

Pola Komunikasi Organisasi dalam PT Bussan Auto Finance

Ramanda Ayun¹, Lingga Yonita²

^{1,2}Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Indonesia

e-mail: lingga.yonita@ecampus.ut.ac.id

Article Info

Article history:

Received

April, 22th, 2025

Revised

May 1st, 2025

Accepted

May 27th, 2025

Abstract

Generational differences in the workforce can affect communication preferences and styles. This can then become one of the obstacles in communication activities within the organization. PT Bussan Auto Finance (BAF), as one of the financial services companies, faces similar challenges in managing communication between employees across generations. This study aims to analyze the organizational communication patterns implemented by PT. BAF in supporting positive interpersonal relationships between employees, increasing engagement and job satisfaction, and building inclusive communication to deal with generational differences in the workplace. This study uses a qualitative method with a case study approach. Data collection was carried out through in-depth interviews to gain a deep understanding of employee perceptions and experiences of communication patterns implemented in the organization. Data analysis was carried out using thematic analysis techniques. The study shows that PT. BAF faces challenges in organizational communication due to generational differences. Vertical organizational communication patterns are one of the effective communications for conveying information, but do not support employee participation. On the other hand, lateral and informal communication improve employee relationships and engagement. To bridge the existing differences, PT. BAF adopts a hybrid communication policy and intergenerational training to build understanding and harmonious relationship.

Keywords: *Interpersonal relationship, Organization, Organizational communication pattern*

Abstrak

Perbedaan generasi dalam angkatan kerja dapat memengaruhi preferensi dan gaya komunikasi. Hal ini kemudian dapat menjadi salah satu penghambat dalam aktivitas komunikasi dalam organisasi. PT Bussan Auto Finance (BAF), sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa keuangan menghadapi tantangan serupa dalam mengelola komunikasi antar karyawan lintas generasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi organisasi yang diterapkan oleh PT. BAF dalam mendukung hubungan interpersonal yang positif antar karyawan, meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja, dan membangun komunikasi yang inklusif untuk menghadapi perbedaan generasi di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam untuk memperoleh pemahaman mendalam

mengenai persepsi dan pengalaman karyawan terhadap pola komunikasi yang diterapkan dalam organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik. Penelitian menunjukkan bahwa PT. BAF menghadapi tantangan dalam komunikasi organisasi akibat adanya perbedaan generasi. Pola komunikasi organisasi secara vertikal menjadi salah satu komunikasi yang efektif untuk penyampaian informasi, tetapi kurang mendukung partisipasi karyawan. Sebaliknya, komunikasi lateral dan informal meningkatkan hubungan serta keterlibatan karyawan. Untuk menjembatani perbedaan yang ada, PT. BAF mengadopsi kebijakan komunikasi hibrid dan pelatihan antargenerasi guna membangun pemahaman dan hubungan yang harmonis.

Kata Kunci: Hubungan interpersonal, Organisasi, Pola komunikasi organisasi

PENDAHULUAN

Komunikasi dalam organisasi memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas hubungan kerja dan kualitas kinerja (Rahmi, 2021). Menurut Heryanto dan Ikasari (2024, p.18), "Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima yang dapat dipahami dan digunakan sebagai dasar tindakan". Oleh karena itu, komunikasi tidak hanya melibatkan penyampaian informasi tetapi juga penerimaan dan pemahaman sehingga mendorong interaksi konstruktif antar individu dalam organisasi. Koordinasi dalam organisasi sendiri dimaknai sebagai pengintegrasian dan pengarahan. Hal ini menjelaskan bahwa komunikasi disebutkan sebagai unsur pertama dalam organisasi yang dinilai sangat penting (Purbaningrum, 2019: 1.8). Dengan adanya komunikasi yang baik, sebuah organisasi mampu berjalan lancar dan berhasil. Begitupun sebaliknya, apabila komunikasi tidak dipandang sebagai bagian dari komponen utama dalam mengembangkan organisasi tentu hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas anggota organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi dalam sebuah organisasi menjadi bagian penting yang memiliki peran vital untuk mencapai tujuan organisasi (Zorlu dan Korkmaz, 2021).

