



Pengaruh Pengelolaan Perubahan dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung

(Studi Pada Emersia Hotel & Resort)

Citra Lutfia Mukti¹⁾, Monica Septiani²⁾

Universitas Teknokrat Indonesia

Email: citramukti0@gmail.com¹, monica.septiani@teknokrat.ac.id²

ABTRACT

In the era of globalization and digitalization that is growing rapidly, the hospitality industry faces challenges in managing changes and work stress, especially for Generation Z employees who have unique characteristics in adapting to the work environment. This study analyzes the influence of change management and stress on the performance of Gen Z employees in the hospitality industry, especially at Emersia Hotel & Resort Bandar Lampung. This study uses a qualitative method through in-depth interviews with six Gen Z employees with two years of work experience and have experienced significant changes in the work environment. The results of the study show that good change management, such as clear communication, training and management support, helps employees in dealing with change and has a positive impact on work efficiency and productivity. On the other hand, work stress caused by high workloads, pressure from superiors, and changes in the work environment negatively impact employee productivity and well-being. However, effective coping strategies, such as social support, organizational flexibility, as well as reward systems, can assist employees in managing stress and maintaining their performance. Therefore, this research is expected to be able to provide an understanding for hotel management regarding the importance of change and stress management strategies to improve the performance of Gen Z employees optimally.

Keywords: Change Management; Stres Management; Employee Performance; Gen Z

ABSTRAK

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang semakin pesat, industri perhotelan menghadapi tantangan dalam mengelola perubahan dan stres kerja, terutama bagi karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik unik dalam beradaptasi terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh pengelolaan perubahan dan stres terhadap kinerja karyawan Gen Z pada industri perhotelan, khususnya pada Emersia Hotel & Resort Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap enam karyawan Gen Z dengan pengalaman kerja dua tahun dan pernah mengalami perubahan signifikan di lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan yang baik, seperti komunikasi yang jelas, pelatihan dan dukungan manajemen, membantu karyawan dalam menghadapi perubahan dan berdampak positif pada efisiensi serta produktivitas kerja. Di sisi lain, stres kerja yang disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, tekanan dari atasan, serta perubahan lingkungan kerja berdampak negatif pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Namun, strategi coping yang efektif, seperti dukungan sosial, fleksibilitas organisasi, serta sistem penghargaan, dapat membantu karyawan dalam mengelola stres dan mempertahankan kinerja mereka. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman bagi manajemen hotel mengenai pentingnya strategi pengelolaan perubahan dan stres untuk meningkatkan kinerja karyawan gen Z secara optimal.

Kata Kunci: Pengelolaan Perubahan; Pengelolaan Stres; Kinerja Karyawan; Gen Z

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang semakin pesat, banyak perusahaan yang melakukan perubahan, baik dari segi teknologi, struktur organisasi, maupun budaya kerja untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan (Febrianty et al., 2020). Hal ini mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan kompeten dalam menghadapi perubahan tersebut. Sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan berinovasi dengan cepat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Huzain, 2021). Namun, perubahan yang sering terjadi pada perusahaan, seperti perubahan kebijakan, penyesuaian prosedur baru, dan restrukturisasi organisasi, dapat menimbulkan tekanan dan kekhawatiran bagi karyawan. Situasi ini mengharuskan perusahaan untuk membekali sumber daya manusia yang ada agar mampu bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajerial dan pimpinan dalam seluruh lingkup organisasi atau entitas bisnis (Basuki, 2023). Pengetahuan mengenai peran pengelolaan perubahan, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja serta pengaruhnya dalam pencapaian kinerja karyawan yang optimal menjadi perhatian khusus, terutama dalam perusahaan jasa, karena aspek tersebut menjadi penentu perkembangan atau kemunduran sebuah organisasi atau perusahaan (Kojo et al., 2019). Perubahan dalam organisasi terjadi ketika sebuah organisasi beralih dari situasi saat ini menuju keadaan waktu yang akan datang dan diharapkan dapat mengoptimalkan efektivitas kerja.

Masalah perubahan dalam organisasi sering kali timbul karena perubahan tersebut mempengaruhi struktur, proses, dan budaya organisasi yang sudah ada. Perubahan ini sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi karyawan, komunikasi yang kurang efektif, minimnya dukungan manajemen, budaya organisasi yang kaku, serta keterbatasan sumber daya manusia (Hubbart, 2023). Pengelolaan perubahan menjadi salah satu upaya strategi perusahaan dalam mengelola efek yang ditimbulkan oleh suatu perubahan (Prabhawanti & Prasajo, 2021). Proses ini melibatkan berbagai Langkah, mulai dari perencanaan, komunikasi, pelibatan karyawan, hingga implementasi perubahan. Namun perubahan yang terjadi tidak selalu di terima dengan mudah dan sering kali perubahan tersebut menimbulkan stres hingga berpengaruh pada kinerja karyawan (Wahjono, 2022).

Stres merupakan reaksi tubuh yang berubah saat menghadapi berbagai tekanan dan tuntutan, entah itu berasal dari faktor internal diri sendiri ataupun dari lingkungan eksternal, dan dianggap sebagai ancaman maupun peluang, serta tingkat tekanan kerja yang tinggi bagi karyawan (Alfian et al., 2021). Oleh karena itu, stres saat ini menjadi persoalan yang sangat krusial yang tidak boleh diabaikan. Memperhatikan kondisi stress kerja yang dialami karyawan merupakan Langkah penting untuk mendukung

peningkatan kerja karyawan (Suarga & Alifa, 2022). Pengelolaan stres kerja adalah bagian penting bagi perusahaan dalam membantu karyawan mengelola tekanan dan tantangan yang muncul saat menjalankan tugas. Dalam persaingan yang semakin ketat dan tuntutan pekerjaan yang terus meningkat, karyawan sering kali merasa tertekan dan stres yang bisa mempengaruhi kinerja mereka (Altika & Susilawati, 2023). Salah satu cara dalam menangani atau meminimalkan dampak yang timbul akibat stres yaitu dengan menerapkan pengelolaan stres yang efektif (Suarga & Alifa, 2022) Stres yang tidak bisa dikendalikan akan berdampak buruk pada kinerja karyawan, seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja serta tingkat kepuasan kerja. Oleh sebab itu, pengeleolaan stress yang efisien menjadi bagian penting yang perlu diterapkan oleh perusahaan.

Kinerja Karyawan merupakan hasil dari upaya dan kontribusi seseorang saat menjalankan tugas dan kewajibannya di lingkungan kerja (Yuniarti et al., 2021). Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan dapat memenuhi target dan kriteria yang telah di tetapkan oleh organisasi (Tamba & Paskah, 2023). Pengelolaan perubahan dan stres mempunyai peran penting dalam mendukung kinerja karyawan, terutama saat mereka menghadapi kondisi dan tuntutan yang terus berkembang. Dengan melakukan pengelolaan perubahan yang baik, perusahaan dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan, sementara stretegi majemen stres yang tepat akan memastikan karyawan tetap produktif dan termotivasi meskipun berada di bawah tekanan. Bagi perusahaan, kinerja karyawan sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, kepuasan pelanggan, serta daya saing di pasar.

