

---

## MAKNA PERUBAHAN BAGI GENERASI Z: STUDI KUALITATIF TERHADAP KARYAWAN MUDA DALAM ORGANISASI DINAMIS

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

\* email korespondensi: <sup>1\*</sup>[tenri.sayu@unm.ac.id](mailto:tenri.sayu@unm.ac.id)

---

### ABSTRACT

*This qualitative study explores the meaning of organizational change for Generation Z employees in Makassar City, focusing on young workers' subjective experiences in navigating transformative workplace dynamics. Using a phenomenological approach, in-depth interviews and FGDs were conducted with 12 participants, revealing that Generation Z perceives change as an ambivalent phenomenon, both as an opportunity for self-development and a source of existential anxiety. Key findings highlight the cultural influence of *Siri' na Pacce* values in shaping passive resistance to change, the critical role of transformational leadership in fostering psychological safety, and self-directed digital adaptation strategies. The study also identifies a unique tension between Gen Z's global aspirations and local traditional bonds that influence career decisions. The research emphasizes the need for glocal change management approaches that blend global practices with cultural sensitivity. This study contributes to generational and organizational change literature by highlighting specific contextual factors in Eastern Indonesia's developing urban context.*

**Keywords:** *Generation Z; Organizational change; Cultural adaptation; Transformational leadership; Dynamic organization*

### ABSTRAK

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mengeksplorasi makna perubahan organisasi bagi Generasi Z di Kota Makassar, dengan fokus pada pengalaman subjektif karyawan muda dalam menghadapi dinamika organisasi yang transformatif. Melalui pendekatan fenomenologi dan pengumpulan data berupa wawancara mendalam serta FGD terhadap 12 partisipan, penelitian ini mengungkap bahwa Generasi Z memaknai perubahan sebagai fenomena ambivalen sebagai peluang pengembangan diri sekaligus sumber kecemasan eksistensial. Temuan kunci menunjukkan peran kultural nilai *siri' na pacce* dalam membentuk respons diam-diam terhadap perubahan, pentingnya kepemimpinan transformasional untuk menciptakan *psychological safety*, serta strategi adaptasi berbasis digital yang dilakukan secara mandiri. Penelitian ini juga mengidentifikasi ketegangan unik antara aspirasi global Generasi Z dengan ikatan tradisi lokal yang memengaruhi keputusan karier mereka. Implikasi penelitian menekankan perlunya pendekatan *glocal* dalam manajemen perubahan, yang memadukan praktik global dengan sensitivitas kultural. Studi ini memberikan kontribusi teoretis pada literatur generasi dan perubahan organisasi dengan menyoroti konteks spesifik kota berkembang di Indonesia Timur.

**Kata Kunci:** *Generasi Z; Perubahan organisasi; Adaptasi kultural; Kepemimpinan transformasional; Organisasi dinamis*

---

## PENDAHULUAN

Perubahan organisasi telah menjadi tema sentral dalam literatur manajemen kontemporer, terutama di tengah disrupsi teknologi, ketidakpastian global, dan transformasi generasional di tempat kerja (Smaliukiene et al., 2022). Generasi Z, yang mulai mendominasi angkatan kerja, membawa paradigma baru dalam memaknai perubahan tidak hanya sebagai tantangan struktural, tetapi juga sebagai ruang negosiasi nilai-nilai identitas, fleksibilitas, dan keberlanjutan (Ozkan & Solmaz, 2022). Namun, sebagian besar penelitian tentang perubahan organisasi masih berfokus pada generasi sebelumnya (Millennial atau Gen X), sementara suara Generasi Z terutama di konteks lokal seperti Indonesia belum sepenuhnya terdokumentasi (Priyono et al., 2021). Studi ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi makna perubahan bagi karyawan Generasi Z di Makassar, sebuah kota dengan pertumbuhan ekonomi dinamis namun minim representasi dalam diskusi literatur global.