Dalam lingkungan perusahaan, pola komunikasi yang tepat dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Cyrious & Adriana Et al. (2023) menyatakan bahwa "komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen dapat memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja individu dan tim". Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi stres karena perubahan, dan meningkatkan kerja sama tim. Oleh karenanya, komunikasi sendiri menjadi kunci untuk menjaga hubungan terbuka antara manajemen dan karyawan (Aji Et al. 2024).

Adanya interaksi yang terhubung diantara anggota organisasi ini kemudian membentuk pola-pola komunikasi. Pola komunikasi menjelaskan mengenai bagaimana komunikasi yang terjadi berulang dengan melibatkan sejumlah orang tertentu. Hal ini yang kemudian membentuk keteraturan interaksi diantara anggota dengan perannya masing-masing (Pibrinia, et al, 2024). Interaksi antar anggota atau yang lebih dikenal dengan hubungan interpersonal merupakan bagian yg turut memberikan pengaruh atas komunikasi dalam organisasi. Menurut Rahmi (2021, p. 78), sebagian besar penelitian "cenderung memisahkan aspek komunikasi organisasi dari aspek hubungan interpersonal". Hal ini menjadi kelemahan karena komunikasi dan hubungan interpersonal merupakan dua unsur yang saling

berkaitan.

PT. Bussan Auto Finance atau yang dikenal dengan PT. BAF merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pembiayaan bagi kebutuhan masyarakat. Sebagai salah satu perusahaan yang telah berdiri selama kurang lebih 28 tahun, PT.BAF menghadapi persoalan terkait komunikasi yang terjalin diantara anggota organisasi lintas generasi. Adanya berbagai perbedaan karakteristik, perspektif, dan cara berkomunikasi kemudian memunculkan berbagai persoalan komunikasi di dalam organisasi. Persoalan komunikasi tersebut seringkali terjadi karena adanya perubahan kebijakan, teknologi, atau kondisi pasar yang memerlukan penyesuaian dan adaptasi di tingkat organisasi.

Adanya perbedaan generasi di dalam sebuah organisasi kemudian berpengaruh terhadap pola komunikasi yang diterapkan. Dalam hal ini pola komunikasi harus mempertimbangkan cara terbaik untuk menjembatani preferensi komunikasi antara pekerja yang lebih senior dan generasi yang lebih muda. Menurut Jannah Et al. (2024), "Perbedaan generasi seringkali menciptakan kesenjangan komunikasi dalam organisasi, sehingga menghambat kolaborasi". Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Cyrious dan Adriana Et al. (2023), keterlibatan karyawan dalam komunikasi organisasi berbanding lurus dengan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pola komunikasi yang tepat tidak hanya berdampak pada produktivitas tetapi juga retensi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini akan mengkaji bagaimana pola komunikasi organisasi di PT Bussan Auto Finance dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan membentuk hubungan interpersonal yang positif sehingga meningkatkan kolaborasi dan efisiensi kerja. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka selanjutnya rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pola komunikasi organisasi yang diterapkan di PT Bussan Auto Finance dalam mendukung terciptanya hubungan interpersonal yang positif antar karyawan?
2. Bagaimana pola komunikasi organisasi PT Bussan Auto Finance dalam menjembatani perbedaan generasi dalam organisasi ?

