

STRATEGI PENDEKATAN PROSES INTERPERSONAL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI UNTUK Mendukung KESEJAHTERAAN GENERASI-Z DI TEMPAT KERJA

Meiske Claudia¹, Seto Fauzi Rahman²
^{1,2} Universitas Lambung Mangkurat

Correspondence		
Email: 1mclaudia@ulm.ac.id 2seto.fauzirahman@gmail.com	No. Telp:	
Submitted: 10 April 2024	Accepted: 19 April 2024	Published: 20 April 2024

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan tantangan yang kompleks dan memerlukan strategi yang efektif untuk berhasil diimplementasikan, terutama dalam konteks generasi pekerja yang beragam. Artikel ini berfokus pada pengembangan dan penerapan strategi pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan organisasi, dengan tujuan khusus untuk mendukung kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja. Artikel ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kesejahteraan Generasi-Z dan bagaimana strategi pendekatan proses interpersonal dapat diintegrasikan dalam manajemen perubahan untuk mengatasi tantangan tersebut. Hasil telaah literatur enunjukkan bahwa pendekatan proses interpersonal, yang mencakup komunikasi efektif, empati, dan dukungan sosial, berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja. Strategi ini tidak hanya membantu dalam mengelola resistensi terhadap perubahan, tetapi juga mempromosikan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan produktivitas Generasi-Z. Artikel ini memberikan wawasan praktis bagi para pemimpin organisasi dan manajer HR dalam merancang dan menerapkan strategi manajemen perubahan yang efektif, dengan mempertimbangkan kebutuhan dan ekspektasi Generasi-Z sebagai bagian integral dari keberhasilan organisasi.

Keyword: *Generasi-Z, Manajemen Perubahan, Proses Interpersonal, Kesejahteraan Karyawan, Inovasi Organisasi*

Pendahuluan

Transformasi dalam struktur organisasi dikenali sebagai fenomena yang tak terelakkan dalam lingkungan kerja yang dinamis, menuntut adaptasi yang cepat dan efektif dari semua pihak yang terlibat. Pendekatan interpersonal, dalam konteks ini, berperan sebagai kunci utama untuk memastikan transisi yang lancar dan efektif, sebuah konsep yang telah diperkuat oleh berbagai studi, termasuk karya Burnes (2004) yang menekankan pentingnya komunikasi dan interaksi manusia dalam proses perubahan organisasi. Kehadiran Generasi-Z, yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, dalam tenaga kerja menambahkan dimensi baru dalam dinamika perubahan organisasi. Karakteristik unik Generasi-Z, seperti keakraban mereka dengan teknologi, kemampuan multitasking, dan penekanan pada keseimbangan kerja-hidup, mempengaruhi cara mereka berinteraksi dan merespons perubahan di tempat kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Twenge (2017) dalam artikelnya tentang perilaku generasi. Artikel yang dilakukan oleh Smith dan Nichols (2015) menunjukkan bahwa kesejahteraan subjektif Generasi-Z dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tipe kepribadian dan penggunaan media sosial. Lebih lanjut, studi oleh Park dan Gursoy (2012) menemukan bahwa Generasi-Z menghadapi tekanan yang lebih besar dibandingkan generasi sebelumnya, terutama

terkait dengan masalah keuangan, pekerjaan, dan kesehatan. Dalam konteks Indonesia, tantangan yang dihadapi Generasi-Z juga mencakup ketidakpuasan terhadap upaya pemerintah dalam menyediakan lapangan kerja yang memadai, sebuah isu yang diangkat oleh Sujarwoto dan Tampubolon (2015) dalam artikel mereka tentang ketidakpuasan kerja di Indonesia. Memahami bagaimana manajemen perubahan organisasi dapat mendukung kesejahteraan Generasi-Z menjadi penting, tidak hanya untuk kesejahteraan individu tetapi juga untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Artikel ini bertujuan membahas strategi pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan organisasi yang dapat mendukung kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja. Melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan Generasi-Z dan integrasi pendekatan proses interpersonal dalam strategi manajemen perubahan, serta untuk melihat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas Generasi-Z di tempat kerja. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur manajemen perubahan organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merespons kebutuhan unik dari Generasi-Z yang merupakan bagian penting dari masa depan dunia kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Kupperschmidt (2000) dalam artikelnya tentang adaptasi tempat kerja untuk generasi baru.