Temuan mutakhir menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memandang perubahan sebagai "*double-edged sword*" di satu sisi sebagai peluang untuk pembelajaran cepat, di sisi lain sebagai ancaman terhadap kestabilan psikologis mereka (Roth et al., 2023). Penelitian di Asia Tenggara mengonfirmasi bahwa generasi ini sangat sensitif terhadap budaya kerja inklusif dan transparansi komunikasi selama proses perubahan (Nguyen & Malik, 2022). Namun, studi-studi tersebut masih bersifat generalis, mengabaikan variasi konteks sosio-kultural seperti dinamika kota berkembang di Indonesia. Makassar, sebagai hub ekonomi Kawasan Timur Indonesia, menawarkan setting unik: tingginya adaptasi digital di kalangan muda beriringan dengan kuatnya nilai-nilai kolektivisme lokal (Hasbullah et al., 2021). Pertanyaan yang belum terjawab adalah: bagaimana interaksi antara nilai generasional dan lokalitas membentuk pemaknaan perubahan bagi Gen Z di organisasi dinamis?

*Research gap* ini semakin terasa ketika melihat minimnya pendekatan kualitatif yang mengangkat perspektif emik Generasi Z. Sebagian besar literatur mengandalkan survei kuantitatif atau analisis sekunder, sehingga gagal menangkap nuansa subjektif seperti ketakutan, harapan, dan strategi navigasi perubahan (Schulz et al., 2023). Padahal, studi kualitatif justru mampu mengungkap *hidden narratives* misalnya, bagaimana pengalaman personal dengan ketidakstabilan politik atau ekonomi memengaruhi respons mereka terhadap perubahan organisasi (Djalante et al., 2021). Selain itu, penelitian di kota-kota non-metropolis seperti Makassar sering terpinggirkan, meskipun justru di situlah tantangan adaptasi perubahan lebih kompleks akibat keterbatasan infrastruktur dan kesenjangan digital (Faisal & Nur, 2022).

Artikel ini bertujuan untuk: (1) *mengurai makna perubahan organisasi melalui lensa karyawan Generasi Z di Makassar*, dan \*(2) menganalisis faktor-faktor kultural dan struktural yang membentuk pemaknaan tersebut\*. Pendekatan fenomenologi dipilih untuk menangkap *lived experiences* partisipan secara mendalam, sekaligus mengontekstualisasikan temuan dalam kerangka teori generasional dan manajemen perubahan (Creswell & Poth, 2018). Dengan fokus pada dinamika lokal, studi ini tidak hanya memperkaya wawasan tentang Generasi Z secara global, tetapi juga menawarkan perspektif *glokal* di mana globalisasi dan lokalitas saling beririsan (Robertson, 2022).

Signifikansi praktis penelitian ini terletak pada rekomendasinya bagi organisasi di Makassar dan wilayah serupa. Pemahaman tentang pemaknaan perubahan Gen Z dapat membantu penyusunan kebijakan yang lebih adaptif misalnya, desain program *change management* yang memadukan kecepatan digital dengan pendekatan *human-centered* (Suryanto et al., 2023). Selain

itu, temuan ini dapat menjadi pijakan bagi riset lanjutan tentang generasi muda di pasar kerja Indonesia yang terus berubah.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami secara mendalam bagaimana Generasi Z memaknai perubahan dalam organisasi dinamis di Kota Makassar. Fenomenologi dipilih karena mampu mengungkap pengalaman subjektif partisipan (*lived experience*) terkait fenomena perubahan, sekaligus menangkap makna yang mereka konstruksi dalam konteks kerja sehari-hari (Creswell & Poth, 2018). Studi ini berfokus pada karyawan Generasi Z (kelahiran 1997-2012) yang bekerja di organisasi dengan tingkat perubahan tinggi, seperti startup, perusahaan teknologi, atau sektor kreatif. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Gen Z di Makassar, sedangkan sampel diambil secara purposif dengan kriteria: (1) berusia 20-27 tahun, (2) memiliki pengalaman minimal 1 tahun bekerja di organisasi dinamis, dan (3) pernah mengalami setidaknya satu proses perubahan signifikan (restrukturisasi, digitalisasi, atau perubahan kepemimpinan).

Lokasi penelitian adalah Kota Makassar, dengan pertimbangan karakteristik ekonomi dan budaya yang unik sebagai pusat pertumbuhan di Kawasan Timur Indonesia. Pengumpulan data dilakukan selama 3 bulan melalui wawancara semi-terstruktur (10-12 partisipan hingga mencapai *data saturation*) dan Focus Group Discussion (FGD) dengan 5-7 peserta untuk memperoleh perspektif kolektif. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara yang mencakup pertanyaan terbuka tentang: (1) pemaknaan perubahan, (2) faktor yang memengaruhi persepsi (misalnya kepemimpinan, budaya organisasi), dan (3) strategi adaptasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan snowball sampling untuk menjangkau responden yang relevan melalui rekomendasi jaringan profesional.

