

Analisis Respons Generasi Z Terhadap Kritik di Lingkungan Pekerjaan

**Pingkan Eunike Megumi Watung¹, Stephanie Harriet Jirehel Lamboan²,
Gabriela Aurelia Sandy³, Abraham Leslie Petir Lelengboto⁴**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat

Email: abraham.r@unklab.ac.id



©2018 –Bongaya Journal of Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: *Human resources are crucial for organizational performance, particularly in dealing with differences in character and communication styles. This study analyzes communication between HR management and Generation Z employees at PT Samudera Puranabile Abadi, with a specific focus on the delivery of criticism and young employees' responses. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. The collected data were then transformed into textual data through transcription, observation notes, and documentation. Subsequently, all data were reduced and analyzed using thematic analysis to detect patterns that formed several themes. The results showed three main themes: intergenerational relationships, attitudes toward criticism, and the workplace atmosphere. The findings indicate that centralized and explicit communication often leads to resistance and emotional distance among Generation Z employees. They are more receptive to criticism when it is delivered privately, with empathy, and accompanied by constructive suggestions, and they also expect recognition as a motivational factor. The results support organizational communication theory and Herzberg's motivation theory, underscoring the importance of free communication and a balance between motivators and hygiene factors. This study recommends developing empathetic interaction patterns and appreciation systems to strengthen employee loyalty and workplace comfort in a multigenerational environment.*

Keywords: *Generation Z, Critic, Intergenerational relationships, attitude toward criticism, Workplace atmosphere*

Abstrak: Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi perbedaan karakter dan gaya komunikasi antar generasi. Penelitian ini menganalisis komunikasi antara manajemen HR dan karyawan Generasi Z di PT Samudera Puranabile Abadi, khususnya dalam penyampaian kritik dan respons karyawan muda. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Kemudian data tersebut akan diubah kedalam teks melalui proses transkripsi, catatan observasi, dan dokumentasi. Setelah itu, seluruh data akan direduksi melalui analisis tematik. Tujuannya untuk menemukan pola pada data yang akan membentuk beberapa tema. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menemukan tiga tema, yaitu Hubungan antar generasi, Sikap terhadap kritik, dan atmosfer lingkungan kerja. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi yang terpusat dan langsung kerap menimbulkan resistensi dan jarak emosional pada Generasi Z. Mereka lebih menerima kritik apabila disampaikan secara pribadi dengan empati dan disertai saran membangun, serta menghendaki pengakuan sebagai motivator. Temuan mendukung

teori komunikasi organisasi dan motivasi Herzberg, menegaskan pentingnya komunikasi terbuka dan keseimbangan faktor motivator serta higienis. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan pola komunikasi empatik dan sistem apresiasi untuk memperkuat loyalitas dan kenyamanan kerja dalam lingkungan multigenerasi.

Kata kunci: Generasi Z, Kritik, Hubungan antar generasi, Sikap terhadap kritik, Atmosfer lingkungan kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama organisasi dan penentu keberhasilan perusahaan. Tanpa pengelolaan SDM yang efektif, strategi dan teknologi tidak akan menjamin keberlanjutan bisnis (Sartika, 2024). Karena itu, peran Human Resource Management (HRM) kini meluas dari fungsi administratif seperti rekrutmen dan penggajian menjadi mitra strategis manajemen dalam membangun budaya kerja dan pengembangan karyawan berkelanjutan (Wiryono et al., 2025). Ulrich (1997) menyebut empat peran utama HR adalah *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert*, dan *employee champion* yang menegaskan perannya sebagai penggerak perubahan dan pembentuk organisasi adaptif (Cayrat & Boxall, 2023). Perkembangan globalisasi dan digitalisasi membawa tantangan baru bagi HR, salah satunya adalah keberagaman generasi di tempat kerja (Djadji, 2023). Setiap generasi memiliki nilai dan cara pandang berbeda terhadap pekerjaan. Strauss dan Howe (1991) dalam penelitian menjelaskan bahwa pengalaman sosial dan teknologi membentuk perilaku khas setiap generasi (Purnawati et al., 2021). Jika perbedaan ini tidak dikelola dengan baik, dapat timbul konflik dan kesalahpahaman. Namun, dengan pendekatan yang tepat, keberagaman generasi justru dapat menjadi sumber kolaborasi dan inovasi yang memperkuat daya saing organisasi (Parry & Urwin, 2011).

