

DARI RESISTENSI MENUJU KO-KREASI: ANALISIS TEMATIK DOKUMEN TENTANG MANAJEMEN PERUBAHAN BAGI GENERASI Z DI TEMPAT KERJA

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo^{1*}
Isma Azis Riu²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

Email: ^{1*}tenri.sayu@unm.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis respons Generasi Z terhadap perubahan organisasi, mengidentifikasi faktor-faktor yang memperkuat atau melemahkan kesiapan berubah, serta merumuskan implikasinya bagi praktik manajemen perubahan di tempat kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis tematik dokumen. Data diperoleh dari enam dokumen yang diterbitkan pada periode 2021-2025, terdiri atas artikel ilmiah dan laporan survei praktisi yang membahas karakteristik Generasi Z, kesiapan berubah, stres kerja, dan transformasi organisasi. Analisis dilakukan secara induktif dan reflektif dengan mengikuti enam fase analisis tematik Braun dan Clarke. Hasil analisis menghasilkan lima tema utama, yaitu keterbukaan terhadap perubahan yang disertai ambivalensi, kesiapan berubah sebagai penyangga stres kerja, dukungan relasional dan manajerial sebagai penggerak penerimaan, teknologi sebagai medium sekaligus sumber tekanan perubahan, serta makna, pertumbuhan, dan keterlibatan sebagai syarat keberlanjutan perubahan. Temuan menunjukkan bahwa keterbukaan Generasi Z terhadap perubahan tidak secara otomatis menghasilkan penerimaan dan adaptasi yang efektif. Kesiapan individu, dukungan atasan dan rekan kerja, kesempatan belajar, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam membangun respons positif terhadap perubahan. Penelitian ini mengusulkan pendekatan manajemen perubahan ko-kreatif yang menempatkan Generasi Z sebagai mitra aktif melalui komunikasi yang transparan, penguatan kesiapan, pemberdayaan dukungan sebaya, dan pelibatan dalam perancangan perubahan. Secara konseptual, penelitian ini memperkaya kajian manajemen perubahan dengan menekankan pentingnya integrasi aspek psikologis, relasional, dan partisipatif. Temuan ini perlu ditindaklanjuti melalui penelitian empiris pada organisasi dengan konteks dan karakteristik tenaga kerja yang beragam.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Generasi Z, Kesiapan Berubah, Analisis Tematik, Analisis Dokumen

PENDAHULUAN

Perubahan sudah menjadi kondisi normal dalam kehidupan organisasi. Digitalisasi proses, penerapan kecerdasan buatan, restrukturisasi, perubahan budaya, hingga kebijakan kerja hibrida datang bergelombang, sering kali sebelum perubahan sebelumnya benar-benar mapan. Dalam situasi seperti itu, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh kualitas rencana, tetapi oleh cara orang-orang di dalam organisasi memaknai, menerima, dan menjalankannya.

Pada saat yang sama, komposisi tenaga kerja bergeser. Generasi Z, yang lahir kira-kira antara pertengahan 1990-an dan awal 2010-an, mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah

besar. Pichler et al. (2021) mencatat bahwa generasi ini tumbuh dalam keadaan teknologi yang khas dan karena itu membawa karakteristik berbeda ke tempat kerja. Generasi Z sebagai kelompok yang kian dominan dalam angkatan kerja dan menghadapi berbagai tantangan lingkungan kerja modern, termasuk perubahan organisasi yang cepat (Mandagie et al., 2025; Windarsari & Arif, 2026). Dengan demikian, pertanyaan tentang bagaimana mengelola perubahan bagi Generasi Z bukan lagi pertanyaan pinggiran, melainkan menyangkut inti keberhasilan transformasi organisasi.

