



Pola Komunikasi Kepemimpinan Gen Z Sebagai Pendukung Keberhasilan Pemenang Penghargaan Best Branch Manager PT. Asuransi X

Adrian Farhan¹, Ballian Siregar²

¹Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, adrianfrhn@gmail.com

²Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, ballian@esaunggul.ac.id

Corresponding Author: adrianfrhn@gmail.com

Abstract: *This study examines the leadership communication patterns of Generation Z branch managers at PT Asuransi X who achieved the Best Branch Manager award. The research aims to analyze the implementation of Generation Z leaders' communication patterns and how cross-generational team members perceive them. Utilizing a qualitative method with an embedded single-case study design, data was collected through in-depth interviews with four informants and field observation. The results show that Generation Z leaders predominantly apply the Star (All-Channel) communication pattern, which cuts through hierarchical bureaucracy and encourages transparent, two-way dialogic communication. Furthermore, the leaders execute the convergence strategy from the Communication Accommodation Theory (CAT) by adapting their language style, intonation, and local socio-cultural approaches when interacting with more senior subordinates. In conclusion, emotional intelligence in adapting cross-generational communication styles and implementing inclusive communication is proven to prevent resistance and increase employee engagement. This established cross-generational synergy directly contributes to operational effectiveness and the achievement of overall outstanding performance at the branch level.*

Keyword: *Communication Patterns, Generation Z Leadership, Communication Accommodation Theory, Cross-Generational Synergy, Employee Engagement..*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji pola komunikasi kepemimpinan manajer cabang Generasi Z di PT Asuransi X yang berhasil meraih penghargaan *Best Branch Manager*. Penelitian ini menganalisis penerapan pola komunikasi pemimpin Generasi Z dan bagaimana pemaknaannya oleh anggota tim lintas generasi. Menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terjal, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap empat informan dan observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin Generasi Z secara dominan menerapkan pola komunikasi Bintang (*All-Channel*) yang memangkas birokrasi hierarkis dan mendorong komunikasi transparan secara dua arah. Selain itu, para pemimpin mengaplikasikan strategi konvergensi dari *Communication Accommodation Theory* (CAT) dengan mengadaptasi gaya bahasa, intonasi, serta pendekatan sosial-budaya lokal saat berinteraksi dengan bawahan yang lebih senior. Kesimpulannya, kecerdasan emosional dalam menyesuaikan gaya komunikasi antar-generasi serta penerapan komunikasi yang inklusif

terbukti mampu mencegah resistensi dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Sinergi lintas generasi yang terbangun ini berkontribusi langsung pada peningkatan efektivitas operasional dan pencapaian kinerja unggul di tingkat cabang.

Kata Kunci: Pola Komunikasi, Kepemimpinan Generasi Z, *Communication Accommodation Theory*, Sinergi Lintas Generasi, *Employee Engagement*.

PENDAHULUAN

Dinamika demografi tenaga kerja di era modern telah membawa perubahan signifikan pada struktur hierarki organisasi. Saat ini, dunia kerja diisi oleh multi-generasi, di mana Generasi Z mulai memasuki posisi manajerial dan kepemimpinan strategis (Benscik et al, 2016). Masuknya pemimpin Generasi Z membawa tantangan komunikasi tersendiri, terutama ketika mereka harus memimpin anggota tim dari generasi yang lebih senior (seperti Generasi X dan Milenial). Perbedaan karakteristik lintas generasi ini sering kali memicu hambatan komunikasi, resistensi bawahan terhadap otoritas pemimpin yang lebih muda, serta berpotensi menurunkan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) (Benscik et al, 2016).

