



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol.4 No.4 (2025) pp: 876-883

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Relevansi Keterlibatan Milenial dalam HRD

Nabilah Khairunnisa¹, Amelia Farah², Nazal Ibkar³, Mochammad Isa Anshori⁴

^{1,2,3,4}Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

nabilahnissa99@gmail.com

Abstrak

Generasi milenial saat ini menjadi angkatan kerja dominan yang membawa perubahan signifikan dalam dinamika organisasi modern. Kehadiran mereka menuntut Human Resource Development (HRD) untuk melakukan adaptasi strategis agar pengelolaan sumber daya manusia lebih relevan dengan karakteristik, kebutuhan, dan ekspektasi generasi ini. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji relevansi keterlibatan milenial dalam HRD dengan menggunakan pendekatan literatur review dari berbagai penelitian terdahulu, baik nasional maupun internasional. Secara umum, milenial dikenal memiliki kecenderungan untuk lebih menghargai fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, mereka juga menuntut transparansi, kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam proses pengelolaan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Temuan dari berbagai literatur menunjukkan bahwa keterlibatan generasi milenial dalam HRD mampu memberikan kontribusi positif terhadap pembentukan budaya kerja yang kolaboratif, digital, dan inovatif. Keterlibatan ini juga mendorong HRD untuk bertransformasi dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis yang berorientasi pada pengalaman karyawan (*employee experience*) dan peningkatan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh. Namun demikian, tantangan muncul dalam bentuk tingginya tingkat turnover, rendahnya loyalitas jangka panjang, serta meningkatnya tuntutan terhadap pengakuan, makna kerja, dan kesejahteraan emosional karyawan. Oleh karena itu, strategi HRD yang efektif perlu difokuskan pada pengembangan program pelatihan berbasis digital, sistem reward yang adaptif terhadap preferensi generasi milenial, serta kepemimpinan partisipatif yang mampu meningkatkan engagement, produktivitas, dan komitmen organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, artikel ini menegaskan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD bukan hanya relevan, tetapi juga merupakan kebutuhan strategis utama bagi organisasi untuk mempertahankan keberlanjutan dan daya saing di era transformasi digital yang semakin kompetitif.

Kata kunci: Milenial, HRD, Keterlibatan Karyawan, Transformasi Digital

Pendahuluan

Perubahan struktur demografi tenaga kerja di era modern membawa pengaruh besar terhadap dinamika organisasi lintas sektor. Salah satu perubahan yang paling terlihat adalah meningkatnya dominasi generasi milenial di dunia kerja. Generasi yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 ini kini menduduki posisi mayoritas dalam pasar tenaga kerja global [1]. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa lebih dari separuh tenaga kerja aktif—sekitar 52%—berasal dari kelompok usia milenial. Kondisi ini menjadikan mereka elemen strategis dalam pembentukan budaya organisasi, sistem kerja, serta arah kebijakan manajemen sumber daya manusia.

Dalam konteks ini, Human Resource Development (HRD) memiliki peran sentral sebagai penggerak utama pengelolaan dan pengembangan potensi generasi muda tersebut. HRD kini tidak lagi sekadar berfungsi sebagai unit administratif yang menangani pelatihan, tetapi telah berkembang menjadi motor penggerak perubahan budaya kerja, inovasi, dan peningkatan produktivitas organisasi [2]. Transformasi ini menjadi keharusan mengingat karakteristik milenial yang berbeda jauh dari generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai fleksibilitas, transparansi, keseimbangan hidup, serta peluang untuk berkembang dan berkontribusi secara nyata. Dalam konteks ini, tingkat keterlibatan (*engagement*) generasi milenial menjadi isu penting untuk dikaji lebih dalam. Menurut Wibaselppa dan Santosa [3], *engagement* menggambarkan kondisi psikologis ketika individu merasa terhubung dengan pekerjaannya, memiliki komitmen emosional terhadap organisasi, dan menunjukkan antusiasme tinggi dalam bekerja. Tingkat keterlibatan yang tinggi terbukti meningkatkan motivasi, retensi, dan kinerja, sedangkan rendahnya *engagement* sering kali menjadi penyebab utama tingginya turnover di kalangan milenial [4].