Data survei menunjukkan bahwa persoalan ini mendesak. Laporan Eagle Hill Consulting yang bersumber dari survei Ipsos pada Agustus 2025 menemukan bahwa hanya sekitar seperempat pekerja yang menilai organisasinya mampu mengelola perubahan besar dengan baik, dengan variasi antargenerasi yang kecil. Temuan yang sama menunjukkan bahwa Generasi Z secara konsisten paling positif terhadap perubahan organisasi. Artinya, ada keterbukaan yang belum sepenuhnya dimanfaatkan. Di sisi lain, survei global Deloitte (2025) yang melibatkan 23.482 responden Gen Z dan milenial dari 44 negara melaporkan bahwa stresor kerja seperti jam kerja panjang dan kurangnya pengakuan menimbulkan tingkat stres tinggi pada 40% Gen Z. Keterbukaan terhadap perubahan dan kerentanan terhadap tekanan tampaknya hadir bersamaan.

Meskipun topik ini ramai dibahas, penelitian yang mensintesis berbagai jenis dokumen, baik artikel ilmiah maupun laporan survei praktisi, masih terbatas, terutama dengan lensa manajemen perubahan. Banyak publikasi membahas karakteristik Generasi Z secara umum, sedangkan kajian yang secara eksplisit menautkannya dengan proses perubahan organisasi tersebar di berbagai bidang. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan tiga pertanyaan: (1) bagaimana dokumen-dokumen mutakhir menggambarkan respons Generasi Z terhadap perubahan organisasi, (2) faktor apa yang dilaporkan memperkuat atau melemahkan kesiapan mereka, dan (3) implikasi apa yang dapat ditarik bagi praktik manajemen perubahan.

Kontribusi penelitian ini bersifat konseptual. Dengan menyintesis dokumen lintas jenis, penelitian ini menawarkan peta tema yang dapat dipakai sebagai kerangka awal bagi perancang program perubahan dan sebagai pijakan bagi penelitian empiris berikutnya.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen perubahan dan kesiapan berubah

Manajemen perubahan dipahami sebagai upaya terencana untuk membantu individu dan kelompok bergerak dari kondisi kerja yang lama menuju kondisi yang baru. Salah satu konsep yang paling sering dipakai untuk menjelaskan keberhasilan upaya itu adalah kesiapan berubah (*readiness for change*). Alolabi et al. (2021) mengulas isu dan implikasi kesiapan berubah dan memosisikannya sebagai prasyarat penting bagi penerimaan perubahan. Dalam studi Indonesia, Mandagie et al. (2025) merujuk definisi kesiapan berubah sebagai kemampuan individu menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Mereka mengukurnya dengan skala yang dikembangkan Holt et al. (2007), yang mencakup antara lain dukungan manajemen dan efikasi perubahan (Arif & Windarsari, 2026; Mandagie et al., 2025).

Kesiapan berubah bersifat multidimensi. Keindahan dan Nasri (2025), misalnya, menggunakan teori kesiapan perubahan organisasi dengan empat aspek: kesesuaian (*appropriateness*), dukungan manajemen, efikasi perubahan, dan valensi personal. Kerangka

ini berguna karena memisahkan keyakinan bahwa perubahan memang diperlukan, keyakinan bahwa organisasi mendukung, keyakinan bahwa diri sendiri mampu, dan keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi diri.

Karakteristik Generasi Z di tempat kerja

Literatur menggambarkan Generasi Z sebagai kelompok yang tumbuh bersama teknologi digital. Pichler et al. (2021) menyusun kerangka DITTO, yang merangkum rekomendasi organisasi pada empat dimensi: keberagaman, individualisme dan kerja tim, teknologi, serta dukungan organisasi. Penulisnya menyimpulkan bahwa Gen Z lebih terbuka terhadap keberagaman, lebih individualistis, dan lebih digerakkan teknologi dibanding generasi sebelumnya. Kerangka itu menegaskan bahwa organisasi yang selaras dengan karakteristik tersebut akan lebih menarik bagi Generasi Z.