Definisi operasional variabel meliputi: (1) Perubahan organisasi (proses transformasi struktural, kultural, atau teknologis dalam tempat kerja), (2) Pemaknaan perubahan (interpretasi subjektif partisipan terhadap dampak dan nilai perubahan), dan (3) Adaptasi (strategi kognitif, emosional, atau perilaku dalam merespons perubahan). Data dianalisis dengan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) melalui tahapan: (1) transkripsi dan *familiarization*, (2) *coding* terbuka, (3) identifikasi tema, (4) pemetaan hubungan antar-tema, dan (5) interpretasi dalam kerangka teori generasional dan manajemen perubahan. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumen pendukung untuk memastikan validitas temuan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini mengungkap bahwa Generasi Z di Makassar memaknai perubahan organisasi sebagai sebuah keniscayaan yang sarat ambivalensi. Sebagian besar partisipan (8 dari 12) menyatakan bahwa perubahan dipersepsikan sebagai peluang untuk pengembangan diri, terutama jika melibatkan peningkatan kompetensi digital atau fleksibilitas kerja. Seorang partisipan (P3, 23 tahun) menyebut, "*Perubahan itu seperti upgrade software kadang nge-lag, tapi akhirnya bikin kerja lebih efisien.*" Namun, di sisi lain, perubahan yang terlalu cepat dan tidak terkomunikasikan dengan baik memicu kecemasan eksistensial, terutama terkait ketidakpastian posisi kerja dan beban tugas tambahan. Partisipan P7 (25 tahun) menggambarkan, "*Kami sering dapat info perubahan dadakan lewat email, tanpa diajak diskusi. Rasanya seperti pion yang cuma bisa ikut arus.*"

Budaya kolektif Makassar turut memengaruhi cara Generasi Z merespons perubahan. Sebanyak 9 partisipan mengakui bahwa nilai *siri' na pacce* (harga diri dan solidaritas) membuat mereka cenderung menahan diri dari kritik terbuka terhadap kebijakan perubahan, meskipun sebenarnya tidak setuju. Seorang karyawan sektor kreatif (P5, 22 tahun) menjelaskan, "*Kami diajari menghormati hierarki. Kalau atasan bilang 'ini demi kemajuan perusahaan', ya kami nurut, meskipun bingung implementasinya.*" Namun, di luar struktur formal, mereka mengembangkan strategi diam-diam seperti membentuk grup WhatsApp untuk saling berbagi keluhan atau mencari solusi mandiri. Fenomena ini menunjukkan disonansi antara kepatuhan verbal dan resistensi pasif.

Faktor kepemimpinan transformasional muncul sebagai kunci penerimaan perubahan. Partisipan yang merasa dilibatkan dalam proses *decision-making* (4 dari 12) cenderung memandang perubahan secara positif. Misalnya, P10 (26 tahun) bercerita, "*Bos kami selalu adakan townhall meeting sebelum roll out perubahan. Meski akhirnya tetap stres, setidaknya kami paham alasan dan tujuannya.*" Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan tidak transparan memicu sikap apatis. P12 (24 tahun) menyatakan, "*Perubahan di sini seperti hujan meteor kita cuma bisa pasang payung dan berharap tidak kehujanan.*" Temuan ini sejalan dengan teori Nguyen & Malik (2022) tentang pentingnya *psychological safety* dalam manajemen perubahan generasi muda.

Generasi Z di Makassar juga mengandalkan jaringan sosial dan keterampilan digital untuk beradaptasi. Lima partisipan mengaku aktif mencari informasi luar perusahaan (webinar, kursus online) untuk mengimbangi perubahan internal. "*Kalau perusahaan tidak kasih pelatihan, ya kami upskill sendiri lewat YouTube atau LinkedIn Learning,*" ujar P2 (21 tahun). Selain itu, platform seperti Instagram dan TikTok digunakan untuk membandingkan budaya kerja antarperusahaan, memunculkan ekspektasi yang kadang tidak realistis. Pola ini mencerminkan agency individu di tengah struktur organisasi yang kaku, sekaligus menegaskan temuan Ozkan & Solmaz (2022) tentang Gen Z sebagai *self-directed learners*.