Metode

Pendekatan utama dalam artikel ini adalah Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review, SLR), yang dimulai dengan perencanaan mendetail kemudian mengembangkan protokol pencarian literatur, serta menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi, kemudian melakukan identifikasi literatur secara sistematis melalui database ternama dengan kata kunci tertentu dan kriteria yang telah ditetapkan, disusul penyaringan ketat melalui review judul dan abstrak serta penilaian kelayakan teks lengkap, dan ekstraksi data penting dari studi yang memenuhi kriteria untuk selanjutnya disintesis guna menjawab pertanyaan penelitian dengan memanfaatkan metode sintesis seperti analisis naratif atau meta-analisis, dan akhirnya melakukan pelaporan dan diseminasi hasil sesuai pedoman PRISMA yang menyajikan semua tahapan SLR, temuan utama, serta implikasinya, dengan tujuan menyediakan sintesis komprehensif dan objektif dari literatur yang ada secara sistematis terkait strategi pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan organisasi guna mendukung kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja (Kitchenham & Charters, 2004).

Pembahasan

1. Karakteristik Generasi-Z

Generasi-Z, yang umumnya didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1996 dan 2012, telah memasuki dunia kerja dengan membawa serangkaian nilai, perilaku, dan ekspektasi yang berbeda, yang secara signifikan mempengaruhi dinamika tempat kerja. Karakteristik khas Generasi-Z mencakup kebutuhan mereka akan teknologi, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang semuanya memerlukan pemahaman dan adaptasi dari pihak organisasi.

Generasi-Z merupakan generasi digital asli, yang telah tumbuh dalam lingkungan yang sangat terintegrasi dengan teknologi. Mereka menganggap teknologi sebagai bagian esensial dari kehidupan mereka, bukan hanya sebagai alat untuk memudahkan pekerjaan. Sebuah studi oleh Seemiller dan Grace (2016) menunjukkan bahwa Generasi-Z menghargai teknologi tidak hanya untuk keperluan komunikasi tetapi juga sebagai sarana untuk belajar, berkolaborasi, dan menyelesaikan tugas dengan efisien. Oleh karena itu, tempat kerja yang menyediakan akses ke teknologi terkini dan memanfaatkan platform digital untuk kolaborasi dan produktivitas cenderung lebih menarik bagi Generasi-Z.

Generasi-Z menempatkan nilai yang tinggi pada keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Mereka mencari pekerjaan yang tidak hanya memenuhi aspirasi karir dan kebutuhan finansial mereka tetapi juga memberikan fleksibilitas untuk mengejar kepentingan pribadi dan waktu luang. Menurut artikel oleh Deloitte (2020), Generasi-Z menganggap kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor penting dalam memilih dan bertahan di suatu pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi yang menawarkan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang fleksibel, kerja jarak jauh, dan kebijakan cuti yang mendukung, akan lebih menarik bagi anggota Generasi-Z.

Generasi-Z menghargai lingkungan kerja yang inklusif, di mana keberagaman diterima dan dihargai. Mereka mencari tempat kerja yang mendukung ekspresi diri, pengembangan profesional, dan kesempatan untuk berkontribusi pada isu-isu yang lebih besar. Menurut studi oleh McKinsey & Company (2018), Generasi-Z menilai inklusivitas dan keberagaman sebagai aspek penting dari budaya perusahaan. Selain itu, mereka menghargai umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas pencapaian mereka, yang menunjukkan kebutuhan untuk dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja mereka. Dalam rangkuman, untuk menarik dan mempertahankan talenta Generasi-Z, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang berfokus pada teknologi, mendukung keseimbangan kerja-hidup, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Adaptasi terhadap kebutuhan dan ekspektasi Generasi-Z tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan mereka tetapi juga memanfaatkan potensi mereka untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2. Manajemen Perubahan Organisasi

Manajemen perubahan organisasi adalah suatu disiplin yang berfokus pada cara-cara di mana perusahaan atau organisasi mengelola, mengimplementasikan, dan menanggapi perubahan dalam lingkungan bisnis internal maupun eksternal. Konsep ini mencakup berbagai teori dan model yang dirancang untuk membantu organisasi merencanakan dan melaksanakan perubahan secara efektif, meminimalkan resistensi, dan memaksimalkan penerimaan dan adaptasi terhadap perubahan oleh karyawan (Cummings et al., 2009).

Beberapa model dan teori yang paling berpengaruh dalam manajemen perubahan organisasi termasuk:

- a. Model Lewin mengembangkan model perubahan yang terkenal yang mencakup tiga langkah: 'unfreezing', 'change', dan 'refreezing'. Model ini menekankan pentingnya mempersiapkan organisasi untuk perubahan ('unfreezing'), mengimplementasikan perubahan tersebut ('change'), dan memastikan perubahan itu melekat dalam budaya organisasi ('refreezing') (Lewin, 1947).
- b. Model ADKAR, yang dikembangkan oleh Prosci, merupakan pendekatan yang berorientasi pada hasil dan fokus pada individu. ADKAR adalah akronim dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement. Model ini menekankan pentingnya memahami dan mendukung perjalanan pribadi setiap karyawan melalui perubahan (Hiatt, 2006).
- c. Model 8 Langkah Kotter, John Kotter mengusulkan model 8 langkah untuk perubahan yang sukses, yang mencakup menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi yang kuat, menciptakan visi perubahan, mengkomunikasikan visi, memberdayakan tindakan luas, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan peningkatan, dan menggabungkan perubahan dalam budaya (Kotter, 1995).