Kajian lain menyoroti aspirasi karier dan gaya kepemimpinan. Barhate dan Dirani (2022) menelaah aspirasi karier Generasi Z secara sistematis, sedangkan Gabrielova dan Buchko (2021) membahas Generasi Z dalam kaitannya dengan kepemimpinan, khususnya ketika milenial menjadi atasan mereka. Keduanya menunjukkan bahwa harapan Generasi Z terhadap pekerjaan, pertumbuhan, dan atasan tidak dapat disamakan dengan generasi sebelumnya. Implikasinya bagi manajemen perubahan jelas: cara memperkenalkan, mengomunikasikan, dan memimpin perubahan perlu mempertimbangkan harapan tersebut.

Generasi Z dan perubahan organisasi

Penelitian yang secara langsung menghubungkan Generasi Z dengan perubahan masih tersebar. Ganshina (2022) mengkaji sikap Generasi Z berusia 18–21 tahun terhadap strategi perubahan organisasi yang paling efisien, dengan argumen bahwa keberhasilan transformasi teknologis maupun manajerial sangat bergantung pada sikap dasar generasi ini. Mandagie et al. (2025) meneliti kesiapan berubah dan stres kerja pada 202 karyawan Generasi Z di Indonesia. Keindahan dan Nasri (2025) menelaah kesiapan 19 pekerja Gen Z menghadapi perubahan berbasis kecerdasan buatan. Laporan konsultan dan survei global, seperti Eagle Hill Consulting (2025) dan Deloitte (2025), melengkapi gambaran tersebut dengan data lintas negara dan lintas generasi.

Berdasarkan tinjauan ini, penelitian ini bertumpu pada asumsi konseptual bahwa respons Generasi Z terhadap perubahan dibentuk oleh interaksi antara kesiapan individu, dukungan lingkungan kerja, dan karakteristik generasional. Asumsi ini diperlakukan sebagai titik berangkat sensitivasi, bukan hipotesis yang diuji, karena analisis tematik bersifat induktif terhadap data.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan analisis tematik dokumen. Analisis dokumen dipilih karena sumber data berupa teks yang telah diproduksi pihak lain dan dapat ditelaah secara sistematis untuk menemukan pola makna (Morgan, 2022). Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi, menata, dan menafsirkan pola makna lintas dokumen (Braun & Clarke, 2021). Pendekatan yang dipakai bersifat induktif dengan

orientasi refleksif. Peneliti mengakui bahwa tema dibangun melalui interpretasi aktif dan tidak sekadar "ditemukan" dalam data.

Sumber data dan pemilihan dokumen

Dokumen dicari melalui pencarian web terhadap basis jurnal terbuka, situs penerbit, dan situs organisasi riset pada Oktober 2026. Kata kunci mencakup kombinasi Generation Z, change management, organizational change, readiness for change, dan work stress. Kriteria inklusi adalah: (a) terbit pada 2021–2026, (b) membahas Generasi Z dalam konteks kerja atau perubahan organisasi, (c) memuat temuan, kerangka, atau data yang dapat dianalisis, dan (d) dapat diakses dan dikenali penerbitnya. Kriteria eksklusi adalah dokumen tanpa identitas penerbit yang jelas, opini tanpa dasar data, dan dokumen yang hanya menyebut Generasi Z sebagai latar tanpa analisis.

Proses ini menghasilkan enam dokumen sebagai korpus analisis. Dokumen D1 adalah artikel Pichler et al. (2021) tentang kerangka DITTO. D2 adalah artikel Ganshina (2022) tentang sikap Generasi Z terhadap strategi perubahan. D3 adalah studi kuantitatif deskriptif Mandagie et al. (2025). D4 adalah studi kualitatif Keindahan dan Nasri (2025). D5 adalah laporan survei Eagle Hill Consulting (2025). D6 adalah laporan Deloitte (2025). Variasi jenis dokumen ini sengaja dipertahankan agar temuan dapat ditriangulasi antara bukti ilmiah dan bukti praktisi. Literatur lain (Alolabi et al., 2021; Barhate & Dirani, 2022; Gabrielova & Buchko, 2021) dipakai sebagai konteks teoretis dan tidak dimasukkan ke dalam korpus kode.