Di era sekarang, tenaga kerja didominasi oleh Generasi Z (lahir antara 1995–2012), yang membawa karakteristik adaptif, kreatif, dan sangat terbuka terhadap perubahan. Mereka menghargai fleksibilitas dan komunikasi terbuka, tetapi menunjukkan kepekaan yang tinggi terhadap kritik langsung (Sunaryanto & Idrus, 2025). Generasi Z cenderung sensitif terhadap kritik yang disampaikan secara langsung atau keras. Mereka lebih menerima umpan balik yang empatik dan membangun (William et al., 2024). Jika kritik disampaikan tanpa mempertimbangkan perasaan, mereka mudah bersikap defensif dan kehilangan motivasi (Sumbul & Khare, 2024). Fenomena ini juga terjadi di Indonesia. Data BPS (2023) menunjukkan bahwa 27,9% tenaga kerja nasional berusia 15–29 tahun, yang sebagian besar merupakan Generasi Z (Kurniawan & Sya'roni, 2025). Artinya, Gen Z akan menjadi tulang punggung produktivitas nasional kedepannya. Salah satu contohnya adalah PT Samudera Puranabile Abadi (SPA) di Bitung, Sulawesi Utara, bagian dari Hasjrat Group. Perusahaan ini menghadapi tantangan komunikasi antara HR dan karyawan Gen Z. Berdasarkan catatan departemen sumber daya manusia (DSDM), sebagian karyawan Gen Z kreatif dan cepat beradaptasi dengan teknologi, namun sebagian lainnya kurang disiplin dan sulit menerima kritik. Gaya komunikasi dan kejelasan peran sangat memengaruhi kinerja Gen Z, sementara kritik yang mereka dapatkan cenderung menimbulkan resistensi (Chandra et al., 2023).

Teori Komunikasi Organisasi (*Organizational Communication Theory*) yang dikembangkan oleh DeVito (2013) menekankan bahwa keberhasilan komunikasi dalam organisasi bergantung pada keterbukaan, empati, dan dukungan antara pihak-pihak yang terlibat (Zamxami & Sahana, 2021). Dalam konteks PT SPA, teori ini menyoroti pentingnya komunikasi yang hangat dan menghargai perasaan individu, terutama bagi karyawan Generasi Z yang cenderung sensitif terhadap kritik langsung. Berdasarkan kerangka teori tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk memahami strategi HR dalam menyampaikan kritik serta respon Gen Z terhadap umpan balik yang diberikan (Robiyanto & Prasastiningtyas, 2021). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, focus group discussion (FGD), observasi, dan analisis dokumen DSDM, kemudian dianalisis menggunakan model Miles & Huberman (1994) melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan ini digunakan

untuk menggali dinamika komunikasi antara manajemen dan karyawan muda serta menilai pengaruhnya terhadap motivasi kerja (Zulfirman, 2022)

Sejalan dengan penelitian yang ada, didapati bahwa ketidaksesuaian gaya komunikasi dapat menurunkan komitmen kerja, budaya umpan balik yang inklusif mampu meningkatkan kolaborasi dan kinerja (Lugianto, 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT SPA dan perusahaan lain membangun pola komunikasi yang humanis, suportif, dan efektif guna menciptakan budaya kerja yang sehat serta memperkuat peran HR dalam menghadapi era kerja yang didominasi Generasi Z.

