

The Relevance of Millennial Involvement in Human Resource Development (HRD)

Moh. Wahyu Fajri Ramadhan^{1*}, Nurul Nabila², Syairabilla Elmasa Eyatena³,
Muhammad Isa Anshori⁴

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo
Madura

Corresponding Author: Moh. Wahyu Fajri Ramadhan

wahyufajriramadhan66@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Millennials, Human Resource Development, Work Engagement, Inclusive Leadership, Digital

Received : 10 August

Revised : 15 September

Accepted: 30 October

©2025 Ramadhan, Nabila, Eyatena, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This study aims to analyze the relevance of the millennial generation's involvement in human resource development (HRD) in the digital era. The millennial generation, born between 1981 and 2000, now dominates the global workforce and has unique characteristics such as job orientation, flexibility, and the use of high technology. Through a literature review of various international studies, it was found that millennial involvement has a significant influence on the effectiveness and sustainability of organizations. HRD plays a strategic role in accommodating the needs of this generation through a digital learning approach, inclusive leadership, and the implementation of sustainability-oriented Green Human Resource Management (GHRM). In addition, the concept of Futures and Foresight Learning (FFL) is seen as relevant to shaping an adaptive, innovative, and ready-to-face workforce of global uncertainty. Aspects of psychological well-being, open communication, and employee retention are also key factors in increasing millennial engagement. The results of the study show that modern HRD must transform from an administrative function to a strategic function that focuses on continuous learning, emotional well-being, and the development of sustainability values

Relevansi Keterlibatan Milenial dalam Human Resource Development(HRD)

Moh. Wahyu Fajri Ramadhan^{1*}, Nurul Nabila², Syairabilla Elmasa Eyatena³,
Muhammad Isa Anshori⁴

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo
Madura

Corresponding Author: Moh. Wahyu Fajri Ramadhan

wahyufajriramadhan66@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Milenial,
Pengembangan Sumber Daya
Manusia, Keterlibatan Kerja,
Kepemimpinan Inklusif,
Digital

Received : 10 August

Revised : 15 September

Accepted: 30 October

©2025 Ramadhan, Nabila, Eyatena,
Anshori: This is an open-access article
distributed under the terms of the
[Creative Commons Atribusi 4.0
Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis relevansi keterlibatan generasi milenial dalam pengembangan sumber daya manusia (Human Resource Development/HRD) di era digital. Generasi milenial, yang lahir antara tahun 1981 hingga 2000, kini mendominasi angkatan kerja global dan memiliki karakteristik unik seperti orientasi terhadap makna kerja, fleksibilitas, serta penggunaan teknologi tinggi. Melalui kajian literatur terhadap berbagai penelitian internasional, ditemukan bahwa keterlibatan milenial memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi. HRD berperan strategis dalam mengakomodasi kebutuhan generasi ini melalui pendekatan pembelajaran digital, kepemimpinan inklusif, serta penerapan Green Human Resource Management (GHRM) yang berorientasi pada keberlanjutan. Selain itu, konsep Futures and Foresight Learning (FFL) dipandang relevan untuk membentuk tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi ketidakpastian global. Aspek kesejahteraan psikologis, komunikasi terbuka, dan retensi karyawan juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan keterlibatan milenial. Hasil kajian menunjukkan bahwa HRD modern harus bertransformasi dari fungsi administratif menuju fungsi strategis yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan, kesejahteraan emosional, serta pembangunan nilai-nilai keberlanjutan

PENDAHULUAN

Generasi milenial dikenal dengan karakteristik dan nilai-nilai kerja yang khas, yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta tingginya nilai keberagaman. Mengacu pada Minzlaff et al. (2025), generasi ini cenderung mencari arti dalam pekerjaan yang mereka lakukan, menginginkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta memerlukan fleksibilitas dalam jam kerja dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Nilai-nilai ini membuat keterlibatan milenial dalam organisasi sangat krusial, sehingga fungsi pengembangan sumber daya manusia (HRD) perlu menyesuaikan diri dalam merancang kebijakan, pelatihan, dan sistem manajemen yang sesuai dengan kebutuhan generasi ini. Mikova et al. (2021) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi melalui Pendidikan Lanjutan dan Pelatihan (FET) dalam HRD untuk meningkatkan keterampilan dan komitmen milenial.