Prosedur analisis

Analisis mengikuti enam fase Braun dan Clarke (2021). Pertama, peneliti membaca ulang seluruh dokumen untuk membangun kedekatan dengan data. Kedua, peneliti membuat kode awal secara induktif pada segmen teks yang berkaitan dengan pengalaman, sikap, hambatan, dan kebutuhan Generasi Z terhadap perubahan. Ketiga, kode-kode serupa dikelompokkan menjadi tema kandidat. Keempat, tema kandidat ditinjau terhadap kode dan terhadap keseluruhan korpus untuk memastikan setiap tema didukung oleh lebih dari satu dokumen jika memungkinkan. Kelima, tema didefinisikan dan diberi nama. Keenam, hasil dituliskan dalam bentuk narasi dengan rujukan ke dokumen sumber.

Kepercayaan hasil dan etika

Kepercayaan hasil dijaga melalui jejak audit (catatan keputusan inklusi dan pengembangan kode), triangulasi jenis dokumen, dan pemeriksaan ulang tema terhadap teks sumber. Penelitian ini hanya memakai dokumen yang tersedia untuk publik sehingga tidak melibatkan partisipan manusia. Seluruh rujukan dipaparkan dengan parafrase dan atribusi yang jelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis menghasilkan lima tema utama. Setiap tema diuraikan bersama dokumen yang mendukungnya.

Tema 1: Keterbukaan terhadap perubahan sebagai peluang, namun disertai ambivalensi

Tema ini muncul paling kuat pada D5 dan didukung D1, D2, dan D4. Laporan Eagle Hill Consulting (2025) memperlihatkan bahwa Generasi Z lebih cenderung memandang perubahan secara positif, terutama pada perubahan proses, reorganisasi, perubahan budaya, efisiensi biaya, pergantian pemimpin, dan bahkan kebijakan kembali ke kantor. Kutipan narasumber dalam laporan itu menggambarkan perbedaan sudut pandang: Generasi Z melihat perubahan sebagai kemungkinan, sedangkan pekerja yang lebih berpengalaman melihatnya melalui pengalaman janji yang tidak terpenuhi. Dengan kata lain, optimisme Generasi Z sebagian merupakan fungsi dari pengalaman kerja yang masih relatif pendek, dan oleh sebab itu rapuh jika organisasi mengulangi kegagalan perubahan yang pernah dialami generasi sebelumnya.

Pola keterbukaan yang sama tampak pada konteks teknologi. Dalam studi Keindahan dan Nasri (2025) terhadap 19 pekerja Gen Z, partisipan memandang kecerdasan buatan sebagai hal penting untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja, walaupun mereka menghadapi sejumlah tantangan. Pichler et al. (2021) juga menempatkan teknologi sebagai salah satu pilar karakter Generasi Z. Ganshina (2022) menegaskan bahwa sikap dasar generasi ini sangat menentukan keberhasilan transformasi organisasi, baik yang bersifat teknologis maupun manajerial. Ambivalensi muncul karena keterbukaan itu tidak otomatis berarti dukungan: Deloitte (2025) mencatat bahwa responden Gen Z dan milenial menyambut teknologi baru seperti GenAI, tetapi juga merasakan tekanan kerja yang nyata.

Tema 2: Kesiapan berubah sebagai penyangga stres kerja

Tema kedua bersumber terutama dari D3 dan diperkuat D4 dan D6. Mandagie et al. (2025) menemukan bahwa pada 202 karyawan Generasi Z, kesiapan berubah berkorelasi negatif signifikan dengan stres kerja ($r = -0,798$), sehingga semakin tinggi kesiapan seseorang, semakin rendah stres yang dialaminya. Karena desainnya korelasional dan sampelnya diambil secara nyaman, temuan ini tidak dapat ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat. Namun besarnya koefisien memberi sinyal bahwa kesiapan berubah merupakan sumber daya psikologis yang penting.