METODE

Metode ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika komunikasi antara atasan dan karyawan generasi Z di PT SPA, khususnya dalam memahami makna, persepsi, dan pengalaman subjektif yang terkait interaksi tersebut. Menurut Creswell & Poth (2022), makna adalah konstruksi sosial yang dibentuk melalui interaksi individu, sedangkan persepsi didefinisikan sebagai proses interpretasi terhadap rangsangan yang memengaruhi sikap dan respons (Fikri et al., 2024). Pemilihan informan secara purposive didasari pada kredibilitas dan peran strategis setiap informan. Total keseluruhan informan pada penelitian ini adalah tiga orang. Ketiga informan tersebut adalah kepala DSDM, staff keuangan, dan staff lapangan. Pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur mengacu pada Mahendra & Putra, 2025 yang menyatakan metode ini efektif untuk menyesuaikan pertanyaan sesuai konteks jawaban, sehingga informasi yang diperoleh lebih mendalam dan kontekstual (Mahendra & Putra, 2025). Wawancara dengan kepala DSDM diperuntukkan untuk mendalami permasalahan penelitian dari persepektif perusahaan. Sedangkan wawancara dengan dua informan berikutnya bertujuan untuk memahami permasalahan penelitian dari perspektif karyawan dengan latar belakang generasi Z.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik Braun dan Clarke (2022) yang bertujuan mengidentifikasi pola dan tema sentral dalam data, didukung oleh model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) yang meliputi reduksi data, penyajian, dan kesimpulan untuk pemahaman sistematis (Kurniawan Paju et al., 2025). Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik serta member checking guna memastikan akurasi interpretasi (Ricky Marcelino Chandra et al., 2023). Pendekatan ini berpijak pada teori komunikasi organisasi DeVito (1997) tentang pentingnya keterbukaan dan empati dalam komunikasi, serta teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menekankan motivasi intrinsik dan faktor higienis sebagai kunci kepuasan kerja. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung pembangunan pola komunikasi yang efektif, empatik, dan adaptif dalam konteks kerja multigenerasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis tematik dari transkrip wawancara di PT SPA, ditemukan tiga dimensi utama komunikasi yang berkaitan dengan respons generasi Z di lapangan pekerjaan terhadap kritik, yaitu: (1) Hubungan antar generasi, (2) Sikap terhadap kritik, (3) Atmosfer Lingkungan kerja. Setiap dimensi terdiri dari beberapa kode yang muncul dari penggalan kalimat informan yang merepresentasikan realitas komunikasi dan motivasi kerja di lapangan (Lihat gambar 1).



Gambar 1. Analisis tematik

Hubungan Antar Generasi

Tema Hubungan antar generasi menegaskan bahwa tantangan pada komunikasi antar rekan kerja maupun atasan tercipta karena adanya perbedaan latar belakang generasi. Sehingga, perbedaan ini mengakibatkan adanya sekat seperti lamanya waktu kerja, senioritas, dan struktur organisasi. Temuan dari wawancara mendalam mengindikasikan bahwa konflik terbuka bukanlah kendala utama, melainkan perbedaan cara pandang yang mendorong generasi yang lebih muda untuk beradaptasi. Hasil temuan pun menunjukkan bahwa karyawan Gen Z memiliki kesadaran untuk menyesuaikan diri mereka oleh karena lama waktu kerja mereka. Mereka menganggap bahwa inisiatif ini dapat menghasilkan keselarasan terhadap tanggung jawab mereka dengan rekan kerja maupun atasan. Dan, hal ini dapat terjadi oleh kesadaran Karyawan Gen Z pada kerendahan hati.

Perbandingan pendapat antar informan mengungkapkan pola yang serupa meskipun memiliki penekanan yang berbeda. Berdasarkan wawancara, karyawan Gen Z yang pertama menyadari dan menerima bahwa perbedaan umur atau senioritas membuatnya secara sadar harus berubah. Penggalan kalimat "*Nggak generasi semua Gen Z yang susah mo berinteraksi dengan senior, atau di bawah tingkat. Semua tergantung orang, sebenarnya. Bukan Gen Z atau milenial.*" Menyiratkan kesadaran diri untuk rela beradaptasi kepada lingkungan pekerjaan. Sementara, informan yang kedua menyikapi perbedaan generasi dengan sikap yang lebih pragmatis. Penggalan kalimat "*Walaupun kadang-kadang itu agak bertentangan mungkin dengan teori yang kita dapet di kuliah atau apa yang kita pelajari selama ini. Kita cuma mau memegang prinsip kita baru di sini. Mengalah lah istilahnya.*" Memberikan petunjuk bahwa lamanya waktu kerja mendorong dirinya untuk mengalah. Meskipun kadangkala adanya perbedaan pandangan atas pengelolaan pekerjaan, sikap pragmatis membuka dirinya untuk belajar hal baru dan menyesuaikan diri.