Dalam konteks komunikasi organisasi, pemimpin dituntut untuk memiliki keluwesan dalam menyampaikan pesan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Fenomena menarik terjadi di PT Asuransi X, di mana manajer cabang dari kalangan Generasi Z justru berhasil mencetak prestasi dengan meraih penghargaan *Best Branch Manager*. Keberhasilan ini mengindikasikan adanya strategi komunikasi kepemimpinan yang sangat efektif dalam mengelola subordinat lintas generasi, mengatasi bias senioritas, serta meminimalisasi friksi di lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan Generasi Z umumnya masih berfokus pada gaya kepemimpinan secara umum dan belum banyak yang membedah secara spesifik taktik akomodasi pesan antarpribadi dalam situasi lintas usia. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pisau analisis *Communication Accommodation Theory* (CAT) yang digagas oleh Howard Giles, serta konsep Pola Komunikasi Organisasi. Giles (1973) menjelaskan teori CAT dinilai relevan untuk melihat bagaimana pemimpin Generasi Z melakukan strategi konvergensi yakni penyesuaian gaya bahasa, intonasi, dan kedekatan sosial-budaya untuk menyamakan kedudukan dan membangun empati dengan bawahan yang lebih tua. Teori Akomodasi Komunikasi (CAT) yang dikembangkan oleh Howard Giles berakar dari teori identitas sosial. Teori ini berasumsi bahwa ketika individu berinteraksi, mereka akan menyesuaikan ucapan, pola vokal, dan tindak tanduk (*gesture*) mereka untuk mengakomodasi orang lain (Giles, 1973). Dalam konteks kepemimpinan manajer Generasi Z, teori ini menjadi pisau analisis utama untuk melihat manajemen jarak sosial lintas generasi.

Untuk analisis, peneliti membedah dua strategi utama CAT dan bagaimana manajer Generasi Z menggunakannya:

Strategi Konvergensi (*Convergence*)

adalah strategi di mana individu beradaptasi terhadap perilaku komunikasi orang lain untuk mengurangi perbedaan sosial. Dalam kasus Anda, analisis difokuskan pada bagaimana manajer Generasi Z secara sadar menurunkan "ego generasional" mereka. Misalnya, menggunakan sapaan penghormatan lokal (Bapak/Ibu/Pakde), menurunkan tempo bicara, menghindari *slang* atau *jargon* digital yang terlalu rumit, atau menyesuaikan intonasi agar tidak terkesan menggurui (*bossy*). Tujuannya adalah mencari persetujuan sosial (*social approval*), meningkatkan efisiensi komunikasi, dan meminimalisasi resistensi dari bawahan yang lebih senior.

Strategi Divergensi (*Divergence*) dan Pemeliharaan (*Maintenance*)

Di sisi lain, peneliti juga menganalisis dalam situasi tertentu (misalnya saat mengambil keputusan strategis atau menegakkan disiplin/SOP perusahaan asuransi), manajer Generasi Z melakukan divergensi (menonjolkan perbedaan untuk menegaskan otoritas).

Struktur aliran informasi dalam organisasi memengaruhi dinamika kekuasaan, efisiensi penyelesaian tugas, serta tingkat kepuasan anggota kelompok. Menurut DeVito (2013), jaringan komunikasi didefinisikan sebagai struktur yang mengatur rute pertukaran pesan antaranggota dalam suatu sistem organisasi. DeVito memetakan lima struktur jaringan komunikasi utama yang memiliki karakteristik serta implikasi operasional tersendiri:

Pola Lingkaran (*The Circle*)

Pola ini berkarakteristik desentralistik tanpa tingkatan hierarki yang dominan. Anggota organisasi hanya memiliki akses komunikasi langsung dengan dua individu di sisi kiri dan kanannya. Struktur ini menciptakan kesetaraan dalam distribusi informasi dan tingkat kepuasan anggota yang merata, namun memiliki efisiensi yang relatif rendah dalam penyelesaian masalah yang membutuhkan kecepatan tinggi akibat potensi akumulasi distorsi pesan.

Pola Roda (*The Wheel*)

Pola roda merepresentasikan struktur komunikasi yang sangat tersentralisasi. Pemimpin atau manajer berada pada posisi pusat (*hub*) sebagai satu-satunya perantara dan penyaring arus informasi. Anggota tim yang berada di posisi perifer tidak dapat saling berinteraksi secara langsung. Struktur ini menunjukkan tingkat akurasi dan kecepatan yang sangat tinggi pada penyelesaian tugas-tugas sederhana, namun berdampak negatif pada tingkat kepuasan anggota akibat terisolasi dari proses pengambilan keputusan.

Pola Rantai (*The Chain*)

Pola ini mengartikulasikan hierarki komando birokrasi tradisional, di mana informasi mengalir secara linier dan bertahap dari tingkatan teratas hingga terbawah. Hambatan utama pola rantai terletak pada tingginya risiko penyaringan informasi (*information filtering*) dan distorsi makna ketika pesan melintasi beberapa tingkatan hierarki sebelum sampai pada penerima akhir.