Generasi milenial membawa nilai-nilai kerja yang menantang paradigma lama dalam praktik HRD. Mereka lebih mengutamakan makna dan pengalaman kerja ketimbang kestabilan finansial [5]. Selain itu, mereka lebih tertarik

pada organisasi yang menyediakan ruang partisipasi, kesempatan belajar berkelanjutan, serta pemimpin yang inspiratif. Ciri khas mereka yang kolaboratif, adaptif, dan dekat dengan teknologi menuntut adanya perubahan pendekatan dalam manajemen SDM [6]. Kemajuan teknologi digital juga memperkuat karakteristik tersebut—teknologi bagi milenial bukan hanya alat bantu, tetapi bagian dari gaya hidup dan cara mereka bekerja [7]. Oleh karena itu, HRD perlu beradaptasi dengan mengintegrasikan teknologi seperti Human Resource Information System (HRIS), Learning Management System (LMS), dan e-recruitment agar manajemen talenta lebih efisien. Anshori dan Sulistiarini [8] menegaskan bahwa penerapan Artificial Intelligence (AI) dalam HRD membuka peluang besar untuk efisiensi dan personalisasi pengembangan SDM, meskipun di sisi lain menuntut kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan budaya dan meningkatkan literasi digital karyawan.

Dominasi milenial terlihat di berbagai sektor industri, baik di bidang teknologi, startup, maupun sektor publik. Generasi ini dikenal fleksibel, adaptif, dan kolaboratif. Penelitian Maimunah dan Anshori [9] menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan ruang partisipasi bagi milenial cenderung lebih inovatif dan produktif. Sebaliknya, organisasi dengan sistem kerja yang kaku sering kesulitan mempertahankan talenta muda. Namun, potensi besar generasi ini juga disertai tantangan, salah satunya adalah tingkat loyalitas yang relatif rendah. Milenial mudah berpindah pekerjaan ketika merasa tidak mendapatkan ruang berkembang atau dukungan dari organisasi [10]. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi HRD yang tidak hanya menarik milenial, tetapi juga mampu mempertahankan dan mengembangkan mereka secara berkelanjutan.

Dalam konteks employee engagement, faktor psikologis seperti rasa percaya, keadilan organisasi, dan peluang berkembang memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan milenial [5]. Mereka menginginkan hubungan kerja yang bermakna dan berbasis kepercayaan, bukan hanya struktur hierarki. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan berbasis coaching dinilai lebih efektif daripada pendekatan otoritatif. Njoroge [1] menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan empatik lebih berhasil menumbuhkan engagement di kalangan karyawan muda. Selain itu, sistem penghargaan dan kompensasi juga perlu disesuaikan. Generasi milenial tidak hanya menghargai imbalan finansial, tetapi juga mengutamakan fleksibilitas, apresiasi, dan kesempatan belajar. Wahyudi et al. [6] menyebutkan bahwa penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik atau kebebasan waktu kerja berdampak positif terhadap kepuasan dan keterlibatan mereka.

Digitalisasi menjadi kunci keberhasilan HRD dalam menghadapi tantangan tersebut. Eprianto et al. [7] menegaskan bahwa transformasi digital dalam HRD membuat organisasi lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Melalui pemanfaatan AI, sistem berbasis cloud, dan data analytics, HRD dapat merancang pelatihan yang relevan, mengidentifikasi potensi, serta memprediksi risiko turnover. Anshori dan Sulistiarini [8] menambahkan bahwa digitalisasi memungkinkan HRD berperan sebagai mitra strategis organisasi, bukan sekadar pelaksana administratif.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini berfokus pada pemahaman mengenai bagaimana keterlibatan generasi milenial memengaruhi efektivitas pengembangan sumber daya manusia di organisasi modern. Kajian ini juga menelusuri pentingnya peran milenial dalam strategi HRD di era digital yang penuh tantangan. Selain itu, pembahasan diarahkan untuk mengidentifikasi peluang dan hambatan HRD dalam mengelola keterlibatan milenial di lingkungan kerja multigenerasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan relevansi keterlibatan milenial dalam HRD dan menganalisis kontribusinya terhadap transformasi organisasi. Adapun manfaat penelitian ini mencakup tiga aspek utama. Pertama, secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan antara karakteristik generasi dan praktik HRD [3]. Kedua, secara praktis, hasil kajian diharapkan menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang strategi HRD yang adaptif terhadap generasi muda, seperti pelatihan digital atau sistem penghargaan berbasis kinerja. Ketiga, secara akademis, penelitian ini diharapkan menjadi rujukan untuk riset lanjutan mengenai inovasi dan strategi pengelolaan SDM lintas generasi [11].