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT Bussan Auto Finance dari berbagai departemen yang terlibat langsung dalam aktivitas komunikasi sehari-hari perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mendalami pola komunikasi organisasi di PT Bussan Auto Finance. Nartin Et al. (2024) menjelaskan bahwa metode kualitatif sangat cocok untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami makna yang lebih dalam dari pengalaman individu atau kelompok dalam konteks tertentu. Pendekatan studi kasus dipilih karena memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika komunikasi dalam suatu organisasi tertentu. Metode kualitatif juga memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan mendalam sehingga dapat menjawab rumusan pertanyaan secara rinci.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi secara langsung dengan karyawan PT.Bussan Auto Finance. Wawancara dilakukan pada enam orang yang merupakan karyawan pada bagian finance, promosi, dan agent untuk memperoleh informasi rinci mengenai persepsi dan pengalaman karyawan terhadap aktivitas komunikasi dai dalam perusahaan. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan data yang diperoleh

dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, dan literatur serta penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pola komunikasi organisasi. Sumber-sumber ini memberikan informasi latar belakang tambahan dan pemahaman lebih lanjut mengenai status organisasi PT. Bussan Auto Finance.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data melalui teknik analisis tematik yang memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi pola-pola utama yang muncul dari data kualitatif, sehingga memungkinkan peneliti menemukan tema-tema relevan terkait pola komunikasi dan hubungan interpersonal. Braun dan Clarke dalam Nartian Et al. (2024) menjelaskan bahwa analisis tematik adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola dalam data. Dalam penelitian ini data hasil wawancara dan observasi akan diolah dengan cara mentranskrip, mengkode dan menemukan tema, yang kemudian disusun menjadi kategori-kategori besar yang berkaitan dengan rumusan masalah.

HASIL DAN DISKUSI

PT Bussan Auto Finance (BAF) merupakan perusahaan pemberian pinjaman terkemuka di Indonesia. Didirikan pada tahun 1997, BAF telah berkembang menjadi salah satu perusahaan pemberian pinjaman terbesar di Indonesia, melayani basis klien yang beragam dengan fokus pada kemudahan akses terhadap pemberian dan layanan pelanggan yang unggul. Didukung oleh jaringan cabang yang luas di seluruh Indonesia, BAF menawarkan beragam produk pemberian pinjaman, antara lain pemberian sepeda motor baru dan bekas, pemberian mobil, dan pemberian multiguna.

Sebagai perusahaan yang terdiri dari berbagai departemen termasuk penjualan, keuangan, manajemen risiko, dan layanan pelanggan, BAF dihadapkan pada tantangan untuk menciptakan komunikasi organisasi yang efektif di seluruh struktur organisasi. Dengan tenaga kerja yang tersebar dari berbagai generasi, mulai dari Generasi Baby Boomer hingga Milenial, komunikasi inklusif diperlukan untuk mendukung hubungan positif serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, kajian terhadap pola komunikasi organisasi di BAF diharapkan dapat memperoleh data dan gambaran mengenai peran komunikasi dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dalam perusahaan.

Pola Komunikasi Organisasi yang Mendukung Hubungan Interpersonal dan Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi PT Bussan Auto Finance (BAF) saat ini sebagian besar masih bersifat vertikal, dengan komunikasi yang berfokus pada proses dari manajemen hingga karyawan. Komunikasi ini biasanya diterapkan melalui pertemuan mingguan atau bulanan yang memungkinkan manajemen menyampaikan informasi penting kepada karyawan tentang tujuan, kebijakan perusahaan, dan arah strategis. Berdasarkan wawancara dengan empat informan yang terdiri dari 4 team leader dan 2 orang agent, peneliti menemukan bahwa komunikasi vertikal dipandang bermanfaat dalam menyampaikan informasi penting secara jelas dan terstruktur, khususnya dalam menetapkan ekspektasi kerja. Namun, dalam praktiknya komunikasi vertikal ini juga seringkali terasa satu arah dan tidak terlalu mendukung partisipasi aktif karyawan.

Selain komunikasi vertikal, komunikasi horizontal juga menjadi bentuk komunikasi yang sering digunakan dalam perusahaan. Dalam hal ini, komunikasi horizontal dan informal melibatkan lebih banyak interaksi antar karyawan pada tingkat yang sama dan dianggap sebagai

faktor penting dalam mendukung hubungan interpersonal yang positif dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Salah satu informan menjelaskan bahwa mereka merasa lebih nyaman berdiskusi dengan rekan sejawat, sehingga memungkinkan mereka berbagi pemikiran dan ide secara lebih terbuka.