Dokumen lain memperlihatkan sisi permintaannya, yaitu sumber tekanan yang perlu disangga. Deloitte (2025) melaporkan bahwa stres tinggi dialami 40% Gen Z akibat stresor seperti jam kerja panjang dan kurangnya pengakuan, dan hasil survei mengenai kebijakan kembali ke kantor menunjukkan hasil yang bercampur: sebagian responden merasa kolaborasi membaik, sebagian lain justru lebih stres dan kurang produktif. Dalam studi Keindahan dan Nasri (2025), aspek kesiapan seperti efikasi perubahan dan dukungan manajemen dipakai untuk memahami mengapa sebagian pekerja mampu memanfaatkan teknologi baru dan sebagian lain tidak. Secara tematik, kesiapan berubah berfungsi sebagai jembatan antara tuntutan perubahan dan kapasitas individu untuk menanggungkannya.

Tema 3: Dukungan relasional dan manajerial sebagai penggerak penerimaan

Tema ketiga didukung D5, D1, D4, dan D6. Temuan Eagle Hill Consulting (2025) paling gamblang: 27% Gen Z dan 23% milenial menyebut teman di tempat kerja sebagai pendukung perubahan yang paling berpengaruh, jauh di atas angka 11–12% pada pekerja yang lebih senior. Bagi Generasi Z, perubahan tampaknya lebih mudah diterima ketika dijalani bersama orang yang dipercaya. Rekomendasi dalam laporan itu pun bersifat manajerial: manajer perlu mengenali siapa yang memerlukan pendampingan langsung dan dorongan, yaitu karyawan junior, dan siapa yang lebih menghargai otonomi dan pengakuan atas pengalaman, yaitu karyawan senior.

Pichler et al. (2021) menautkan hal ini dengan dimensi kerja tim dan dukungan organisasi dalam kerangka DITTO. Keindahan dan Nasri (2025) memasukkan dukungan manajemen sebagai salah satu dari empat aspek kesiapan yang ditelaah. Sementara itu, Deloitte (2025) menekankan perlunya organisasi dan atasan menciptakan lingkungan yang memungkinkan pekerja mencapai makna kerja, keamanan finansial, dan kesejahteraan sekaligus. Tema ini menunjukkan bahwa dukungan bukan sekadar pelengkap, melainkan mekanisme utama yang mengubah keterbukaan Generasi Z menjadi perilaku adaptif.

Tema 4: Teknologi sebagai medium sekaligus sumber tekanan perubahan

Tema keempat melintasi D1, D4, dan D6. Teknologi tampil ganda. Di satu sisi, ia merupakan kekuatan Generasi Z: Pichler et al. (2021) memosisikan teknologi sebagai salah satu karakteristik pembeda, dan Keindahan dan Nasri (2025) melaporkan bahwa partisipan menilai kecerdasan buatan bermanfaat bagi efisiensi. Di sisi lain, adopsi teknologi tidak bebas beban. Studi Keindahan dan Nasri (2025) mencatat adanya tantangan dalam penerapan, dan menyimpulkan bahwa integrasi kecerdasan buatan bukan hanya persoalan teknologi, melainkan juga persoalan budaya. Artinya, keberhasilan perubahan digital sangat dipengaruhi oleh pendekatan organisasi, bukan semata oleh kecakapan teknis individu.

Deloitte (2025) menambahkan dimensi kebutuhan belajar. Laporan tersebut menggambarkan responden yang memperkaya pengetahuannya dan menggunakan alat baru seperti GenAI, dan temuan survei nasional yang mengutip laporan itu menunjukkan permintaan pelatihan teknis maupun keterampilan lunak yang kuat. Oleh karena itu, perubahan berbasis teknologi paling baik dipahami sebagai paket yang terdiri atas alat, pelatihan, dan norma penggunaan, bukan sekadar peluncuran sistem.