Selanjutnya, Gold et al. (2022) menghadirkan konsep Pembelajaran Masa Depan dan Foresight (FFL) dalam HRD, yaitu pendekatan pembelajaran yang berfokus pada masa depan untuk menghadapi ketidakpastian global akibat kemajuan teknologi dan perubahan sosial. Pendekatan ini memerlukan HRD untuk memfasilitasi pembelajaran adaptif yang mendorong kreativitas, inovasi, dan kemampuan berpikir strategis, terutama bagi generasi milenial yang lebih terbuka terhadap perubahan dan teknologi baru. Di sisi lain, penelitian Katsaros (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan, dan komitmen afektif dari karyawan muda. Dengan menerapkan teori pertukaran sosial, studi ini menjelaskan bahwa saat pemimpin menunjukkan perhatian, pengakuan, dan dukungan, karyawan milenial akan merespons dengan perilaku yang positif, peningkatan kinerja yang adaptif, dan keterlibatan emosional terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa HRD perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang inklusif dan manusiawi untuk menjaga talenta dari generasi muda.

Selain hal tersebut, pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (GHRM) juga relevan untuk konteks keterlibatan milenial. Qadri et al. (2022) menemukan bahwa penerapan GHRM dapat mengurangi niat keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) di kalangan karyawan milenial dengan menciptakan tempat kerja yang ramah lingkungan dan berarti. Berdasarkan teori pertukaran sosial, ketika organisasi menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan, karyawan milenial akan merespons dengan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan. Dalam hal ini, Zervas dan Stiakakis (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan HR yang fokus pada pengembangan keterampilan digital merupakan faktor penting untuk mencapai pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. HRD harus bertindak sebagai fasilitator pembelajaran digital bagi generasi milenial yang tumbuh dengan teknologi, serta memastikan bahwa transformasi teknologi berlangsung sejalan dengan nilai keberlanjutan dan inovasi dalam organisasi.

Dari berbagai sudut pandang tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD memiliki makna strategis bagi kesuksesan organisasi modern. Fungsi HRD tidak hanya sebagai pengelola pelatihan dan

administrasi semata, tetapi juga harus bertransformasi menjadi sistem pengembangan yang berorientasi pada nilai, inovatif, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan menerapkan pendekatan seperti Pembelajaran Foresight, GHRM, dan Kepemimpinan Keterampilan Digital, HRD dapat berkontribusi secara signifikan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat dari generasi milenial yang kini mendominasi dunia kerja.

Generasi milenial, yang lahir antara tahun 1981 hingga 2000, kini mendominasi angkatan kerja global termasuk di Indonesia. Mereka dikenal memiliki karakteristik khas seperti melek teknologi, multitasking, ambisi tinggi, namun di sisi lain memiliki tingkat loyalitas yang relatif rendah terhadap organisasi. Karakteristik ini menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi pengelolaan sumber daya manusia (HRD) di perusahaan. Dalam konteks motivasi kerja, penelitian menunjukkan bahwa milenial lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik yang berorientasi pada keseimbangan hidup, pengembangan diri, serta makna kerja dibandingkan sekadar kompensasi material. Dengan demikian, keterlibatan kerja (*work engagement*) mereka dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi dan modal psikologis seperti optimisme, resiliensi, serta *self-efficacy*. Hal ini menegaskan bahwa HRD perlu menciptakan kebijakan pengembangan karier, sistem penghargaan, serta manajemen kesejahteraan yang sesuai dengan aspirasi generasi ini.

