

**FROM NEWSROOM TO METAVERSE : MEDIA HUMAN
RESOURCE TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION AMONG GENERATION Z**

**¹Rizky Muharram, ²Afwan Syahril Manurung, ³Syifa Urrahmah,
⁴Yoserizal Saragih, ⁵Zanniro Sururi Hsb**

^{1,2,4}Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

³Universitas Muhammadiyah Mahakarya Aceh

⁵STAI Samora Pemantangsiantar

¹rizkymuharram30@gmail.com, ²afwansyahril789@gmail.com,

³syifaurrehman@ummah.ac.id, ⁴yoserizal@uinsu.ac.id, ⁵zanniro123@gmail.com,

Abstract: *This study aims to analyze the transformation of human resource (HR) management in the media industry, which is now dominated by Generation Z, a digital-native generation that brings new values, behaviors, and expectations to work systems. Amidst the acceleration of digitalization and the emergence of technologies such as the metaverse, augmented reality, and artificial intelligence, HR management in newsrooms is required to adapt not only technologically but also culturally. This study uses a qualitative approach with descriptive methods, supported by in-depth interviews and observations with ten informants from the Gen Z group working in the digital media sector. The results show that Gen Z is not only an implementer but also an agent of change that drives a shift in work paradigms: from bureaucratic structures to collaborative systems, from administrative control to a values-based approach. Gen Z demands work flexibility, space for participation, and a management system that values diversity, transparency, and sustainability. By combining Kurt Lewin's Change Management theory with John Kotter's approach, this study finds that most media organizations are still in the "unfreeze" stage and have not yet optimally built work systems that are truly aligned with the characteristics of Gen Z. The transformations that have occurred so far tend to be technical and partial, not addressing comprehensive structural and cultural changes. This study recommends that media companies undertake a strategic reorientation of human resource management as a foundation for industry sustainability in the digital and metaverse era.*

Keywords: *Generation Z, HR, Management, Media*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam industri media yang kini didominasi oleh Generasi Z, generasi digital-native yang membawa nilai, perilaku, dan ekspektasi baru terhadap sistem kerja. Di tengah akselerasi digitalisasi dan kemunculan teknologi seperti metaverse, augmented reality, dan kecerdasan buatan, pengelolaan SDM di ruang redaksi dituntut beradaptasi tidak hanya secara teknologis, tetapi juga kultural. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, didukung oleh wawancara mendalam dan observasi terhadap sepuluh informan dari kalangan Gen Z yang bekerja di sektor media digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gen Z tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga agen perubahan yang mendorong pergeseran paradigma kerja: dari struktur birokratis ke sistem kolaboratif, dari kontrol administratif ke pendekatan berbasis nilai. Gen Z menuntut fleksibilitas kerja, ruang partisipasi, serta sistem manajemen yang menghargai keberagaman, transparansi, dan keberlanjutan. Dengan memadukan teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin dan pendekatan John Kotter, penelitian ini menemukan bahwa sebagian besar organisasi media masih berada pada tahap "unfreeze" dan belum optimal dalam membangun sistem kerja yang benar-benar selaras dengan karakteristik Gen Z. Transformasi yang terjadi sejauh ini cenderung bersifat teknis dan parsial, belum menyentuh perubahan struktural dan budaya secara menyeluruh.

Kata kunci: Generasi Z, SDM, Manajemen, Media

A. Pendahuluan

Di tengah derasnya arus digitalisasi, transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) di industri media mengalami pergeseran signifikan¹. Perubahan ini tidak hanya dipicu oleh adopsi teknologi digital dan platform imersif seperti metaverse, tetapi juga oleh dominasi Generasi Z sebagai tenaga kerja baru di ruang redaksi. Generasi yang lahir pada pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an ini tumbuh dalam ekosistem digital yang sarat dengan media sosial, kecerdasan buatan, dan komunikasi berbasis jaringan.

Dalam konteks industri media, Generasi Z tidak sekadar menjadi objek perubahan, melainkan aktor komunikatif yang secara aktif membentuk budaya organisasi, pola produksi konten, dan relasi kerja berbasis kolaborasi². Sebagai generasi yang terbiasa dengan komunikasi dua arah, partisipatif, dan real-time, Generasi Z menghadirkan dinamika komunikasi organisasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka menuntut transparansi, inklusivitas, dan ruang dialog dalam pengambilan keputusan, sehingga ruang redaksi tidak lagi beroperasi sebagai struktur hierarkis yang kaku, melainkan sebagai arena komunikasi kolaboratif yang cair³.

Perubahan ini menuntut manajemen SDM media untuk tidak hanya melakukan penyesuaian administratif, tetapi juga mengelola proses komunikasi perubahan (*change communication*) secara sistematis agar transformasi organisasi dapat diterima dan diinternalisasi oleh seluruh aktor redaksi. Laporan We Are Social (2025) mencatat sekitar 143 juta identitas pengguna media sosial di Indonesia, yang mencerminkan tingginya penetrasi komunikasi digital dan kompleksitas ekosistem informasi. Dalam lanskap ini, Generasi Z menjadi kelompok dominan baik sebagai produsen maupun distributor konten media⁴.

Transformasi SDM media karenanya berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam mengelola komunikasi internal, membangun makna bersama (*shared meaning*), serta memfasilitasi kolaborasi lintas

¹ Djoko Waluyo, "MAKNA JURNALISME DALAM ERA DIGITAL : SUATU PELUANG DAN TRANSFORMASI," *Diakom : Jurnal Media Dan Komunikasi* 1, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.17933/diakom.v1i1.17>.

² Yoserizal Saragih and Afwan Syahril Manurung, "The Role of Media Journalism in Influencing Public Perceptions of Religious Issues in the Digital Age" 19, no. 1 (n.d.): 137–58.

³ Alifya Qultsum Lutfiah, Destya Rahmadiani, and Abi Sopyan Febrianto, "Manajerial : Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi Peran Perilaku Komunikasi Interpersonal Generasi Z Dalam Pemanfaatan Media Digital," *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi* 23, no. May 2023 (2024): 75–84, <https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/article/view/65797>.

⁴ Bagus Santoso et al., "Representasi Kehidupan Ideal Dan Tekanan Sosial Di Instagram: Terhadap Strategi Pencitraan Diri Dikalangan Anak Muda," *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 02, no. 12 (2025): 787–96, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15614949>.

platform dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi dan terdesentralisasi⁵.