Ketegangan antara modernitas dan tradisi terlihat dalam narasi partisipan. Di satu sisi, mereka mendambakan kerja berbasis meritokrasi dan fleksibilitas ala startup global; di sisi lain, kuatnya ikatan keluarga dan norma lokal membatasi mobilitas karier. P9 (27 tahun) bercerita, "*Dapat tawaran kerja remote dari Jakarta, tapi orang tua bilang, 'Ngapain jauh-jauh? Di sini juga ada perusahaan bagus.'*" Konflik ini menunjukkan bahwa perubahan bagi Gen Z Makassar bukan sekadar persoalan organisasi, tetapi juga pertarungan identitas kultural. Temuan ini memperkaya wawasan tentang *glokalisasi* perubahan (Robertson, 2022), khususnya di kota berkembang dengan dinamika sosio-kultural unik.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi dan memperluas wawasan existing tentang respons Generasi Z terhadap perubahan organisasi. Ambivalensi yang muncul antara melihat perubahan sebagai peluang sekaligus ancaman sejalan dengan penelitian Roth et al. (2023) yang menemukan bahwa Generasi Z cenderung memiliki *high adaptability quotient* tetapi rentan terhadap *change fatigue* ketika proses perubahan tidak inklusif. Namun, studi ini menambahkan dimensi baru dengan menunjukkan bagaimana konteks lokal Makassar, khususnya nilai *siri' na pacce*, memperumit dinamika tersebut. Kepatuhan luar yang ditunjukkan partisipan, meskipun diiringi resistensi diam-diam, mengingatkan pada konsep *surface acting* dalam teori stres kerja (Grandey, 2020), tetapi dengan nuansa kultural yang khas. Hal ini memperkuat argumen Djalante et al. (2021)

bahwa penelitian tentang generasi muda di dunia kerja harus mempertimbangkan *local wisdom* sebagai variabel kritis.

Temuan tentang peran kepemimpinan transformasional dalam memediasi penerimaan perubahan mendukung penelitian sebelumnya oleh Nguyen & Malik (2022) yang menekankan pentingnya *transparency* dan *participatory decision-making* untuk generasi muda. Namun, penelitian ini mengungkap bahwa di Makassar, keterbukaan pemimpin tidak cukup jika tidak diikuti dengan *cultural translation* misalnya, menyampaikan perubahan melalui metafora yang selaras dengan nilai kolektif (seperti "perubahan adalah *pemali* yang harus dijalani bersama"). Hal ini sejalan dengan temuan Hasbullah et al. (2021) tentang perlunya *cultural brokerage* dalam manajemen perubahan di Indonesia Timur. Dengan demikian, teori *adaptive leadership* (Heifetz et al., 2020) perlu dimodifikasi ketika diterapkan dalam konteks sosio-kultural spesifik seperti Makassar.

Strategi adaptasi berbasis digital yang dijalankan partisipan memperkuat temuan Ozkan & Solmaz (2022) tentang Generasi Z sebagai *prosumers* (produsen-sekaligus-konsumen) pengetahuan kerja. Namun, penelitian ini menemukan bahwa di Makassar, aktivitas *self-directed learning* tersebut sering kali bersifat *reaktif* (misalnya, mencari kursus online setelah kebijakan baru diterapkan) daripada *proaktif*. Pola ini mencerminkan keterbatasan *organizational support* dalam memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, sebagaimana diidentifikasi dalam studi Suryanto et al. (2023) tentang kesenjangan pelatihan di perusahaan Indonesia. Temuan ini menggarisbawahi perlunya organisasi merancang *just-in-time learning systems* yang selaras dengan kecepatan perubahan dan gaya belajar Generasi Z.