Tema 5: Makna, pertumbuhan, dan keterlibatan sebagai syarat keberlanjutan perubahan

Tema kelima muncul dari D5, D6, D1, dan D2. Deloitte (2025) menggambarkan Generasi Z yang semakin mengutamakan karier yang berorientasi tujuan dibanding penanda sukses tradisional seperti gaji atau status. Bagi generasi ini, perubahan lebih mudah diterima ketika ia selaras dengan nilai dan memberi peluang belajar. Eagle Hill Consulting (2025) menyarankan agar antusiasme Gen Z terhadap perubahan dimanfaatkan dengan mengajak mereka masuk ke forum umpan balik atau kelompok percontohan. Rekomendasi ini mengubah posisi Generasi Z dari objek menjadi peserta dalam perubahan.

Tema keterlibatan juga konsisten dengan arah Ganshina (2022), yang mengkaji preferensi Generasi Z terhadap strategi perubahan dengan tujuan agar organisasi

memperoleh dukungan penuh dari pekerja muda. Sementara Pichler et al. (2021) memperlihatkan bahwa organisasi yang selaras dengan karakteristik Generasi Z akan lebih menarik bagi mereka, yang secara tidak langsung berarti bahwa organisasi yang gagal menyelaraskan diri berisiko kehilangan komitmen mereka. Kebutuhan akan makna, pertumbuhan, dan suara menjadi syarat yang menjaga perubahan tetap berkelanjutan dan bukan sekadar dipatuhi.

Ringkasan lintas tema

Kelima tema saling berkaitan. Keterbukaan (Tema 1) adalah modal awal, kesiapan (Tema 2) adalah kapasitas psikologis yang menentukan apakah modal itu bertahan di bawah tekanan, dukungan (Tema 3) adalah mekanisme yang membangun dan menjaga kapasitas itu, teknologi (Tema 4) adalah arena tempat ketiganya sering diuji, dan makna serta keterlibatan (Tema 5) adalah syarat agar perubahan bertahan lama. Di tingkat organisasi, temuan bahwa hanya seperempat pekerja menilai perubahan dikelola dengan baik (Eagle Hill Consulting, 2025) menunjukkan jurang antara potensi Generasi Z dan kualitas praktik yang tersedia.

Pembahasan

Menafsirkan keterbukaan Generasi Z

Temuan bahwa Generasi Z paling positif terhadap perubahan perlu dibaca dengan hati-hati. Pembacaan optimistis menyatakan bahwa generasi ini adalah sekutu alami perubahan. Pembacaan yang lebih kritis menyatakan bahwa keterbukaan tersebut terkait dengan masa kerja yang masih singkat dan belum terakumulasinya pengalaman kecewa, seperti diisyaratkan oleh pernyataan dalam laporan Eagle Hill Consulting (2025). Kedua pembacaan tidak saling meniadakan. Keduanya mengarah pada implikasi yang sama: keterbukaan adalah aset yang perlu dilindungi melalui konsistensi organisasi dalam menepati janji perubahan. Jika perubahan berulang kali diumumkan tanpa tindak lanjut yang jelas, optimisme Generasi Z dapat berubah menjadi sinisme, dan dokumen yang dianalisis tidak memberi alasan untuk menganggap generasi ini kebal terhadap proses itu.

Kesiapan sebagai sumber daya yang dapat dibangun

Hubungan kuat antara kesiapan dan stres pada Mandagie et al. (2025), bersama konsep kesiapan multidimensi yang dipakai Keindahan dan Nasri (2025), menawarkan pandangan praktis: kesiapan bukan sifat bawaan, melainkan keadaan yang dapat dirancang. Keempat aspek kesiapan, yaitu kesesuaian, dukungan manajemen, efikasi, dan valensi personal, masing-masing memiliki tuas intervensi. Kesesuaian dibangun melalui komunikasi alasan perubahan yang jujur. Dukungan manajemen dibangun melalui kehadiran atasan langsung. Efikasi dibangun melalui pelatihan dan kesempatan berlatih. Valensi personal dibangun dengan menunjukkan apa manfaat perubahan bagi pertumbuhan karier individu. Karena tingkat stres Generasi Z yang dilaporkan cukup tinggi (Deloitte, 2025), investasi pada kesiapan juga dapat dipandang sebagai upaya perlindungan kesejahteraan, bukan hanya strategi untuk mempercepat implementasi.