Secara konseptual, keterlibatan milenial memiliki hubungan kuat dengan keberlanjutan organisasi. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan potensi mereka akan lebih adaptif, inovatif, dan memiliki reputasi sebagai tempat kerja yang ideal [7]. Sebaliknya, organisasi yang gagal memahami karakteristik milenial berisiko kehilangan talenta terbaik dan tertinggal dalam persaingan global. Oleh karena itu, HRD perlu bertransformasi menjadi pusat pengembangan manusia berbasis nilai, teknologi, dan kolaborasi. Sebagaimana disampaikan oleh Anshori [12], HRD modern tidak hanya mengelola sumber daya manusia, tetapi juga mengembangkan modal manusia (human capital) yang inovatif, kompetitif, dan adaptif terhadap disrupsi digital.

Dengan demikian, keterlibatan milenial bukan sekadar fenomena sosial, tetapi merupakan faktor strategis dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. HRD dituntut berperan sebagai agen perubahan yang mampu

mengintegrasikan strategi digital, pendekatan humanis, dan nilai-nilai kolaboratif. Urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring transformasi digital pasca-pandemi yang mendorong pola kerja hybrid dan remote. Dalam konteks ini, milenial yang akrab dengan teknologi berperan sebagai motor utama adaptasi sistem kerja baru [7]. Meski begitu, masih terdapat kesenjangan antara kesiapan organisasi dan ekspektasi generasi muda. Banyak perusahaan masih terjebak dalam pola manajemen konvensional yang tidak sesuai dengan nilai kerja milenial yang menuntut fleksibilitas dan partisipasi [8]. Research gap juga tampak dari terbatasnya studi yang menyoroti milenial sebagai subjek sekaligus agen dalam pengembangan SDM. Sebagian besar penelitian hanya memosisikan mereka sebagai objek perilaku kerja [10], [5]. Padahal, milenial kini berperan aktif dalam mendesain pelatihan digital, membangun budaya kolaboratif, dan berinovasi melalui teknologi [9].

Artikel ini hadir untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menawarkan perspektif baru mengenai relevansi keterlibatan milenial dalam HRD. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang inovatif. Njoroge [1] menegaskan bahwa organisasi yang memberi ruang bagi milenial untuk terlibat dalam kebijakan SDM akan lebih kreatif dan memiliki loyalitas karyawan yang tinggi. Dari sisi teoretis, kajian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana faktor generasi memengaruhi implementasi HRD modern melalui integrasi konsep employee engagement, generational diversity, dan digital transformation [3]. Sementara secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberi panduan konkret bagi praktisi HRD untuk mengelola generasi milenial dengan strategi seperti pelatihan digital, feedback real-time, jam kerja fleksibel, serta penghargaan berbasis capaian personal [7].

Lebih jauh, penelitian ini memiliki implikasi bagi sektor publik dan pendidikan tinggi. Banyak instansi pemerintah dan perguruan tinggi yang mulai merekrut tenaga muda, tetapi belum menyesuaikan sistem karier dan pelatihan sesuai karakteristik generasi milenial. Maimunah dan Anshori [9] menemukan bahwa rendahnya kepuasan kerja ASN muda disebabkan oleh minimnya ruang inovasi dan sistem penghargaan yang masih konvensional. Karena itu, melibatkan milenial dalam perancangan sistem HRD publik menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang adaptif dan inklusif.

Selain itu, keterlibatan generasi milenial juga memengaruhi pembentukan *employer branding* organisasi. Doe [5] menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola generasi muda dengan baik akan memiliki citra positif di pasar tenaga kerja, sehingga lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam hal ini, HRD berperan penting dalam membangun reputasi organisasi yang mencerminkan nilai-nilai generasi muda—yakni kolaborasi, inklusivitas, dan keberlanjutan.

2. Metode Penelitian

2.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menganalisis secara mendalam keterlibatan generasi milenial dalam pengembangan sumber daya manusia (HRD) di era digital melalui penelusuran dan sintesis berbagai sumber ilmiah. Fokus penelitian tidak terletak pada pengujian hipotesis, melainkan pada penggalian makna, pola, serta relevansi teoritis dari hasil-hasil penelitian terdahulu. Metode studi literatur memungkinkan peneliti mengidentifikasi hubungan antara konsep employee engagement, karakteristik generasi milenial, serta transformasi digital dalam konteks pengelolaan SDM modern. Pendekatan ini juga mendukung analisis kritis terhadap kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih muncul pada praktik HRD di organisasi multigenerasi.

