

LEADERSHIP MODELS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION Z IN THE MANAGEMENT OF *DAKWAH* MAGAZINES

MODEL KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI GENERASI Z DALAM PENGELOLAAN MAJALAH DAKWAH

Affan Nur Fitrahman As Sidiq¹, Nur Asni Gani²
Universitas Muhammadiyah Jakarta^{1,2}

¹ affannoor.id@gmail.com

² n.asnigani@umj.ac.id

Informasi artikel

Diterima :

17 Juni 2026

Direvisi :

04 Juli 2026

Disetujui :

12 Oktober 2026

ABSTRACT

The print media industry faces existential challenges in the digital era, which demands adaptive organizational management, especially with the presence of Generation Z, who have different views on the work environment and leadership. This study aims to explore the subjective experiences of Generation Z regarding the leadership models they experience, the meaning of their organizational commitment, and the dynamics of leadership models in the management of Kuntum Yogyakarta Magazine. Using a qualitative phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews and observations with key informants and supporters. The results show that Generation Z responds positively to an open, communicative, and accommodating leadership style. Furthermore, their organizational commitment is driven primarily by emotional attachment (affective commitment) and a shared vision of da'wah rather than transactional factors. The dynamics of collaborative leadership significantly increase work motivation and retention of Generation Z, which is further strengthened by the implementation of tauhid reflection in the organizational culture.

Keywords : Generation Z, Kuntum magazine, leadership model, organizational commitment

ABSTRAK

Industri media cetak menghadapi tantangan eksistensial di era digital yang menuntut manajemen organisasi yang adaptif, terutama dengan hadirnya Generasi Z yang memiliki pandangan berbeda mengenai lingkungan kerja dan kepemimpinan. Penelitian ini

bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif Generasi Z terkait model kepemimpinan yang mereka alami, makna komitmen organisasi mereka, serta dinamika model kepemimpinan dalam pengelolaan Majalah Kuntum Yogyakarta. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi yang melibatkan informan kunci serta informan pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z merespons secara positif gaya kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan akomodatif. Selain itu, komitmen organisasi mereka terutama didorong oleh ikatan emosional (komitmen afektif) dan visi dakwah bersama, bukan oleh faktor-faktor transaksional. Dinamika kepemimpinan kolaboratif secara signifikan meningkatkan motivasi kerja dan retensi Generasi Z, yang semakin diperkuat oleh penerapan nilai-nilai tauhid dalam budaya organisasi.

Kata kunci: Generasi Z, Majalah Kuntum, model kepemimpinan, komitmen organisasi

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perubahan signifikan dalam industri media, khususnya pada media cetak yang menyasar pembaca usia anak dan remaja. Peralihan konsumsi informasi dari format cetak ke digital menjadi fenomena yang tidak terelakkan, sehingga keberlanjutan (sustainability) organisasi majalah cetak sangat ditentukan oleh kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan pola konsumsi audiens muda. Majalah remaja yang masih bertahan hingga saat ini umumnya tidak hanya mengandalkan kekuatan historis dan loyalitas pembaca lama, tetapi juga mengembangkan strategi keberlanjutan melalui digitalisasi, konvergensi media, serta pembaruan konten yang relevan dengan dinamika generasi muda. Dalam konteks ini, media cetak tidak sepenuhnya ditinggalkan, melainkan diposisikan sebagai bagian dari ekosistem media yang lebih luas dan saling terintegrasi dengan platform digital.

Secara keseluruhan, keberlanjutan organisasi majalah cetak untuk usia anak dan remaja ditentukan oleh kemampuan media dalam mengelola transformasi, baik melalui digitalisasi, konvergensi media, maupun penguatan identitas konten. Majalah *Gadis*, *Sunday*, dan *Bobo* menunjukkan bahwa strategi bertahan tidak bersifat tunggal, melainkan bergantung pada karakter audiens, nilai yang diusung, serta kapasitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan media. Dengan demikian, keberlanjutan majalah remaja bukan hanya persoalan format, tetapi merupakan hasil dari strategi organisasi yang adaptif, inovatif, dan selaras dengan perkembangan generasi pembacanya. Kemampuan merumuskan dan mengeksekusi strategi tersebut tentu tidak lepas dari bagaimana tata kelola atau manajemen di dalam tubuh organisasi media itu sendiri (Anindia, 2025).

Generasi Z tetap memainkan peran strategis dalam mengelola media cetak dakwah, meskipun mereka dikategorikan sebagai generasi digital. Kehadiran mereka membawa metode komunikasi kontemporer, pembaruan estetika visual, dan perspektif baru untuk mempertahankan eksistensi format media tradisional. Dalam konteks manajemen media cetak, yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, Generasi Z memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi manajerial di berbagai aspek.

Dalam konteks organisasi, Generasi Z sering kali menantang struktur dan pola kerja tradisional. Mereka cenderung tidak merasa terikat oleh hierarki organisasi yang kaku dan lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan menghargai kontribusi individu (Dimock, 2019). Dalam dunia kerja, generasi ini juga menunjukkan preferensi terhadap pemimpin yang autentik, empatik, dan mendukung pertumbuhan individu, serta memiliki visi yang jelas terhadap tujuan bersama (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013).