Hasil perbandingan ini dapat memberikan landasan bahwa Karyawan Gen Z sadar bahwa adanya kebutuhan untuk beradaptasi pada lingkungan pekerjaan. Perbedaan generasi dapat menjadi pemantik bagi mereka untuk menyelaraskan diri dengan generasi yang lebih tua. Kesadaran diri untuk beradaptasi dan sikap pragmatik merupakan alasan mendasar bagi mereka untuk berbaur didalam perusahaan PT SPA.

Sikap Terhadap Kritik

Tema ini berkaitan dengan kemampuan karyawan Gen Z menoleransi kritik yang ditujukan kepada mereka. Label 'mental stroberi' yang ditujukan kepada generasi ini, mengisyaratkan ketidakmampuan menerima kritik yang akhirnya membuat mereka gagal dan akhirnya mengundurkan diri. Hasil wawancara memberikan indikasi bahwa generalisasi tentang rapuhnya Gen Z perlu adanya pengkajian ulang. Ketahanan mental generasi ini pada lingkungan pekerjaan tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki keterkaitan dengan kualitas lingkungan kerja, pola relasi dengan karyawan, dan sistem remunerasi yang diterapkan oleh perusahaan. Salah satu petunjuk bahwa kurang tepatnya label "mental stroberi" adalah lamanya kerja informan, yaitu telah bekerja lebih dari tiga tahun. Bahkan, berdasarkan wawancara dengan kepala DSDM, penerapan budaya kekeluargaan pada PT SPA mampu

mengubah sikap Gen Z yang cenderung kekanak-kanakan menjadi lebih dewasa dan mampu beradaptasi.

Berdasarkan analisis perbandingan antar kutipan verbatim dengan para informan, data menunjukkan sikap atau respons yang berbeda terhadap label 'mental stroberi'. Kutipan kalimat "*Kalau soal dongkol sih pasti ada dongkol. Makanya jangan sampai kayak... oh mo resign. [...] Yang penting kong sudah... Bikin kebaikan.*" dan "*Sebenarnya sih pas so dapa tegor kerja so semangat sih. Nyanda mo tunggu sampe dapa marah bagemana.*" dari karyawan Gen Z pertama, mengindikasikan kemampuan untuk meredam perasaan yang kesal dan merubahnya menjadi alat pendorong untuk berbuat yang baik bagi perusahaan. Bahkan kutipan kalimat "*Mungkin kalo cewek sto, nyanda ada dang sama deng kita depe sikap. Cuma rata-rata dia punya... ya scroll di tiktok to... oh cewek-cewek gen z begini, kong so ta iko.*" Menunjukkan responsnya terhadap kemampuannya sebagai wanita memisahkan diri dari stereotipe Gen Z yang negatif tentang wanita. Berbeda dengan informan sebelumnya, penggalan kalimat "*Kita orang bukan yang terlalu memusingkan hal itu sih. Dimana kita ditempatkan, itu yang kita harus lakukan. Kita yang harus berusaha untuk masuk lah, dalam lingkungan kultur yang coba ada disini.*" Memberikan kesan bahwa ia tidak mepedulikan label negatif yang diberikan kepada generasinya. Informan yang kedua fokus kepada fleksibilitas diri untuk masuk dan dapat diterima di lingkungan pekerjaan yang baru. Lebih lanjut lagi, penggalan kalimat "*Kalau kritik itu disertai dengan dia pe solusi dari apa yang dia koreksi tentang itu. Kita biasanya, kalau misal orang koreksi tentang sesuatu, kita langsung tanya. Terus, semestinya bagaimana, dengan itu, berdasarkan dorang pe pengalaman, kita juga bisa belajar hal baru dan lain-lain. Itu, itu bikin kita termotivasi, sih.*" memberikan petunjuk bahwa Karyawan Gen Z mampu mengubah kritik menjadi alat motivasi.