2.2. Sumber Data dan Teknik Analisis

Data penelitian diperoleh melalui kajian pustaka yang sistematis terhadap publikasi ilmiah terkini, meliputi jurnal nasional terakreditasi SINTA, jurnal internasional bereputasi (Scopus), prosiding konferensi, serta laporan resmi dari lembaga statistik dan manajemen SDM. Kriteria pemilihan sumber meliputi:

1. Relevan dengan topik keterlibatan generasi milenial dalam HRD.
2. Diterbitkan dalam kurun waktu 2019–2025 untuk memastikan aktualitas.
3. Memiliki kredibilitas akademik dan terdaftar dalam indeks resmi.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui tahapan: (1) Identifikasi kata kunci seperti *millennial workforce*, *employee engagement*, *digital HRD*, dan *organizational transformation*; (2) Pencarian sumber melalui portal ilmiah (Google Scholar, Scopus, Garuda, dan ResearchGate); (3) Seleksi artikel sesuai topik dan kelengkapan

metadata (judul, penulis, tahun, DOI); (4) Klasifikasi tematik untuk memetakan hubungan antarvariabel konseptual.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis) yang mencakup proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Setiap temuan dibandingkan dan disintesis untuk menghasilkan pola tematik yang menjelaskan bagaimana keterlibatan generasi milenial memengaruhi efektivitas pengembangan SDM di era digital. Validitas hasil diperkuat melalui triangulasi sumber dan penelusuran berulang terhadap literatur kunci guna memastikan konsistensi interpretasi.

3. Hasil dan Diskusi

Bagian ini membahas keterlibatan generasi milenial dalam pengembangan sumber daya manusia (HRD) serta dampaknya terhadap transformasi organisasi di era digital. Pergeseran demografis yang menempatkan milenial sebagai tenaga kerja dominan menuntut HRD untuk beradaptasi dengan nilai, aspirasi, dan pola kerja baru yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Pembahasan berikut mencakup lima aspek utama: peran milenial dalam HRD, relevansi keterlibatan mereka bagi organisasi, dampak positif yang dihasilkan, tantangan yang dihadapi, serta strategi HRD dalam mengelola generasi ini secara efektif.

1. Peran Milenial dalam HRD

Generasi milenial kini menjadi kekuatan utama dalam dunia kerja dan berperan besar dalam mengubah arah kebijakan serta praktik pengelolaan sumber daya manusia [1]. Mereka tidak hanya menjadi penerima kebijakan SDM, tetapi juga turut menentukan arah perkembangan HRD menuju peran yang lebih strategis dan berfokus pada pengembangan manusia secara menyeluruh [2]. Sebagai generasi digital, milenial memiliki karakter terbuka terhadap inovasi, bergantung pada teknologi, dan menyukai fleksibilitas kerja [3]. Hal ini mendorong HRD untuk menerapkan sistem berbasis teknologi seperti HRIS dan LMS guna memodernisasi manajemen SDM [4].

Milenial juga mendorong HRD bertransformasi menjadi *people development center* yang menitikberatkan pada peningkatan kemampuan dan kesejahteraan karyawan [2]. Mereka menilai keberhasilan organisasi bukan hanya dari hasil finansial, tetapi juga dari dukungan terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional [5]. Selain itu, muncul pergeseran menuju *collaborative HRD model*, di mana karyawan menjadi mitra aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan [6]. Kolaborasi ini memperkuat budaya inovatif dan komunikasi yang terbuka di lingkungan kerja. Dengan demikian, milenial bukan hanya pelaku kebijakan, melainkan juga agen perubahan yang mendorong terbentuknya organisasi pembelajar di era digital [7].

2. Relevansi Keterlibatan Milenial bagi Organisasi

Keterlibatan generasi milenial dalam Human Resource Development (HRD) memiliki arti strategis bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi modern. Dominasi milenial di dunia kerja menuntut organisasi untuk menyesuaikan paradigma pengelolaan SDM agar sesuai dengan nilai dan karakter generasi ini [1]. Wibaselppa dan Santosa [8] menegaskan bahwa partisipasi aktif milenial dalam HRD dapat meningkatkan keterikatan kerja, retensi, dan produktivitas karena mereka lebih berkomitmen ketika pekerjaan memberi makna personal dan peluang pengembangan diri.