Perkembangan organisasi di era digital menuntut pola kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan dan karakteristik generasi baru di dunia kerja. Saat ini, Generasi Z telah memasuki dunia kerja dan membawa dinamika tersendiri dalam lingkungan organisasi. Generasi ini tumbuh dalam ekosistem digital yang serba cepat, fleksibel, dan terbuka. Mereka memiliki orientasi terhadap kebebasan berekspresi, makna, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Dalam konteks organisasi modern, karakteristik ini sering kali menjadi tantangan bagi para pemimpin dalam membangun loyalitas dan komitmen organisasi. Urgensi kepemimpinan yang mampu menjembatani karakter dinamis Generasi Z tersebut sangat penting bagi media dakwah berbasis pelajar yang harus tetap relevan melintasi zaman. Salah satu representasi utama dalam praktik ini adalah pengelolaan Majalah *Kuntum*.

Kepemimpinan yang menekankan inspirasi, motivasi, dan hubungan manusiawi mampu menumbuhkan keterikatan emosional serta rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam perspektif Generasi Z, makna kepemimpinan terletak pada kemampuan pemimpin untuk menjadi *role model*, memberikan visi yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung aktualisasi diri. Ketika kepemimpinan dijalankan secara transformasional, Generasi Z cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat, baik dalam bentuk komitmen afektif, normatif, maupun keberlanjutan. Dengan demikian, hubungan antara makna kepemimpinan dan komitmen organisasi bersifat saling menguatkan. Kepemimpinan yang bermakna tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga membangun fondasi komitmen organisasi yang relevan dengan karakteristik dan ekspektasi Generasi Z dalam dunia kerja modern.

Dalam konteks Majalah *Kuntum*, memahami bagaimana Generasi Z memandang keterlibatan ini dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas mereka. Tidak hanya itu, perbedaan nilai dan ekspektasi antara Generasi Z dan generasi sebelumnya seringkali menjadi sumber konflik dalam organisasi. Generasi Z lebih fokus pada keberlanjutan lingkungan, keberagaman, dan inklusi, sedangkan generasi sebelumnya mungkin lebih mengutamakan stabilitas dan efisiensi operasional (Schroth, 2019). Dalam konteks ini, peran pemimpin sangat penting untuk menjembatani perbedaan tersebut dan menciptakan harmoni dalam tim.

Selain itu, konteks Majalah *Kuntum* memberikan ruang menarik untuk eksplorasi. Sebagai organisasi media cetak yang tengah beradaptasi ke *platform* digital, *Kuntum* menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas dan komitmen karyawan muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepemimpinan. Berdasarkan pengamatan awal, tingkat keterikatan emosional Generasi Z terhadap visi organisasi cenderung rendah, sementara aspirasi mereka terhadap kebebasan dan partisipasi tinggi. Kondisi ini memperlihatkan perlunya pemimpin yang mampu menjembatani perbedaan nilai antar generasi sekaligus memelihara komitmen terhadap tujuan bersama. Generasi Z di Indonesia memiliki tantangan tersendiri dalam menyelaraskan nilai-nilai tradisional dengan ekspektasi global. Dalam studi oleh Rachman (2020), ditemukan bahwa Generasi Z di Indonesia cenderung mengutamakan nilai kekeluargaan, tetapi juga memiliki aspirasi yang kuat untuk mencapai otonomi dalam pengambilan keputusan.

Konteks industri media di Indonesia saat ini memerlukan perhatian khusus. Majalah *Kuntum*, sebagai salah satu media cetak yang telah beroperasi selama beberapa dekade, menghadapi tantangan untuk tetap relevan di era digital. Di tengah pesatnya digitalisasi, media

cetak menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan keberlangsungan dan relevansinya (Wijoyo & Reviyanti, 2024). Penurunan konsumen media cetak ini sejalan dengan temuan survei pola konsumsi berita global oleh *Reuters Institute* dan Universitas Oxford terhadap sekitar 93.000 responden di 46 negara, yang menunjukkan bahwa sumber informasi utama telah bergeser secara masif ke media sosial dan *platform* daring (Choliq, 2023). Dalam situasi ini, Generasi Z sebagai *digital native* memiliki wawasan unik untuk membantu perusahaan dalam proses adaptasi dan bertransformasi.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan memahami model kepemimpinan yang dialami oleh Generasi Z pada pengelolaan majalah di Yogyakarta, menggali bagaimana mereka memaknai komitmen terhadap organisasi di tempat kerja, serta menjelaskan dinamika model kepemimpinan yang dialami dalam membentuk komitmen organisasi Generasi Z pada Majalah Kuntum. Melalui pendekatan fenomenologi kualitatif, rencana pemecahan masalah dilakukan dengan mengeksplorasi struktur kesadaran terdalam para informan guna menyingkap esensi dari fenomena kepemimpinan ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis pada studi perilaku organisasi lintas generasi serta menawarkan rekomendasi praktis dan strategis bagi para pengelola media dakwah dalam merumuskan model kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan mampu mengikat komitmen jangka panjang Generasi Z.