Peran sosial dalam penerimaan perubahan

Dominasi teman kerja sebagai pendukung perubahan paling berpengaruh bagi Generasi Z (Eagle Hill Consulting, 2025) menantang model manajemen perubahan yang bertumpu pada komunikasi top-down dan pelatihan formal semata. Temuan ini sejalan dengan penekanan pada kerja tim dan dukungan organisasi dalam kerangka DITTO (Pichler et al., 2021). Implikasi praktisnya adalah bahwa jaringan sebaya perlu dilibatkan secara sengaja, misalnya melalui kelompok duta perubahan atau sistem pendamping sebaya. Namun, perlu dicatat bahwa dokumen yang ada belum menjelaskan mekanisme psikologis di balik pengaruh teman kerja. Apakah pengaruh itu bersumber dari rasa aman, dari kredibilitas informasi, atau dari norma kelompok, masih menjadi pertanyaan terbuka.

Teknologi, budaya, dan beban belajar

Temuan Keindahan dan Nasri (2025) bahwa penerapan kecerdasan buatan juga merupakan persoalan budaya sejalan dengan literatur kesiapan organisasi pada umumnya. Pekerja yang secara pribadi akrab dengan teknologi tidak otomatis siap bekerja dalam sistem baru jika norma penggunaan, kebijakan, dan dukungan tidak jelas. Karena itu, anggapan bahwa Generasi Z sebagai "penduduk asli digital" dapat dibiarkan menyesuaikan diri sendiri berisiko menyesatkan (Dipoatmodjo et al., 2026; Riu et al., 2026). Dokumen yang dianalisis menyarankan arah sebaliknya, yaitu bahwa justru karena Generasi Z cepat mengadopsi teknologi, organisasi perlu menyediakan pelatihan, panduan etis, dan ruang bertanya yang memadai.

Menuju manajemen perubahan ko-kreatif

Sintesis kelima tema mengarah pada gagasan manajemen perubahan ko-kreatif, yaitu pendekatan yang memposisikan Generasi Z sebagai mitra dalam perancangan dan pengujian perubahan. Gagasan ini sejalan dengan saran Eagle Hill Consulting (2025) tentang forum umpan balik dan kelompok percontohan, dengan penekanan Deloitte (2025) pada makna dan pertumbuhan, dan dengan orientasi kerangka DITTO pada dukungan organisasi (Pichler et al., 2021). Pendekatan ko-kreatif mengandung empat prinsip yang diturunkan dari tema: (1) menjelaskan tujuan perubahan secara transparan, (2) membangun kesiapan melalui pelatihan dan dukungan manajer langsung, (3) memberdayakan jaringan sebaya, dan (4) membuka kanal keterlibatan yang nyata, termasuk mekanisme umpan balik yang ditindaklanjuti. Prinsip-prinsip ini bukan resep final, melainkan proposisi yang perlu diuji secara empiris.