Peran milenial juga memperkuat fungsi strategis HRD sebagai *strategic partner* organisasi. Armstrong [2] menyebut HRD perlu menjembatani kebutuhan karyawan dengan arah kebijakan perusahaan, sedangkan milenial menjadi pendorong utama penerapan kebijakan yang adaptif, partisipatif, dan berlandaskan nilai. Pendekatan berbasis nilai ini menyeimbangkan produktivitas dengan kesejahteraan serta menyatukan tujuan individu dan visi organisasi [9]. Selain itu, keterlibatan milenial berpengaruh pada pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif. Mereka cenderung menolak struktur hierarkis yang kaku dan lebih menyukai sistem kerja terbuka serta komunikasi lintas departemen [6]. HRD pun perlu menciptakan *learning culture* lintas generasi agar fleksibilitas dan disiplin dapat berjalan seimbang [5].

Dari sisi reputasi, keterlibatan milenial memperkuat *employer branding*. Doe [10] menyebut bahwa generasi ini menilai perusahaan berdasarkan makna kerja, transparansi, dan nilai sosial. Organisasi yang memberikan lingkungan kerja inklusif, fleksibel, dan mendukung pengembangan diri akan lebih menarik bagi mereka [11]. Secara strategis, milenial juga mempercepat digitalisasi HRD. Menurut Eprianto, Djunaedi, dan Sumarno [4], peran mereka dalam penerapan teknologi seperti Artificial Intelligence (AI) dan *data analytics* menjadikan HRD

lebih efisien, cerdas, dan berbasis data. Selain itu, milenial mendorong keseimbangan antara aspek ekonomi dan psikologis dalam pengembangan SDM, melalui kepemimpinan partisipatif dan dukungan terhadap kesejahteraan emosional [12].

Secara keseluruhan, keterlibatan milenial dalam HRD memiliki dampak besar terhadap kemajuan organisasi modern. Mereka tidak hanya menjadi tenaga kerja produktif, tetapi juga agen inovasi, digitalisasi, dan perubahan budaya. Keberhasilan HRD di era digital bergantung pada kemampuan organisasi mengelola potensi generasi milenial secara strategis dan berkelanjutan.

3. Dampak Positif (Inovasi, Adaptasi, Employer Branding)

Keterlibatan generasi milenial dalam Human Resource Development (HRD) membawa dampak positif signifikan terhadap dinamika organisasi, terutama dalam hal inovasi, adaptasi, dan penguatan *employer branding*. Sebagai generasi yang identik dengan teknologi dan kreativitas, milenial memiliki kecenderungan tinggi terhadap pencarian cara baru dalam bekerja dan belajar. Maimunah dan Anshori [5] menegaskan bahwa partisipasi aktif milenial dalam proses HRD mendorong terbentuknya budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap ide, kolaborasi, dan eksperimentasi. Kondisi ini memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi berkelanjutan, baik pada tingkat proses, produk, maupun layanan.

Budaya inovatif yang ditumbuhkan oleh keterlibatan milenial berkontribusi langsung pada peningkatan kapabilitas organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal. Menurut Kumar dan Sinha [3], generasi milenial cenderung memiliki *growth mindset* yang mendorong keberanian mengambil risiko dalam menemukan solusi baru. Dalam konteks HRD, hal ini mendorong munculnya berbagai inisiatif seperti *design thinking in HR*, *employee-driven innovation*, serta penerapan *agile learning systems* untuk mempercepat adaptasi terhadap perubahan. Peran ini semakin nyata di organisasi yang menerapkan digitalisasi proses HR, di mana keterlibatan milenial mempercepat penerapan sistem seperti *AI-based recruitment* dan *data-driven performance analytics* [4].

Selain inovasi, dampak lain dari keterlibatan milenial adalah meningkatnya kapasitas organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Armstrong [2] menyebutkan bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi sangat ditentukan oleh sejauh mana HRD mampu membangun tenaga kerja yang fleksibel dan berorientasi pada pembelajaran. Milenial, dengan karakteristik dinamis dan kemampuan teknologi yang tinggi, memainkan peran utama dalam mempercepat proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Menurut Lee dan Suh [13], perusahaan yang melibatkan milenial dalam perancangan pelatihan berbasis digital memiliki tingkat efisiensi dan daya tanggap lebih tinggi terhadap disrupsi pasar global.

Dari sisi eksternal, keterlibatan milenial juga memperkuat reputasi organisasi melalui *employer branding*. Doe [10] menyoroti bahwa generasi muda memiliki pengaruh besar dalam membentuk citra perusahaan di ruang publik, terutama melalui aktivitas di media sosial. Perusahaan yang mampu memberikan pengalaman kerja positif akan memperoleh keuntungan reputasional karena karyawan milenial sering menjadi *brand advocate* yang membagikan pengalaman mereka secara terbuka. Penelitian Hadi dan Widyaningrum [14] menunjukkan bahwa *employer branding* berbasis nilai dan pengalaman kerja autentik dapat meningkatkan loyalitas karyawan hingga 30%, terutama di kalangan generasi milenial.