Saat ini, sektor jasa menjadi salah satu industri yang megalami pertumbuhan yang signifikan dan mempunyai peran penting dalam perekonomian negara (Kambono et al., 2024). Indonesia sendiri mempunyai banyak sektor jasa, seperti industri pariwisata, perhotelan, perbankan, transportasi, dan sektor jasa lainnya. Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang mengalami perkembangan sangat pesat (Satwika et al., 2023). Situasi ini tidak lepas dari perubahan, seperti perkembangan teknologi, perubahan preferensi pelanggan, kebijakan, dan munculnya generasi Z sebagai tenaga kerja baru. Generasi Z, lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, dikenal mempunyai karakteristik yang unik dibandingkan generasi sebelumnya, seperti adaptabilitas tinggi terhadap teknologi, kebutuhan akan pekerjaan yang fleksibel, dan lebih peduli terhadap keseimbangan hidup dan pekerjaan (Fadhli & Khusnia, 2021). Karakteristik ini membawa tantangan baru dalam dunia kerja, termasuk dalam industri perhotelan yang penuh tekanan dan tuntutan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Tabel 1. Jumlah Hotel Menurut Kecamatan di Bandar Lampung

Kecamatan	Jumlah Hotel	
	2022	2023
Teluk Betung Barat	2	2
Teluk Betung Timur	1	1
Teluk Betung Selatan	5	7
Bumi Waras	7	8
Panjang	3	3
Tanjung Karang Timur	8	8
Kedamaian	24	26
Teluk Betung Utara	20	21
Tanjung Karang Pusat	19	19
Enggal	21	24
Tanjung Karang Barat	5	5
Kemiling	2	2
Langkapura	1	2
Kedaton	5	7
Rajabasa	10	11
Tanjung Senang	-	1
Labuhan Ratu	3	3
Sukarame	3	5
Sukabumi	4	5
Way Halim	15	15
Kota Bandar Lampung	158	175

Sumber: BPS Kota Bandar Lampung, 2024

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandar Lampung 2024, jumlah hotel di Bandar Lampung terus bertambah tiap tahunnya, dari 158 hotel pada tahun 2022 menjadi 175 hotel pada tahun 2023. Hal ini menggambarkan perkembangan positif pada sektor pariwisata, yang tidak hanya mendorong aktivitas ekonomi lokal tetapi juga membuka peluang pekerjaan baru, terutama bagi generasi Z. Salah satu hotel unggulan di Bandar Lampung yang berperan dalam mendukung perkembangan ini dengan menyediakan berbagai peluang karir bagi tenaga kerja muda, termasuk Gen Z yaitu Emersia Hotel & Resort Lampung. Hotel ini beralamat di Jalan Wolter Monginsidi No. 70, Pengajaran, Kec. Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung. Hotel ini sebelumnya dikenal sebagai Hotel Indra Puri. Namun, pada akhir tahun 2012, hotel ini diakuisi oleh pemilik baru yang kemudian di rombak, dan berganti nama menjadi Emersia Hotel & Resort.

Emersia Hotel & Resort dikenal sebagai hotel berbintang empat yang menawarkan akomodasi berkelas dengan standar pelayanan yang tinggi. Selain itu,

fasilitas mewah yang disediakan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan para tamu, tetapi juga menjadi media pembelajaran dan pengembang ketrampilan bagi tenaga kerja muda. Dengan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, Emersia Hotel & Resort turut berpartisipasi dalam menciptakan tenaga kerja generasi Z yang kompeten dan mampu bersaing di industri perhotelan lain.

Emersia Hotel & Resort ini terdiri dari Sembilan departemen yaitu Administrasi dan Umum, *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage Service (FB Service)*, *Food and Beverage Product (FB Product)*, *Sales and Marketing*, *Accounting*, Sumber Daya Manusia (HRD), dan *Engineering*. Dengan total 104 karyawan, terdapat sekitar 40% dari tenaga kerjanya adalah gen Z yang ikut terlibat pada inovasi dan energi baru dalam pelayanan yang diberikan. Emersia Hotel & Resort terus berfokus pada peningkatan kualitas layanan dan perubahan manajemen untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin industri perhotelan Lampung.

Hasil wawancara dengan Ibu Fina Afed selaku HRD Emersia Hotel & Resort Lampung, mengungkapkan adanya tantangan dalam menghadapi karyawan Gen Z Ketika terjadi perubahan di lingkungan kerja. Karyawan Gen Z, khususnya para karyawan baru atau karyawan yang berstatus magang, mereka cenderung mudah terbawa perasaan dan situasi, terutama karena pengaruh tren yang ada di media sosial. Hal ini membuat mereka lebih mudah terpengaruh dengan lingkungan luar, yang pada gilirannya berdampak pada konsentrasi serta kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan di lingkungan kerja.

Situasi stres yang terjadi pada Emersia Hotel & Resort tidak selalu dipicu oleh beban kerja atau jam kerja yang panjang. Stres karyawan sering terjadi ketika hotel dalam kondisi sepi pelanggan dan jumlah tamu menurun, terutama di luar musim liburan atau selama periode tertentu, karyawan cenderung merasakan tekanan emosional dan jenuh karena berkurangnya aktivitas kerja. Ketika jumlah tamu menurun, motivasi karyawan juga cenderung ikut menurun. Karyawan yang merasa jenuh atau kurangnya motivasi mungkin tidak bisa memberikan upaya yang terbaik ketika berinteraksi dengan tamu, yang pada akhirnya dapat menurunkan standar pelayanan hotel. Hal ini menjadi tantangan bagi karyawan generasi Z yang cenderung terpengaruh dengan kondisi lingkungan, kejenuhan dan stres mereka dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai hubungan Pengelolaan perubahan pada ASN Biro Hukum Kementerian Pertanian (Prabhawanti & Prasojo, 2021), Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto (Astria & Heliyani, 2022), karyawan PT. Bank Sulut GO (Kojo et al., 2019), penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, penelitian tentang pengaruh Pengelolaan stres pada Pegawai dan Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makasar (Suarga & Alifa, 2022), karyawan departemen Ticketing PT. A

Kota Bandung (Putra, 2019), dan perawat rawat inap (Sidabalok & Sayekti, 2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan stres yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan dapat mengurangi dampak negatif dari stres.

Penelitian ini dilakukan pada Emersia Hotel & Resort dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh pengelolaan perubahan dan stres terhadap kinerja karyawan Gen Z, baik secara negatif maupun positif. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi hubungan antara pengelolaan perubahan, stres, dan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Emersia Hotel & Resort dalam mengelola perubahan dan stres agar bisa memaksimalkan kinerja karyawan Gen Z. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi pada pengelolaan SDM di industri perhotelan dan literatur akademik terkait kinerja karyawan gen Z di lingkungan kerja yang terus berkembang.

KAJIAN TEORI

Pengelolaan Perubahan

Pengelolaan perubahan adalah serangkaian alat, proses, dan teknik untuk mengelola berbagai dampak yang muncul akibat adanya perubahan dalam suatu organisasi (Wibowo, 2021). Menurut (Prabhawanti & Prasojo, 2021) pengelolaan perubahan mempunyai peran sebagai pendorong dalam mengubah pola pikir dan budaya kerja karyawan selama proses perubahan dalam organisasi. Perubahan ini bertujuan untuk memperkuat kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan serta mendorong perubahan sikap demi peningkatan produktivitas. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi terjadinya manajemen perubahan, yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal ialah pengaruh yang datang dari luar organisasi, seperti karakteristik demografi, perubahan pasar, teknologi, sosial, politik, serta kebijakan baru. Sedangkan faktor internal berasal dari lingkungan internal organisasi, seperti sumber daya manusia, perilaku, dan Keputusan manajerial (Kinicki & Fugate, 2018). Faktor internal ini dapat menentukan bagaimana suatu organisasi bergerak maju dan menghadapi lingkungan eksternal.

Banyak model perubahan organisasi yang berasal dari karya penting psikologi sosial Kurt Lewin. Lewin merancang model tiga tahap perubahan terencana yang menjelaskan Langkah-langkah untuk memulai, mengelola, dan menstabilkan proses perubahan dalam organisasi. Tiga tahapan tersebut adalah *unfreeze*, *change*, dan *refreeze* (Kinicki & Fugate, 2018).

1. *Unfreeze*

Unfreeze adalah tahapan untuk menciptakan motivasi untuk berubah. Cara ini adalah cara yang paling umum, pada tahap ini Langkah yang dilakukan adalah

dengan mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menciptakan kesadaran, dan mengurangi hambatan terhadap perubahan.