Pola Y (*The Y-Pattern*)

Pola Y merupakan modifikasi dari pola rantai dengan percabangan jalur komunikasi. Dalam struktur ini, pemimpin memanfaatkan perantara (*gatekeeper*) untuk menyalurkan instruksi kepada anggota tim yang lebih luas. Pola ini efisien dalam pembagian kerja terstruktur, namun menempatkan posisi perantara pada tingkat kekuasaan informasi yang sangat signifikan.

Pola Bintang atau Semua Saluran (*The All-Channel / Star*)

Pola ini merupakan perluasan dari pola lingkaran di mana seluruh pembatasan hierarkis dan struktural diabaikan. Setiap anggota organisasi memiliki akses dan kebebasan untuk berkomunikasi secara langsung dengan semua anggota lainnya, termasuk pemimpin. Karakteristik utama pola ini terletak pada sifatnya yang inklusif, dialogis, dan partisipatif. Pola *All-Channel* terbukti paling efektif untuk mengatasi kompleksitas masalah serta secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan inovasi organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan pola komunikasi kepemimpinan manajer cabang Generasi Z di PT Asuransi X, serta bagaimana pemaknaan anggota tim lintas generasi terhadap strategi akomodasi komunikasi tersebut dalam mendorong kinerja cabang yang unggul.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivisme untuk memahami pemaknaan konstruktif para aktor organisasi terhadap fenomena komunikasi yang diteliti. Desain penelitian yang diterapkan adalah studi kasus tunggal terjal (*embedded single-case study*) mengacu pada kerangka metodologis Yin (2018). Pemilihan desain ini didasarkan pada fokus penelitian yang mengkaji kasus spesifik dan unik—yakni kepemimpinan Generasi Z peraih penghargaan *Best Branch Manager* di PT Asuransi X—dengan melibatkan beberapa unit analisis terikat, yaitu pola komunikasi kepemimpinan manajer dan pemaknaan subordinat lintas generasi.

Subjek penelitian ditentukan secara deliberatif menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria inklusi yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dalam penelitian ini berjumlah empat orang, terdiri dari 1 (satu) Manajer Cabang Generasi Z sebagai informan kunci (*key informant*), serta 3 (tiga) anggota tim lintas generasi (Generasi X dan Milenial) sebagai informan pendukung. Pelibatan informan dari berbagai tingkatan generasi ini bertujuan untuk memperoleh komparasi data yang simetris dari perspektif dua arah (*triangulatif*).

Pengumpulan data primer dilaksanakan melalui dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi lapangan non-partisipan. Sugiyono (2023) menjelaskan wawancara mendalam dilakukan menggunakan pedoman semi-terstruktur guna menggali secara komprehensif penerapan pola komunikasi, strategi akomodasi (*convergence*), serta persepsi subordinat. Darmalaksana (2020) menyampaikan dalam penelitiannya, observasi lapangan dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi antarpersonal, iklim komunikasi organisasi, dan praktik komunikasi dialogis (*all-channel*) dalam operasional harian kantor cabang. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap profil cabang, laporan pencapaian kinerja, dan arsip relevan lainnya.

Teknik analisis data mengadopsi model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tiga tahapan simultan: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Untuk menjamin keabsahan data (*trustworthiness*), penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan serta memverifikasi silang informasi antara manajer dan para subordinat, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan menguji konsistensi data hasil wawancara mendalam terhadap catatan observasi lapangan dan dokumen pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan empat informan, yaitu dua Kepala Cabang dan juga dua adalah karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinan Kepala Cabang tersebut di dua cabang yang berbeda. Kepala Cabang pertama adalah AS yang berasal dari cabang Batam, dengan informan tambahan yaitu Karyawan AL. Lalu dilanjutkan dengan AT dari Kepala Cabang Joglo dengan informan tambahan YK. Berdasarkan data di lapangan, terlihat bahwa pola komunikasi yang diterapkan mengarah kepada bentuk komunikasi yang terbuka, inklusif, dan meminimalisir sekat hierarki. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Branch Manager pada saat proses wawancara. Dalam menyampaikan arahan operasional atau pendelegasian target (KPI), kedua pemimpin cabang memilih untuk memotong jalur birokrasi. Aufar di Cabang Batam menegaskan bahwa ia tidak menggunakan second layer (perantara) dalam mendelegasikan tugas. Instruksi diberikan secara langsung kepada peran spesifik (seperti AO atau Surveyor) melalui rapat tatap muka untuk hal yang mendesak, atau melalui panggilan telepon dan personal chat untuk hal yang lebih spesifik. Hal ini dikonfirmasi oleh Agnes, yang menyatakan bahwa komunikasi arahan selalu datang langsung dari Branch Manager tanpa ada perantara.