Penggunaan teknologi metaverse, augmented reality, dan kecerdasan buatan dalam produksi jurnalisme semakin memperkuat kebutuhan akan model komunikasi organisasi yang adaptif dan dialogis⁶. Dari perspektif komunikasi organisasi, perubahan ini tidak dapat dilepaskan dari proses negosiasi makna antara manajemen dan pekerja media. Generasi Z cenderung menolak relasi kuasa yang otoritatif dan lebih menyukai pola komunikasi horizontal, berbasis proyek, serta fleksibilitas kerja⁷.

Mayoritas Gen Z lebih memilih organisasi yang mengomunikasikan nilai-nilai sosial, keberlanjutan, dan keadilan secara konsisten dalam kebijakan dan praktik manajerial. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM media kini tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada komunikasi nilai (*value communication*) dan pembentukan identitas organisasi⁸. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM media kini tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada komunikasi nilai (*value communication*) dan pembentukan identitas organisasi⁹.

Meskipun sejumlah penelitian telah membahas transformasi SDM media dan adopsi teknologi digital, sebagian besar studi masih menempatkan perubahan tersebut dalam kerangka manajemen atau teknologi semata, tanpa mengelaborasi peran komunikasi organisasi dalam mengelola perubahan di ruang redaksi. Penelitian tentang Generasi Z di industri media juga cenderung berfokus pada aspek keterampilan digital dan preferensi kerja, namun belum secara mendalam mengkaji bagaimana komunikasi perubahan dimediasi oleh struktur organisasi, budaya redaksi, dan teknologi imersif seperti metaverse¹⁰.

⁵ Greg Downey, "Media Work, by Mark Deuze. Cambridge, UK: Polity Press, 2007. 278 Pp. \$69.95 Cloth/\$22.95 Paper. ISBN 978-07456-3924-6 (Cloth), 978-07456-3925-3 (Paper)," *The Information Society* 25, no. 4 (2009): 279–80, <https://doi.org/10.1080/01972240903028854>.

⁶ Yose Indarta et al., "Relevansi Kurikulum Merdeka Belajar Dengan Model Pembelajaran Abad 21 Dalam Perkembangan Era Society 5.0," *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 4 (2022): 3011–24, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2589>.

⁷ Yohanes Agung Wahyu Nugroho, Bonita Eka Dama Yanti, and Felik Haryanto, "A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees," *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 14, no. 3 (2025): 367, <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486>.

⁸ Ingrid Fulmer, Barry Gerhart, and Ji Kim, "Compensation and Performance: A Review and Recommendations for the Future," *Personnel Psychology* 76 (2023): 687–718, <https://doi.org/10.1111/peps.12583>.

⁹ František Pollák, Jakub Soviar, and Roman Vavrek, *Communication Management* (London: IntechOpen, 2022), <https://doi.org/10.5772/intechopen.94775>.

¹⁰ Rr. Hawik Ervina I and Ahyar Yuniawan, "Human Resource Management Transformation in Generation Z : A Bibliometric Review," *International Conference On Research And Development (ICORAD)* 1, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.47841/icorad.v1i2.54>.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian terkait bagaimana teori manajemen perubahan Lewin dan Kotter dapat dioperasionalkan melalui praktik komunikasi organisasi dalam konteks transformasi SDM media. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis transformasi manajemen SDM media pada Generasi Z dari perspektif komunikasi organisasi, dengan menggunakan teori manajemen perubahan Lewin dan Kotter sebagai kerangka analisis. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana komunikasi perubahan dirancang dan dijalankan di ruang redaksi, bagaimana Generasi Z memaknai proses perubahan tersebut, serta bagaimana teknologi digital dan metaverse memediasi praktik komunikasi dan manajemen SDM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian komunikasi organisasi dan komunikasi media, serta kontribusi praktis bagi industri media dalam merancang strategi manajemen SDM yang adaptif, komunikatif, dan berkelanjutan di era digital dan metaverse.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) terjadi di industri media dalam konteks dominasi Generasi Z¹¹. Pendekatan deskriptif dipilih agar peneliti dapat menggambarkan fenomena secara holistik dan kontekstual berdasarkan realitas sosial yang dialami oleh subjek penelitian. Fokus utama terletak pada bagaimana nilai, perilaku, dan ekspektasi Gen Z membentuk ulang struktur dan budaya kerja dalam ruang redaksi atau perusahaan media berbasis digital¹².

Informan dalam penelitian ini merupakan pekerja media yang termasuk dalam kategori Generasi Z, dengan rentang usia antara 20–27 tahun, sesuai dengan klasifikasi demografis Generasi Z. Mereka bekerja di berbagai jenis perusahaan media, seperti media daring (online news portals), media konvergen, dan perusahaan media digital, yang telah atau sedang mengalami transformasi digital dalam pengelolaan SDM. Secara spesifik, informan menempati posisi sebagai jurnalis muda, editor junior, content creator, social media strategist, serta staf digital newsroom yang terlibat

¹¹ John W. Cresswell and J. David Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Introducing English Language*, 2018.

¹² Muhammad Rijal Fadli, “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif,” *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54, <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.

langsung dalam produksi konten, pengelolaan platform digital, dan kolaborasi lintas tim berbasis teknologi¹³.

Keterlibatan mereka dalam aktivitas redaksi dan sistem kerja digital menjadikan informan relevan untuk memberikan informasi empiris terkait dinamika perubahan manajemen SDM di industri media. Teknik pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling dengan kriteria tertentu. Adapun kriteria pemilihan informan meliputi: (1) termasuk dalam kelompok usia Generasi Z (20–27 tahun); (2) bekerja minimal satu tahun di perusahaan media atau organisasi media berbasis digital; (3) terlibat aktif dalam proses kerja yang memanfaatkan teknologi digital, seperti penggunaan platform manajemen konten, media sosial, atau sistem kerja jarak jauh/hibrida; dan (4) memiliki pengalaman berinteraksi langsung dengan kebijakan atau praktik manajemen SDM yang mengalami perubahan, baik dalam bentuk sistem kerja, pola komunikasi organisasi, maupun struktur kepemimpinan.