KAJIAN LITERATUR

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan (Leadership Theory), yang menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Teori ini menjadi landasan dalam memahami bagaimana karakteristik dan perilaku pemimpin mempengaruhi anggota organisasi sebelum mengkaji model kepemimpinan yang lebih spesifik dalam penelitian ini.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai inti dari setiap organisasi yang berhasil. Kepemimpinan modern telah mengalami perubahan signifikan dari model otoriter ke model yang lebih demokratis dan inklusif. Kepemimpinan adalah sebuah proses jangka panjang dalam mempengaruhi orang menuju penyelesaian misi dan tujuan khusus grup atau organisasi yang menetapkan tujuan dan strategi serta meningkatkan keselarasan dan komitmen dengan produktivitas dan tujuan organisasi (Ghiasipour et al., 2017 dalam Gani & Maulianza, 2024)

Sebagai *middle theory*, penelitian ini menggunakan teori model kepemimpinan yang menjelaskan penerapan konsep kepemimpinan melalui berbagai gaya dan pendekatan. Teori ini menjelaskan bahwa setiap model kepemimpinan memiliki karakteristik dan cara yang berbeda dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi. Beberapa model yang relevan meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional, visioner, dan demokratis.

Kepemimpinan demokratis merupakan model yang sangat relevan untuk diterapkan dalam dinamika organisasi saat ini karena gaya ini menekankan keterbukaan, musyawarah, dan melibatkan anggota secara partisipatif yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja (Bravella dkk., 2025). Pendekatan yang mengutamakan kolaborasi dan komunikasi dua arah ini sangat ideal untuk mengakomodasi karakteristik pekerja Generasi Z, mengingat generasi yang tumbuh sebagai digital natives ini lebih menghargai pemimpin yang terbuka, empatik, serta memberikan ruang partisipasi dan pengembangan diri dibandingkan dengan gaya kepemimpinan tradisional yang hierarkis (Prensky, 2001). Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak adaptif (seperti pendekatan otoriter yang minim partisipasi) dapat menurunkan semangat, keterlibatan, dan produktivitas karyawan (Kurnianto & Muhtadin, 2025).

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis berupa kesetiaan, keinginan, dan keterikatan kuat seorang karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya demi mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan teori Allen & Meyer, komitmen ini diukur melalui tiga dimensi

utama, yakni komitmen afektif yang didasari oleh ikatan emosional dan cinta terhadap organisasi (*want to*), komitmen kontinu yang didorong oleh pertimbangan rasional terkait risiko dan biaya jika keluar dari organisasi (*need to*), serta komitmen normatif yang lahir dari rasa kewajiban moral atau tanggung jawab karyawan untuk tetap mengabdikan pada tempatnya bekerja.

Penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara model kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat pengaruh kausalitas antar-variabel. Namun, studi yang mengeksplorasi proses pemaknaan subjektif secara mendalam mengenai bagaimana interaksi kepemimpinan sehari-hari membentuk komitmen psikologis, khususnya pada Generasi Z di industri media dakwah, masih sangat terbatas. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan literatur (*research gap*) tersebut dengan menggunakan pendekatan studi fenomenologi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan sebuah studi kualitatif dengan desain fenomenologi interpretatif yang bertujuan untuk menggali, mendeskripsikan, dan memahami makna pengalaman subjektif terkait esensi model kepemimpinan. Riset ini secara spesifik berlokasi di Majalah Kuntum, Yogyakarta, dengan menjadikan perusahaan media cetak tersebut sebagai situs observasi yang dinilai relevan dalam merepresentasikan organisasi yang tengah menghadapi tantangan regenerasi dan transisi kepemimpinan muda. Melalui pendekatan purposive sampling, analisis studi ini difokuskan secara mendalam pada unit analisis berupa individu-individu Generasi Z (berusia 16–31 tahun) yang merupakan karyawan di Majalah Kuntum.

Pemilihan partisipan dalam studi ini mengandalkan teknik *purposive sampling*, yang menetapkan informan kunci berupa Pemimpin Perusahaan untuk menggali pengalaman langsung mengenai kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan komitmen struktural secara utuh. Selain itu, informan pendukung mencakup posisi seperti Human Capital Business Partner dan jajaran redaksi, dengan kriteria ketat berupa karyawan Generasi Z (lahir 1995–2010) yang memiliki riwayat interaksi langsung dengan pimpinan. Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan 7 orang narasumber yang terdiri atas 1 informan kunci, yaitu Pemimpin Perusahaan, dan 6 informan pendukung yang memenuhi kriteria penelitian. Untuk mengurai temuan wawancara semi terstruktur dan observasi, riset ini mengaplikasikan teknik *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Pendekatan iteratif IPA ini digunakan agar peneliti dapat memahami keunikan makna secara mendalam mengenai persepsi Generasi Z terhadap efektivitas model kepemimpinan atasannya dan bagaimana pemaknaan relasional tersebut memengaruhi secara langsung tingkat komitmen normatif dan afektif mereka terhadap Majalah Kuntum.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penggalan data intersubjektivitas terhadap para informan di Majalah Kuntum, model kepemimpinan yang dialami oleh Generasi Z menunjukkan karakteristik yang sangat adaptif, personal, inklusif, dan cenderung meminimalkan jarak hierarkis yang kaku. Pergeseran ini sejalan dengan dinamika global terkini, di mana organisasi dituntut untuk mengubah paradigma kepemimpinan konvensional menjadi strategi yang lebih inklusif dan adaptif demi mengakomodasi karakteristik khas Generasi Z (Rimadhani, 2024). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan (*Chief Operating Officer*) saat ini berfokus pada pendekatan yang merangkul anggota secara personal guna menjembatani kesenjangan (*gap*) usia maupun pengalaman di dalam organisasi. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan informan kunci yang menyampaikan bahwa "*Lebih ke inklusif. Lebih ngerangkul teman-teman, mendekati personal. Karena masih ada gap, 'Oh, ini masih mbak-mbak, ini masih adik-adik.' Jadi, kalau kita menghadapinya sama, enggak bisa, soalnya emosionalnya*