“Biasanya langsung ke personal, ada juga yang bersamaan, tergantung apabila ada yang urgent bisa ke personal. Jadi ada 2 cara penyampaian.”

(AL, Wawancara 13 Agustus 2026)

Pola serupa juga diterapkan di cabang Joglo, AT menyampaikan target secara transparan melalui meeting besar di awal tahun tanpa melewati perantara second layer kepada karyawannya. Serta secara langsung kepada masing – masing karyawan. Hal ini dikonfirmasi langsung oleh kedua informan dari cabang Joglo.

“Komunikasi yang kita bangun dari awal adalah setiap ada penyampaian pesan terhadap suatu tugas atau arahan, saya pastikan bahwa itu disampaikan langsung kepada karyawan dengan memperhatikan latar belakang usia dan posisi dari karyawan tersebut.”
(AT, wawancara 13 Agustus 2026)

“Kadang saya mendapatkan arahan melalui WA, tapi terkadang kalau ada arahan yang perlu disampaikan secara langsung melalui meeting.”
(YK, wawancara 13 Agustus 2026)

Selain penyampaian pesan mengenai target, peneliti juga menganalisa terkait bagaimana proses perihal penyampaian feedback oleh anggota kepada atasan. Berdasarkan hasil analisa pada proses wawancara, proses penyampaian feedback terjadi secara dua arah (bottom-up dan top down). Pola kepemimpinan Gen-Z dalam studi ini menunjukkan pergeseran dari komunikasi instruksional satu arah menjadi dialogis. AL merasa diberikan kebebasan penuh di lingkungan kerjanya untuk bertanya atau memberikan feedback terkait pekerjaan. AS secara proaktif mendorong stafnya untuk menjadi "bawel" atau berani bertanya jika ada instruksi yang kurang jelas. Ia menekankan prinsip "benar sejak awal" untuk menghindari salah inisiatif akibat mispersepsi.

“Cukup bebas untuk bertanya dan juga memberikan feedback, Kepala Cabang selalu berusaha terbuka dan juga menerapkan prinsip karyawan harus aktif untuk dapat menyampaikan feedback dan ide”
(AL, wawancara 13 Agustus 2026)

Hal ini juga didukung oleh pernyataan di cabang lain dimana Kepala Cabang memberikan ruang terbuka untuk dapat berkoordinasi satu dengan yang lainnya dalam brainstorming dan menyampaikan feedback.

“Bagi saya karyawan tetap dapat memberikan pendapat, terkadang saya bisa konsultasi kepada atasan dan selalu ada proses diskusi.”
(YK, wawancara 13 Agustus 2026)

Dari sudut pandang Branch Manager, disampaikan bahwa Branch Manager selalu menerapkan pola komunikasi yang terbuka agar karyawan tetap merasa nyaman untuk menyampaikan sesuatu, dan juga selalu ada kesempatan antar karyawan untuk dapat melakukan proses diskusi antara satu dengan yang lainnya.

“Saya rutin mengadakan meeting untuk dapat menyampaikan informasi, hal ini saya lakukan untuk dapat membuat ruang komunikasi terbuka terhadap karyawan supaya kedekatan karyawan juga terjaga”
(AT, wawancara 13 Agustus 2026)

Selain cabang Joglo, hal serupa dikonfirmasi oleh cabang Batam yang menjelaskan bahwa di cabang yang dipimpin, selalu ada proses penyesuaian pendapat di dalam meeting mingguan dan juga bulanan supaya proses penyampaian informasi tidak ada yang ditutupi.

“Kalau spesifik ke satu orang, biasanya saya direct ke personal orang tersebut, tetapi saya selalu mengadakan meeting cabang supaya semua dapat mengakses informasi dan berkoordinasi.”

(AS, wawancara 13 Agustus 2026).

Berdasarkan proses wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa proses komunikasi terbuka dan juga terstruktur dengan kondisi karyawan bisa bebas berinteraksi satu dengan yang lainnya diterapkan oleh Branch Manager dan juga dapat diterima dengan baik cara penyampaiannya oleh karyawan. Dari sisi karyawan pun merasa diakomodir sehingga proses komunikasi di cabang berjalan dengan baik.