Pada tema yang kedua ini menunjukkan bahwa stereotipe yang disandingkan kepada Gen Z sebagai generasi yang bermental lemah, tidak dapat dijadikan sebagai sebuah patokan. Sikap dan pengalaman informan pada penelitian ini menunjukkan bahwa cara merespons kritik dalam pekerjaan berbeda-beda berdasarkan individu. Bahkan, penelitian ini mengindikasikan resiliensi karyawan Generasi Z pada lingkungan pekerjaan dapat meningkat ketika budaya lingkungan pekerjaan dibangun secara positif.

Atmosfer Lingkungan kerja

Pada tema Atmosfer lingkungan kerja, penerapan sistem kekeluargaan pada PT SPA memiliki keterkaitan dengan produktivitas dan retensi karyawan, khususnya Gen Z. Sistem kekeluargaan yang yang dijabarkan oleh para informan berdasarkan wawancara adalah kesempatan berkolaborasi, atmosfer yang kasual, menyediakan ruang untuk belajar, sistem insentif yang transparan, orientasi terhadap kompetensi, dan lingkungan yang aman (keselamatan pekerjaan). Keadaan ini memberikan ruang bagi Gen Z untuk menoleransi dan beradaptasi dengan dinamika pekerjaan dan komunikasi di lingkungan pekerjaan.

Gambaran kekeluargaan yang menyusun lingkungan pekerjaan PT SPA datang dari keragaman pendapat para informan. Beberapa pengalaman kalimat informan pertama memiliki penekanan yang beragam. Seperti penggalan kalimat "*Kekeluargaan sekali no depe sistem. Meskipun memang kayak bagaimana ee depe kerjaan mungkin, lengkali so bukan torang pe pekerjaan, mar kayak oh sama-sama baku bantu dang.*" memiliki penekanan pada lingkungan yang kolaboratif. Sedangkan kutipan berikut ini "*Belum sampe satu tahun so dapa bonus sih. Itu sih yang lebih bikin semangat, jadih betah.*" mengindikasikan sistem remunerasi yang adil bagi karyawan seluruh karyawan, khususnya yang baru. Begitupun dengan penggalan kalimat "*Nyanda kan tuhari, ada jobdesk yang kayak waktu... waktu deng ka Indah itu kak, waktu hari Sabtu atau apa tuh dia? [...] Itu minta tolong, loyalitas. Bisa bilang, loyalitas. Iya. Mar, itu mau tidak mau, harus, so begitu di dunia kerja.*" Mengindikasikan kesadaran diri untuk menerima dinamika waktu bekerja, yang kemudian dianggap sebagai bentuk loyalitas. Sedangkan informan kedua memiliki penekanan yang berbeda. Penggalan kalimat "*Kalau orang mengerti dorang ke value diri, menurut kita sah-saja sih dorang mo minta sebagaimana yang dorang berhak untuk memiliki. Cuman,*

dorang ketentuan tentu saja harus diimbangi dengan skill. Kalau dorang gak tau apa-apa maksudnya dorang membutuhkan lebih. Jadi, it's okay. Selama gak ada bisa mempertanggungjawabkan ngana pe tuntutan, gak ada masalah sih.", menekankan bahwa kesadaran diri untuk mengembangkan diri. Dengan meningkatnya kompetensi, maka meningkat juga kesempatan untuk menerima insentif yang lebih baik.

Tema ini memberikan pemahaman bahwa sikap karyawan memiliki keterkaitan dengan iklim lingkungan kerja. Sebagai karyawan Gen Z, lingkungan pekerjaan menjadi titik krusial bagi mereka. Sistem kekeluargaan dapat menjadi katalisator bagi karyawan Gen Z untuk meningkatkan kinerja mereka. Tidak hanya itu, mereka pun dapat menjadi tangguh menghadapi kritik dilingkungan pekerjaan.