Pendekatan ini juga tidak boleh dibaca sebagai ajakan memperlakukan Generasi Z sebagai kelompok seragam. Eagle Hill Consulting (2025) sendiri mengingatkan bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua tidak lagi memadai dan bahwa perubahan perlu dikelola sebagai pengalaman multigenerasi. Generalisasi generasional adalah penyederhanaan, sehingga praktisi perlu menggabungkannya dengan pengenalan terhadap individu dan konteks pekerjaan masing-masing.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, korpus hanya terdiri atas enam dokumen sehingga keragaman sektor, negara, dan metode terbatas. Dokumen dengan konteks Indonesia hanya dua, yaitu Mandagie et al. (2025) dan Keindahan dan Nasri (2025). Kedua, dokumen memiliki kualitas bukti yang berbeda: laporan konsultan dan survei global tidak melalui proses telaah sejawat seperti artikel jurnal, dan metodologi rinci beberapa dokumen tidak sepenuhnya tersedia. Ketiga, analisis bergantung pada bagian dokumen yang dapat diakses, terutama abstrak, ringkasan, dan siaran pers, sehingga nuansa pada teks lengkap mungkin terlewat. Keempat, analisis dilakukan oleh satu penganalisis tanpa pengkode kedua, sehingga reliabilitas antarpengkode tidak dapat ditentukan. Kelima, studi korelasional seperti Mandagie et al. (2025) tidak memungkinkan kesimpulan kausal. Pembaca disarankan menempatkan temuan ini sebagai peta awal, bukan kesimpulan definitif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyintesis enam dokumen terbitan 2021-2025 melalui analisis tematik dan menghasilkan lima tema: keterbukaan terhadap perubahan yang disertai ambivalensi, kesiapan berubah sebagai penyangga stres, dukungan relasional dan manajerial sebagai penggerak penerimaan, teknologi sebagai medium sekaligus sumber tekanan, serta makna, pertumbuhan, dan keterlibatan sebagai syarat keberlanjutan. Secara keseluruhan, dokumen menggambarkan Generasi Z sebagai kelompok yang terbuka terhadap perubahan tetapi rentan terhadap tekanan jika organisasi tidak menyediakan kesiapan, dukungan, dan ruang partisipasi.

Bagi praktisi, temuan ini menyarankan agar program perubahan dirancang dengan memperhatikan empat hal: transparansi tujuan, pembangunan kesiapan, pemanfaatan jaringan sebaya, dan keterlibatan nyata Generasi Z dalam perancangan perubahan. Bagi peneliti, penelitian ini membuka agenda lanjutan, yaitu wawancara atau studi kasus pada organisasi Indonesia untuk menguji dan menyempurnakan tema, studi longitudinal untuk melihat apakah optimisme Generasi Z bertahan seiring pengalaman kerja, dan penelitian tentang mekanisme pengaruh teman sebaya dalam penerimaan perubahan. Dengan pendekatan yang tepat, keterbukaan Generasi Z terhadap perubahan dapat menjadi modal strategis bagi organisasi yang sedang bertransformasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4), Article 140. <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
- Arif, H. M., & Windarsari, W. R. (2026). Between Algorithm and Adat: How Bugis-Makassar MSMEs Negotiate AI Marketing Through the Lens of Siri' na Pacce. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 4(3), 897–908. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v4i3.308>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/research/2025-gen-z-and-millennial-survey.html>
- Dipoatmodjo, T. S. P., Burhanuddin, & Arif, H. M. (2026). Employee Adaptation To Artificial Intelligence In The Workplace: A Phenomenological Study In South Sulawesi Companies. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 4(2), 547–564. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v4i2.379>
- Eagle Hill Consulting. (2025). *Generations apart on change: 2025 state of organizational change management survey*. <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/generational-differences-in-managing-organizational-change/>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ganshina, E. Y. (2022). What Gen Z thinks are the most impactful in organizational change management: Current practice and perspective. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (1). <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.1.1928>
- Keindahan, B. K. A., & Nasri, M. A. (2025). Analysis of Gen Z's readiness to leverage AI in green jobs. *The Journal of Indonesia Sustainable Development Planning*, 6(2), 149–172. <https://doi.org/10.46456/jisdep.v6i2.615>
- Mandagie, S. D., Zamralita, Z., & Putra, I. R. P. (2025). The role of readiness of change in work stress among employees. *International Journal of Application on Social Science and Humanities*, 3(1), 131–138. <https://doi.org/10.24912/ijassh.v3i1.35771>
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>

- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Riu, I. A., Radjab, I., Arif, H. M., Haeruddin, M. I. W., & Aswar, N. F. (2026). Consumer Trust In Influencer-Based Digital Marketing: A Qualitative Study Among Beauty Product Consumers In Makassar City. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 4(2), 533–546. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v4i2.378>
- Windarsari, W. R., & Arif, H. M. (2026). Diferensiasi Kualitas Keterlibatan dalam Social Commerce: Analisis Sistematis Trust-Based Engagement terhadap Perilaku Pembelian Berulang. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(6), 1692–1702. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v4i6.261>