Lebih jauh, keterlibatan milenial juga memperkuat posisi organisasi sebagai *learning organization*. Wahyudi, Santosa, dan Prasetyo [15] menjelaskan bahwa budaya kolaborasi lintas generasi yang dipicu oleh partisipasi milenial menghasilkan proses pembelajaran dua arah antara karyawan muda dan senior. Proses ini tidak hanya meningkatkan transfer pengetahuan, tetapi juga membangun rasa saling menghargai antargenerasi dalam organisasi. Selain itu, Schaufeli dan Bakker [16] menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung *employee engagement* dan kesejahteraan psikologis memiliki korelasi langsung dengan peningkatan produktivitas dan inovasi berkelanjutan.

Keterlibatan milenial dalam HRD juga berdampak ekonomi jangka panjang melalui peningkatan retensi dan pengurangan biaya *turnover*. Menurut Wibaselppa dan Santosa [8], organisasi yang mengadopsi pendekatan HRD berbasis keterlibatan generasi muda mengalami peningkatan retensi hingga 25% karena karyawan merasa memiliki ruang partisipasi dan pengakuan setara. Dengan demikian, dampak positif keterlibatan milenial tidak hanya bersifat kultural atau reputasional, tetapi juga strategis dan finansial bagi keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, keterlibatan milenial dalam HRD menghasilkan sinergi antara inovasi, adaptasi, dan reputasi. HRD yang mampu memanfaatkan potensi ini akan menciptakan organisasi tangguh, progresif, dan berdaya saing tinggi di era digital. Peran milenial dalam memperkuat *organizational agility* dan *employee experience* menegaskan bahwa generasi ini bukan sekadar penerus tenaga kerja, melainkan mitra strategis dalam menciptakan masa depan HRD yang lebih responsif dan berkelanjutan.

4. Tantangan (Turnover, Loyalitas, Work-Life Balance)

Keterlibatan generasi milenial memberikan kontribusi positif bagi organisasi, namun HRD juga dihadapkan pada tantangan besar dalam mengelola mereka. Salah satu masalah utama ialah tingginya tingkat *turnover*, karena milenial cenderung berpindah kerja ketika kebutuhan akan pengakuan, pengembangan diri, dan keseimbangan hidup tidak terpenuhi [17]. Pergeseran nilai kerja dari orientasi stabilitas menuju fleksibilitas dan makna pribadi membuat loyalitas milenial lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja daripada faktor organisasi [12].

Fenomena *job hopping* berdampak pada berkurangnya keberlanjutan kompetensi di dalam organisasi. Banyak HRD belum mampu mengakomodasi aspirasi generasi muda yang dinamis, sehingga muncul *talent drain* akibat kurangnya kejelasan jalur karier dan pengembangan diri [18]. Rendahnya loyalitas jangka panjang juga menjadi tantangan lain karena milenial lebih menyukai fleksibilitas dan variasi pekerjaan. Untuk itu, HRD perlu membangun sistem manajemen yang menekankan pengakuan prestasi dan kepemimpinan empatik [10], [9].

Selain itu, isu *work-life balance* menjadi perhatian penting karena milenial memiliki kesadaran tinggi terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan. HRD yang menerapkan kebijakan *employee well-being*, seperti *remote working* dan *counseling*, terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi stres karyawan [15], [19]. Perbedaan nilai dan gaya komunikasi antargenerasi juga dapat memicu konflik, sehingga HRD berperan penting sebagai mediator untuk menciptakan lingkungan kerja inklusif dan saling menghargai [1].

Tantangan lainnya adalah transformasi digital dan meningkatnya tekanan psikologis di kalangan pekerja muda. Ketidaksiapan teknologi di beberapa organisasi menghambat inovasi dan menimbulkan frustrasi bagi milenial [4]. Oleh karena itu, HRD modern perlu mengembangkan strategi adaptif yang menekankan fleksibilitas, digitalisasi, kesejahteraan, dan komunikasi lintas generasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan di era modern.