“Terkadang kami lebih suka berdiskusi dengan rekan kerja di level yang sama, sehingga kami bisa berbagi dan bertukar pikiran secara lebih terbuka” (Informan A, Desember 2024).

Komunikasi informal yang seringkali berbentuk obrolan di luar jam kerja atau pertemuan santai di luar jam kantor juga kemudian dirasa efektif mempererat hubungan antar karyawan dan meningkatkan rasa kebersamaan. Oleh karenanya, komunikasi horizontal dan informal memiliki peran yang penting dalam membangun hubungan yang sehat antar karyawan (Cahyadi et al, 2023). Berdasarkan pengamatan, karyawan BAF juga mulai menyadari pentingnya komunikasi informal dan mulai mendorong interaksi lintas tim melalui aktivitas seperti pertemuan informal mingguan, acara minum kopi di pagi hari, dan sesi berbagi ide antar karyawan. Meskipun demikian, pada praktiknya beberapa karyawan justru merasa perlu untuk meningkatkan intensitas komunikasi horizontal agar lebih berkesinambungan dan terstruktur, misalnya melalui forum diskusi lintas departemen atau program mentoring yang melibatkan kolaborasi antar pegawai di berbagai level dan departemen.

Selain itu, terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi antara karyawan dan pimpinan. Dalam hal ini karyawan menuntut keterlibatan yang lebih besar dari perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan strategi tim atau departemen. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan percaya bahwa kesempatan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan strategis akan meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Keenam informan menyatakan bahwa dengan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mereka merasa lebih dihargai dan lebih terlibat dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen akan mampu memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja individu dan tim (Sundari et al, 2024).

Salah satu upaya yang dilakukan manajemen BAF dalam memenuhi kebutuhan komunikasi dua arah ialah adanya pertimbangan untuk membentuk forum diskusi antara manajer dan karyawan untuk membahas isu-isu strategis atau operasional. Forum ini diharapkan dapat menjadi wadah bagi karyawan untuk menyampaikan pemikiran, pendapat atau keluhan secara langsung kepada manajemen. Namun dalam praktiknya, upaya-upaya ini masih terbatas, dan beberapa karyawan percaya bahwa forum tersebut harus lebih terorganisir dan inklusif, tidak hanya untuk staf senior tetapi juga untuk karyawan lainnya.

Rancangan Pola Komunikasi yang Inklusif untuk Menjembatani Perbedaan Generasi

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa perbedaan generasi di PT Bussan Auto Finance berpotensi menciptakan kesenjangan komunikasi yang berdampak pada efektivitas kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Kehadiran berbagai generasi, mulai dari Generasi Baby Boomer hingga Milenial, membuat perusahaan menghadapi tantangan unik, terutama dalam hal preferensi dan gaya komunikasi. Salah satu diantaranya ialah generasi Milenial dan Generasi Z yang cenderung mengutamakan efisiensi komunikasi digital melalui pesan instan atau platform media sosial, yang dapat mempercepat arus informasi meskipun

terkadang dianggap mengurangi kedalaman komunikasi.

Begitupun dengan karyawan generasi milenial yang juga menjelaskan bahwa mereka merasa lebih produktif dan terlibat ketika mampu berkomunikasi secara digital. Mereka percaya bahwa platform pesan instan internal dan forum diskusi online membantu mempercepat proses penyampaian informasi tanpa harus menunggu pertemuan tatap muka yang sering memakan waktu.

“Dengan komunikasi digital, kita dapat menyelesaikan berbagai hal dengan lebih cepat. Namun, kita masih memerlukan pertemuan tatap muka untuk menyelesaikan masalah yang lebih kompleks atau mengordinasikan tujuan bersama.” (Informan A, Desember 2024).