Selain itu, untuk memperkaya perspektif dan memperkuat triangulasi data, penelitian ini juga melibatkan beberapa informan pendukung dari kalangan manajer SDM, redaktur, atau pimpinan tim yang berperan dalam perumusan dan implementasi kebijakan perubahan di ruang redaksi. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan utama dan pendukung. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan ruang bagi informan dalam mengekspresikan pengalaman dan pandangan mereka terkait proses transformasi manajemen SDM dan komunikasi organisasi di tempat kerja. Observasi partisipatif dan nonpartisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung pola komunikasi kerja, penggunaan teknologi digital, dinamika kolaborasi lintas generasi, serta interaksi dalam ruang redaksi fisik maupun virtual. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa pedoman internal perusahaan, kebijakan SDM, notulensi rapat, serta artefak digital seperti platform kolaborasi dan konten komunikasi internal¹⁴.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi¹⁵. Analisis ini bersifat siklis, memungkinkan peneliti untuk terus meninjau ulang dan memperdalam temuan selama proses penelitian berlangsung. Untuk menjaga keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi data dengan membandingkan

¹³Bambang Arianto, *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif*, 2024, <https://doi.org/10.70310/q81zdh33>.

¹⁴Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif."

¹⁵Matthew B Miles, A Michael Hubberman, and Johnny Saldana, "Qualitative Data Analysis : A Methods Sourceboo," *SAGE Journal* 30, no. 25 (2016).

informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data ¹⁶. Validasi juga dilakukan melalui *member check* dan diskusi dengan rekan sejawat guna memastikan interpretasi peneliti tetap objektif dan relevan dengan konteks lapangan.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Dominasi Generasi Z di Era Digital Dalam Menghadapi Perubahan Manajemen SDM

Dominasi Generasi Z dalam dunia kerja saat ini menjadi fenomena yang tidak dapat diabaikan, khususnya di tengah derasnya gelombang digitalisasi yang mempengaruhi hampir seluruh sektor industri, termasuk bidang manajemen sumber daya manusia (SDM).

Generasi yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an ini membawa nilai-nilai baru dalam pola kerja, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, partisipasi aktif, keterbukaan, dan pengakuan terhadap identitas individual. Dalam konteks manajerial, kehadiran Gen Z telah menggeser paradigma pengelolaan SDM dari pendekatan birokratis yang kaku menjadi pendekatan kolaboratif yang adaptif terhadap perubahan. Karakteristik digital-native yang melekat pada Gen Z menjadikan mereka sangat responsif terhadap teknologi baru, seperti kecerdasan buatan, big data, hingga metaverse. Mereka tidak hanya menjadi pengguna teknologi, tetapi juga penggerak inovasi di dalamnya.

Hal ini mendorong institusi dan perusahaan, terutama di sektor media dan kreatif, untuk menyesuaikan sistem manajemen SDM agar mampu mengakomodasi kebutuhan kerja yang berbasis digital, terdesentralisasi, dan lebih personal. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk meninjau ulang strategi rekrutmen, pelatihan, retensi, serta pengembangan karier yang lebih selaras dengan ekspektasi Gen Z ¹⁷. Dalam menghadapi perubahan tersebut, organisasi dituntut untuk membangun lingkungan kerja yang berorientasi pada nilai, bukan sekadar produktivitas. Generasi Z cenderung lebih memilih bekerja di tempat yang memiliki visi sosial, inklusif, serta peduli terhadap isu lingkungan dan keadilan. Oleh karena itu, transformasi manajemen SDM di

¹⁶ UWE FLICK, "Triangulation Revisited: Strategy of Validation or Alternative?," *Journal for the Theory of Social Behaviour* 22, no. 2 (1992), <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1992.tb00215.x>.

¹⁷ I and Yuniawan, "Human Resource Management Transformation in Generation Z : A Bibliometric Review."

era digital bukan hanya tentang pemanfaatan teknologi, melainkan juga soal membentuk budaya kerja yang berdaya manusiawi¹⁸.

Dalam konteks ruang redaksi dan perusahaan media digital, dominasi Gen Z memengaruhi cara organisasi membangun relasi kerja dan mendistribusikan kekuasaan komunikatif. Struktur komunikasi yang sebelumnya bersifat vertikal kini bergeser menjadi lebih horizontal, di mana arus informasi tidak lagi sepenuhnya dikendalikan oleh pimpinan, tetapi dibentuk melalui interaksi lintas peran dan lintas platform.

Hal ini memperkuat temuan bahwa komunikasi organisasi di era digital tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai medium pembentukan makna bersama (*shared meaning*) dan identitas kolektif. Pendekatan ini sangat penting untuk menjaga keterlibatan dan loyalitas karyawan muda yang semakin selektif terhadap tempat mereka bekerja. Dengan dominasi Gen Z yang kian menguat, perubahan manajemen SDM bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan yang mendesak.

Organisasi yang mampu mengantisipasi dan merespons dinamika generasi ini secara strategis akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menciptakan inovasi, menjaga kesinambungan produktivitas, dan membangun reputasi sebagai tempat kerja yang progresif. Oleh karena itu, memahami bagaimana Gen Z memengaruhi arah dan struktur manajemen SDM menjadi penting sebagai landasan pengambilan kebijakan di era digital yang semakin dinamis. Penulis telah melakukan observasi dengan mengakumulasi hasil observasi tersebut dalam tabulasi berikut:

Tabel 1
Indikator Dominasi Generasi Z

Indikator	Deskripsi
Dominasi Demografis Gen Z	Generasi Z mulai mendominasi angkatan kerja global, termasuk di sektor media, dengan karakteristik digital-native dan nilai kerja yang progresif.
Kebutuhan Fleksibilitas Kerja	Gen Z lebih memilih lingkungan kerja yang fleksibel, tidak terikat waktu dan tempat, serta mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

¹⁸ Lutfiah, Rahmadiani, and Febrianto, "Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi Peran Perilaku Komunikasi Interpersonal Generasi Z Dalam Pemanfaatan Media Digital."