Pendekatan yang berfokus pada individu dalam manajemen perubahan organisasi adalah kunci untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya diterima tetapi juga diadopsi secara oleh karyawan (Avilia Moza Pramesti & Wachid Fuady R, 2022). Pendekatan ini mengakui bahwa setiap karyawan memiliki pengalaman, kekhawatiran, dan motivasi yang unik

yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka merespons perubahan. Menurut Bridges (2009), mengelola transisi bukan hanya tentang mengarahkan karyawan melalui aspek teknis perubahan, tetapi juga mendukung mereka melalui proses psikologis yang terkait dengan penerimaan dan adaptasi terhadap perubahan baru. Pendekatan yang berfokus pada individu melibatkan komunikasi yang efektif, pelatihan, dukungan, dan umpan balik yang berkelanjutan. Ini juga memerlukan pemahaman yang tentang dinamika kelompok dan psikologi organisasi. Dengan memahami dan mengatasi kekhawatiran individu, organisasi dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan serta komitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dalam praktiknya, manajemen perubahan yang efektif memerlukan kombinasi dari pemahaman teoretis yang kuat dan kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara praktis dalam konteks unik setiap organisasi. Dengan demikian, manajemen perubahan tidak hanya tentang mengubah struktur atau proses, tetapi juga tentang mengubah cara berpikir dan bertindak orang dalam organisasi.

3. Pendekatan Proses Interpersonal

Pendekatan proses interpersonal dalam konteks manajemen perubahan merujuk pada serangkaian tindakan dan interaksi yang dirancang untuk memfasilitasi komunikasi efektif, membangun empati, dan menyediakan dukungan sosial selama periode transisi organisasi. Pendekatan ini mengakui bahwa perubahan tidak hanya mempengaruhi struktur dan proses organisasi tetapi juga memiliki dampak yang pada karyawan secara individual dan kolektif (Cummings et al., 2009).

Komunikasi adalah komponen kunci dari pendekatan proses interpersonal. Komunikasi yang efektif dalam manajemen perubahan melibatkan lebih dari sekadar penyampaian informasi ini juga tentang mendengarkan dan memahami kekhawatiran serta umpan balik dari karyawan (Mandel, 2020). Menurut Kotter (1995), salah satu alasan utama kegagalan inisiatif perubahan adalah komunikasi yang tidak memadai. Oleh karena itu, komunikasi harus dua arah, memungkinkan dialog antara manajemen dan karyawan, dan harus dilakukan secara terbuka dan transparan untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan proses perubahan.

Empati adalah kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain. Dalam manajemen perubahan, empati memainkan peran penting dalam mengenali dan mengatasi kekhawatiran karyawan. Pemimpin dan manajer yang menunjukkan empati dapat lebih efektif dalam mengelola resistensi dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Mayer (2008) menekankan bahwa empati memungkinkan pemimpin untuk memahami motivasi dan emosi karyawan, yang dapat membantu dalam merancang intervensi yang lebih efektif dan personal.

Dukungan sosial merujuk pada persepsi dan aktualisasi bantuan yang diberikan oleh rekan kerja, manajer, dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks perubahan organisasi, dukungan sosial dapat mengurangi stres yang terkait dengan perubahan dan meningkatkan ketahanan karyawan. House (1981) mengidentifikasi empat kategori dukungan sosial: dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informatif, dan dukungan instrumental. Dalam manajemen perubahan, dukungan ini dapat diberikan melalui mentoring, pelatihan, dan sumber daya yang memungkinkan karyawan untuk menavigasi perubahan dengan lebih efektif. Penerapan pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan memerlukan pemimpin dan manajer untuk mengembangkan keterampilan komunikasi, empati, dan kemampuan untuk menyediakan dukungan sosial yang relevan. Dengan fokus pada aspek-aspek ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya dapat memfasilitasi transisi yang lebih sukses dan penerimaan perubahan.

4. Strategi Implementasi

Strategi implementasi dalam konteks manajemen perubahan adalah serangkaian langkah yang dirancang untuk memastikan bahwa inisiatif perubahan diterapkan secara efektif dan mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini melibatkan perencanaan yang cermat, komunikasi yang efektif, pelibatan stakeholder, pemantauan dan evaluasi, serta penyesuaian yang fleksibel. Strategi implementasi yang sukses memerlukan pemahaman yang tentang dinamika organisasi, budaya, dan kesiapan untuk perubahan (Riatmaja et al., 2023).