kurang stabil. Jadi, kalau kita yang sepantaran masih bisalah dikontrol. Cuma kalau adik-adik harus dirangkul banget." (Informan 1). Informan lain menambahkan bahwa "*Chief Officer-nya, cukup intensif untuk berkomunikasi sama aku, sama Tim Red, ataupun sama head-head tim yang lain.*" (Informan 2). Pimpinan mengidentifikasi bahwa karakteristik Generasi Z memiliki kondisi emosional yang dinamis atau cenderung kurang stabil, sehingga metode pendekatan yang paling efektif bukanlah instruksi yang kaku, melainkan pendampingan, kedekatan, serta pemantauan yang fleksibel. Hal ini karena anggota dari Generasi Z pada dasarnya telah memahami tugas dan porsi tanggung jawab mereka masing-masing, sehingga peran pimpinan lebih bergeser sebagai pengontrol jalannya pekerjaan dan penjaga stabilitas motivasi tim.

Pola kepemimpinan ini dirasakan langsung oleh para staf Generasi Z (meliputi *Executive Editor, Reporter, Finance*, dan *Distribution*) sebagai bentuk kepemimpinan yang terbuka, demokratis, partisipatif, dan mengedepankan komunikasi dua arah. Mengenai kepemimpinan yang Demokratis dan Partisipatif, hal ini diungkapkan secara langsung oleh salah seorang informan saat mendeskripsikan gaya kepemimpinan atasannya. "*Mbak Ivo itu demokratis, jadi partisipatif, kalau ada apa-apa lempar grup, diskusi. Walaupun saya orangnya nggak terlalu aktif di grup. Jadi, bukan otoriter atau diktator, dia partisipatif.*" (Informan 4). Informan lain menambahkan bahwa "*Model kepemimpinan yang paling cocok adalah partisipatif, Gen Z nggak bisa terlalu didikte.*" (Informan 5). Mengenai mengedepankan Komunikasi Dua Arah, pengalaman ini dirasakan oleh salah seorang informan saat membandingkan gaya atasan yang sebaya (Gen Z) dengan atasan sebelumnya. "*...kalau sekarang, karena rentang usianya sama, pimpinan sebaya, aku ikut in case juga. Maksudnya, ada keputusan-keputusan dilibatkan. Kayak tim redaksi dilibatkan, anak redaksi, reporter juga dilibatkan. Komunikasinya lebih dua arah.*" (Informan 3). Mengenai kepemimpinan yang Terbuka, salah seorang informan menegaskan bahwa bentuk komunikasi antara pimpinan dan staf berjalan secara terbuka serta melibatkan diskusi yang intens. "*Ya, lebih ke komunikasinya terbuka. Tetapi, kalau ada keluhan tetap disampaikan. Lebih mengutamakan diskusi. Hampir mau bikin keputusan apa-apa, hampir semuanya dilibatkan.*" (Informan 3). Terdapat perbedaan yang sangat kontras antara pola kepemimpinan masa lalu yang dikelola oleh generasi senior dengan kepemimpinan saat ini yang diisi oleh sesama generasi muda. Kepemimpinan masa lalu dinilai sangat kaku, formal, dan menempatkan seluruh keputusan mutlak ditangan manajemen senior. Sebaliknya, kepemimpinan saat ini menciptakan suasana kerja yang lebih setara, santai, tetapi tetap berorientasi pada target, serta memberikan ruang kebebasan yang luas tanpa adanya tekanan atau pola yang otoriter. Fleksibilitas ini didukung oleh penerapan sistem kerja *Work From Anywhere* yang tidak terikat oleh jam kerja konvensional, yang di dalamnya koordinasi tugas dapat dilakukan kapan saja melalui media digital secara dinamis. Penerapan sistem kerja yang fleksibel ini menjadi poin krusial, sebab literatur menunjukkan bahwa fleksibilitas lingkungan kerja merupakan faktor penentu utama yang menstimulasi loyalitas serta kepuasan kerja bagi Generasi Z (Maria dkk., 2025). Hal ini mempertegas temuan pada riset Hardani (2026), bahwa fleksibilitas sistem kerja merupakan variabel penentu yang secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja pekerja muda. Selain itu, pimpinan dinilai memiliki kesabaran yang tinggi dalam membimbing, mengarahkan, dan memberikan rasa aman bagi anggota yang masih berada pada tahap adaptasi operasional, meskipun koordinasi harus dilakukan secara jarak jauh (*long distance*).