Partisipasi dan Kolaborasi Aktif	Gen Z mengutamakan budaya kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap pendapat, dan memberikan ruang partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
Adaptasi Teknologi Tinggi	Meleknya Gen Z terhadap teknologi digital mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi sistem kerja melalui integrasi AI, big data, hingga AR/VR.
Nilai Sosial dan Kebermaknaan Kerja	Gen Z menilai pekerjaan bukan hanya dari sisi ekonomi, tetapi juga kontribusinya terhadap isu sosial, keberlanjutan, dan dampak terhadap masyarakat.
Transformasi Model Manajemen SDM	Perusahaan dituntut mengubah pendekatan manajemen SDM dari sistem hierarkis ke pendekatan berbasis nilai, inklusi, dan pengembangan individu.
Kebutuhan terhadap Learning Agility	Gen Z menuntut pelatihan yang cepat, aplikatif, dan berbasis digital, yang mendorong peningkatan kapasitas melalui <i>microlearning</i> dan <i>lifelong learning</i> .
Ekspektasi terhadap Budaya Organisasi	Gen Z lebih loyal terhadap organisasi yang memiliki budaya kerja terbuka, setara, dan mendukung kebebasan berekspresi serta pengakuan terhadap identitas.
Desentralisasi Struktur Organisasi	Perubahan pola kerja mengarah pada struktur yang lebih horizontal, meminimalisir birokrasi, dan mendukung manajemen proyek secara agile.

Sumber: Observasi Penulis (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa dominasi demografis Generasi Z dalam dunia kerja bukan sekadar pergeseran statistik, tetapi juga menandai perubahan mendasar dalam budaya organisasi. Generasi ini membawa karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti literasi digital tinggi, mobilitas informasi, dan orientasi nilai yang kuat. Kehadiran mereka di sektor media, misalnya, memengaruhi cara kerja yang lebih dinamis, adaptif, dan terdesentralisasi.

Hal ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan sistem dan struktur kerja agar selaras dengan nilai dan kebutuhan Gen Z yang kini menjadi motor utama dalam transformasi organisasi modern. Salah satu perubahan paling menonjol adalah kebutuhan akan fleksibilitas kerja. Generasi Z menghendaki sistem kerja yang tidak membatasi ruang dan waktu secara kaku. Mereka menolak pola kerja tradisional 9-to-5 yang dianggap tidak efisien dan tidak kontekstual dengan gaya hidup digital mereka. Dalam konteks ini, perusahaan harus mendesain ulang kebijakan kerja, seperti penerapan model hybrid dan remote working, agar tetap relevan dan mampu mempertahankan talenta muda. Kebutuhan ini juga mencerminkan pentingnya keseimbangan hidup (*work-life balance*) yang semakin menjadi indikator utama kepuasan kerja.

Temuan wawancara memperlihatkan bahwa komunikasi digital memungkinkan Gen Z untuk mengekspresikan ide, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta berkolaborasi secara lintas ruang dan waktu. Fleksibilitas kerja hybrid dan remote yang diapresiasi oleh informan merupakan manifestasi dari perubahan ekologi komunikasi organisasi, di mana kehadiran fisik tidak lagi menjadi prasyarat utama untuk keterlibatan dan produktivitas. Dengan demikian, transformasi manajemen SDM tidak dapat dilepaskan dari transformasi sistem komunikasi digital yang menopang kerja organisasi modern. Indikator partisipasi dan kolaborasi aktif mencerminkan karakter Gen Z yang sangat menghargai keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Mereka tidak lagi puas menjadi “*pelaksana*” tetapi menginginkan ruang untuk menyampaikan ide dan berkontribusi terhadap arah kebijakan. Konsekuensinya, model manajemen SDM yang otoriter dan hirarkis mulai ditinggalkan dan digantikan oleh pola kepemimpinan yang lebih terbuka, partisipatif, dan berbasis dialog. Sejalan dengan meningkatnya ekspektasi akan budaya kerja yang kolaboratif dan egaliter, yang menjadi daya tarik utama tempat kerja di mata Gen Z ¹⁹. Adaptasi terhadap teknologi tinggi juga menjadi faktor penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakter Gen Z.

Mereka sangat cepat mengadopsi platform digital dan teknologi canggih seperti AI, big data, AR/VR, serta metaverse. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu merancang kebijakan berbasis teknologi yang tidak hanya memfasilitasi produktivitas, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi digital jangka panjang. Kegagalan untuk mengikuti percepatan ini bisa menyebabkan keterasingan digital (*digital alienation*) bagi pekerja

¹⁹ Daniela Zehetner-Hirtenlehner, “Formation of Leadership Style of Generation Z,” *Actual Problems of Innovative Economy and Law* 8, no. 2–3 (2023), <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>.

muda, yang pada akhirnya berdampak pada retensi dan motivasi kerja²⁰. Dari sisi nilai dan orientasi kerja, Gen Z menunjukkan preferensi yang kuat terhadap pekerjaan yang memiliki kebermaknaan sosial. Mereka cenderung loyal kepada organisasi yang memiliki visi sosial yang jelas, berpihak pada keberlanjutan, dan memperjuangkan inklusivitas. Hal ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada profitabilitas, tetapi juga pada nilai-nilai etika dan dampak sosial. Oleh sebab itu, transformasi manajemen SDM harus diarahkan pada pembangunan budaya kerja berbasis nilai yang mampu mengakomodasi keberagaman dan memberikan makna lebih dari sekadar keuntungan finansial.

Loyalitas Gen Z lebih banyak dibangun melalui komunikasi nilai (*value communication*) daripada struktur formal organisasi. Informan menilai organisasi yang secara konsisten mengomunikasikan komitmen terhadap isu sosial, keberlanjutan, dan inklusivitas sebagai tempat kerja yang lebih bermakna. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi berperan sebagai mekanisme utama dalam membentuk budaya kerja dan identitas organisasi yang selaras dengan nilai-nilai generasi muda. Budaya organisasi yang terbuka, tidak hierarkis, dan mendukung kebebasan berekspresi merupakan hasil dari praktik komunikasi yang etis dan dialogis. Komunikasi yang memungkinkan umpan balik dua arah, pengakuan terhadap kontribusi individu, serta penghargaan terhadap keberagaman pandangan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi Gen Z.

Desentralisasi struktur organisasi menegaskan bahwa model birokrasi vertikal yang kaku mulai ditinggalkan. Generasi Z mendorong lahirnya struktur organisasi horizontal yang agile, adaptif, dan efisien. Mereka lebih nyaman bekerja dalam tim lintas fungsi yang fleksibel dan cepat beradaptasi terhadap perubahan. Dengan struktur ini, pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, alur komunikasi lebih terbuka, dan inovasi lebih mudah berkembang. Inilah bentuk konkret dari pergeseran paradigma manajemen SDM: dari kontrol struktural menuju pemberdayaan kolaboratif yang mendorong potensi penuh dari tenaga kerja generasi baru²¹.