Keterkaitan Temuan dengan Teori DeVito dan Herzberg

Temuan penelitian ini sejalan dengan Teori Komunikasi Interpersonal DeVito, khususnya pada konsep *openness*, *feedback*, dan *perception*. Gen Z di PT SPA menunjukkan bahwa cara mereka memaknai pesan, terutama kritik, sangat dipengaruhi oleh *self-concept* dan *emotional filter* yang masih berkembang. Ketika kritik disampaikan secara mendadak, bernada keras, atau di hadapan banyak orang, mereka lebih mudah menafsirkan pesan tersebut sebagai serangan personal. Fenomena ini sejalan dengan studi Erianti et al. (2025) dan Putri et al. (2025) yang menegaskan bahwa generasi ini membutuhkan komunikasi yang tidak menghakimi, empatik, dan fleksibel, sebab gaya komunikasi yang terlalu langsung atau keras dapat menimbulkan resistensi psikologis. Ketika komunikasi dengan atasan kurang menunjukkan *openness*, misalnya tidak memberikan konteks atau solusi, potensi salah tafsir meningkat, sehingga memicu kecemasan dan defensivitas. Sebaliknya, ketika pesan disampaikan dengan empati, transparansi, dan kejelasan, Gen Z lebih mudah menerima kritik sebagai bentuk dukungan profesional, sejalan dengan temuan Santoso & Wulandari (2024) yang menyatakan bahwa pola komunikasi yang terbuka dapat membentuk budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Dengan demikian, pola komunikasi yang diterapkan atasan di PT SPA tampaknya masih cenderung sentralistik layaknya pola roda atau rantai, sehingga mengurangi ruang partisipasi Gen Z dalam menyampaikan atau menanggapi pesan, sebagaimana dinyatakan Aqifah et al. (2025).

Teori Dua Faktor Herzberg juga memperkuat pemahaman atas temuan ini. Dalam konteks PT SPA, cara penyampaian kritik, hubungan dengan atasan, dan iklim komunikasi termasuk dalam faktor *hygiene*. Ketika aspek ini tidak berjalan dengan baik, seperti kritik keras di depan umum atau instruksi yang tidak jelas, muncul ketidakpuasan yang berdampak pada rasa aman dan kenyamanan emosional Gen Z. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Juremi (2025) bahwa transparansi dan keadilan dalam komunikasi sangat menentukan terciptanya kepuasan kerja. Pada saat yang sama, Gen Z memiliki kebutuhan kuat terhadap faktor motivator, seperti pengakuan, kesempatan berkembang, dan apresiasi. Ada karyawan yang merasa termotivasi oleh bonus cepat, serta informan Gen Z yang menyukai kritik yang disertai solusi, menunjukkan bahwa pemenuhan motivator berdampak langsung pada performa dan loyalitas mereka. Hal ini diperkuat oleh Ramadhan & Rahmawati (2024) serta Kurniati et al. (2025), yang menemukan bahwa Gen Z sangat menghargai pengakuan personal, otonomi kerja, dan tantangan intelektual yang meningkatkan motivasi intrinsik. Dengan demikian, kombinasi kedua teori ini menjelaskan bahwa penerimaan Gen Z terhadap kritik dan instruksi kerja sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kualitas komunikasi interpersonal atasan dan sistem motivasi organisasi, serta keberhasilan perusahaan dalam menciptakan pola komunikasi transparan yang sesuai dengan karakter tenaga kerja muda seperti yang direkomendasikan pada konteks PT SPA oleh Erianti et al. (2025).

Simpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai dinamika komunikasi Generasi Z di PT SPA, terdapat sejumlah rekomendasi strategis yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebagai langkah penguatan budaya kerja yang selaras dengan perkembangan karakteristik karyawan

muda. Perusahaan disarankan untuk mengembangkan protokol komunikasi empatik dalam penyampaian kritik, mengingat bahwa Gen Z cenderung lebih menerima teguran yang

disampaikan secara privat, jelas, disertai alasan serta solusi yang dapat segera ditindaklanjuti. Pendekatan ini tidak hanya mencegah tekanan emosional yang berlebihan, tetapi juga meningkatkan penerimaan terhadap kritik sebagai bentuk dukungan profesional, bukan sebagai serangan personal. Protokol tersebut cukup dibuat sederhana sebagai panduan internal, sehingga tetap konsisten dengan karakter budaya perusahaan yang informal dan kekeluargaan.