Ikatan emosional anggota terhadap organisasi tumbuh secara organik melalui ingatan kolektif atas proses kebersamaan, seperti gotong royong saat melakukan perpindahan dari kantor lama ke kantor yang baru. Dimensi lingkungan kerja non-fisik yang suportif ini memiliki relevansi empiris yang kuat dengan profil pekerja muda di wilayah Yogyakarta, di mana hubungan interpersonal yang harmonis dan iklim kerja non-fisik yang positif terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja mereka (Yuniarti, 2026). Relasi profesional di

dalam organisasi ini telah bertransformasi menjadi hubungan kekeluargaan yang erat, dengan pimpinan dipandang sebagai sosok kakak yang mengayomi. Mengenai relasi Profesional yang Bertransformasi menjadi Hubungan Kekeluargaan/Organik, Salah seorang informan mengonfirmasi bahwa ikatan emosional di internal majalah terbangun erat melampaui hubungan kerja profesional semata. *“Untungnya ada ikatan emosional. Maksudnya kayak aku sama Fad teman kerja, tapi teman di luar mau main bareng juga.”* (Informan 3). Informan lain menambahkan bahwa *“Saya merasa kekeluargaan hanya sama Gen Z, Mas. Seperti dari awal bergabung sudah diterima baik, dan sefrekuensi, candaannya, cara berbicaranya.”* (Informan 7). Mengenai Pemimpin sebagai Sosok yang Mengayomi, Salah seorang informan menjelaskan bahwa *“Pimpinan di Majalah Kuntum ini bisa merangkul anggota-anggota yang lainnya secara harmonis dan juga secara baik.”* (Informan 7). Adanya kesamaan frekuensi dalam berkomunikasi, bercanda, dan berbagi cerita personal di luar urusan pekerjaan memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendalam, sehingga Majalah Kuntum dimaknai secara sentimental sebagai “rumah pertama” yang berharga bagi perjalanan karir mereka. Pemaknaan komitmen organisasi oleh Generasi Z di Majalah Kuntum telah bergeser dari corak transaksional material menjadi ikatan emosional dan dedikasi nilai yang mendalam. Keseimbangan ini sejalan dengan temuan riset Hardani (2026), yang mengonfirmasi bahwa kesesuaian kompensasi memang menjadi salah satu fondasi awal yang secara positif mendorong kepuasan kerja generasi tersebut. Di samping itu, terkendalanya beban kerja juga sangat krusial, mengingat persepsi beban kerja yang berlebihan terbukti secara akademis dapat berdampak negatif dan menurunkan kepuasan kerja (Hardani, 2026).

Dinamika kepemimpinan juga dapat membawa implikasi negatif terhadap stabilitas komitmen organisasi apabila terjadi kegagalan dalam pengelolaan konflik atau penurunan intensitas komunikasi. Terkait Penurunan Intensitas Komunikasi dan tindak lanjut, Salah seorang informan secara spesifik menyatakan bahwa intensitas komunikasi yang rendah (pimpinan tidak aktif atau jarang memberi kabar) dapat mengganggu stabilitas komitmen melalui penurunan semangat dan hilangnya fokus staf: *“Ketika pimpinannya tidak aktif atau jarang memonitor, jarang berkabar, otomatis staf merasa semangatnya berkurang, fokusnya berpindah.”* (Informan 6). Informan lain menambahkan bahwa *“Kalau komunikasinya enggak intens, kan jadi enggak ada sense of belonging. Kalau sekadar kerja, tupoksi masing-masing, oke. Memang kita digaji untuk itu. Tapi, kalau perasaan ini enggak sama, rasanya gimana gitu. Tidak ada bonding secara kultural.”* (Informan 5). Terkait Kegagalan Komunikasi dan Pengelolaan Konflik, salah seorang informan menjelaskan bahwa cara komunikasi yang salah atau terbawa emosi dari pimpinan justru akan memperburuk keadaan dan menambah masalah di dalam tim: *“Ketika pimpinan mengkomunikasikan sesuatu dengan bahasa yang kurang tepat atau emosional, dampaknya justru memperkeruh atau menambah masalah.”* (Informan 6). Temuan ini selaras dengan studi empiris yang dipublikasikan Novitasari, dkk. (2021), yang membuktikan bahwa perilaku, komunikasi, dan gaya seorang pemimpin memiliki pengaruh langsung yang sangat signifikan terhadap pembentukan iklim keamanan psikologis (*psychological safety climate*) bagi anggota di dalam suatu organisasi. Informan lain juga menegaskan bahwa kegagalan pimpinan dalam berkomunikasi dengan baik, termasuk terjadinya miskomunikasi, akan berimplikasi langsung pada hilangnya rasa nyaman di antara anggota organisasi: *“Ketika pimpinan tidak bisa memberi atau berkomunikasi dengan baik, akan menimbulkan ketidaknyamanan anggota.”* (Informan 7). Sejarah konflik internal di masa lalu yang melibatkan figur kepemimpinan lain terbukti meninggalkan pengaruh traumatis yang membekas dan dapat merusak suasana kerja serta melemahkan komitmen anggota. Oleh karena itu, kemampuan pimpinan saat ini dalam bertindak sebagai peredam konflik, penengah (*mediator*) lintas generasi yang bijaksana, serta komunikator yang adaptif menjadi faktor penentu keberlanjutan organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam temuan riset Gunadi (2025), manajemen konflik yang baik terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan

kepuasan kerja, yang pada gilirannya menjadi variabel mediasi (perantara) penting untuk menjaga tingkat komitmen mereka. Intensitas komunikasi dua arah dan pelaksanaan aktivitas pendekatan kultural (*bonding*) secara rutin merupakan kunci utama untuk memelihara keterikatan psikologis anggota. Apabila komunikasi di dalam organisasi tidak berjalan secara intens, terutama di tengah tantangan sistem kerja jarak jauh (*remote work*) yang rawan memicu miskomunikasi, maka rasa memiliki (*sense of belonging*) anggota akan terkikis secara perlahan. Relasi antar staf akan berubah menjadi kaku sekadar hubungan transaksional tugas, ikatan emosional menjadi hambar, dan daya tarik anggota untuk menghadiri forum organisasi akan melemah. Secara keseluruhan, melalui kombinasi pengelolaan komunikasi digital yang intensif, pembagian otonomi berbasis kepercayaan, serta mitigasi gesekan antargenerasi secara persuasif, model kepemimpinan di Majalah Kuntum terbukti berhasil mentransformasikan potensi kreativitas Generasi Z menjadi komitmen organisasi yang kokoh, adaptif, dan berkelanjutan.

Dinamika hubungan sebab akibat antara model kepemimpinan dan komitmen organisasi di Majalah Kuntum mengonfirmasi bahwa perilaku pemimpin adalah stimulus utama yang menentukan fluktuasi komitmen Generasi Z. ~~Keputusan pimpinan untuk memberikan otonomi kreatif dan mendelegasikan penyusunan konten secara penuh terbukti secara strategis mampu mendorong rasa memiliki (*sense of belonging*) dan motivasi intrinsik anggota melintasi sekat-sekat keterbatasan finansial organisasi (Hadinugroho dkk., 2026).~~ Tentang pemimpin yang aktif dan suportif menstimulasi komitmen (fluktuasi naik), salah seorang informan menjelaskan bahwa kepemimpinan yang aktif dan memiliki visi inovatif dapat mendorong motivasi staf: *"Pemimpin kita selalu mengusahakan bagaimana caranya majalah ini tetap berjalan. Maka, kita turut berpikir bersama dan termotivasi untuk menghidupkan majalah kita dengan berbagai program. Itu yang mendorong untuk bersemangat, untuk meningkatkan motivasinya, untuk tetap di Kuntum."* (Informan 6). Informan lain menyatakan hal yang sama, bahwa rasa komitmen dan semangat akan terbangun jika pimpinan menunjukkan dedikasi terhadap majalah: *"Kalau mereka lagi menunjukkan hal-hal, yang lagi membangun Kuntum. Misalnya komunikasi ke sekolah atau melakukan pekerjaan-pekerjaan yang aku nggak bisa berikan untuk Kuntum."* (Informan 3). Selain itu, Informan 6 memandang bahwa apresiasi sekecil apa pun dari pemimpin dapat menjadi stimulus penting: *"Ketika staf diberi apresiasi, akan meningkatkan motivasi."* (Informan 6). Informan 3 juga membenarkan hal ini, bahwa *"Misalnya dikasih feedback, tulisannya dibaca, sudah cukup menjadi apresiasi yang membangkitkan komitmen"* (Informan 6). Kondisi ini didukung oleh temuan dalam penelitian Dewi, dkk. (2026), yang menyatakan bahwa ketangguhan di tempat kerja (*resilience at work*) memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 37,8% dalam memperkuat komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z, baik dari sisi keterikatan emosional (afektif), kesadaran untuk bertahan (kontinuitas), maupun rasa tanggung jawab (normatif). Tentang pemimpin yang pasif yang menstimulasi penurunan semangat (fluktuasi turun), salah seorang informan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh, ia menyatakan: *"Sama pekerjaan berpengaruh banget, sih. Soalnya menurut aku, jangan sampai ada yang ngerasa lagi kerja sendiri."* (Informan 3). Pada tataran puncaknya, seluruh efektivitas fungsi kepemimpinan ini bermuara langsung pada jaminan dan pertahanan kelangsungan institusi di masa depan. Konteks ancaman disrupsi ini sangat nyata seperti yang dikaji Choliq (2023), yang memaparkan secara komprehensif bagaimana digitalisasi menjadi ancaman eksistensial masif bagi industri media cetak, yang berdampak langsung pada penurunan drastis oplah cetak, anjloknya pendapatan iklan, hingga ancaman kolapsnya berbagai perusahaan pers. Oleh karena itu, tanpa kehadiran kepemimpinan demokratis yang visioner, kelembagaan diproyeksikan akan mengalami disorientasi masa depan dan kesulitan fatal dalam menentukan manuver taktis yang terstruktur.