Hal ini sejalan dengan keinginan sebagian karyawan generasi babyboomer yang menilai komunikasi digital seringkali terlalu cepat dan kurang formal sehingga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Mereka berpendapat bahwa tatap muka memberikan konteks emosional yang lebih kaya dan kesempatan untuk mengenal lawan bicara lebih baik. Ini menunjukkan bahwa model komunikasi eksklusif yang hanya menggunakan satu media mungkin tidak efektif untuk seluruh karyawan (Heryanto, 2024).

Informan A juga menjelaskan meskipun komunikasi digital membantu menyelesaikan tugas, pertemuan tatap muka juga penting untuk membangun hubungan emosional dan kepercayaan, yang seringkali sulit dicapai hanya melalui media digital. Dengan demikian hal ini menjelaskan bahwa komunikasi digital juga perlu diimbangi oleh komunikasi tatap langsung dalam kaitannya dengan efektivitas pekerjaan. Dalam komunikasi organisasi pimpinan harus memahami bahwa ada banyak manfaat dalam komunikasi tradisional seperti tatap muka yang tidak dapat dimiliki atau digantikan oleh teknologi (Akbari dan Pratomo, 2021).

Untuk menjamin kesenjangan tersebut, PT Bussan Auto Finance menerapkan kebijakan komunikasi hybrid yang memadukan komunikasi tatap muka dan digital. Kebijakan tersebut memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk memilih metode komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka, sehingga meningkatkan kolaborasi dan keharmonisan antar generasi. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang lebih inklusif sehingga setiap generasi dapat dengan mudah menyampaikan pendapat dan berkontribusi. Hal ini sejalan dengan penelitian Suprianto Et al. (2023) yang menyatakan bahwa “perbedaan generasi dalam preferensi komunikasi harus diakomodasi untuk mencapai kerja sama yang harmonis”.

Selain kebijakan hibrid, penelitian ini juga mengidentifikasi pentingnya pelatihan komunikasi antargenerasi sebagai bagian dari strategi inklusi perusahaan. Pelatihan ini dapat membantu karyawan dari berbagai generasi memahami gaya komunikasi yang berbeda, mengurangi potensi konflik, dan membangun toleransi dalam interaksi. Melalui pelatihan ini diharapkan generasi tua lebih terbuka terhadap teknologi digital, sedangkan generasi muda memahami pentingnya komunikasi formal dan interaksi langsung. Ariyanto Et al. (2024) menyatakan bahwa inklusivitas dan komunikasi lintas generasi “dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.”

Sementara itu, dari hasil wawancara juga ditemui bahwa PT Bussan Auto Finance memiliki bentuk komunikasi dua arah yang memungkinkan karyawan merasa didengar dan terlibat dalam pengambilan keputusan, yang meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Meskipun penggunaan platform digital mempercepat aliran informasi, pertemuan langsung

tetap diprioritaskan untuk diskusi yang memerlukan klarifikasi mendalam atau keputusan strategis.

“Di PT Bussan Auto Finance, pola komunikasi yang kami terapkan lebih mengutamakan komunikasi dua arah. Kami mengadakan rapat rutin dan forum komunikasi seperti town hall untuk mendengar masukan dari karyawan dan memastikan setiap departemen memiliki saluran komunikasi yang efektif. Kami juga memanfaatkan platform digital untuk komunikasi yang lebih cepat, namun tetap mengutamakan pertemuan langsung untuk hal-hal yang lebih strategis” (Informan L, Desember 2024).

Berdasarkan keterangan tersebut, untuk menjamin alur operasional yang efisien dan terorganisir di PT Bussan Auto Finance, kemudahan dalam berkomunikasi antara manajemen dan karyawan menjadi salah satu bagian penting. Dengan berbagai bentuk komunikasi yang dilakukan, perusahaan dapat memastikan bahwa semua pihak menerima informasi yang konsisten dan tepat waktu dengan menggunakan berbagai saluran seperti pertemuan langsung, email, dan grup chat. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kemungkinan miskomunikasi yang dapat mengganggu kinerja dan memastikan bahwa proses operasional berjalan sesuai dengan tujuan.