2. *Change (Move)*

Tahapan kedua adalah inti dari proses perubahan, di mana organisasi mulai menerapkan Langkah-langkah baru. Karena perubahan memerlukan pembelajaran serta penerapan cara baru, seperti memberikan informasi, perilaku, prosedur, peralatan, teknologi, atau metode kerja baru kepada karyawan.

3. *Refreeze*

Pada tahap ini bertujuan untuk memperkuat dan mempertahankan perubahan. Manajer mendukung proses ini dengan membantu karyawan menerapkan dan membiasakan diri dengan perilaku atau sikap baru ke dalam rutinitas kerja, serta memberikan penghargaan (seperti umpan balik dan bonus), dan menjadi teladan dalam menerapkan perubahan.

Selain model Lewin, Kotter (1996) mengembangkan delapan Langkah perubahan yang lebih terperinci untuk memastikan keberhasilan dalam mengimplementasikan perubahan, yaitu menciptakan rasa urgensi, membangun tim kepemimpinan, mengembangkan visi dan strategi, mengomunikasikan visi perubahan, mengholangkan hambatan, menetapkan tujuan jangka pendek, serta memperkuat perubahan yang telah terjadi, dan mengukuhkan perubahan kedalam budaya (Romadona & Setiawan, 2020).

Proses perubahan yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas operasional, memperbaiki keterampilan karyawan, dan menciptakan sistem kerja yang lebih efisien. Namun perubahan yang tidak dikelola dengan benar dapat menimbulkan resistensi, stres, dan gangguan pada produktivitas karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan perubahan menjadi kunci untuk mempertahankan kinerja karyawan di tengah transformasi organisasi.

Pengelolaan Stres

Pengelolaan stres merupakan proses dimana seseorang berusaha mengendalikan atau mengelola stres dengan tujuan memahami penyebabnya serta mempelajari berbagai teknik untuk mengolannya, sehingga seseorang mampu menanagani stres dalam kehidupan sehari-hari (Kolonio & Mandey, 2019). Menurut *Job-Demand-Control Model* yang dikembangkan Robert Karasek pada tahun 1979, Tingkat stres yang tinggi bisa terjadi ketika tuntutan pekerjaan meningkat sementara kendali inividu terhadap pekerjaannya rendah (Rahayu, 2021). Stres dapat menjadi faktor pemicu munculnya

beragam masalah Kesehatan, apabila tidak segera di atasi atau dikelola dengan tepat, stres ini dapat menjadi gangguan kesehatan atau meningkatkan risiko penyakit.

Salah satu model stres yang paling populer dikembangkan oleh Lazarus dan Folkman pada tahun 1984, yaitu *Transactional Model of Stres and Coping*, yang menjelaskan bagaimana individu merespons dan mengelola stres (Obbarius et al., 2021).

1. *Potential Stressor* (Pemicu Stres), faktor-faktor yang dapat memicu stres, seperti beban kerja yang berlebih atau konflik di tempat kerja.
2. *Cognitif Appraisal* (Penilaian Kognitif), Individu menilai apakah situasi tersebut berbahaya (Penilaian Primer) dan apakah mereka dapat mengatasinya (Penilaian Sekunder).
3. *Coping Strategies* (Strategi Coping), cara yang digunakan untuk mengatasi stres, yang bisa berupa *problem-focused coping* (mengatasi penyebab stres secara langsung) atau *emotional-focused coping* (mengelola respon emosional terhadap stres).
4. Hasil (Hasil Stres), merupakan dampak dari strategi coping yang digunakan, yang bisa berupa penurunan stres jika strategi berhasil atau peningkatan stres jika strategi tidak berhasil.

membantu karyawan dalam mengelola tekanan kerja dengan menyediakan dukungan, pelatihan, atau lingkungan kerja yang kondusif. Strategi ini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang yang dicapai atas tugas atau tanggung jawab tertentu, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Nurjaya, 2021). Penilaian terhadap kinerja yang baik dapat didasarkan pada keselarasan antara tujuan karyawan dan organisasi, yang memungkinkan karyawan berperan dalam merealisasikan visi, misi, serta sasaran organisasi (Dhaniswari & Sudarnice, 2024).

Menurut (Robbins, 2016), indikator kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat pencapaian hasil kerja seorang karyawan. Beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur kinerja meliputi kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketetapan waktu, efektivitas, dan tingkat kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat dinilai dari bagaimana mereka menilai hasil pekerjaannya sendiri serta kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki. Secara umum, kualitas kerja mencerminkan

tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas, serta efektivitas penggunaan kemampuan dan keahlian mereka dalam proses tersebut.

Kuantitas mengacu pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan. Aspek ini mengevaluasi kinerja berdasarkan jumlah *output* yang dihasilkan atau diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Ketetapan waktu yaitu mengukur sejauh mana suatu tugas diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan, dengan mempertimbangkan penyesuaian hasil pekerjaan dan pemanfaatan waktu secara efisien untuk tugas-tugas lainnya. Penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa mengganggu tanggung jawab lain yang harus dijalankan.

Efektivitas menilai bagaimana karyawan memanfaatkan sumber daya organisasi, seperti SDM, perangkat teknologi, dana, dan material, secara optimal agar hasil kerja lebih optimal. Semakin efisien pemanfaatan sumber daya, semakin baik efektivitas kinerja karyawan.

Kemandirian merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya tanpa memerlukan bantuan, arahan, atau pengawasan dari orang lain. Karyawan yang mandiri dapat menyelesaikan pekerjaan secara otonom tanpa memerlukan pengawasan atau bimbingan dari atasan, yang mencerminkan peningkatan tanggung jawab dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

Manajemen perubahan dan manajemen stres memiliki peran penting yang saling terkait dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Perubahan dalam organisasi sering kali menjadi sumber stres pada karyawan karena tuntutan adaptasi atau penyesuaian peran. Jika perubahan tidak dikelola dengan baik, tingkat stres akan meningkat sehingga berdampak negatif pada kinerja. Sebaliknya, pendekatan manajemen perubahan yang terencana, seperti pemberian pelatihan, komunikasi yang jelas dan transparan, dan dukungan dari manajer dapat mengurangi dampak stres. Dengan demikian, pengelolaan perubahan yang efektif dan pengelolaan stres yang tepat mampu menghasilkan lingkungan kerja yang menunjang kinerja karyawan secara optimal.

Generasi Z

Generasi Z ialah kelompok demografi yang lahir setelah generasi milenial dan sebelum generasi Alfa (Kamil & Laksmi, 2023). Menurut (Dimock, 2019) dari *Pew Research Center*, generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir pada periode 1997 hingga 2012, mereka tumbuh pada era digital dan sangat akrab dengan teknologi. Dibandingkan dengan generasi sebelum mereka, Gen Z mempunyai karakteristik unik dalam cara berpikir, bekerja, dan berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Kemampuan mereka dalam melakukan banyak tugas secara bersamaan serta kemudahan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi menjadikan mereka lebih siap dalam

menghadapi lingkungan kerja yang terus berubah (Kusuma, 2024). Menurut (Malau & Muhammad, 2022), motivasi dan karakter individu berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Generasi Z memiliki sifat yang terbuka, mudah menyesuaikan diri, dan berpikir ke depan cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan serta kondisi baru. Kemampuan beradaptasi ini juga membuat mereka lebih menerima perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik dengan baik. Selain itu, pola pikir yang terfokus pada masa depan bisa menumbuhkan semangat dan dorongan agar mencapai target yang diinginkan (Kusuma, 2024).

Menurut (Rasulong et al., 2024) terdapat beberapa karakteristik kepribadian Gen Z yang diperoleh dari penelusuran Literatur Ilmiah:

a. Digital Native

Salah satu ciri khas dari generasi Z yaitu peran teknologi yang sangat erat dengan rutinitas harian mereka. Mereka dibesarkan di era digital yang dipenuhi dengan perangkat elektronik dan media sosial, sehingga mahir dalam *multitasking* dan mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Generasi Z juga cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, sehingga memungkinkan mereka menjadi sumber inovasi yang mendorong pertumbuhan bisnis. Selain itu, mereka mampu menghadapi berbagai tantangan dengan tetap fleksibel dan kreatif, dua kualitas penting untuk sukses dalam dunia bisnis yang kompetitif.