²⁰ F. Saraswati and D. Indiyati, "The Influence of Non-Physical Work Environment and Work Stress on Job Performance of Gen Z: A Research Framework," in *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*, 2022, <https://doi.org/10.1201/9781003335832-55>.

²¹ Andre Dwijanto Witjaksono, "PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU DAN HUBUNGANNYA DENGAN FORMALISASI, DESENTRALISASI, KUALITAS PRODUK, SERTA KINERJA ORGANISASI," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 16, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i1.141>; Mela Julia and Alifah Jiddal Masyrurroh, "LITERATURE REVIEW DETERMINASI STRUKTUR ORGANISASI: TEKNOLOGI, LINGKUNGAN DAN STRATEGI ORGANISASI," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 4 (2022), <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4.895>.

Transformasi Manajemen SDM Tempo Dulu ke Era Digital

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada masa lalu umumnya bersifat administratif, birokratis, dan terfokus pada pengawasan serta kepatuhan terhadap aturan kerja. Fungsi utama SDM kala itu meliputi pencatatan kepegawaian, penggajian, dan pengelolaan absensi, dengan pendekatan yang sangat terpusat dan minim partisipasi dari karyawan. Hubungan antara atasan dan bawahan bersifat vertikal dan formal, dengan struktur organisasi yang kaku dan jalur komunikasi satu arah. Dalam sistem ini, kreativitas dan aspirasi individu kerap terabaikan karena lebih mengedepankan kepatuhan dan stabilitas.

Teknologi informasi mulai merambah sistem manajemen SDM, memperkenalkan otomatisasi dalam rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier. Fungsi-fungsi SDM tidak lagi terbatas pada administrasi, tetapi berkembang menjadi strategic partner yang berperan aktif dalam mendesain budaya organisasi dan pengalaman kerja karyawan. Digitalisasi juga memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja secara real-time, menerapkan sistem kerja fleksibel, dan membangun ekosistem kerja yang lebih transparan dan terukur. Di era digital, peran SDM menjadi semakin kompleks karena harus mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja multigenerasi terutama Generasi Z yang membawa nilai-nilai baru dalam dunia kerja. Generasi ini menuntut fleksibilitas, otonomi, partisipasi aktif, serta akses terhadap teknologi sebagai bagian dari ekosistem kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu bertransformasi dari sekadar pengelola administratif menjadi fasilitator perubahan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Pemanfaatan platform digital, pembelajaran berbasis daring, serta sistem umpan balik yang interaktif menjadi elemen kunci dalam menjawab tuntutan ini. Transformasi ini bukan hanya menyangkut perubahan alat atau teknologi, tetapi juga mencerminkan pergeseran nilai dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi. SDM digital menempatkan karyawan sebagai mitra strategis yang perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Budaya kerja yang adaptif, agile, dan berbasis inovasi menjadi ciri khas SDM era digital, yang berbeda jauh dari pendekatan tradisional yang berorientasi pada kontrol dan stabilitas.

Dengan demikian, transformasi manajemen SDM dari tempo dulu ke era digital adalah langkah strategis untuk menghadapi disrupsi dan memastikan keberlangsungan organisasi di masa depan. Penulis telah melakukan wawancara kepada Generasi Z yang bekerja sebagaimana tabulasi berikut:

Tabel 2
Hasil Wawancara Generasi Z

Informan	Pertanyaan	Jawaban
H***	Bagaimana Anda melihat peran dan posisi Gen Z di tempat Anda bekerja saat ini?	Gen Z di tempat saya mulai mendominasi tim kreatif dan media sosial. Kami diberi ruang untuk menyampaikan ide dan sering dipercaya menangani proyek-proyek penting.
N****	Apakah sistem manajemen SDM di tempat Anda bekerja sudah berbasis digital? Jika iya, bentuk transformasi seperti apa yang Anda rasakan?	Sudah, kami menggunakan HRIS untuk kehadiran, evaluasi otomatis lewat platform, dan pelatihan online lewat LMS internal.
T****	Menurut Anda, sejauh mana perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jam dan tempat kerja? Apakah sistem tersebut mendukung gaya kerja Anda sebagai Gen Z?	Fleksibel. Saya bekerja secara hybrid dan bisa WFH beberapa hari. Ini sangat membantu meningkatkan produktivitas saya.
B****	Bagaimana perusahaan Anda mengakomodasi nilai-nilai sosial seperti keberagaman, inklusi, dan kepedulian terhadap isu lingkungan atau sosial?	Perusahaan aktif mengkampanyekan isu sosial dan mendukung inklusi gender serta keberagaman etnis. Ini membuat saya merasa lebih dihargai.
I****	Apakah Anda merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau pengembangan strategi tim?	Saya sering diajak brainstorming dan pendapat saya dihargai. Bahkan ide saya pernah dijadikan strategi kampanye digital.

T*****	Apakah perusahaan memberikan ruang pembelajaran dan peningkatan kompetensi berbasis digital? Seperti apa bentuknya?	Ada banyak webinar internal dan modul e-learning yang bisa diakses kapan pun. Perusahaan juga mendorong pengembangan diri.
K*****	Bagaimana pendapat Anda tentang penggunaan teknologi baru seperti metaverse, AI, atau AR dalam pekerjaan atau manajemen SDM di tempat kerja Anda?	Kami sedang uji coba konten metaverse untuk presentasi interaktif. AI juga dipakai untuk analisis media sosial.
D***	Menurut Anda, budaya organisasi di tempat kerja Anda apakah sudah mencerminkan karakter Gen Z? Mengapa demikian?	Ya, sangat terbuka dan tidak hierarkis. Kami bisa bicara langsung ke manajer tanpa harus formal.
G***	Apa tantangan terbesar yang Anda alami sebagai bagian dari Gen Z dalam menghadapi sistem manajemen SDM saat ini?	Terkadang, generasi di atas masih kurang paham dengan cara berpikir kami yang cepat dan multitasking.
M*****	Apa harapan atau saran Anda untuk pengelolaan SDM yang lebih ideal bagi generasi muda di masa depan?	Berikan lebih banyak ruang untuk ide kreatif, kurangi birokrasi, dan terus dorong penggunaan teknologi baru.