“Komunikasi yang baik sangat penting dalam operasional. Kami menerapkan pola komunikasi yang terbuka antara manajemen dan staff untuk memastikan semua proses berjalan lancar. Informasi mengenai kebijakan operasional atau perubahan prosedur selalu disampaikan dengan jelas melalui berbagai saluran, baik itu email internal, grup chat, maupun pertemuan langsung, untuk memastikan tidak ada miskomunikasi yang menghambat kinerja” (Informan G, 2025).

Beberapa departemen di dalam perusahaan juga memiliki cara tersendiri dalam menjaga komunikasi antar karyawan yang mampu menunjang efektivitas pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk memperkuat hubungan antar karyawan dan juga mampu secara bersama meraih target pekerjaan yang ada.

“Pada departemen keuangan, kami menjaga komunikasi yang transparan dan tepat waktu dengan departemen lain. Kami rutin mengadakan pertemuan dengan manajemen dan departemen terkait untuk membahas anggaran dan laporan keuangan. Selain itu, penggunaan software akuntansi yang terintegrasi memudahkan kami untuk berbagi data secara langsung dengan departemen lain, mempercepat pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran” (Informan I, Desember 2024).

Adanya komunikasi yang jelas dan tepat waktu kemudian menjadikan manajemen dan departemen pengelolaan anggaran lainnya dapat bekerja sama dengan lebih baik karena pola di departemen keuangan PT. Bussan Auto Finance. Adanya pertemuan rutin kemudian memungkinkan informasi tentang anggaran dan laporan keuangan dibahas secara langsung, dan mampu mengurangi kesalahan dan miskomunikasi. Penggunaan software akuntansi terintegrasi juga mempercepat aliran data dan mempermudah pengambilan keputusan perencanaan anggaran yang lebih tepat waktu dan akurat.

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komunikasi organisasi yang diterapkan di PT Bussan Auto Finance (BAF) dan tantangan yang dihadapi dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis antar karyawan dalam berbagai generasi. Hasil temuan dalam penelitian ini menemukan bahwa perusahaan menghadapi beberapa tantangan dan peluang dalam memperkuat pola komunikasi yang mendukung hubungan dan keterlibatan karyawan.

Bentuk komunikasi vertikal yang diterapkan BAF saat ini terbukti efektif dalam menyampaikan pesan-pesan penting dari manajemen kepada karyawan. Informasi terkait kebijakan perusahaan, tujuan jangka panjang, dan perubahan strategis biasanya disampaikan melalui pertemuan mingguan atau bulanan. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian bahwa komunikasi vertikal memberikan arah yang jelas dan membantu menetapkan ekspektasi kerja (Seneru et al., 2024). Namun, seperti yang disoroti oleh beberapa karyawan, bentuk komunikasi ini sering kali terasa satu dimensi dan tidak memberikan ruang bagi partisipasi aktif karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya menciptakan ruang komunikasi dua arah yang lebih terbuka, sehingga karyawan dapat memberikan masukan yang lebih bermakna (Aji et al., 2024).

Keterbatasan bentuk komunikasi vertikal ini menimbulkan kesenjangan komunikasi yang berpotensi menurunkan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi PT Bussan Auto Finance untuk mengembangkan forum komunikasi yang lebih inklusif dan terbuka yang memungkinkan karyawan di semua tingkatan berpartisipasi dalam diskusi strategis. Penerapan forum dan pertemuan lintas departemen yang lebih terorganisir dan terstruktur dapat memperkaya komunikasi antara manajemen dan karyawan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Di sisi lain, temuan penelitian yang menunjukkan pentingnya komunikasi informal dan horizontal menunjukkan bahwa interaksi yang setara antar karyawan berperan penting dalam memperkuat hubungan interpersonal dan meningkatkan rasa solidaritas. Menurut Sundari Et al. (2024), komunikasi lateral informal penting dalam membangun hubungan yang sehat antar karyawan. Dalam konteks ini, BAF mulai menyadari pentingnya komunikasi informal dan mendorong kegiatan lintas tim seperti pertemuan informal dan kegiatan berbagi ide. Namun intensitas dan kesinambungan komunikasi informal ini masih perlu ditingkatkan, terutama dengan menyelenggarakan kegiatan seperti forum lintas departemen atau pembinaan yang dapat lebih mendorong kolaborasi antar karyawan di semua tingkatan.