Selain itu, hubungan kerja antar generasi selayaknya diperkuat melalui kolaborasi berbasis kompetensi, bukan senioritas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Gen Z tidak menolak arahan senior, selama pengalaman yang dimiliki menjadi sumber pengetahuan yang relevan dan dapat dipelajari. Oleh karena itu, sistem mentoring fleksibel yang menempatkan senior sebagai mitra transfer pengalaman, bukan sebagai pihak superior, akan membantu menghilangkan jarak emosional dan membuka ruang komunikasi yang lebih seimbang. Pendekatan ini memungkinkan pertukaran pengetahuan terjadi secara alamiah dan saling menghargai, sehingga meningkatkan efektivitas koordinasi dalam pekerjaan.

Selanjutnya, perusahaan perlu mengoptimalkan faktor motivator yang sesuai dengan karakter Gen Z, terutama kebutuhan akan pengakuan dan apresiasi yang bersifat langsung. Sistem bonus yang cepat ternyata telah memberikan dorongan motivasional yang signifikan, sehingga dapat diperkuat melalui bentuk penghargaan non-finansial seperti pemberian sertifikat kinerja, pengakuan informal dalam pertemuan internal, atau kesempatan mengikuti pelatihan teknis. Apresiasi yang sederhana namun konsisten akan meningkatkan loyalitas, keterlibatan, serta rasa memiliki terhadap perusahaan, tanpa memberatkan biaya operasional. Di sisi lain, kritik terhadap penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) menunjukkan bahwa aspek ini masih membutuhkan perhatian lebih. Penanganannya dapat dilakukan melalui edukasi K3 berbasis praktik langsung dengan pendekatan kolaboratif, bukan sekadar instruksi verbal. Dengan demikian, peningkatan K3 tidak hanya menjadi kewajiban formal, tetapi juga bagian dari budaya perusahaan yang menghargai keselamatan dan kenyamanan seluruh pekerja. Melalui penerapan rekomendasi yang saling berkaitan ini, PT SPA berpotensi membangun iklim komunikasi yang lebih terbuka, harmonis, dan profesional, seraya mempertahankan identitas kekeluargaan yang selama ini menjadi kekuatan budaya kerja perusahaan.

Daftar Rujukan

- Aqifah, R., Riyadi, I., & Muhtadiah, D. (2025). Analisis Pola Komunikasi Organisasi Karyawan Di Divisi Humas PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselbar Makassar. *Journal of Government Studies*, 5.
- Artarini, H., & Putri, F. A. A. (2024). Komunikasi Organisasi Berbasis Media Sosial Whatsapp Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pengurus RW 011 Grand Orchard Kelurahan Sukapura. *Communication Lens*, 4.
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Chandra, R. M., Sudijanto, M. K., & Adriana, E. (2023). Faktor-Faktor Komunikasi (Yang Perlu Dimiliki) Generasi Z Dalam Mempersiapkan Karir. *Student Research Journal*, 1(3), 372–384. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i3.345>
- Djadji, O. U. (2023). Praktik-Praktik Manajemen Keragaman di Tempat Kerja. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 14(3), 443–455. <https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.6620>
- Erianti, A. D., Alfizi, A., Aslikhah, U. T., & Agitama, V. N. (2025a). Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengelola Karyawan Generasi Z Di Tempat Kerja. *Journal of Law, Economics, and English*, 7. <http://ejournal.uhb.ac.id/index.php/J-LEE/issue/archive>