Berdasarkan tabulasi wawancara yang melibatkan sepuluh informan Generasi Z, terlihat bahwa terdapat pola konsisten dalam bagaimana mereka memaknai peran dan keterlibatannya dalam sistem kerja modern. Mayoritas informan mengindikasikan bahwa Gen Z tidak hanya hadir sebagai pelengkap tenaga kerja, tetapi telah menjadi kekuatan dominan, terutama dalam bidang kreatif dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi mulai mengakui potensi generasi ini sebagai inovator dan penggerak perubahan yang relevan dengan dinamika industri digital saat ini.

Transformasi sistem manajemen SDM juga menjadi sorotan penting. Beberapa informan menyatakan bahwa sistem kerja yang mereka alami telah berbasis digital, seperti penggunaan HRIS, platform pelatihan online, serta evaluasi otomatis. Ini menandakan adanya pergeseran dari manajemen konvensional ke arah yang lebih modern dan efisien, di mana perusahaan tidak hanya fokus pada fungsi administratif tetapi juga pengembangan kompetensi berbasis teknologi. Kehadiran sistem ini dinilai memudahkan Gen Z untuk bekerja secara lebih terukur, mandiri, dan sesuai ritme kerja digital mereka.

Transformasi manajemen SDM perlu disertai dengan strategi komunikasi perubahan (*change communication*) yang etis dan inklusif. Komunikasi perubahan harus dirancang untuk menjembatani perbedaan generasi, membangun empati lintas usia, serta menciptakan ruang dialog yang adil bagi seluruh anggota organisasi. Dengan pendekatan ini, komunikasi tidak hanya menjadi alat penyampaian kebijakan, tetapi juga sarana negosiasi makna dan pembentukan konsensus dalam menghadapi perubahan. Fleksibilitas kerja menjadi nilai yang sangat diapresiasi oleh para informan. Format kerja hybrid dan remote dianggap mendukung produktivitas serta memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Ini selaras dengan nilai-nilai Gen Z yang menempatkan fleksibilitas sebagai indikator kepuasan kerja.

Dalam aspek ini, perusahaan yang mampu memberikan keleluasaan ruang dan waktu kerja dinilai lebih kompetitif dalam mempertahankan talenta muda ²². Selain aspek teknis, aspek nilai dan budaya organisasi juga menjadi perhatian utama. Beberapa informan menyoroti pentingnya inklusivitas, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan budaya organisasi yang terbuka. Gen Z menginginkan ruang kerja yang mendukung ekspresi, ide kreatif, dan kebebasan beropini tanpa hambatan hierarkis. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas mereka tidak dibangun dari struktur formal, tetapi dari penghargaan terhadap kontribusi dan nilai-nilai yang mereka yakini. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh Gen Z dalam sistem manajemen SDM saat ini adalah kesenjangan pemahaman antar generasi.

Beberapa informan mengungkapkan bahwa atasan dari generasi sebelumnya masih belum sepenuhnya memahami cara kerja Gen Z yang multitasking, cepat, dan berbasis teknologi. Oleh karena itu, ke depan diperlukan sistem manajemen yang tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga menjembatani perbedaan generasi agar kolaborasi dapat terjadi

²² Evi C Waworuntu, Sandra J. R. Kainde, and Deske W Mandagi, "Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review," *Society* 10, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>.

secara optimal dan harmonis di lingkungan kerja²³. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dominasi Generasi Z mendorong transformasi manajemen SDM yang sangat bergantung pada efektivitas komunikasi organisasi dan komunikasi digital yang etis. Gen Z tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga cara organisasi berkomunikasi, membangun relasi, dan memaknai kerja itu sendiri. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi SDM di era digital dan metaverse sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem komunikasi yang partisipatif, berbasis nilai, dan berlandaskan etika komunikasi yang kuat.

Pembahasan

From Newsroom to Metaverse: Media Human Resource Transformation and Organizational Communication among Generation Z

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) di industri media tidak dapat dipahami semata sebagai proses adopsi teknologi digital, melainkan sebagai proses komunikasi perubahan (*change communication*) yang kompleks dan berlapis. Hal ini sejalan dengan Omol EJ (2024) yang menekankan pentingnya komunikasi visi digital dalam keberhasilan transformasi organisasi²⁴. Nastase (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi dan adaptabilitas menjadi fondasi utama perubahan SDM di era digital. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menunjukkan bahwa pada konteks dominasi Generasi Z, komunikasi organisasi bukan hanya pendukung perubahan, melainkan medan utama terjadinya negosiasi makna perubahan itu sendiri²⁵.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, mayoritas institusi media yang menjadi lokasi penelitian saat ini berada pada tahap unfreezing dalam kerangka teori Kurt Lewin. Tahap ini ditandai oleh kesadaran kolektif baik di tingkat manajemen maupun pekerja media bahwa model pengelolaan SDM konvensional yang hierarkis, birokratis, dan berorientasi pada kontrol tidak lagi relevan dengan karakter kerja Generasi Z. Kesadaran ini muncul melalui berbagai bentuk komunikasi internal,

²³ Adhitia Presetiyo Sudaryanto and Stevy Hanny, "Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menghadapi Kemajuan Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence)," *Musamus Journal of Public Administration* 6, no. 1 (2023), <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5402>.

²⁴ Edwin Juma Omol, "Organizational Digital Transformation: From Evolution to Future Trends," *Digital Transformation and Society* 3, no. 3 (December 6, 2023): 240–56, <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>.

²⁵ Carmen Nastase, Andreea Adomnitei, and Anisoara Apetri, "Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage," *Merits*, 2025, <https://doi.org/10.3390/merits5040023>.

seperti diskursus informal antarpegawai, evaluasi kinerja berbasis digital, serta wacana manajerial tentang efisiensi dan inovasi.

Namun, data lapangan menunjukkan bahwa proses unfreezing ini belum sepenuhnya diiringi oleh strategi komunikasi perubahan yang sistematis. Banyak informan Gen Z mengungkapkan bahwa meskipun organisasi telah “*mengakui perlunya berubah*”, pesan perubahan sering kali disampaikan secara ambigu, tidak konsisten, dan masih bersifat *top-down*. Kondisi ini menyebabkan resistensi laten, khususnya dari generasi manajemen lama, sekaligus kebingungan di kalangan Gen Z mengenai arah transformasi SDM yang ingin dicapai.

