ikut baik. Itu mempengaruhi semangat."</i>	<i>"Bikin tambah semangat ya, mempengaruhi lah. Kolaborasi lah, jadi kerjanya efisien."</i>	<i>"Kalau banyak temen makin senang... Gen Z lebih tangkap, saya merasa nyaman... mereka langsung gerak, tahu tupoksinya."</i>	Semangat kerja meningkat karena: ikatan kekeluargaan (saling ngemong), rasa nyaman (Gen Z cepat tangkap), dan efisiensi yang tercipta.
Pelajaran Terbesar	<i>"Pelajaran terbesar ya komunikasi dalam penggunaan teknologi. Pemanfaatan</i>	<i>"Generasi Z itu lebih cepat menangkap ilmu teknologi... bikin spreadsheet cepat, paparan</i>	<i>"Pelajaran terbesar memberikan kesabaran... kerja jadi lebih tenang, lebih</i>	<i>"Tuntutan zaman dari segi teknologi... kita harus semangat, motivasi tinggi, jangan sampai</i>	Milenial belajar teknologi dari Gen Z; Gen Z belajar kesabaran dari Milenial. Kolaborasi

	<i>teknologi pengaruhnya pekerjaan lebih efisien waktu dan kualitas."</i>	<i>lebih modern, lebih bagus."</i>	<i>tertata, menjadi lebih efisien."</i>	<i>tertinggal dengan Gen Z."</i>	memaksa semua pihak terus belajar.
Saran Perbaikan	-	<i>"Sarannya... jangan apatis gitu ya... Lebih tanggap, jangan apatis."</i>	<i>"Diagendakan kegiatan luar... family gathering. Saling terbuka, curhat tentang pekerjaan, jangan dipendam. Milenial lebih mengayomi, yang muda lebih menghormati."</i>	<i>"Selama ini komunikasi sudah baik... kita sering ada event bareng, main keluar, main bola. Kedekatan terjalin dengan baik."</i>	Hindari apatis, tingkatkan ketanggapan; adakan kegiatan luar (family gathering); budaya saling terbuka; perkuat sikap mengayomi dan menghormati.

Lampiran 3. Display Data

Topik	Keterangan
Kolaborasi Antargenerasi	Kolaborasi antara generasi Milenial dan Gen Z di Polda DIY berjalan dengan baik dan saling melengkapi. Generasi Milenial membawa pengalaman, pemahaman aturan, dan fungsi pengendali, sementara Generasi Z menyumbang kecepatan, kreativitas, dan kemahiran teknologi. Keduanya mengaku "nyambung" dalam bekerja karena rentang usia yang tidak terlalu jauh, meskipun Milenial kadang perlu memberi arahan berulang agar Gen Z benar-benar paham instruksi. Dalam praktiknya, terjadi pembagian peran fungsional di mana Gen Z lebih banyak ditempatkan sebagai operator teknis (menguasai <i>Excel</i>, desain, aplikasi), sedangkan Milenial berperan dalam pengawasan dan memastikan kesesuaian dengan aturan. Contoh kolaborasi sukses meliputi digitalisasi data dengan <i>Google Form</i> yang memangkas waktu kerja, pembuatan desain paparan yang lebih modern, serta pengoperasian aplikasi baru yang cepat dipahami Gen Z. Faktor pendukung kolaborasi adalah ikatan dinas dan struktur kepangkatan yang jelas, serta kegiatan informal seperti main bola bersama yang mempererat kedekatan antar generasi. Tantangannya adalah perlunya arahan berulang dari Milenial dan kesabaran ekstra dari Gen Z dalam menyesuaikan diri dengan pendekatan generasi senior.
Komunikasi Antargenerasi	Komunikasi berlangsung melalui berbagai saluran, baik formal (forum monev bulanan/semesteran) maupun informal (obrolan langsung, grup <i>WhatsApp</i>). Ada upaya mengakomodasi preferensi Gen Z dengan mengadakan pertemuan di <i>coffee shop</i> agar suasana santai namun tetap produktif. Strategi ini dinilai efektif menjembatani perbedaan gaya kerja antar generasi. Tantangan utama komunikasi terletak pada perbedaan gaya bahasa: generasi senior cenderung menggunakan bahasa formal (toto kromo), sementara Gen Z lebih netral dan langsung. Hal ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman di mana senior bisa

	menganggap Gen Z kurang sopan, sementara Gen Z merasa biasa saja. Miskomunikasi teknis seperti ketidakjelasan informasi waktu juga pernah terjadi. Meski ada potensi gesekan, keberadaan SOP dan tupoksi yang jelas terbukti efektif sebagai peredam konflik. Strategi komunikasi yang diterapkan meliputi diskusi rutin, saling terbuka, memberikan ruang curhat, serta sikap saling menghormati dan mengayomi. Komunikasi intensif membuat batasan antar generasi menjadi lebih cair dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
Efisiensi Kerja	Efisiensi kerja meningkat signifikan berkat sinergi teknologi dari Gen Z dan pengalaman dari Milenial. Digitalisasi proses kerja (<i>Google Form, spreadsheet</i>) memangkas waktu penyelesaian tugas dari mingguan menjadi hitungan hari. Kualitas kerja juga meningkat dengan sentuhan estetika modern dari Gen Z, sementara Milenial memastikan hasil kerja sesuai aturan. Transfer pengetahuan dua arah membuat kedua generasi terus berkembang. Dampak positif lainnya adalah optimalisasi sumber daya (hemat kertas, waktu, tenaga) dan meningkatnya rasa percaya diri dalam bekerja. Semangat kerja terdorong karena tercipta ikatan kekeluargaan dan suasana saling mendukung. Gen Z merasa diayomi, Milenial merasa terbantu dengan kehadiran generasi muda yang responsif terhadap teknologi. Meski demikian, ada potensi inefisiensi berupa kebutuhan mengulang instruksi dan miskomunikasi teknis yang perlu diantisipasi. Saran perbaikan meliputi menghindari sikap apatis, mengadakan kegiatan kebersamaan, membangun budaya saling terbuka, serta memperkuat sikap mengayomi dan menghormati. Pelajaran terbesar adalah bahwa kolaborasi memaksa semua pihak untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Lampiran 4. Dokumentasi

Keterangan	Dokumentasi
Wawancara Informan 1 (Gen Z) Rizky Ardiyasa	
Wawancara Informan 2 (Milenial) Indah Muliya	
Wawancara Informan 3 (Gen Z) Ghufron Krisnarajasa	
Wawancara Informan 4 (Milenial) Andhi Tri Susanto	

Beberapa contoh kegiatan