- Erianti, A. D., Alfizi, A., Aslikhah, U. T., & Agitama, V. N. (2025b). Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengelola Karyawan Generasi Z Di Tempat Kerja. *Journal of Law, Economics, and English*, 7. <http://ejournal.uhb.ac.id/index.php/J-LEE/issue/archive>
- Fikri, R., Mujahidin, M., H., Sutisna, N. A., Najat, N. K., & Laksana, A. (2024). Dinamika Komunikasi Korporasi dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z. *Etic (Education And Social Science Journal)*, 1(2), 107–118. <https://naluriedukasi.com/index.php/eticjournal/index>
- Julianda, N., & Sena, M. D. (2025). Disparitas Persepsi Dan Realitas: Analisis Determinan Retensi Kerja Generasi Z Sebagai Strategi Peningkatan Retensi Di Kabupaten Asahan. *Journal of Science and Social Research*, 8, 3729–3734.
- Kurniati, A., Lidya, V., & Pasaribu, D. (2025). Studi Kualitatif Penerapan Sistem Hybrid Working dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Gen-Z di PT Interactive Surabaya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9, 22412.
- Kurniawan, D., & Sya'roni, D. A. W. (2025). The Influence Of Generation Z To Unemployment In Indonesia Start Up. *International Conference on Business Economics, Social Sciences & Humanities*, 112–116. <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik>
- Kurniawan Paju, B., Yanni, D., Fallo, A., & Mowata, S. E. (2025). Analisis Algoritma Klasifikasi dalam Pembelajaran Sistem Informasi Geografis di Pendidikan Informatika. *Jurnal Kridatama Sains Dan Teknologi*, 7, 480–488.
- Lugianto, L. (2024). Dampak Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Guru Melalui Kepuasan Kerja di SMKN Kasiman Bojonegoro. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*.
- Mahendra, A., & Putra, P. (2025). Studi Kasus Komunikasi Organisasi Di Perusahaan Startup Berbasis Teknologi. *Economica Insight*, 1(2), 38–43. <https://doi.org/10.71094/ecoin.v1i2.91>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 13, Number 1, pp. 79–96). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Purnama Dewi's, A., & Ahayu Indrawati, K. (2025). Tinjauan Literature: Mengeksplorasi Faktor-Faktor yang Memotivasi Generasi Z untuk Bekerja. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 16(2), 165–176. <https://doi.org/10.29244/jmo.v16i2.62422>
- Purnawati, D., Sulistiowati, & Kalis, M. C. I. (2021). Pengaruh Karakteristik Milenial, Budaya Kerja dan Person-Job Fit Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Dalam Revolusi Industri 4.0. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 9(4), 240–253. <https://doi.org/10.26418/ejme.v9i4.49939>
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Ricky Marcelino Chandra, Michael Kurniawan Sudjianto, & Erica Adriana. (2023). Faktor-Faktor Komunikasi (Yang Perlu Dimiliki) Generasi Z Dalam Mempersiapkan Karir. *Student Research Journal*, 1(3), 372–384. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i3.345>
- Robiyanto, T., & Prasastiningtyas, W. (2021). Buana Komunikasi Pola Komunikasi Organisasi Pada Hotel: Studi Kasus Hotel Malaka Bandung. *Jurnal Penelitian Dan Studi Ilmu Komunikasi*, 11–18. <http://jurnal.usbypkp.ac.id/index.php/buanakomunikasi>
- Sani, A., Hafiz, S. M., & Marpaung, A. P. (2024). Motivasi Kerja Generasi Z Di Indonesia : Sebuah Eksplorasi Teoritis Menggunakan Metode Zaltman Methapore Elicitation Technique (ZMET). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3), 2857–2872.

- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1).
- Sumbul, B., & Khare, R. (2024). Understanding Factors Motivating Generation Z with Application of Maslow's Theory of Motivation. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 2221–2226. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24may1853>
- Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z Dan Dampak Produktivitas Kerja Pada Dunia Kerja Di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 7(3), 37–43. <https://doi.org/10.55338/saintek.v7i3.3892>
- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- William, H., Martinah, & Riniwati. (2024). Peran Generasi Z Dalam Membangun Harmoni Di Tengah Keberagaman. *Proceeding National Conference of Christian Education and Theology*, 2(2), 121–132.
- Wiryo, A., Nurillahi, A. A., Anggraeni, A. F., & Roswinna, W. (2025). Peran Strategic Human Resource Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Pendekatan Dynamic Capability Theory. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Informatika*.
- Zamxami, & Sahana, W. (2021). Strategi Komunikasi Organisasi. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 25–37.
- Zulfirman, R. (2022). Implementasi Metode Outdoor Learning Dalam. *Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran*, 3, 147–153. <http://dx.doi.org/10.30596%2Fjppp.v3i2.11758>