Pada tahap change, kesenjangan antara ideal teori dan praktik lapangan menjadi semakin jelas. Lewin menekankan bahwa tahap perubahan harus diisi dengan pengenalan praktik baru, restrukturisasi sistem, dan penguatan perilaku yang sesuai dengan visi perubahan. Akan tetapi, temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi media belum sepenuhnya mengembangkan sistem SDM yang agile, partisipatif, dan terintegrasi dengan teknologi imersif seperti metaverse.

Transformasi yang terjadi masih bersifat parsial misalnya penggunaan platform digital untuk koordinasi kerja tanpa diikuti perubahan mendasar dalam pola komunikasi, relasi kuasa, dan budaya kerja. Temuan penelitian juga menunjukkan relevansi sekaligus keterbatasan implementasi model perubahan Kotter dalam industri media.

Dalam teori Kotter, komunikasi visi perubahan merupakan elemen kunci yang harus dilakukan secara berulang, konsisten, dan melalui berbagai saluran. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa visi transformasi SDM sering kali tidak dikomunikasikan secara utuh kepada pekerja Gen Z²⁶. Visi digital dan inovasi kerap berhenti pada jargon manajerial, tanpa diterjemahkan ke dalam praktik komunikasi sehari-hari di ruang redaksi.

Lebih jauh, Kotter menekankan pentingnya *empowering employees* dan *generating short-term wins*. Data lapangan menunjukkan bahwa Gen Z sebenarnya telah berperan sebagai agen perubahan melalui inisiatif penggunaan AI, kolaborasi lintas platform, serta eksplorasi format jurnalisme imersif. Namun, kontribusi ini belum sepenuhnya dilembagakan melalui kebijakan SDM dan sistem penghargaan yang jelas²⁷.

²⁶ Jörg Krauter, “Re-Envisioning Leadership Practice for an Uncertain Future: A Conceptual Synthesis Based on Critical Realist View and Quantum Principles,” *Open Journal of Leadership* 14, no. 01 (2025): 1–54, <https://doi.org/10.4236/ojl.2025.141001>.

²⁷ Krauter.

Hal ini menciptakan ketegangan komunikasi antar-generasi, di mana Gen Z merasa memiliki ide dan kompetensi, tetapi tidak selalu memiliki legitimasi struktural. Aspek metaverse yang menjadi bagian penting dari judul penelitian ini muncul sebagai temuan konseptual sekaligus praktis. Data lapangan menunjukkan bahwa metaverse belum sepenuhnya diadopsi sebagai ruang kerja aktual, tetapi telah hadir sebagai imajinasi organisasi dan wacana masa depan dalam komunikasi internal²⁸.

Bagi Generasi Z, metaverse dipahami bukan sekadar teknologi, melainkan simbol perubahan cara kerja, cara berkomunikasi, dan cara membangun identitas profesional. Dalam perspektif komunikasi organisasi, metaverse dapat dipahami sebagai perluasan ruang komunikasi internal dari newsroom fisik ke ruang virtual imersif yang memungkinkan interaksi lebih kolaboratif, visual, dan partisipatif²⁹. Namun, tanpa komunikasi perubahan yang jelas dan etis, metaverse berisiko diperlakukan hanya sebagai proyek teknologi, bukan sebagai transformasi budaya kerja. Informan mengungkapkan kekhawatiran bahwa adopsi teknologi canggih tanpa perubahan nilai justru akan mereproduksi pola kontrol lama dalam medium baru. Oleh karena itu, integrasi metaverse dalam manajemen SDM media harus dipahami sebagai proses komunikasi budaya (*cultural communication*), bukan sekadar inovasi teknis.

Metaverse berpotensi menjadi ruang *refreezing* dalam kerangka Lewin tempat nilai kolaborasi, fleksibilitas, dan partisipasi Gen Z dilembagakan dalam sistem kerja yang baru. Namun, hal ini hanya dapat tercapai jika organisasi mampu mengomunikasikan perubahan secara konsisten, inklusif, dan lintas generasi. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa transformasi SDM media pada era Gen Z merupakan proses rekonstruksi budaya organisasi.

Sistem manajemen lama yang menekankan kontrol vertikal harus digeser menuju pola komunikasi horizontal, dialogis, dan berbasis nilai. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi berfungsi sebagai mekanisme utama untuk menjembatani perbedaan generasi, menyelaraskan visi perubahan, dan membangun komitmen kolektif. Dengan demikian, change management dalam industri media tidak dapat direduksi menjadi strategi administratif atau teknologi semata. Ia harus dipahami sebagai proses komunikasi nilai, komunikasi identitas, dan komunikasi etis yang berkelanjutan.

²⁸ Lu Happyana and Fina Zaidatul Istiqomah, "Integration of Tradition and Technology : Digitalization Strategies in Islamic Education at Pesantren in Banyuwangi , Indonesia" 6, no. 01 (2025): 1–18.

²⁹ Omol, "Organizational Digital Transformation: From Evolution to Future Trends."

Keberhasilan transformasi SDM dari newsroom konvensional menuju ekosistem kerja digital dan metaverse sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi menjalani seluruh siklus perubahan secara utuh: mencairkan struktur lama (*unfreeze*), mengelola transisi berbasis komunikasi partisipatif (*change*), dan membekukan nilai-nilai baru dalam budaya kerja yang mapan (*refreeze*). Penelitian ini menegaskan bahwa Generasi Z bukan hanya objek atau aktor perubahan, melainkan indikator kritis apakah sistem komunikasi organisasi dan manajemen SDM media mampu beradaptasi, bertahan, dan berkembang dalam lanskap media yang semakin digital, cair, dan multigenerasi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa transformasi manajemen SDM dalam industri media yang didominasi oleh Generasi Z merupakan respons atas perubahan mendasar dalam karakteristik tenaga kerja, teknologi digital, serta nilai-nilai kerja kontemporer. Generasi Z tidak hanya menjadi bagian dari sistem kerja, tetapi juga menjadi aktor utama yang mendorong perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan berbasis nilai. Mereka menuntut keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, kejelasan nilai sosial perusahaan, serta akses terhadap teknologi mutakhir seperti metaverse dan AI sebagai bagian integral dari ekosistem kerja mereka. Perusahaan media yang mampu mengakomodasi kebutuhan ini akan lebih siap menghadapi disrupsi dan mempertahankan daya saing.