Meskipun aktivitas informal ini membantu memperkuat hubungan antar karyawan, temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak semua karyawan yang merasa terlibat sepenuhnya dalam komunikasi informal. Ada pula yang merasa perlunya kebijakan yang lebih terstruktur agar komunikasi antar karyawan dapat lebih efektif dan berkesinambungan sehingga meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap perusahaan.

Selain itu, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi BAF adalah perbedaan preferensi komunikasi antar generasi karyawan, yaitu generasi babyboomer dan milenial terhadap kecenderungan penggunaan komunikasi digital yang cepat dan efisien, seperti pesan instan dan platform media sosial. Dalam hal ini, generasi *babyboomer*, cenderung lebih terbuka terhadap interaksi tatap muka yang lebih formal dan bermuatan emosional.

Perbedaan gaya komunikasi ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan menghambat kolaborasi antargenerasi. Misalnya, beberapa karyawan senior percaya bahwa komunikasi digital berlangsung terlalu cepat dan seringkali kurang formal, sehingga dapat menimbulkan kebingungan. Sebaliknya, generasi muda menganggap metode komunikasi

digital jauh lebih efisien, namun tetap menyadari pentingnya pertemuan tatap muka untuk membahas isu-isu yang lebih kompleks (Jannah et al., 2024).

Untuk mengatasi kesenjangan komunikasi tersebut, PT Bussan Auto Finance menerapkan kebijakan komunikasi hybrid yang memadukan komunikasi tatap muka dan digital. Kebijakan ini memungkinkan setiap karyawan untuk memilih metode komunikasi yang sesuai dengan kebutuhannya sekaligus menciptakan lingkungan yang lebih inklusif. Hal ini sejalan dengan Ariyanto Et al. (2024) yang menyatakan bahwa untuk mencapai kerjasama yang harmonis, perbedaan preferensi komunikasi antar generasi perlu diakomodasi. Kebijakan ini diharapkan dapat membantu menjembatani kesenjangan dan meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi.

Selain itu, temuan ini menunjukkan pentingnya pelatihan komunikasi antargenerasi sebagai strategi untuk meningkatkan pemahaman tentang gaya komunikasi yang berbeda. Pelatihan ini tidak hanya membantu karyawan senior menjadi lebih terbuka terhadap teknologi digital, namun juga mendidik generasi muda akan pentingnya komunikasi yang lebih formal dan interaksi langsung. Suprianto Et al. (2023) juga menyoroti bahwa pelatihan komunikasi inklusif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan diskusi tersebut, PT Bussan Auto Finance perlu terus mengembangkan model komunikasi yang lebih inklusif dan partisipatif untuk memastikan hubungan interpersonal yang positif serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan komunikasi lateral dan informal dengan menciptakan ruang bagi karyawan untuk berinteraksi secara bebas melalui acara informal dan forum diskusi yang lebih terstruktur. Kedua, perusahaan harus terus mengembangkan kebijakan komunikasi hibrid yang beradaptasi dengan perbedaan generasi, memastikan bahwa komunikasi digital dan komunikasi tatap muka saling melengkapi.

Keberhasilan pengembangan pola komunikasi ini tidak hanya meningkatkan hubungan interpersonal antar karyawan tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, BAF harus terus melakukan inovasi dalam pengelolaan komunikasi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, kolaboratif, dan harmonis.