Fenomena psikologis yang menarik dari riset ini juga menyentuh cara pandang atau pemaknaan Generasi Z terhadap profesionalisme kerja di media dakwah. Salah seorang informan menyoroti adanya pergeseran cara pandang dari sekadar "pekerjaan sampingan" menjadi ruang yang memiliki ikatan emosional mendalam. Informan bahkan rela mengorbankan waktu dari pekerjaan utamanya demi menyelesaikan tanggung jawab profesionalnya di media dakwah (Kuntum). Hal ini tercermin dari pernyataan informan bahwa *"Aku tuh menjadikan Kuntum udah kayak nyaris bukan tempat kerja lagi. Jadi, berani all out untuk Kuntum. Kayak misalnya kadang aku nggak bisa ngerjainnya pagi, karena kerja di kantorku yang sekarang, jadi malamnya fokus ngerjain Kuntum. Kadang sampai ngambil cuti di kantor utamaku, selalu pasti tiap bulan, hari cuti itu untuk ngerjain Kuntum."* (Informan 3). Fenomena pengorbanan ini memperlihatkan tingginya dinamika konflik peran ganda (work-study conflict atau work-work conflict). Berdasarkan temuan riset Febrianti, dkk. (2023), tingginya konflik peran ganda yang dikelola dengan optimisme terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang signifikan terhadap seberapa kuat komitmen mahasiswa atau pekerja muda tersebut pada organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z memaknai komitmen sebagai bentuk tanggung jawab terhadap tugas dan organisasi. Kesadaran ini tidak lantas luntur meskipun mereka diberikan ruang kebebasan yang luas. Hal tersebut terbukti secara empiris ketika anggota tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun sistem kerja organisasi bersifat fleksibel. Generasi Z tetap memiliki kesadaran moral untuk menjalankan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Bagi mereka, Majalah Kuntum bukan sekadar tempat untuk menuntaskan kewajiban administratif atau mencari pengalaman organisasi belaka, melainkan sebuah ruang aktualisasi diri yang sejalan dengan nilai-nilai idealisme dakwah yang mereka yakini. Keterikatan makna ini membuktikan bahwa ketika Generasi Z menemukan irisan antara *passion* pribadi, kenyamanan ekosistem kerja, dan tujuan mulia (*purpose*) dari organisasi, mereka sanggup menunjukkan dedikasi yang tinggi dan mendobrak batasan stereotip yang kerap melabeli mereka sebagai generasi yang rapuh.

Sebagai peneliti, saya memandang bahwa bertemunya karakteristik ideal Generasi Z dengan model kepemimpinan Islam bukanlah sebuah kebetulan, melainkan bukti otentik bahwa nilai-nilai tauhid bersifat melintasi zaman (*timeless*). Melalui studi fenomenologi ini, peneliti memposisikan diri untuk menegaskan bahwa ketika sebuah organisasi dakwah berani menanggalkan struktur birokrasi yang kaku demi menerapkan prinsip amanah, musyawarah, dan kelembutan, mereka tidak sedang melemahkan organisasi. Sebaliknya, mereka sedang mempraktekkan model kepemimpinan profetik sejati yang secara fitrah sangat dibutuhkan untuk mengunci komitmen moral dan emosional Generasi Z secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Generasi Z di Majalah Kuntum merespons secara sangat positif model kepemimpinan yang inklusif, demokratis, partisipatif, dan fleksibel, di mana pimpinan memposisikan diri sebagai sosok yang mengayomi (layaknya "kakak") alih-alih memberikan instruksi searah yang kaku. Penerapan budaya kerja adaptif seperti sistem *Work From Anywhere*, pemberian otonomi penuh tanpa micromanagement, dan komunikasi partisipatif berhasil menggeser pemaknaan komitmen mereka dari sekadar hubungan transaksional material menjadi ikatan emosional (organik) yang kuat layaknya sebuah "keluarga". Komitmen afektif dan normatif ini digerakkan oleh ruang aktualisasi yang sejalan dengan idealisme dakwah, serta sangat bergantung pada apresiasi nonmaterial (seperti pemberian umpan balik positif dari atasan). Hal ini membuktikan bahwa pimpinan yang bertransformasi menjadi mentor emosional dengan pendekatan kultural, dipadukan dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam (profetik) seperti amanah dan musyawarah, adalah kunci utama untuk mengunci loyalitas dan retensi Generasi Z secara berkelanjutan. Sebaliknya, pendekatan birokratis yang kaku, penurunan intensitas komunikasi dua arah, serta penyampaian instruksi yang terbawa emosi justru teridentifikasi

sebagai faktor utama pemicu demotivasi yang dapat memperburuk fluktuasi emosi (*mood swing*) dan memicu intensi untuk meninggalkan organisasi.