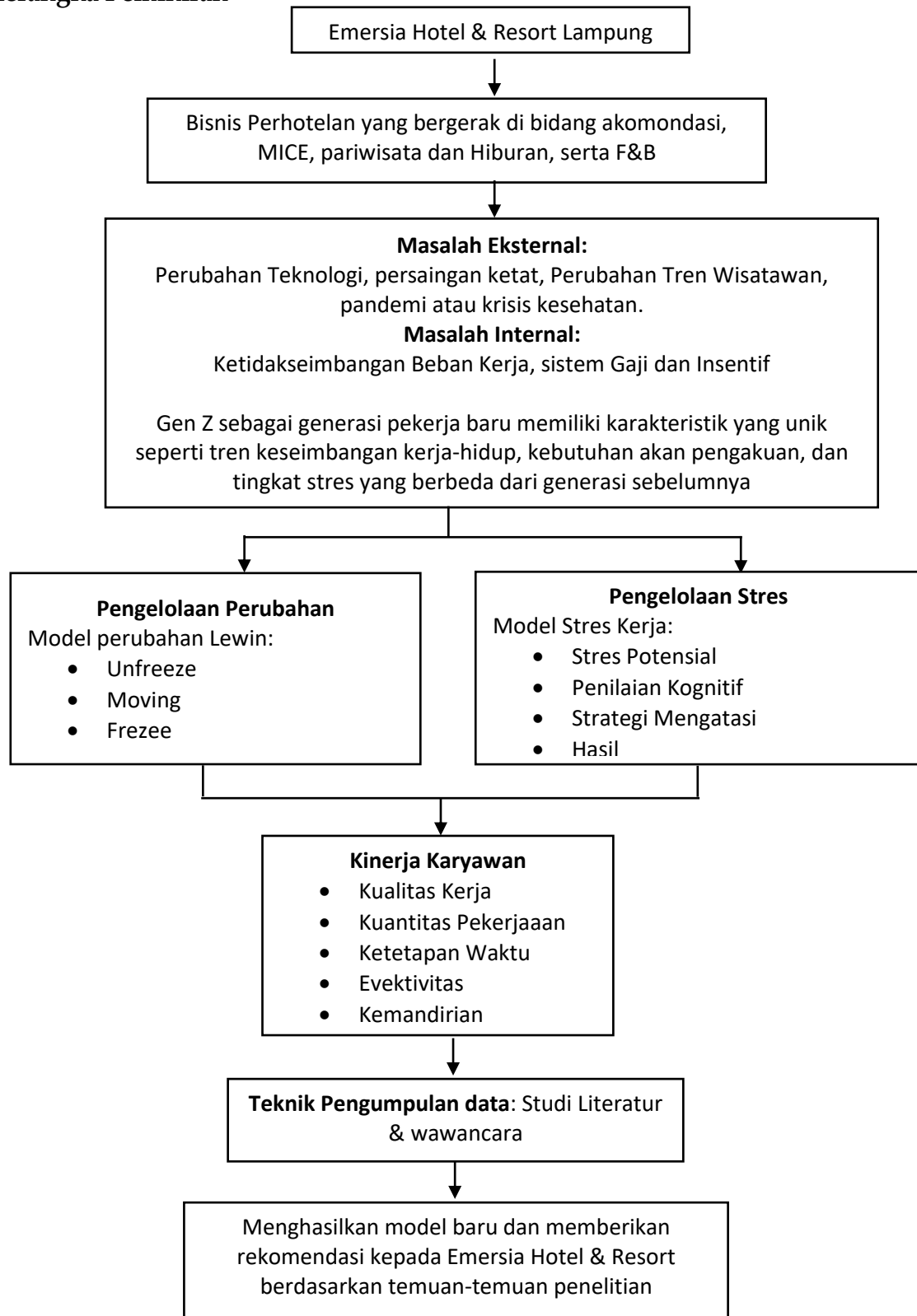
b. Kreatif dan Inovatif

Gen Z mempunyai kreativitas tinggi dan cepat beradaptasi dengan teknologi baru. Mereka dapat membantu perusahaan dalam pemasaran digital dan inovasi bisnis. Dengan pelatihan yang tepat, mereka dapat menjadi aset berharga untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

c. *Multitasking* dan cepat beradaptasi dengan perubahan

Generasi Z mempunyai kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan lingkungan, yang membuat mereka dapat lebih mudah beralih dari satu tugas ke tugas lainnya tanpa hambatan. Kemampuan ini sangat berguna dalam menghadapi perubahan cepat di dunia bisnis saat ini. Mereka juga lebih terbuka terhadap teknologi baru dan mampu dengan cepat menguasai banyak platform digital yang digunakan dalam bisnis. Dengan keahlian adaptasi dan *multitasking* yang dimiliki, generasi Z menjadi salah satu aset berharga bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan serta peluang di era digital.

Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk memahami aspek-aspek mendalam dari kinerja karyawan Gen Z pada Emersia Hotel & Resort. Menurut (Sugiyono, 2019), penelitian kualitatif merupakan metode yang berlandaskan pemikiran filosofis untuk mengkaji situasi secara ilmiah (eksperimental), dimana peneliti berperan sebagai instrument, serta pengumpulan dan analisis data dilakukan secara kualitatif lebih menekankan pada makna. Dengan pendekatan ini, peneliti berfokus pada analisis aspek-aspek sosial dan psikologis yang mempengaruhi karyawan Gen Z, terutama dalam konteks manajemen perubahan dan stres.

Penelitian ini dilakukan di Emersia Hotel & Resort Bandar Lampung dengan periode pengambilan data dari bulan November 2024 hingga Januari 2025. Menurut (Sugiyono, 2019), populasi adalah sekumpulan objek dan atau subjek dengan jumlah dan ciri khas tertentu yang dipilih oleh peneliti sebagai fokus penelitian untuk dianalisis dan diambil kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 104 karyawan Emersia Hotel & Resort, dengan 40% di antaranya merupakan generasi Z. Sampel pada penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu dengan memilih partisipan berdasarkan pertimbangan kriteria tertentu yang dinilai sesuai dan mampu memberikan data yang mendalam sesuai arah penelitian. Adapun jumlah responden yang dilibatkan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 6 orang. Jumlah ini dipilih bukan untuk generalisasi kuantitatif, melainkan untuk mendapatkan pemahaman mendalam (*depth of insight*) melalui pendekatan kualitatif, sesuai karakteristik dengan metode studi ini. Dalam penelitian ini yang menggunakan pendekatan kualitatif, jumlah responden yang terbatas tetap dianggap valid karena data yang diperoleh telah mencapai *saturation*, dimana tidak menemukan informasi baru dari wawancara tambahan. Enam responden ini dianggap telah memberikan informasi yang cukup kaya dan representative terhadap fenomena yang diteliti.

Kriteria pemilihan sampel adalah sebagai berikut:

1. Berusia antara 18 -27 tahun, yang termasuk dalam kategori Gen Z.
2. Karyawan yang bekerja di salah satu departemen *Housekeeping*, *F&B Service*, dan *F&B Product*.
3. Karyawan yang pernah mengalami setidaknya satu proses perubahan signifikan di hotel, seperti perubahan kebijakan operasional, penerapan teknologi baru (misalnya sistem pemesanan atau manajemen), perubahan dalam struktur organisasi atau manajemen, perubahan dalam prosedur kerja atau standar layanan.
4. Telah bekerja di Emersia Hotel selama minimal 2 tahun

Objek dalam penelitian ini mencakup faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z, seperti pengelolaan perubahan dan stress kerja yang mereka alami di lingkungan kerja hotel.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui data primer, yang dikumpulkan langsung dari narasumber atau subjek penelitian. Menurut (Ahyar et al., 2020) data primer merupakan informasi yang diperoleh dari sumber pertama melalui interaksi langsung, seperti wawancara. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview* yang bersifat semi-terstruktur dengan pertanyaan terbuka, yang memungkinkan peneliti menggali lebih dalam tentang pengalaman dan persepsi karyawan terhadap perubahan dan stress kerja. wawancara dilakukan secara langsung dengan durasi 30-45 menit per responden, dicatat dan direkam (dengan izin responden) untuk memastikan keakuratan data.