Salah satu temuan paling krusial dalam penelitian ini adalah bagaimana Branch Manager Generasi Z memaknai dan mengelola perbedaan usia di tempat kerja. Di lingkungan korporasi asuransi konvensional yang didominasi oleh pekerja senior (Generasi X dan Milenial), pemimpin Generasi Z dihadapkan pada tantangan besar berupa resistensi atau communication gaps. Namun, temuan menunjukkan bahwa para pemimpin ini berhasil mengatasi hal tersebut melalui penerapan Strategi Konvergensi, sebuah konsep kunci dalam Communication Accommodation Theory (CAT) yang digagas oleh Giles (1973). Temuan kualitatif menunjukkan bahwa Branch Manager cenderung melakukan strategi konvergensi menyesuaikan gaya bahasa, nada suara, dan tingkat keintiman ketika berkomunikasi dengan anggota. Konvergensi digunakan sebagai alat untuk mencari persetujuan, menunjukkan empati, dan menjaga kohesi sosial di tengah situasi krisis (Gallois, Ogay, & Giles, 2005).

Berdasarkan hasil dari penyampaian komunikasi dari Kepala Cabang dan karyawan, disimpulkan bahwa ada penerapan strategi konvergensi diterapkan oleh pimpinan cabang supaya dapat berkoordinasi secara lancar dengan karyawan. Sesuai dengan Andini et al.(2023) yang menjelaskan, dalam proses strategi konvergensi, ada penyesuaian dinamika komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin, hal ini dilakukan supaya pemimpin dapat menyelaraskan dengan tim nya dan memposisikan dirinya setara dalam bahasa dan gaya komunikasi.

- 1) Setiap Percakapan menandung unsur persamaan dan perbedaan
- 2) Persepsi dan evaluasi terhadap perilaku komunikasi lawan bicara mempengaruhi kualitas interaksi
- 3) Bahasa dan perilaku adalah indikator status sosial dan keanggotaan kelompok
- 4) Tingkat akomodasi dipengaruhi oleh norma sosial yang berlaku.

Giles (1973) mendefinisikan strategi konvergensi sebagai upaya individu untuk menyesuaikan, memodifikasi, atau mengatur perilaku komunikasinya agar lebih mirip dan selaras dengan lawan bicaranya guna mendekatkan jarak sosial. Dalam praktiknya, Branch Manager AT di Joglo melakukan profiling karyawan berdasarkan usia dan latar belakang, kemudian mengadaptasi komunikasinya dengan budaya lokal "unggah-ungguh" saat berinteraksi dengan karyawan senior. AT menyadari bahwa bahasa dan perilaku adalah indikator status sosial (salah satu asumsi dasar CAT), sehingga ia merendahkan intonasi, menggunakan bahasa yang lebih santun, dan memperlambat tempo bicara ketika berhadapan dengan generasi yang lebih tua (Generasi X atau Baby Boomers).

Di sisi lain, AS di Batam juga menerapkan strategi serupa. Meskipun ia berusaha memimpin dengan gaya yang "natural" dan memposisikan diri secara profesional, ia melakukan modifikasi gaya bahasa (seperti menyelipkan jokes atau istilah kekinian) saat berbicara dengan Generasi Alpha dan Gen Z, namun kembali ke gaya yang straight to the point dan formal saat

mendelegasikan tugas kepada karyawan senior. Fleksibilitas dan kemampuan adaptasi ini sangat relevan dengan temuan Dwiastuti (2024), yang menekankan pentingnya kecerdasan emosional (emotional intelligence) pemimpin dalam mengelola karyawan di industri asuransi. Meskipun penelitian Dwiastuti berfokus pada pemimpin yang menghadapi Gen Z, studi kasus ini membuktikan bahwa emotional intelligence juga mutlak diperlukan saat pemimpin Gen Z mengarahkan bawahan yang jauh lebih tua. Kemampuan AT dan AS membaca situasi, menghargai nilai kultural, dan menekan ego generasional mereka menunjukkan kematangan emosional yang berdampak pada penerimaan yang positif dari karyawan senior. Penerapan strategi konvergensi ini juga memperkuat temuan Figueroa (2023), yang menyatakan bahwa kapabilitas adaptasi (adaptability) gaya komunikasi pemimpin adalah kunci utama dalam menjembatani kesenjangan di antara kohort multigenerasi (Baby Boomers, Gen X, Milenial, Gen Z). Dengan mengadopsi cara komunikasi bawahan, Branch Manager Generasi Z tidak kehilangan wibawanya; sebaliknya, mereka justru mendapatkan legitimasi dan rasa hormat (respect) dari bawahan senior karena dianggap santun dan empatik, yang bermuara pada tidak adanya friksi atau konflik disfungsional di dalam cabang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan Manajer Cabang Generasi Z di PT Asuransi X dalam meraih predikat *Best Branch Manager* didorong oleh integrasi pola komunikasi yang adaptif, transparan, dan inklusif. Pemimpin Generasi Z secara dominan menerapkan pola komunikasi Bintang (*All-Channel Network*) yang berhasil membongkar sekat birokrasi kaku dan memangkas jarak kekuasaan (*power distance*). Keterbukaan saluran komunikasi dua arah ini menciptakan iklim kerja yang suportif, meminimalisasi hambatan psikologis, serta meningkatkan kepuasan komunikasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara signifikan.