Sebagai implikasi dan tindak lanjut strategis, pimpinan organisasi sangat disarankan untuk merumuskan SOP komunikasi atau forum mediasi lintas generasi yang jelas guna menjembatani kesenjangan (*gap*) usia dan mencegah konflik internal, mengingat kemampuan pimpinan sebagai penengah (*mediator*) terbukti sangat krusial dalam menjaga iklim kerja. Manajemen juga perlu menyusun cetak biru (*blueprint*) inovasi digital yang berimbang, dengan tetap mempertahankan esensi edisi cetak sebagai manuver taktis merespons ancaman eksistensial dari disrupsi media. Bagi tenaga kerja Generasi Z, dituntut adanya kemampuan mengelola fluktuasi emosi dan ketahanan dalam manajemen tingginya konflik peran ganda (*work-work conflict*), agar konsistensi komitmen dan tanggung jawab pengorbanan waktu mereka di organisasi tetap terjaga secara optimal. Terakhir, guna melengkapi batasan metodologis pada studi ini, peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk bereksplorasi menggunakan metode kuantitatif eksplanatori guna menguji secara presisi pengaruh variabel kepemimpinan inklusif-partisipatif dan apresiasi non material terhadap tingkat *turnover intention* pada skala populasi Generasi Z yang lebih luas di industri media lainnya.

REFERENSI

- Anindia, N., Tambunan, H. M. B., & Manurung, A. S. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Media Massa (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Swasta). *bridge: Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Telekomunikasi*, 3(3), 72-81. <https://doi.org/10.62951/bridge.v3i3.529>
- Bravella, D., Aulia, A. R., Ermita, & Wildanah, F. (2025). Gaya Kepemimpinan Demokratis di Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan -Manajemen (JIP-M)*, 1(2), 26-30.
- Cholique, A. (2023). Disrupsi Digital sebagai Ancaman Eksistensi Media Cetak. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(2), 163-178. <https://doi.org/10.15642/jik.2023.13.2.163-178>
- Dewi, L. S., & Dwarawati, D. 2026. Pengaruh Resilience at Work terhadap Organizational Commitment pada Karyawan Generasi Z. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 6(1), hal. 71-78. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v6i1.21870>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Diperoleh tanggal 15 Januari 2026 dari URL: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Febrianti, I., Simatupang, M., & Wulandari, C. R. 2023. Pengaruh Work-Study Conflict dan Optimisme terhadap Komitmen Organisasi pada Anggota Ormawa di Universitas Buana Perjuangan Karawang. *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 21(2), hal. 12-20.
- Gunadi, M. T. 2025. Dampak Manajemen Konflik terhadap Komitmen Organisasi Generasi Z di Jabodetabek: Mediasi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* <https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i4.34653>
- Gursoy, D., Chi, C., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Hardani, I. P. 2026. Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kompensasi, dan Persepsi Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pekerja Freelance Generasi Z. *Journal of Economics, Management, Accounting, Business, & Educational, Technology, Social Science. (JEMABETSOS)*, 2(3), hal. 1-11.
- Kurnianto, M. R., & Muhtadin, I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bhummyamca Sekawan. *Media Riset Bisnis Manajemen Akuntansi*, 1(3), hal. 79-91. <https://doi.org/10.71312/mrbima.v1i3.475>
- Maria, V., Lisdiana, M., Parahita, I., Lakeswara, A., Fatika, A. N., Syafrita, A. M., Almoreda, I. Fedora, B., & Akbar, M. F. 2025. Fleksibilitas Lingkungan Kerja Sebagai Faktor

- Penentu Loyalitas dan Kepuasan Karyawan Generasi Z Studi Kasus di Jakarta Selatan. JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner, 02(03), hal. 2542-2550.
- Nisa, K., Nurum, M., Rohma, Y., Gyrah, Z. D., & Putra, R. S. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review (BIREV)*, 3,(2). <https://doi.org/10.61292/birev.176>
- Novitasari, D., Asbari, M., Putra, F., Kumoro, D. F. C., & Fikri, M. A. A. 2021. Tacit Knowledge Sharing di Sekolah Islam: Analisis Kepemimpinan dan Iklim Keamanan Psikologis. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2)., hal. 138-162.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Rachman, F. (2020). Generational values and leadership expectations in Indonesia. *Indonesian Journal of Business Studies*, 15(3), 45-58.
- Rimadhani, A. P. 2024. Menghadapi Perubahan Paradigma Kepemimpinan: Strategi Mengelola Generasi Z dan Milenial Yang Berbeda. *Journal of Knowledge and Collaboration*, 1(2), hal. 60-70. <https://doi.org/10.59613/cw1gf538>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-26. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Wijoyo, M. L. P., & Reviyanti, N. (2024). Digitalisasi dan Eksistensi Media Cetak (Studi Kasus Majalah *Maisona*) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(4), 4297-4302. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i4.4119>
- Yuniarti, R. W., & Widarta. 2026. Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kafe di Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(1), hal. 558-571.