HASIL PENELITIAN

Pengelolaan Perubahan Berdasarkan Model Lewin Pada Karyawan Gen Z Di Emersia Hotel & Resort Lampung

Perubahan dalam dunia kerja merupakan suatu hal yang pasti akan terjadi, terutama dalam industri perhotelan seperti Emersia Hotel & Resort Lampung. Perubahan tersebut dapat terjadi akibat perubahan kebijakan perusahaan, perkembangan teknologi, hingga situasi yang tidak dapat di prediksi seperti pandemi COVID-19. Menurut Model perubahan Lewin terdapat tiga tahapan perubahan terencana, yaitu: (1) *Unfreeze* (mencairkan), pada tahapan pencairan ini meliputi penetapan visi serta perencanaan perubahan untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi transisi menuju sistem, struktur, atau prosedur baru. (2) *Change* (bertransisi ke tahap baru), selama proses transisi perubahan diterapkan dan sistem yang ada disesuaikan untuk mendukung transformasi. (3) *Refreeze* (Pembekuan Kembali), pada tahap ini perubahan dikuatkan agar sejalan dengan struktur serta prosedur organisasi lainnya, sehingga perubahan tersebut menjadi bagian terintegrasi dalam organisasi, bukan sekedar elemen yang terpisah-pisah (Nurhasanah et al., 2024).

Unfreeze

Tahap *Unfreeze* merupakan langkah awal yang bertujuan untuk mempersiapkan individu atau organisasi dalam menghadapi perubahan. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan Emersia Hotel & Resort Lampung mereka merasa lebih siap menghadapi perubahan ketika mendapatkan dukungan dari perusahaan, serta adanya pengalaman sebelumnya juga yang membuat mereka merasa siap menghadapi perubahan sehingga

lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Meskipun kesiapan mereka bervariasi, mereka harus tetap menghadapi perubahan yang terjadi. salah satu perubahan signifikan yang mereka alami yaitu akibat pandemi wabah COVID-19, dimana terdapat perubahan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam bekerja. Selain itu, perubahan teknologi juga turut dirasakan seperti perubahan sistem pencatatan tindak lanjut control dan pengelolaan yang sebelumnya dilakukan secara manual menggunakan kertas sekarang beralih ke penggunaan teknologi digital.

Motivasi utama yang dimiliki karyawan dalam menghadapi perubahan ini berasal dari dorongan jenjang karir yang lebih tinggi serta melalui perubahan ini dapat meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini menunjukkan bahwasanya selain faktor eksternal seperti dukungan dari perusahaan, faktor internal yang berupa aspirasi dan pengembangan diri juga berpartisipasi dalam kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Pada tahap ini, setiap individu perlu mampu mengidentifikasi permasalahan, menentukan kebutuhan yang mendukung proses perubahan, serta menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk menyadari pentingnya perubahan (Widyaningrum et al., 2022).

Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 6 informan terdiri dari karyawan *Housekeeping, F&B Product, F&B Service* yaitu:

“saya merasa harus siap ketika menghadapi perubahan yang akan datang di perusahaan karena adanya dukungan penuh dari manajemen serta pengalaman sebelumnya dalam beradaptasi dengan perubahan, terutama saat pandemi COVID-19. Saat itu, kami menghadapi banyak perubahan dalam sistem kerja, kebijakan hotel, SOP, dan teknologi. Namun karena adanya dukungan dari perusahaan dan arahan yang diberikan, saya menjadi mampu menyesuaikan diri dengan baik. Selain itu, saya memiliki motivasi untuk terus berkembang didorong dengan kebutuhan profesional, seperti peluang untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi serta penghargaan yang diberikan pihak hotel sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras saya.” (wawancara, 06 Februari 2025)

Change

Pada tahap *change* dalam teori perubahan Lewin, proses perubahan mulai diterapkan, sehingga individu dalam organisasi harus menyesuaikan diri dengan menghadapi tantangan dalam adaptasi, sampai menemukan cara untuk bekerja dengan lebih efektif dalam kondisi yang berubah. Pengalaman karyawan Emersia Hotel & Resort dalam menjalankan perubahan yang terjadi cukup bervariasi. Ada yang merasa bingung, sementara beberapa perubahan terasa mudah dijalankan. Saat perubahan terjadi akibat COVID-19 mereka memerlukan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi karena harus

menjalankan aktivitas menggunakan masker dan harus keadaan steril. Selain itu, beberapa karyawan mengalami perubahan tugas atau bahkan menjalani pekerjaan ganda, yang menambah tantangan dalam proses adaptasi.

Meskipun demikian, karyawan merasakan bahwa beberapa perubahan yang terjadi memberikan manfaat, terutama dalam meningkatkan efisiensi kerja dan membantu pekerjaan sehari-hari. Namun, sosialisasi lebih lanjut tetap diperlukan agar mereka dapat memahami perubahan dengan baik. Munculnya stres merupakan salah satu tantangan terbesar yang mereka hadapi dalam proses perubahan, terutama bagi karyawan yang harus menjalankan pekerjaan lebih dari satu tugas. Beban kerja yang meningkat dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat menjadi faktor utama yang mempengaruhi Tingkat stres mereka.

Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan informan N/(Nuri) sebagai karyawan *Housekeeping* yaitu:

“Awalnya saya merasa bingung saat perubahan diterapkan, terutama saat pandemi COVID-19. Tiba-tiba kami harus memakai masker saat bekerja, dan itu terasa sulit awalnya. Apalagi, pekerjaan saya tidak hanya sebagai Housekeeping, tetapi juga merangkap tugas yang lain seperti admin. Namun, seiring berjalannya waktu saya mulai terbiasa. Pihak hotel juga memberikan panduan dan dukungan yang cukup, sehingga saya bisa lebih mudah beradaptasi. Model dan prosedur baru yang diterapkan perusahaan juga saya rasa cukup membantu dalam meningkatkan efisiensi kerja dan memang sesuai dengan kebutuhan karyawan seperti perubahan teknologi. Tantangan terbesar saya selama perubahan itu stres karena kelelahan dan harus cepat beradaptasi.”
(wawancara, 06 Februari 2025)

Freeze

Pada tahap *Freeze*, perubahan yang telah diterapkan mulai mengakar dalam budaya kerja dan menjadi bagian dari sistem baru. Pada tahap ini, karyawan diharapkan bisa beradaptasi dengan perubahan dan menjalankannya secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari. Di Emersia Hotel & Resort, setelah perubahan dijalankan, karyawan merasakan adanya peningkatan produktivitas dan meningkatkan efisiensi kerja, meskipun pada awalnya memerlukan waktu untuk beradaptasi. Bagi karyawan yang memiliki fleksibilitas kerja tinggi, perubahan ini terkadang menambah beban kerja. Untuk mendukung karyawan, manajemen memberikan pelatihan, komunikasi terbuka, serta penghargaan dan bonus bagi karyawan terbaik setiap tiga bulan sekali.

Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan informan N/(Nuri) sebagai karyawan *Housekeeping* yaitu:

“Saya merasa lebih produktif setelah perubahan sudah diimplementasikan. Perubahan ini juga berdampak positif pada pekerjaan saya karena saat menjalankan pekerjaan terasa lebih efisien.”