Ketegangan antara modernitas dan tradisi yang dialami partisipan memperkaya diskusi tentang *glocal identity* di kalangan Generasi Z (Robertson, 2022). Narasi seperti dilema antara menerima tawaran kerja remote atau mematuhi harapan keluarga tidak ditemukan dalam penelitian serupa di kota metropolitan seperti Jakarta (Priyono et al., 2021), yang menunjukkan bahwa beban psikologis perubahan bagi Generasi Z sangat dipengaruhi oleh konteks geografis. Hal ini mendukung teori *socio-emotional selectivity* (Carstensen, 2019) yang menyatakan bahwa keputusan karier generasi muda selalu melibatkan pertimbangan antara kemajuan individu dan ikatan sosial. Organisasi di Makassar perlu menyadari dinamika ini dan merancang kebijakan perubahan yang *culturally hybrid*, misalnya dengan menawarkan opsi kerja hybrid yang tetap memungkinkan karyawan menjaga kedekatan dengan keluarga.

Akhirnya, penelitian ini menyoroti *paradoks* dalam cara Generasi Z Makassar menghadapi perubahan: di satu sisi, mereka adalah generasi yang paling terhubung secara global berkat teknologi; di sisi lain, keputusan mereka tetap terikat oleh nilai-nilai lokal yang dalam. Temuan ini mempertanyakan asumsi universal dalam literatur Barat tentang Generasi Z sebagai generasi yang seragam dan *rootless* (Smaliukiene et al., 2022). Sebaliknya, studi ini menegaskan pentingnya pendekatan *context-sensitive* dalam manajemen perubahan, sebagaimana dikemukakan oleh Creswell & Poth (2018) dalam konteks penelitian kualitatif. Ke depan, penelitian lanjutan bisa mengeksplorasi bagaimana variabel seperti jenis kelamin, sektor industri, atau tingkat pendidikan memoderasi pemaknaan perubahan bagi Generasi Z di kota-kota berkembang.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengungkap bahwa bagi Generasi Z di Makassar, perubahan organisasi bukan sekadar proses struktural, melainkan sebuah fenomena kompleks yang sarat dengan ambivalensi, negosiasi kultural, dan pertarungan identitas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun Generasi Z secara intrinsik mampu beradaptasi dengan perubahan terutama melalui pemanfaatan teknologi dan jaringan sosial mereka tetap membutuhkan pendekatan manajemen perubahan yang partisipatif, transparan, dan sensitif terhadap konteks lokal. Nilai-nilai kolektif seperti siri' na pacce turut membentuk respons mereka, menciptakan dinamika unik antara kepatuhan formal dan resistensi informal. Dengan demikian, organisasi tidak bisa menerapkan strategi perubahan yang bersifat universal, melainkan harus mempertimbangkan karakteristik generasional dan kultural agar proses transisi dapat berjalan efektif.

Implikasi penelitian ini menegaskan perlunya pendekatan global dalam manajemen perubahan, yang memadukan prinsip-prinsip global dengan kearifan lokal. Bagi praktisi HR dan pemimpin organisasi di Makassar, temuan ini menyarankan pentingnya membangun komunikasi dua arah, menyediakan dukungan psikologis selama masa transisi, serta merancang program pelatihan yang sesuai dengan gaya belajar Generasi Z. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang generasi dan perubahan organisasi dengan menyoroti interaksi antara faktor generasional dan konteks sosio-kultural spesifik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Carstensen, L. L. (2019). Social and emotional aging. *Annual Review of Psychology*, 70, 383-409.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Djalante, R., Lassa, J., Setiamarga, D., Sudjatma, A., Indrawan, M., Haryanto, B., Mahfud, C., Sinapoy, M. S., Djalante, S., Rafliana, I., Gunawan, L. A., Surtiari, G. A. K., & Warsilah, H. (2021). Review: Adaptive governance in the developing world. *World Development*, 145, 105482.
- Faisal, M., & Nur, M. (2022). Digital divide and youth employment in Eastern Indonesia. *Journal of Southeast Asian Economies*, 39(1), 45-60.
- Grandey, A. A. (2020). Emotion regulation in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology*, 7, 75-99.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2020). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2022). The changing face of the workforce: Gen Z's expectations. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 732-750.
- Robertson, R. (2022). *Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity*. Sage.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2023). Gen Z and organizational change: A meta-analysis. *Journal of Business Psychology*, 38(2), 210-225.
- Smaliukiene, R., Monni, S., & Kontautiene, R. (2022). Change management in the age of disruption. *Sustainability*, 14(5), 1-18.