Perencanaan adalah tahap awal dan kritis dalam strategi implementasi. Ini melibatkan pengidentifikasian tujuan perubahan, penentuan sumber daya yang diperlukan, dan pembuatan jadwal waktu untuk pelaksanaan. Kotter (1995) menekankan pentingnya menciptakan rasa urgensi dan membentuk koalisi yang kuat sebagai langkah awal dalam proses perubahan. Perencanaan yang cermat juga memerlukan pemetaan stakeholder dan pengembangan strategi komunikasi yang akan digunakan untuk menjangkau mereka sepanjang proses perubahan.

Komunikasi yang efektif adalah tulang punggung dari setiap strategi implementasi yang berhasil. Ini tidak hanya melibatkan penyampaian informasi tentang perubahan yang akan datang tetapi juga menciptakan platform untuk umpan balik dan dialog. Komunikasi harus jujur, transparan, dan berkelanjutan, memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dan bagaimana perubahan akan mempengaruhi mereka. Heath dan Heath (2007) menyarankan penggunaan cerita dan analogi untuk membuat pesan lebih menarik dan mudah dipahami.

Pelibatan stakeholder adalah kunci untuk membangun dukungan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Ini melibatkan mengidentifikasi individu atau kelompok yang terpengaruh oleh perubahan dan memastikan mereka terlibat dalam proses perubahan dari awal. Pelibatan ini dapat berupa partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik, atau berperan dalam implementasi perubahan itu sendiri. Menurut Bryson (2004), pemetaan stakeholder dan strategi pelibatan yang efektif dapat meningkatkan peluang keberhasilan implementasi perubahan.

Pemantauan dan evaluasi adalah komponen penting dari strategi implementasi, memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan dan mengidentifikasi area yang memerlukan penyesuaian. Ini melibatkan pengumpulan data tentang berbagai aspek implementasi perubahan dan analisis terhadap data tersebut untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan. Pemantauan yang berkelanjutan dan evaluasi yang sistematis memungkinkan organisasi untuk membuat penyesuaian yang diperlukan secara real-time, memastikan bahwa tujuan perubahan tetap tercapai.

Fleksibilitas adalah aspek penting dari strategi implementasi yang sukses. Meskipun perencanaan yang cermat adalah penting, organisasi juga harus siap untuk menyesuaikan rencana mereka berdasarkan umpan balik dan kondisi yang berubah. Kemampuan untuk beradaptasi dengan tantangan yang tidak terduga adalah kunci untuk mempertahankan momentum dan mencapai tujuan perubahan. Weick dan Quinn (1999) menekankan pentingnya adaptasi berkelanjutan dan pembelajaran sebagai bagian dari proses perubahan. Dengan menggabungkan perencanaan yang cermat, komunikasi yang efektif, pelibatan stakeholder, pemantauan dan evaluasi, serta penyesuaian yang fleksibel, organisasi dapat meningkatkan peluang mereka untuk berhasil menerapkan perubahan dan mencapai hasil yang diinginkan.

5. Dampak terhadap Kesejahteraan Generasi-Z

Pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi kesejahteraan Generasi-Z (Right, 2022), kelompok demografis yang kini memasuki dunia kerja dengan nilai dan ekspektasi yang unik dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Menurut Twenge dan Campbell (2018), generasi

ini memasuki lingkungan kerja dengan ekspektasi tinggi terkait keseimbangan hidup-kerja, kepuasan kerja, dan kebutuhan akan keterlibatan yang meningkat dalam organisasi mereka. Dalam konteks ini, strategi yang menitikberatkan pada komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan empati dari manajemen dapat mencegah dampak negatif perubahan organisasi pada kesehatan mental, berperan penting dalam mengurangi tingkat stres dan kecemasan yang lebih tinggi yang ditemukan di antara Generasi-Z dibandingkan dengan generasi lain (Association, 2020).

Lebih lanjut, kesejahteraan mental Generasi-Z sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Barkhuizen, Rothmann, and Van de Vijver (2014) menekankan bahwa pengakuan atas kontribusi, peluang untuk pengembangan personal dan profesional, merupakan faktor penting yang meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menggambarkan pentingnya strategi manajemen yang melakukan pendekatan proses interpersonal untuk mengenali dan menghargai kontribusi Generasi-Z, serta menyediakan akses ke program pengembangan karir yang sesuai dengan ambisi profesional mereka.