KESIMPULAN

Studi ini mengungkap tantangan yang dihadapi PT Bussan Auto Finance (BAF) dalam menciptakan pola komunikasi organisasi yang efektif dan inklusif di tengah perbedaan generasi yang hadir di perusahaan. Bentuk komunikasi vertikal yang digunakan saat ini efektif menyampaikan informasi penting, namun tidak mendukung partisipasi aktif karyawan. Komunikasi horizontal dan informal terbukti efektif mempererat hubungan antar pegawai, meski intensitasnya perlu ditingkatkan. BAF telah mulai mengadopsi kebijakan komunikasi hibrid yang menggabungkan komunikasi tatap muka dan digital untuk menjembatani kesenjangan komunikasi antargenerasi. Selain itu, pelatihan komunikasi antargenerasi merupakan strategi penting untuk meningkatkan pemahaman dan mengurangi potensi konflik. Secara keseluruhan, dengan mengembangkan pola komunikasi yang lebih inklusif dan partisipatif, perusahaan akan semakin dapat memperkuat hubungan serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para narasumber yang bersedia diwawancara untuk penyelesaian penelitian ini.

REFERENSI

- Aji, H. K., Kom, S. I., & Kom, M. I. (2024). Komunikasi Organisasi dan Kelompok. UnisriPress.
- Akbari, T.T. & Pratomo, R. R. (2021). The New Normal Leadership: How Technology Alter Communication Style in Contemporary Organization. *Jurnal Komunikasi ISKI*, 6(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.25008/jkiski.v6i1.523>.
- Ariyanto, D., Najich, A. B., Oktavia, S. N. N., Ambarwati, I., Yunitasari, L., & Setianingrum, N. (2024). Membangun Strategi Inklusif Dalam Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Ditengah Keberagaman. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(10), 125-129.
- Cahyadi, N., S ST, M. M., Ani Mekaniwati, S. E., Djajasinga, I. N. D., Hidayati, H., SE I, M. M., ... & S EI, M. M. (2023). Perilaku Dalam Organisasi. CV Rey Media Grafika.
- Cyrious, C., & Adriana, E. (2023). Faktor Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(3), 194-206.
- Heryanto, T., & Ikasari, A. C. (2024). Peran Komunikasi Yang Efektif Dalam Organisasi. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 18(1).
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2024). Tantangan komunikasi antar-generasi dalam lingkungan kerja organisasi modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70-81.
- Nartin, S. E., Faturrahman, S. E., Ak, M., Deni, H. A., MM, C., Santoso, Y. H., ... & Eliyah, S. K. (2024). Metode penelitian kualitatif. *Cendikia Mulia Mandiri*.
- Pibrinia, V., et al. (2024). Pola Komunikasi Organisasi dalam Pengkaderan pada Anggota LPM Sketsa Universitas Mulawarman Periode 2022/2023. *eJournal Ilmu Komunikasi*, 12 (4): 186-200.
- Purbaningrum, D. (2019). Komunikasi Organisasi. Tangerang Selatan. Universitas Terbuka.
- Rahmi, S. (2021). Komunikasi interpersonal dan hubungannya dalam konseling. Syiah Kuala University Press.
- Seneru, W., Paharuddin, S. T., Utama, F. Y., Rosnani, S. A. N., Murcahyanto, H., Mohzana, H., ... & Kamaluddin, S. S. (2024). Strategi Komunikasi Organisasi Yang Efektif. *Cendikia Mulia Mandiri*.
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Harmoni dan Produktivitas di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419-438.
- Suprianto, K., SE, M., Yuliana, S. E., Suparman, S. E., Sudiyarti, M. S., Utomo, K. W., ... & Edi Sumarya, S. T. (2023). Pengantar Perilaku Organisasi. *Cendikia Mulia Mandiri*.
- Zorlu, K. & Korkmaz, F. (2021). *Organizational Communication as an Effective*

Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. Springer.,
https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21