Transformasi ini bukan hanya soal adopsi teknologi, tetapi juga menyangkut rekonseptualisasi sistem kerja dan relasi kekuasaan di ruang redaksi. Dengan mengacu pada Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin dan Kotter, penelitian ini menegaskan bahwa banyak organisasi media masih berada pada tahap awal perubahan (*unfreeze*), dan belum sepenuhnya masuk ke fase implementasi yang strategis (*change*) maupun konsolidasi nilai-nilai baru (*refreeze*). Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang visioner, sistem SDM yang inklusif, serta budaya organisasi yang agile agar proses transformasi ini tidak hanya bersifat simbolik, melainkan transformatif dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Arianto, Bambang. *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif*, 2024.
<https://doi.org/10.70310/q81zdh33>.
- Cresswell, John W., and J. David Cresswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Introducing English Language*, 2018.
- Downey, Greg. "Media Work, by Mark Deuze. Cambridge, UK: Polity Press, 2007. 278 Pp. \ \$69.95 Cloth/\ \$22.95 Paper. ISBN 978-07456-3924-6 (Cloth), 978-07456-3925-3 (Paper)." *The Information Society* 25, no. 4 (2009): 279–80. <https://doi.org/10.1080/01972240903028854>.
- Fadli, Muhammad Rijal. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif." *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54.
<https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.
- FLICK, UWE. "Triangulation Revisited: Strategy of Validation or Alternative?" *Journal for the Theory of Social Behaviour* 22, no. 2 (1992). <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1992.tb00215.x>.
- Fulmer, Ingrid, Barry Gerhart, and Ji Kim. "Compensation and Performance: A Review and Recommendations for the Future." *Personnel Psychology* 76 (2023): 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>.
- Happyana, Lu, and Fina Zaidatul Istiqomah. "Integration of Tradition and Technology : Digitalization Strategies in Islamic Education at Pesantren in Banyuwangi , Indonesia" 6, no. 01 (2025): 1–18.
- I, Rr. Hawik Ervina, and Ahyar Yuniawan. "Human Resource Management Transformation in Generation Z : A Bibliometric Review." *International Conference On Research And Development (ICORAD)* 1, no. 2 (2022).
<https://doi.org/10.47841/icorad.v1i2.54>.
- Indarta, Yose, Nizwardi Jalinus, Waskito Tumarun, Agariadne Samala, Afif Riyanda, and Novi Adi. "Relevansi Kurikulum Merdeka Belajar Dengan Model Pembelajaran Abad 21 Dalam Perkembangan Era Society 5.0." *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 4 (2022): 3011–24.
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i2.2589>.
- Julia, Mela, and Alifah Jiddal Masyruroh. "LITERATURE REVIEW DETERMINASI STRUKTUR ORGANISASI: TEKNOLOGI,

- LINGKUNGAN DAN STRATEGI ORGANISASI.” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 4 (2022).
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4.895>.
- Krauter, Jörg. “Re-Envisioning Leadership Practice for an Uncertain Future: A Conceptual Synthesis Based on Critical Realist View and Quantum Principles.” *Open Journal of Leadership* 14, no. 01 (2025): 1–54.
<https://doi.org/10.4236/ojl.2025.141001>.
- Lutfiah, Alifya Qultsum, Destya Rahmadiani, and Abi Sopyan Febrianto. “Manajerial : Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi Peran Perilaku Komunikasi Interpersonal Generasi Z Dalam Pemanfaatan Media Digital.” *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi* 23, no. May 2023 (2024): 75–84.
<https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/article/view/65797>.
- Miles, Matthew B, A Michael Hubberman, and Johnny Saldana. “Qualitative Data Analysis : A Methods Sourceboo.” *SAGE Journal* 30, no. 25 (2016).
- Nastase, Carmen, Andreea Adomnitei, and Anisoara Apetri. “Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage.” *Merits*, 2025.
<https://doi.org/10.3390/merits5040023>.
- Nugroho, Yohanes Agung Wahyu, Bonita Eka Dama Yanti, and Felik Haryanto. “A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees.” *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 14, no. 3 (2025): 367.
<https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486>.
- Omol, Edwin Juma. “Organizational Digital Transformation: From Evolution to Future Trends.” *Digital Transformation and Society* 3, no. 3 (December 6, 2023): 240–56. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>.
- Pollák, František, Jakub Soviar, and Roman Vavrek. *Communication Management*. London: IntechOpen, 2022.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.94775>.
- Santoso, Bagus, Tria Pratiwi, Elisa Damayanti, and Afwan Syahril Manurung. “Representasi Kehidupan Ideal Dan Tekanan Sosial Di Instagram:

- Terhadap Strategi Pencitraan Diri Dikalangan Anak Muda.” *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 02, no. 12 (2025): 787–96. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15614949>.
- Saragih, Yoserizal, and Afwan Syahril Manurung. “The Role of Media Journalism in Influencing Public Perceptions of Religious Issues in the Digital Age” 19, no. 1 (n.d.): 137–58.
- Saraswati, F., and D. Indiyati. “The Influence of Non-Physical Work Environment and Work Stress on Job Performance of Gen Z: A Research Framework.” In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*, 2022. <https://doi.org/10.1201/9781003335832-55>.
- Sudaryanto, Adhithia Presetiyo, and Stevy Hanny. “Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menghadapi Kemajuan Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence).” *Musamus Journal of Public Administration* 6, no. 1 (2023). <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5402>.
- Waluyo, Djoko. “MAKNA JURNALISME DALAM ERA DIGITAL : SUATU PELUANG DAN TRANSFORMASI.” *Diakom : Jurnal Media Dan Komunikasi* 1, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.17933/diakom.v1i1.17>.
- Waworuntu, Evi C, Sandra J. R. Kainde, and Deske W Mandagi. “Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review.” *Society* 10, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>.
- Witjaksono, Andre Dwijanto. “PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU DAN HUBUNGANNYA DENGAN FORMALISASI, DESENTRALISASI, KUALITAS PRODUK, SERTA KINERJA ORGANISASI.” *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 16, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2012.v16.i1.141>.
- Zehetner-Hirtenlehner, Daniela. “Formation of Leadership Style of Generation Z.” *Actual Problems of Innovative Economy and Law* 8, no. 2–3 (2023). <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>.

From Newsroom to Metaverse : Media Human Resource Transformation and Organizational Communication among Generation Z

Rizky Muharram, Afwan Syahril Manurung, Syifa Urrahmah, Yoserizal Saragih, Zanniro Sururi Hsb