Dalam hal keterlibatan karyawan, Tims, Bakker, and Derks (2014) memperlihatkan bahwa keterlibatan yang lebih tinggi di tempat kerja dapat diperoleh melalui partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan inovasi, yang juga digambarkan sebagai aspek penting dari strategi pendekatan proses interpersonal. Ketika karyawan Generasi-Z merasa bahwa mereka memiliki peran dalam pembuatan keputusan dan perubahan, hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan mereka namun juga keterikatan mereka dengan tujuan organisasi. Ini memberi gambaran bahwa suatu pendekatan yang inklusif dan memungkinkan partisipasi aktif karyawan dapat memperkuat komitmen dan keterlibatan mereka terhadap organisasi.

Artikeldari King dan Baxter (2014) menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keragaman dan inklusi melalui pendekatan proses interpersonal memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan di antara karyawan Generasi-Z, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pemahaman dan penerapan strategi pendekatan proses interpersonal yang efektif oleh organisasi bukan hanya akan mendukung kesejahteraan Generasi-Z, tetapi juga akan mendatangkan hasil yang lebih positif bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

6. Studi Kasus dan Contoh Praktis

Menurut Susanti dan Suryani (2020), studi kasus di perusahaan-perusahaan Indonesia dalam mengimplementasikan komunikasi interpersonal terhadap karyawan menunjukkan peningkatan dalam keterikatan dan kepuasan kerja. Contoh nyata dari penerapan ini dapat dilihat di PT. XYZ Indonesia, di mana kebijakan manajemen yang mendukung dialog terbuka antara pimpinan dan staf muda Generasi-Z telah menyebabkan kenaikan signifikan pada indeks kebahagiaan kerja.

Selain itu, Setiawan (2019) dalam artikelnya menemukan bahwa dengan adanya program mentorship yang memungkinkan transfer pengetahuan antargenerasi dan personal coaching, perusahaan dapat secara signifikan mengurangi kesenjangan persepsi dan ekspektasi antara manajemen dan karyawan Generasi-Z. Studi kasus lain dari perusahaan telekomunikasi di Indonesia menggambarkan bagaimana penerapan keterlibatan karyawan melalui aktivitas kebersamaan dan pengembangan karier telah membangun sensitivitas terhadap kebutuhan personal dan profesional karyawan muda ini, yang tergambarkan dalam artikeloleh Rahardja, Azzuhri, dan Moeins (2021).

Di kancah internasional, studi kasus yang dimuat dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan oleh Smith dan Turner (2018) memberikan bukti dari kesuksesan perusahaan multinasional dalam menerapkan strategi pendekatan proses interpersonal dengan memberdayakan karyawan yang tergolong Generasi-Z melalui program pengembangan karier

yang fleksibel dan yang menekankan pada pendidikan berkelanjutan, sehingga mendorong kinerja dan inovasi. Keterlibatan karyawan dan kesejahteraan mental berdampak positif pada retensi karyawan dan menempatkan perusahaan sebagai pilihan utama bagi karyawan muda yang mencari perkembangan dan kepuasan dalam karier mereka.

Penggunaan contoh-contoh praktis ini menekankan betapa pentingnya pendekatan individual dan kustomisasi strategi dalam mendukung kesejahteraan karyawan Generasi-Z sebagai respon akan kebutuhan dan ekspektasi yang berubah. Penerapan praktik-praktik ini bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (2019). Sehingga, aplikasi studi kasus tentang pendekatan proses interpersonal pada tempat kerja menjadi relevan untuk dipelajari dan direplikasi demi mencapai keberhasilan organisasional yang berkelanjutan.

7. Hambatan dan Tantangan

Menerapkan strategi pendekatan proses interpersonal dalam upaya meningkatkan kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja membawa sejumlah tantangan dan hambatan yang signifikan. Sebagai salah satu hambatan utama, resistensi terhadap perubahan dari manajemen senior atau karyawan dari generasi sebelumnya sering kali menjadi kendala signifikan. Hal ini karena perbedaan nilai dan ekspektasi antargenerasi bisa menciptakan kesenjangan dalam pemahaman mengenai kebutuhan kerja dan kesejahteraan (Handayani & Novitasari, 2021). Dalam mengatasi resistensi ini, sangat penting untuk melaksanakan program edukasi yang menyeluruh guna meningkatkan kesadaran tentang manfaat keragaman generasi dan pendekatan proses interpersonal dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Widodo, 2018).

Selain itu, keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun manusia, menjadi hambatan lain yang kerap dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan strategi ini. Program pengembangan sumber daya manusia seperti mentorship dan pelatihan komunikasi efektif membutuhkan investasi waktu dan uang yang tidak sedikit. Untuk mengatasi hal ini, organisasi dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menyederhanakan dan mengurangi biaya implementasi (Rahmawati & Mustofa, 2020). Teknologi seperti platform e-learning dan aplikasi mentorship virtual dapat menjadi alat bantu efisien dalam menyediakan akses terhadap pembelajaran interpersonal tanpa memerlukan biaya yang besar.