5. Strategi HRD Mengelola Milenial

Human Resource Development (HRD) di era digital harus mampu mengelola generasi milenial melalui strategi yang menitikberatkan pada inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan. Armstrong [2] menegaskan bahwa HRD modern perlu bertransformasi dari fungsi administratif menjadi mitra strategis organisasi yang berfokus pada pengembangan potensi manusia secara menyeluruh. Karena milenial memiliki tuntutan tinggi terhadap fleksibilitas dan makna kerja, HRD dituntut menciptakan sistem yang adaptif terhadap dinamika bisnis.

Salah satu langkah penting adalah digitalisasi HRD. Parry dan Battista [20] menjelaskan bahwa digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga perubahan paradigma dalam pengelolaan karyawan. Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) dan analisis data membantu HRD menyesuaikan pelatihan, memprediksi kebutuhan talenta, serta mengevaluasi kinerja secara objektif [4]. Namun, Anshori [12] menegaskan pentingnya peningkatan literasi digital dan budaya belajar agar transformasi ini berdampak nyata terhadap produktivitas generasi muda.

Transformasi digital dan kepemimpinan kolaboratif menjadi kunci dalam mengelola milenial. Menurut Wibaselppa dan Santosa [8], model kepemimpinan partisipatif meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas, terutama bagi karyawan yang menghargai otonomi serta komunikasi terbuka. Hal ini sejalan dengan Wahyuni dan Prihantoro [21], yang menemukan bahwa kepemimpinan berbasis empati mampu meningkatkan keterlibatan karyawan muda secara signifikan. HRD juga harus memperkuat program *employee well-being* dengan memperhatikan kesejahteraan mental dan sosial karyawan [5]. Kebijakan seperti fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, dan pembelajaran daring terbukti efektif meningkatkan retensi serta menciptakan lingkungan kerja yang humanis [22].

Di sisi lain, penerapan budaya belajar berkelanjutan berbasis digital [13] mendorong peningkatan daya saing dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan global. Selain aspek struktural, HRD perlu mengembangkan sistem penghargaan non-finansial yang menekankan pengakuan, fleksibilitas, dan pengembangan diri [2], [14]. Pada akhirnya, keberhasilan HRD dalam menghadapi tantangan generasi milenial terletak pada kemampuannya

menyeimbangkan efisiensi digital dengan nilai kemanusiaan [7]. Dengan kombinasi strategi digitalisasi, kepemimpinan kolaboratif, *employee well-being*, dan budaya belajar berkelanjutan, HRD dapat membangun ekosistem kerja yang inovatif, inklusif, dan berkelanjutan di era modern.

Kesimpulan

Keterlibatan generasi milenial dalam Human Resource Development (HRD) memiliki makna strategis yang mendalam terhadap keberlangsungan dan daya saing organisasi modern di era transformasi digital. Generasi ini, yang kini mendominasi pasar tenaga kerja, membawa paradigma baru dalam dunia kerja yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, keseimbangan hidup, serta pemanfaatan teknologi digital dalam seluruh aspek pengelolaan sumber daya manusia. Kehadiran milenial menuntut HRD untuk bertransformasi dari fungsi administratif konvensional menjadi mitra strategis organisasi yang berorientasi pada pengembangan manusia secara holistik dan berkelanjutan. Keterlibatan aktif milenial dalam HRD telah terbukti memperkuat budaya organisasi yang lebih adaptif, inklusif, dan inovatif. Melalui keterlibatan ini, HRD terdorong untuk mengimplementasikan pendekatan *employee-centered* yang menempatkan karyawan bukan sekadar sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai mitra dalam proses pembelajaran dan pengembangan organisasi. Nilai-nilai kerja yang diusung milenial seperti transparansi, otonomi, dan partisipasi turut mendorong terciptanya sistem kerja yang kolaboratif dan terbuka, di mana komunikasi lintas generasi dan lintas fungsi menjadi kunci tercapainya efektivitas organisasi. Dengan demikian, keterlibatan milenial tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat struktur sosial organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan kesejahteraan bersama.