Tapi terkadang saya merasa perubahan juga menambah beban kerja saya, terutama karena saya tidak hanya mengerjakan satu jobdesk saja. Meski begitu, manajemen hotel memberikan dukungan mulai dari pelatihan, komunikasi dengan karyawan, sama memberikan penghargaan bagi karyawan terbaik, dan itu sangat membantu saya lebih termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan.”
(wawancara, 06 Februari 2025)

Pengelolaan Stres Kerja Berdasarkan Teori Stres transaksional Lazarus & Folkman 1984 Pada Karyawan Gen Z Di Emersia Hotel & Resort Lampung

Stres dalam pekerjaan seringkali menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh karyawan di industri perhotelan. Stres kerja dapat terjadi akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, tekanan dari atasan, serta faktor lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, pengelolaan stres menjadi aspek penting untuk mempertahankan kesejahteraan karyawan dan memastikan mereka tetap produktif.

Potential Stressors

Dalam manajemen stres, potensi pemicu stres mengacu pada faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab atau sumber stres bagi karyawan dalam lingkungan kerja. berdasarkan hasil wawancara, sumber stres karyawan sering kali berasal dari beban kerja, konflik interpersonal, dan tekanan dari atasan. Beban kerja karyawan meningkat saat liburan, di mana jumlah tamu meningkat drastis, serta ketika ada event besar yang membutuhkan tenaga ekstra. Selain itu, kekurangan staf juga menjadi tantangan bagi mereka, karena karyawan harus menjalankan pekerjaan ganda dan saling menutupi kekurangan peran, yang semakin menambah beban dalam pekerjaan mereka. Sebagian karyawan pernah mengalami konflik interpersonal di lingkungan kerja. Namun, mereka menganggap bahwa konflik tersebut tidak mempengaruhi kinerja mereka secara langsung, karena mereka tetap berusaha bekerja secara profesional. Biasanya mereka menyelesaikan konflik tersebut dengan cara komunikasi untuk mencari solusi terbaik.

Sebagian karyawan merasa bahwa dampak dari pekerjaan ini juga mempengaruhi kondisi emosional dan keseharian karyawan. Banyak diantaranya sering merasa Lelah dan cemas, bahkan setelah pulang kerja, mereka masih tetap memikirkan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan tidak hanya terjadi saat di tempat kerja, tetapi juga dapat berlanjut ke kehidupan pribadi mereka.

Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan informan N/(Nadine) sebagai karyawan F&B Service yaitu:

“Sumber stress kerja bagi saya adalah tekanan dari atasan ketika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan SOP, serta beban kerja yang cukup berat. Pekerjaan saya tidak hanya

di bar, tetapi terkadang harus menangani kasir juga. Saya merasa beban kerja saya terasa tinggi saat ada event besar dan kondisi waktu itu sangat ramai, dan di depan butuh karyawan untuk menangani kasir sementara saya lagi bertugas di bar. Namun, karena saya tidak bisa menangani kasir karena kondisi bar ramai, saya mencari rekan kerja yang bisa untuk menangani bagian kasir. Saya juga pernah mengalami konflik interpersonal, tetapi tidak sampai mempengaruhi kinerja saya karena kami harus tetap profesional. Selain itu, kami juga sudah menyelesaikan konflik dengan komunikasi. Meskipun konflik tersebut tidak berpengaruh besar pada pekerjaan, tetapi beban kerja yang tinggi tetap mempengaruhi perasaan saya. Saat situasi sangat ramai, saya sering merasa Lelah dan stres, sampai saat di hari libur saya tidak mau diganggu.” (Wawancara, 06 Februari 2025)

Cognitive Appraisal

Dalam penilaian kognitif ini, karyawan menilai sejauh mana mereka dapat menghadapi situasi stres yang mereka alami. Berdasarkan wawancara, karyawan di Emersia Hotel & Resort merasa bahwa mereka mampu mengatasi stres yang muncul akibat pekerjaan mereka. Dalam menghadapi stres, karyawan mengandalkan manajemen waktu, berbagi masalah dengan rekan kerja, hingga mencari solusi secara mandiri. Pengalaman kerja sebelumnya juga mempengaruhi cara mereka menghadapi stres, yang dimana dulunya merasa mudah panik kini lebih tenang dalam menyikapi tekanan kerja.

Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 6 informan terdiri dari *Housekeeping, F&B Product, F&B Service* yaitu:

“dalam situasi stress, saya merasa mampu mengatasinya dengan baik. saya biasanya menggunakan strategi manajemen waktu, berbagi masalah dengan rekan kerja, serta mencari solusi secara mandiri. Pengalaman sebelumnya juga sangat membantu saya dalam menghadapi stres. Jika dulu saya merasa mudah panik, sekarang saya bisa lebih tenang dalam menghadapi stress.” (Wawancara, 06 Februari 2025)

Coping Strategies

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan Emersia Hotel & Resort lebih cenderung menggunakan strategi *problem-focused coping*, yaitu menghadapi stres dengan cara mencari solusi dari pada menghindarinya (Chezary et al., 2021). Meskipun demikian, ada beberapa situasi yang mereka hindari karena dapat menjadi pemicu stres, seperti konflik dengan tamu dan tekanan dari atasan. Namun, budaya kerja di hotel mengharuskan bekerja secara profesionalisme dan tetap memberikan pelayanan terbaik mendorong mereka lebih memilih menghadapi masalah daripada menghindarinya. Untuk mengurangi stres, karyawan menerapkan berbagai teknik atau aktivitas salah satunya adalah dengan olahraga rutin yang diadakan setiap minggu oleh Emersia Hotel & Resort untuk menjaga

keseimbangan antara kerja dan Kesehatan. Kegiatan ini merupakan bentuk upaya yang dilakukan perusahaan dalam mendukung kesejahteraan karyawan. Selain itu, mereka akan mengambil cuti untuk liburan untuk menghilangkan stres, cara ini merupakan cara umum bagi Gen Z dalam mengatasi stres dan menjaga keseimbangan hidup mereka.

Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan 6 informan terdiri dari *Housekeeping, F&B Product, F&B Service* yaitu:

“saat menghadapi stres, saya lebih suka mencari solusi langsung dan mengatasinya sendiri. Saat bekerja ada beberapa situasi yang dihindari agar tidak menjadi pemicu stres, seperti konflik dengan pelanggan dan tekanan dari atasan. Untuk mengurangi stress, biasanya saya mengikuti aktivitas olahraga rutin yang diadakan pihak hotel. Namun, kadang saya memilih liburan untuk merilekskan diri.” (wawancara, 06 Februari 2025)

Hasil dari Stres

Stres kerja mempunyai dampak yang cukup besar terhadap kondisi fisik, mental, dan kinerja karyawan Emersia Hotel & Resort. Secara fisik, stres mengakibatkan beberapa karyawan mengalami sakit kepala dan kesulitan tidur. Dari sisi mental, stres yang terjadi menyebabkan rasa cemas dan *overthinking*, terutama saat menghadapi tuntutan kerja yang tinggi dan target kerja yang harus dicapai. Dampak stres terhadap kinerja dan produktivitas karyawan cukup terasa, di mana mereka menjadi lebih lambat bekerja, mengalami penurunan konsentrasi, dan menjadi lebih sensitive terhadap lingkungan sekitar. Namun, meskipun stres mempengaruhi mereka, karyawan tetap berusaha menjaga profesionalisme mereka, terutama saat berhadapan langsung dengan tamu hotel, karena memberikan pelayanan terbaik merupakan bagian dari tanggung jawab mereka.

Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan 6 informan terdiri dari *Housekeeping, F&B Product, F&B Service* yaitu:

“Stress terkadang membuat saya mengalami sakit kepala dan insomnia. Selain itu, stress juga memicu kecemasan dan overthingking. Rasa jenuh akibat tekanan kerja tentu ada, tetapi tetap berusaha menjalaninya dengan santai dan menikmatinya. Jika sudah terlalu Lelah, biasanya mengambil cuti untuk beristirahat. Faktor yang membuat burnout biasanya karena jam kerja yang panjang, terutama bekerja di hotel yang membutuhkan fleksibilitas waktu dan target yang di capai. Dampak stress membuat kinerja dan produktivitas menurun seperti bekerja lebih lambat, menjadi lebih sensitive, dan kurang fokus dala menjalankan tugas.” (Wawancara, 06 Februari 2025)

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini dapat diketahui bahwa perubahan yang terjadi dalam sistem kerja di Emersia Hotel & Resort memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja

dan stres karyawan. Berdasarkan penerapan Model Perubahan Kurt Lewin (*Unfreeze, Change, Freeze*) dalam penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi yang jelas, pelatihan yang memadai, dan dukungan manajemen menjadi faktor utama untuk membantu karyawan Gen Z beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam transisi dari sistem manual ke digital. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan dalam menghadapi perubahan sangat dipengaruhi oleh dukungan internal perusahaan dan motivasi individu untuk berkembang. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa kesiapan terhadap perubahan dapat dipengaruhi karena adanya dukungan organisasi dan motivasi internal karyawan.

Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dalam menghadapi perubahan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih responsive terhadap perubahan jika disertai dengan peluang pengembangan karier dan pengakuan atas kontribusi mereka. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa faktor internal seperti motivasi pribadi dan aspirasi karier, serta faktor eksternal seperti dukungan dan pelatihan yang diberikan perusahaan, sangat berperan dalam kesiapan mereka dalam menghadapi suatu perubahan. Oleh karena itu, pengelolaan perubahan yang efektif harus mempertimbangkan aspek-aspek tersebut agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

selain itu, penelitian ini menggunakan Model Stres Transaksional Lazarus & Flokman untuk menganalisis bagaimana karyawan generasi Z menilai dan mengatasi stres di lingkungan kerja. Dalam hal stres kerja, penelitian ini menemukan bahwa sumber utama stres adalah beban kerja yang tinggi, tekanan dari atasan, dan kekurangan staf saat kondisi pengunjung hotel ramai. Hal ini sesuai dengan teori *Job-Demand-Control Model*, yang menjelaskan bahwa tingkat stres yang dialami karyawan meningkat ketika tuntutan pekerjaan lebih tinggi dibandingkan dengan control yang mereka miliki. Namun, mayoritas karyawan mampu menghadapi stres dengan strategi *problem-focused coping*, seperti mengelola waktu dan mencari solusi secara mandiri, yang menunjukkan tingkat kemampuan bertahan yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa strategi manajemen stres yang tepat dapat membantu karyawan mempertahankan kinerja mereka meskipun berada dalam tekanan yang tinggi.

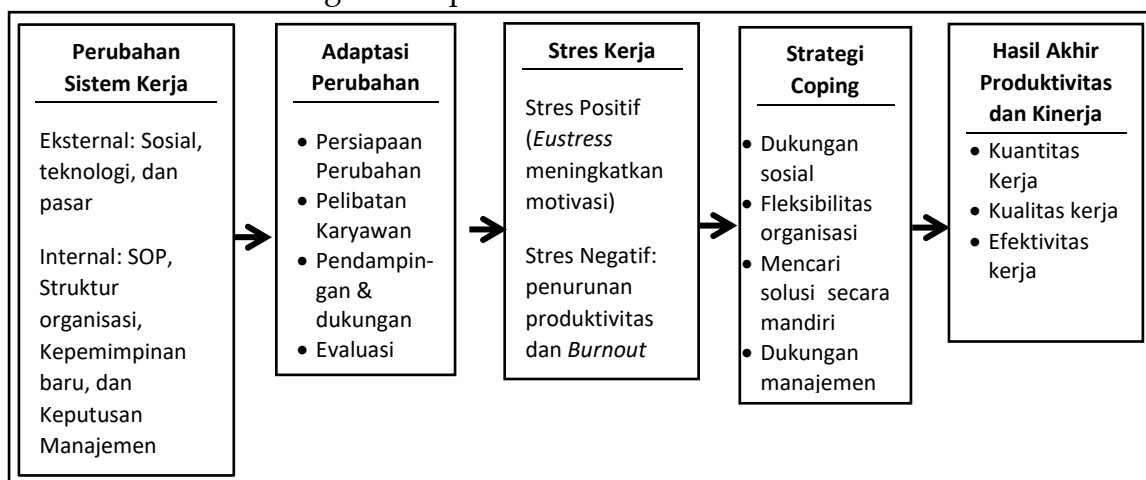
Penelitian ini juga menemukan faktor pemicu stress yang berbeda dibandingkan dengan industri lainnya. Selain beban kerja dan tekanan dari atasan, karyawan Gen Z juga mengalami stres akibat tren media sosial yang mereka lihat serta ekspektasi yang sering berubah. Kondisi stres yang unik dalam industri perhotelan, seperti ketidakpastian jumlah tamu dan pekerjaan ganda yang dilakukan satu orang akibat kekurangan staf, semakin menambah kompleksitas dalam pengelolaan stres karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan

harus lebih proaktif dalam memberikan sistem pendukung yang bisa membantu karyawan dalam mengatasi tekanan kerja.

Akibat dari stres terhadap kinerja karyawan juga dapat terlihat dalam aspek produktivitas dan kesehatan fisik, dimana para karyawan mengalami stres cenderung mengalami penurunan fokus dan kelelahan emosional. Namun, karena adanya sistem penghargaan yang dilakukan tiga bulan sekali dan bonus dari manajemen membantu mempertahankan motivasi kerja karyawan, yang mendukung teori *Expectancy Theory*. Menurut (Panda & Sahoo, 2021), *Expectancy Theory* menyatakan bahwa individu akan cenderung memilih tindakan yang diyakini dapat menghasilkan hasil yang diinginkan. Mereka juga bisa memilih tindakan alternatif jika yakin bahwa pilihan itu bisa menghasilkan solusi yang lebih optimal atau lebih memuaskan. Dengan demikian, strategi pengelolaan stres yang berbasis pada pemberian insentif dan penghargaan dapat menjadi solusi yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan generasi Z.

Sebagai hasil dari penelitian ini, dikembangkan sebuah model yang menghubungkan pengelolaan perubahan dalam sistem kerja, stres kerja, strategi coping stress, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan Gen Z. Model ini menggambarkan pemahaman tentang bagaimana faktor eksternal, seperti kebijakan manajemen dan kondisi kerja, serta faktor internal, seperti motivasi dan strategi adaptasi, saling mempengaruhi produktivitas karyawan. Model ini dapat menjadi acuan bagi manajemen perhotelan dalam merancang kebijakan yang lebih efektif saat mengelola perubahan dan stres di lingkungan kerja, dengan begitu karyawan mampu beradaptasi dengan baik dan tetap produktif.

Gambar 1. Model Pengelolaan perubahan dan Stres



Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan perubahan dan stres memiliki peran yang penting dalam meningkatkan atau menghambat kinerja karyawan Gen Z di industri perhotelan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi pengelolaan perubahan yang lebih inklusif dan dapat menerapkan kebijakan pengelolaan stress yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan serta mempertahankan tenaga kerja generasi Z yang kompeten dan termotivasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan dan stres berpengaruh cukup besar terhadap kinerja karyawan Gen Z di Emersia Hotel & Resort, Bandar Lampung. Penelitian ini juga membuktikan bahwa pengelolaan perubahan yang baik dengan melalui komunikasi yang jelas, pelatihan, dan dukungan manajemen dapat membantu karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, kebijakan, SOP, dan teknologi. Pengelolaan perubahan yang efektif dapat berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas karyawan.