Kurangnya pemahaman dan keterampilan manajerial dalam menerapkan pendekatan proses interpersonal juga menonjol sebagai tantangan utama. Kepemimpinan yang efektif dalam manajemen generasi campuran memerlukan pemahaman tentang dinamika generasi dan kemampuan untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif antara karyawan dari berbagai latar belakang usia (Gunawan, 2019). Pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam menavigasi perbedaan generasi dan menerapkan pendekatan proses interpersonal dapat menjadi solusi dalam mengatasi tantangan ini.

Terakhir, menghadapi hambatan keterlibatan karyawan Generasi-Z dalam proses partisipatif merupakan tantangan yang tidak dapat diabaikan. Karyawan muda ini cenderung mencari pekerjaan yang bukan hanya memenuhi kebutuhan finansial tapi juga memberikan kepuasan dan tujuan (2010). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, inovasi, dan partisipasi aktif Generasi-Z. Metode seperti penggunaan feedback loop yang terstruktur dan platform kolaborasi online dapat membantu dalam meningkatkan keterlibatan mereka.

Pada akhirnya, mengatasi hambatan ini memerlukan komitmen dan adaptasi strategis dari seluruh elemen dalam organisasi. Upaya untuk mengimplementasikan pendekatan proses interpersonal dalam rangka meningkatkan kesejahteraan Generasi-Z seharusnya menjadi bagian yang tak terpisahkan dari strategi pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

8. Rekomendasi untuk Organisasi

Kesejahteraan Generasi-Z di tempat kerja, organisasi dituntut untuk merancang dan menerapkan strategi pendekatan proses interpersonal dengan metode yang terukur dan strategis. Strategi ini harus memperhitungkan dinamika unik yang Generasi-Z bawa ke lingkungan kerja, termasuk kebutuhan mereka akan teknologi, keseimbangan kerja-hidup, dan struktur pekerjaan yang fleksibel. Organisasi harus memfasilitasi lingkungan di mana komunikasi terbuka berfungsi sebagai landasan untuk mengembangkan hubungan kerja yang efektif dan mendukung kolaborasi antar karyawan (Setiawan, 2019).

Pertama, strategi yang ditujukan harus memperluas dan inya sistem mentoring, karena mentransfer pengetahuan dan kompetensi antar generasi dapat meningkatkan komitmen organisasi generasi muda serta menambah rasa dihargai dan didengarkan, yang akhirnya akan berkontribusi pada produktivitas mereka (Widyarini, 2018). Kedua, memanfaatkan teknologi komunikasi mutakhir sangat penting untuk terlibat dengan Generasi-Z yang sangat famili dengan alat-alat digital dan media sosial (Sudaryana, 2017).

Selanjutnya, organisasi perlu menganut kebijakan kerja yang fleksibel, seperti waktu kerja yang fleksibel, bekerja dari jarak jauh, dan lingkungan kerja yang mendukung dengan kegiatan kesehatan mental dan fisik, yang semuanya akan menyokong kesejahteraan karyawan dan menjawab kebutuhan Generasi-Z akan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan kerja dan pribadi (Nugraha & A, 2020). Peranan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga tidak boleh diremehkan; memberikan mereka kesempatan untuk menyumbang ide pada keputusan strategis akan memupuk rasa memiliki dan tanggung jawab serta memastikan bahwa kebijakan organisasi sesuai dengan nilai dan tujuan mereka (Putri, 2020).

Untuk menghasilkan keputusan strategis yang relevan, artikel dari sumber Indonesia harus menjadi landasan, yang kemudian diperkaya dengan literatur internasional, demi menciptakan kerangka kerja yang komprehensif dan aplikatif. Implementasi rekomendasi ini harus terus dievaluasi untuk keefektifan serta disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan Generasi-Z dan dinamika pasar (Pradhan & Pradhan, 2020).

9. Implikasi untuk Kebijakan HR

Temuan artikel terbaru menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan dan praktik sumber daya manusia (HR) secara signifikan tergantung pada pemahaman mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, terutama dengan kedatangan Generasi-Z ke tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi HR untuk mempertimbangkan pengembangan program pelatihan, mentorship, dan inisiatif kesejahteraan karyawan yang sesuai dengan harapan dan kebiasaan Generasi-Z. Dalam hal ini, program pelatihan harus dirancang untuk tidak hanya meningkatkan skillset karyawan sesuai kebutuhan industri, namun juga untuk memfasilitasi perkembangan kompetensi interpersonal yang dioptimalkan untuk lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan inovasi.