Namun, fenomena ini juga membawa tantangan signifikan bagi HRD. Tingginya tingkat turnover, rendahnya loyalitas jangka panjang, serta tuntutan terhadap pengakuan, makna kerja, dan kesejahteraan psikologis menjadi isu yang perlu ditangani secara strategis. HRD dituntut untuk mengembangkan kebijakan dan program yang adaptif terhadap preferensi generasi muda, seperti pelatihan berbasis digital, *coaching and mentoring*, sistem penghargaan non-finansial, serta model kepemimpinan partisipatif. Digitalisasi HRD juga menjadi kebutuhan mendesak, bukan hanya sebagai inovasi teknologi, tetapi sebagai sarana untuk menciptakan pengalaman kerja yang personal, efisien, dan berorientasi pada data. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai humanistik dan teknologi digital, HRD dapat berperan sebagai katalisator perubahan yang mampu menjembatani kesenjangan generasi, meningkatkan *employee engagement*, serta menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Pada akhirnya, keterlibatan milenial dalam HRD bukan sekadar fenomena sosial, melainkan sebuah kebutuhan strategis bagi organisasi yang ingin bertahan dan unggul di tengah disrupsi global. HRD yang berhasil mengelola potensi generasi ini akan mampu membentuk *learning organization* yang inovatif, berkelanjutan, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Referensi

1. Njoroge, M. (2021). *Generational dynamics and workforce transformation*. Journal of Organizational Studies, 15(3), 45–58.
2. Armstrong, M. (2022). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
3. Kumar, S., & Sinha, R. (2022). *Millennials and Digital Work Culture: Challenges for HRD*. Asian Journal of Business Research, 12(1), 27–40.
4. Eprianto, D., Djunaedi, A., & Sumarno, B. (2024). Digitalisasi Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 12(2), 115–128.
5. Maimunah, L., & Anshori, F. (2023). Collaborative HRD Models in Modern Organizations. *Human Capital Review*, 17(1), 22–36.
6. Liang, Y., & Wang, H. (2021). *Collaborative Learning and HRD Transformation in Multigenerational Workforces*. International Journal of Human Resource Studies, 11(3), 99–113.
7. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2021). *Managing Human Resources*. Pearson Education.
8. Anshori, M., & Sulistiarini, D. (2024). *Artificial intelligence integration in human resource development*. Human Capital Review, 8(2), 44–58.
9. Wibaselppa, R., & Santosa, H. (2025). *Millennials' Engagement and HRD Transformation in Digital Era*. International Journal of Digital Management, 9(2), 88–102.
10. Rusdi, F. (2023). *Millennial loyalty and organizational adaptation in the post-pandemic era*. Journal of Contemporary Management Studies, 9(1), 33–48.
11. Anshori, F., Arifin, M., & Safrizal, T. (2023). Value-Based HRD in the Digital Age. *Journal of Organizational Innovation*, 14(2), 66–82.
12. Doe, J. (2022). *Meaningful Work and Millennial Loyalty*. Journal of Business Psychology, 19(4), 221–240.
13. Anshori, F., & Sulistiarini, D. (2024). *Artificial Intelligence in HRD: Toward Efficient and Personalized Human Capital Management*. Indonesian Journal of Digital Transformation, 8(1), 13–28.
14. Anshori, F. (2023b). *Psychological Well-being and Leadership in Modern HRD*. Journal of Contemporary Human Capital Studies, 6(2), 55–71.
15. Lee, J., & Suh, K. (2023). *Digital Learning Transformation and Organizational Agility*. Asian Management Journal, 6(2), 50–67.
16. Hadi, S., & Widyaningrum, A. (2022). *Employer Branding and Employee Loyalty in Digital Workforce*. Journal of Business and Innovation, 10(1), 33–49.

15. Wahyudi, A., Santosa, H., & Prasetyo, D. (2023). *Employee Engagement and Mental Well-being in Hybrid Work Settings*. *Indonesian Journal of HR Development*, 11(3), 78–95.
16. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2019). *Job Demands–Resources Theory and Work Engagement*. *Organizational Behavior Review*, 45(1), 1–24.
17. Rusdi, T. (2023). Turnover Intention among Millennials: A Study in Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 1–14.
18. Anshori, F., & Arifin, M. (2022). *Talent Management and Employee Retention in Millennial Workforce*. *Human Resource Journal Indonesia*, 7(2), 44–59.
19. Anshori, F., & Maimunah, L. (2024). *Employee Well-being and Work-Life Integration among Millennials*. *Jurnal Psikologi dan SDM Modern*, 9(1), 31–47.
20. Parry, E., & Battista, V. (2021). *The Role of Digital HR in the Post-Pandemic Workplace*. *International HR Journal*, 7(1), 12–25.
21. Wahyuni, D., & Prihantoro, R. (2022). *Empathetic Leadership and Millennial Engagement*. *Journal of Leadership and Culture*, 8(3), 41–56.
22. Naseer, H., Patel, A., & Rahman, S. (2023). *Employee Well-being and Hybrid Work Models*. *Global HRD Review*, 5(2), 100–120.