Penerapan strategi konvergensi berbasis *Communication Accommodation Theory* (CAT) terbukti menjadi instrumen kunci dalam mengatasi tantangan ketidaksesuaian status (*status incongruence*) ketika memimpin subordinat yang lebih senior (Generasi X dan Milenial). Melalui penyesuaian gaya bahasa, penggunaan sapaan honorifik, serta pendekatan evaluasi personal berbasis empati, pemimpin Generasi Z mampu menumbuhkan rasa hormat mutual (*mutual respect*) tanpa mengikis otoritas manajerialnya. Strategi ini berhasil mentransformasi potensi konflik kultural antargenerasi menjadi sinergi kolaboratif—menyatukan kecakapan digital Generasi Z dengan kematangan pengalaman teknis staf senior—yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja operasional dan pencapaian target bisnis cabang.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas jangkauan pemikiran CAT dan model jaringan komunikasi DeVito dalam konteks kepemimpinan lintas generasi di industri keuangan. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi organisasi bahwa efektivitas kepemimpinan muda tidak bersandar pada kekuasaan formal (*formal authority*), melainkan pada kecerdasan emosional dan keluwesan akomodasi komunikasi antarpersonal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji generalisasi kerangka komunikasi ini menggunakan metode kuantitatif dengan cakupan sampel yang lebih luas di berbagai sektor industri.

REFERENSI

- Anshori, M., dkk. (2023). *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Kerja*. Jakarta: Kencana.
- Astuti, D., dkk. (2024). *Pengembangan SDM Lintas Generasi dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Andini, S. T., Fajarina, & Siregar, B. (2023). Strategi akomodasi komunikasi antar-budaya karyawan etnis Jawa-Betawi di lingkungan Sushi Tei Sudirman. *Global Komunika: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(1), 48–60.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

- Batubara, H. H. (2017). *Metodologi Studi Komunikasi*. Jakarta: Prenadamedia.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2020). Generational Differences in the Workplace. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 23–38.
- Bhattacharjee, S. (2024). Leadership Communication in Modern Organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 18(1), 45–62.
- Colquitt, J. A. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Darmalaksana, W. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Devito, J. A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia*. Tangerang: Karisma Publishing.
- Devito, J. A. (2016). *The Interpersonal Communication Book*. New York: Pearson.
- Djamarah, S. B. (2004). *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak dalam Keluarga*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi, N. S., & Toni, A. (2024). *Gaya Komunikasi Transformasional pada Gojek sebagai Aplikasi On-Demand di Indonesia*. *Jurnal Komunikasi Kontemporer*, Vol. 4 (2) Effendy, O. U. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Figueroa, T. V. (2023). *The Strategies Necessary for Leading Multigenerational Teams*. Walden University Dissertation Store (Qualitative Case Study).
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mulyana, D. (2013). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nursyamsi, A. (2024). The Effectiveness of Digital Communication in Bridging the Generational Gap in Organizations. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 6(1), 33–47.
- Putra, R., dkk. (2024). *Membangun Sinergi Lintas Generasi dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Gramedia.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rorimpandey, L. (2013). Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 56–68.
- Ruben, B. D., & Stewart, L. P. (1998). *Communication and Human Behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
- Saiman, L. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Smith, A., & Turner, J. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z Employees: A Systematic Review. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 22–37.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Widyaputri, R., & Sary, F. P. (2022). Digital Leadership and Organizational Communication Toward Millennial Employees in a Telecommunication Company. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 20(2), 145–160.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.