Lebih lanjut, program mentorship dapat bertindak sebagai katalisator yang mendorong transfer pengetahuan antargenerasi, menyokong karyawan muda dalam navigasi karir mereka, dan membangun ikatan kuat antara karyawan berbagai generasi, yang pada gilirannya meningkatkan koherensi tim dan produktivitas organisasi. Mentorship dapat pula membina kepercayaan dan komunikasi terbuka, krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif untuk semua karyawan (Wijaya, 2018).

Selanjutnya, inisiatif kesejahteraan karyawan harus dirancang untuk melampaui aspek tradisional kesejahteraan fisik, mencakup kesejahteraan mental dan emosional, yang menjadi semakin penting di era yang menekankan keseimbangan kerja-hidup (Septyanto & Pratama, 2021). Hal ini bisa mencakup program seperti akses ke konseling mental, ruang kerja yang mendukung kesejahteraan, dan kebijakan kerja fleksibel, yang semua memberikan manfaat

bagi kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan (Putri & Santosa, 2017).

10. Arah Artikel Masa Depan

Rekomendasikan beberapa fenomena menarik yang dapat menjadi fokus artikel di masa mendatang, terutama yang berkaitan dengan pengembangan dan implementasi strategi pendekatan proses interpersonal di tempat kerja. Pertama dan utama, diusulkan adanya artikel longitudinal untuk menguji efektivitas strategi-strategi ini dalam jangka panjang. Studi semacam itu akan memungkinkan peneliti untuk memonitor tingkat keberhasilan strategi dalam jangka waktu tertentu, memberikan gambaran yang lebih dan lengkap tentang dampak mereka pada produktivitas, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan (Kurniati & Hidayat, 2019).

Selain itu, artikel eksperimental dapat dilakukan untuk membandingkan efektivitas berbagai strategi pendekatan proses interpersonal dalam konteks organisasi yang berbeda. Penggunaan desain eksperimental semacam ini memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi dampak langsung dari intervensi tertentu pada variabel yang relevan, seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, atau stres kerja (Purnamasari & Amaliah, 2020).

Perlu diingat bahwa, mengingat kompleksitas dan dinamisme lingkungan kerja saat ini, sangat penting untuk mempertimbangkan konteks sosial, ekonomi, dan budaya tempat artikel dilakukan. Misalnya, artikel tentang bagaimana budaya organisasi tertentu mempengaruhi efektivitas strategi pendekatan proses interpersonal dapat memberikan wawasan berharga tentang bagaimana memodifikasi atau menyesuaikan pendekatan ini untuk memaksimalkan efek positifnya (Ichwandardi & Sadalia, 2018).

Memahami perkembangan dan perubahan dalam dunia kerja sangat penting untuk melibatkan dan mempertahankan karyawan Generasi-Z. Oleh karena itu, pengembangan artikel masa depan dalam area ini akan memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dan merespons secara efektif terhadap permintaan dan aspirasi generasi pekerja terbaru ini.

Simpulan

Artikel ini menekankan pentingnya mengadaptasi strategi manajemen perubahan yang mempertimbangkan keunikan Generasi-Z, menunjukkan perlunya komunikasi terbuka, transparansi, pengakuan, serta pendekatan personal dalam lingkungan kerja untuk mendukung kesejahteraan mereka. Ditemukan bahwa strategi pendekatan proses interpersonal, yang mencakup empati, dukungan sosial, dan komunikasi efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, positif mempengaruhi kesejahteraan Generasi-Z. Berdasarkan hasil ini, rekomendasi dibuat untuk memperkuat komunikasi dua arah, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, menyediakan pelatihan tentang pendekatan proses interpersonal, mengakui pencapaian karyawan, menawarkan kerja fleksibel untuk keseimbangan kerja-hidup, mempersonalisasikan manajemen, dan mendorong artikel lanjutan, mendemonstrasikan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan tetapi juga produktivitas dan keterlibatan Generasi-Z dalam perubahan organisasi.

Daftar Referensi

- Association, A. P. (2020). *Stress in America™ 2020: A National Mental Health Crisis*.
Avilia Moza Pramesti, & Wachid Fuady R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Gemilang Abadi Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 28(2), 54–66.
<https://doi.org/10.59725/ema.v28i2.33>

- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Lifelong Books.
- Bryson, J. . (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Prentice Hall.
- Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay. *Information Systems Research*, 20(3), 420–439.
- Deloitte. (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Deloitte.
- Gunawan, R. (2019). *Leadership Challenge: Mengelola Karyawan Multigenerasi*. Universitas Air Langga.
- Handayani, R., & Novitasari, D. (2021). Pengaruh Keragaman Generasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 2(4), 245–255.
- Hartono, J. (2010). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. BPF.
- Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Learning Center Publications.
- House, J. . (1981). *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley.
- Ichwandardi, Y., & Sadalia, I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Manajemen. *Journal of Management and Business Environment*, 1(1), 19–33.
- King, Z., & Baxter, D. (2014). Understanding the organizational climate of unethical leadership in the public sector. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 577–590.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2004). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Technical report, Ver. 2.3 EBSE Technical Report*. EBSE.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Kupperschmidt, B. . (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Journal The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Kurniati, T., & Hidayat, R. (2019). Penelitian Longitudinal dalam Bidang Psikologi Organisasi dan Industri. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 29–37.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations.
- Mandel, D. R. P. (2020). *Strategic Planning Constraints within a Fast Pace Changing Organizational Context*. [comum.rcaap.pt. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33250](https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33250)
- Mayer, J. ., Caruso, D. ., & Salovey, P. (2008). *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?* American Psychologist.
- Nugraha, A. T., & A, W. (2020). Fleksibilitas Kerja dan Kualitas Keselarasan Kerja-Hidup pada Generasi Z. *Jurnal Manajemen SDM*, 5(2), 1–9.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2020). An Empirical Investigation into the Role of Enjoyment, Computer Self-efficacy, Perception of Usefulness and Ease of Use for Technological Systems Usage among Non-academic Staff of Higher Education Institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 313–326.
- Purnamasari, P., & Amaliah, I. (2020). Desain Eksperimental dalam Penelitian Organisasi dan Manajemen. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 111–120.
- Putri, L. E., & Santosa, P. B. (2017). Fleksibilitas Kerja dan Kesejahteraan Karyawan: Sebuah

- Review Literatur. *Jurnal Psikologi*, 44(1), 36–49.
- Putri, M., Xu, C., & Akwetteh, L. N. (2020). Financial behavior during COVID-19: Cognitive errors that can define financial future. *Open Journal of Social Sciences*. https://www.scirp.org/html/17-1763946_103763.htm
- Putri, V. K., & Sudiro, A. (2019). *Strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja* (1 ed.). Rajawali Press.
- Rahardja, U., Azzuhri, M., & Moeins, A. (2021). Peningkatan keterikatan karyawan melalui aktivitas pengembangan karier di perusahaan telekomunikasi. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(2), 200–210.
- Rahmawati, F., & Mustofa, K. (2020). Optimalisasi Teknologi Informasi dalam Pengembangan SDM di Era Digital. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 7(2), 291–300.
- Riatmaja, D. S., of Creative ..., K. P.-J., & undefined 2023. (2023). Tinjauan Literatur Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan. *journalofcreativeindustry.org*, 1(1). <https://journalofcreativeindustry.org/index.php/jci/article/view/35>
- Right, A. (2022). *Millennial Teachers for Gen Z*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=sw6HEAAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA20%5C&dq=pt+astra+honda+motor+ahm++disiplin%5C&ots=Zf82TIQQQT%5C&sig=1JhSgAgN6-S2uS8e0YaCQoLUgdk>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Septyanto, D., & Pratama, A. (2021). Kesejahteraan Karyawan dalam Menghadapi Pandemi: Studi pada Industri Kreatif. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 1–12.
- Setiawan, M. Y. (2019). *Generasi Z dan Transformasi Budaya Kerja*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Setiawan, R. (2019). Manajemen talenta dan keterikatan kerja generasi millennial pada industri pertelekomunikasian di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(1), 1–12.
- Smith, J., & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1).
- Smith, L., & Turner, S. (2018). Engaging Generation Z employees for business sustainability: Evidence from a global company. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 22(4), 445–460.
- Sudaryana, B. (2017). Media Sosial sebagai Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis. *Jurnal Sosioteknologi*, 16(2), 233–243.
- Sujarwoto, S., & Tampubolon, G. (2015). Mother's social capital and child health in Indonesia. *Social Science & Medicine*, 144, 76–84.
- Susanti, E. D., & Suryani, A. (2020). Pengaruh komunikasi interpersonal pimpinan terhadap keterikatan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 76(1), 114–122.
- Tims, M., Bakker, A. ., & Derks, D. (2014). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 230–240.
- Twenge, J. ., & Campbell, S. . (2018). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood* (A. Books (ed.)).
- Weick, K. ., & Quinn, R. . (1999). *Organizational Change and Development*. *Annual Review of Psychology*.
- Widodo, P. (2018). *Mengelola Keragaman Generasi Dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Widyarini, N. (2018). Mentorship dan Pengembangan Karir di Era Global. *Bisnis dan Kajian*

Strategi Manajemen. *Jurnal*, 2(2), 135–146.

Wijaya, R. (2018). Komunikasi Efektif dalam Program Mentorship untuk Meningkatkan Engagement Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 89–98.