Di sisi lain, stres kerja yang berasal dari tekanan dari atasan, tingginya beban kerja, dan tuntutan fleksibilitas waktu mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Gen Z. Tekanan tersebut dapat mengurangi fokus, memperlambat kecepatan kerja, serta menurunkan kesejahteraan karyawan. Namun, dalam penelitian ini juga menemukan bahwa dengan strategi *coping* yang tepat, seperti dukungan sosial, olahraga, pemberian penghargaan, motivasi individu, dan pengambilan cuti dapat mengurangi dampak negatif dari stres.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung asumsi awal bahwa pengelolaan perubahan yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, sementara stres kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kinerja karyawan Gen Z. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi aspek baru, yaitu bahwa stres dalam tingkat tertentu (*eustress*) dapat menjadi pemicu motivasi apabila dikelola dengan strategi coping yang sesuai.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang tidak hanya dapat mendukung pengelolaan perubahan yang efektif tetapi juga dapat menyediakan mekanisme pengelolaan stres yang optimal. Dengan pendekatan yang tepat, karyawan Gen Z tetap dapat produktif dan profesional dalam menjalankan tugasnya, sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan operasionalnya secara lebih efektif.

SARAN

1. Bagi Perusahaan

Meningkatkan efektivitas pengelolaan melalui pelatihan dan komunikasi yang jelas serta memberikan dukungan psikologis seperti program kesehatan mental atau sesi konsultasi untuk mengurangi tingkat stres karyawan. Serta mempertahankan pemberian penghargaan bagi karyawan untuk mendorong motivasi dan kinerja yang lebih baik.

2. Bagi Karyawan Gen Z

Mengembangkan keterampilan adaptasi dengan terus belajar dan berpartisipasi dalam pelatihan yang diberikan perusahaan, sehingga lebih siap menghadapi perubahan di tempat kerja.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperdalam studi ini dengan melakukan penelitian di sektor industri lainnya untuk mendapatkan gambaran lebih luas mengenai hubungan antara pengelolaan perubahan, stres, dan kinerja karyawan. Serta, menggunakan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) supaya hasil penelitian lebih mendalam dan dapat menggambarkan pengalaman karyawan secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, H., Andriani, H., Sukmana, D. J., & Hardani, S. P. (2020). *Buku metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Alfian, A. R., Zahrah, R., Sari, P. N., & Azkha, N. (2021). Analisis Manajemen Stres Kerja Pada Pengajar Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri 1 Padang Tahun 2020. *MEDIA KESEHATAN MASYARAKAT INDONESIA*, 20(4), 275–282. <https://doi.org/10.14710/mkmi.20.4.275-282>
- Altika, N., & Susilawati. (2023). Literature Review: Pengaruh Manajemen Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *ZAHRA: JOURNAL OF HEALTH AND MEDICAL RESEARCH*, 3(Januari), 123–134.

- Astria, R., & Heliyani. (2022). Pengaruh Manajemen Perubahan, Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. *E-Journal Al-Dzahab*, *vo. 3*, *No. 2*, 141–154.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi yang Berkelanjutan. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *4*(2).
- Chezary, L., Pitaloka, T., & Mamahit, H. C. (2021). Problem-Focused Coping pada Mahasiswa Aktif Fakultas Pendidikan dan Bahasa Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta. *JKI (Jurnal Konseling Indonesia)*, *6*(2), 41–49. <http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JKI>
- Dhaniswari, N. M. P., & Sudarnice. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *Asset: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 53–62. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/asset>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*.
- Fadhli, K., & Khusnia, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (produktivitas kerja)*. GUEPEDIA.
- Febrianty, Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., Butarbutar, M., & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital* (A. Rikki, Ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, *13*(7). <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Huzain, H. (2021). *PENGLOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Kambono, H., Budiningsih, T., Setyo Wardoyo, T., & Dasel Manuputty, R. (2024). *Peranan Sektor Industri dan Jasa Dalam Perekonomian Indonesia*. *10*(1). <https://doi.org/10.37905/aksara.10.1.449-456.2024>

- Kamil, R., & Laksmi. (2023). Generasi Z, pustakawan dan vita activa kepastakawanan. *BACA: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*. <https://doi.org/10.55981/j.baca.2023.1119>
- Kinicki, Angelo., & Fugate, Mel. (2018). *Organizational behavior : a practical, problem-solving approach*. McGraw-Hill Education.
- Kojo, A. I., Kindangen, P., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut GO. *JurnalEMBA*, Vol.7, 4261–4270. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25061>
- Kolonio, G., & Mandey, S. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepercayaan Diri Terhadap Manajemen Stres dan Peningkatan Kinerja Karyawan Hotel Murcure Manado. In *Lengkong..... 4212 Jurnal EMBA* (Vol. 7, Issue 3).
- Kusuma, P. P. (2024). Gen Z di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. In *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 4, Issue 1).
- Malau, R. A., & Muhammad, A. H. (2022). Journal of Social and Industrial Psychology Kontrol Diri dan Perilaku Cyberloafing pada Karyawan Generasi Z. In *JSIP* (Vol. 11, Issue 2). <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip>
- Nurhasanah, D., Herawan Hayadi, B., Ali Yusuf, F., Prasetyo, E., & Manajemen, M. (2024). Change Organization Theory Of Kurt Lewin. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 5. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. In *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* (Vol. 3, Issue 1).
- Obbarius, N., Fischer, F., Liegl, G., Obbarius, A., & Rose, M. (2021). A Modified Version of the Transactional Stress Concept According to Lazarus and Folkman Was Confirmed in a Psychosomatic Inpatient Sample. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.584333>

- Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103–123. <https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003>
- Prabhawanti, R. D. L., & Prasajo, E. (2021). Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. In *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* (Vol. 4, Issue 1). <http://ojs.stiami.ac.id>
- Putra, F. G. A. (2019). *Pengaruh Manajemen Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan departemen Ticketing PT.A Kota Bandung)*. https://repository.upi.edu/36080/1/S_PEM_1505733_Title.pdf
- Rahayu, P. P. (2021). Model Tuntunan Pekerjaan dan Sumber daya Pekerjaan: Literature Review. *Judicious Journal Of Management*, 02. <https://doi.org/https://doi.org/10.37010/jdc.v2i2>
- Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Sytematic Literature Review. *Liquidity: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 02, 13. jurnal.usy.ac.id
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi. Jakarta Selatan: Salemba Empat*.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Communication of Organizations in Organizations Change’s Phenomenon in Research and Development Institution. *Journal Pekommas*, 5(1), 91. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>
- Satwika, I. P., Anggreni, P., Luh, N., & Dewi, Y. T. (2023). The Influence of Service Quality and Facilities as A Determinant of Tourist Satisfaction at Valka Bali Hotel. *Nusantara Hasana Journal*, 3(6).
- Sidabalok, S. Y., & Sayekti, A. (2020). Pengaruh Kebahagiaan dan Manajemen Stres terhadap Kinerja Perawat Rawat Inap (Studi Kasus di RSUD dr. Djasamen Saragih Pematangsiantar, Sumatera Utara). *Socia: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 17, 57–70. <https://journal.uny.ac.id/index.php/sosia/article/view/26608>

- Suarga, & Alifa, R. N. (2022). Pengaruh Manajemen Stres Terhadap Kinerja Pegawai dan Dosen Di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 2*. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/eduleadership/article/download/29699/15423>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Bandung: Alfabeta*.
- Tamba, & Paskah, M. (2023). *Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Laksana Bidang Finishing*. <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/31263>
- Wahjono, S. I. (2022). Keterkaitan Pengelolaan Stress Terhadap Perubahan Suatu Organisasi. *Umsurabaya*.
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management)*. <https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107/124>
- Widyaningrum, B., Nurdianti, R. R. S., & Kurniawan. (2022). Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan Post-Covid 19. *Jurnal Untidar, 1*, 297–307.
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Ardi Nupi Hasyim, M., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., Gede Bayu Wijaya, I., Sri Handayani, F., Setiorini, A., Finthariasari, M., Bahrin, K., I Kairupan, D. J., Ekowati, S., Kadek Suryani, N., & Suprabawati Kusuma Negara, I. (2021). *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori dan Praktis)*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com