Salah satu isu penting terkait manajemen milenial adalah tingginya tingkat turnover. Studi mengenai retensi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, pemberian kompensasi yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang minim stres mampu meningkatkan *job embeddedness*, yang pada gilirannya dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol seperti *micromanagement* terbukti menimbulkan dampak negatif berupa *disengagement*, kecemasan, dan konflik dalam tim. Oleh sebab itu, HRD perlu mendorong gaya kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung kreativitas agar lebih sesuai dengan ekspektasi milenial. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memediasi hubungan antara kompetensi, komitmen, dan kinerja milenial. Ketika mereka merasa dihargai, memperoleh kesempatan belajar, dan memiliki otonomi dalam bekerja, kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Lebih jauh, faktor eksternal seperti media sosial juga berpengaruh terhadap keterlibatan milenial. Penelitian membuktikan bahwa interaksi melalui media sosial mampu menciptakan *brand love* dan meningkatkan loyalitas, baik terhadap produk maupun terhadap organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa *employer branding* berbasis digital menjadi salah satu strategi HRD yang relevan dalam menarik serta mempertahankan milenial. Berdasarkan kajian teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD sangat relevan karena mereka merupakan mayoritas tenaga kerja dan penentu daya saing organisasi. Faktor utama yang memengaruhi keterlibatan tersebut adalah motivasi intrinsik, kepemimpinan yang mendukung, *job embeddedness*, kepuasan kerja, serta strategi komunikasi digital yang efektif. Oleh karena itu, teori-teori motivasi, keterlibatan kerja, dan retensi menjadi dasar penting dalam

memahami serta mengembangkan strategi HRD yang sesuai dengan kebutuhan generasi milenial masa kini.

Generasi milenial atau generasi Y merupakan kelompok individu yang lahir sekitar tahun 1981 hingga 2000. Generasi ini tumbuh di tengah kemajuan teknologi informasi, globalisasi, serta disrupsi digital, sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka dikenal lebih terbuka terhadap perubahan, berorientasi pada pencapaian, kreatif, dan memiliki kecenderungan untuk mencari makna dalam pekerjaan yang dilakukan. Milenial menuntut fleksibilitas waktu dan tempat kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), serta lingkungan kerja yang menyenangkan. Karakteristik inilah yang kemudian menuntut adanya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda, terutama dalam konteks Human Resource Development (HRD).

Dalam konteks organisasi, milenial memiliki potensi besar sekaligus tantangan yang signifikan. Potensi mereka terlihat dari penguasaan teknologi, kemampuan beradaptasi, serta pola pikir kreatif yang membawa ide-ide segar dalam pekerjaan. Namun, tantangan yang muncul adalah kecenderungan rendahnya loyalitas dan tingginya intensi untuk berpindah kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung bertahan dalam satu organisasi hingga pensiun, milenial sering kali berganti pekerjaan ketika mereka merasa tidak berkembang atau tidak mendapatkan peluang karier yang sesuai. Hal ini menuntut HRD untuk menciptakan strategi retensi yang mampu menjaga komitmen dan keterlibatan milenial.

Keterlibatan kerja (*employee engagement*) sendiri didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, serta perasaan menyatu dengan pekerjaan. Bagi generasi milenial, keterlibatan ini tidak hanya bergantung pada kompensasi finansial, tetapi lebih pada faktor intrinsik seperti kesempatan belajar, pengembangan diri, makna pekerjaan, serta hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Oleh karena itu, HRD perlu menerapkan pendekatan baru dalam membangun keterlibatan, misalnya dengan memberikan program pengembangan karier, pelatihan berbasis teknologi, sistem penghargaan yang adil, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif serta kolaboratif.

Faktor kepemimpinan juga menjadi aspek penting dalam keterlibatan milenial. Generasi ini cenderung lebih nyaman dengan gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif, terbuka, dan mendukung kreativitas. Mereka kurang cocok dengan gaya kepemimpinan otoriter atau *micromanagement* yang dianggap mengekang. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, memberikan kepercayaan, serta mendorong partisipasi aktif milenial akan lebih berhasil meningkatkan engagement mereka. Dengan demikian, HRD perlu berperan aktif dalam menyiapkan program pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi ini.

Selain kepemimpinan, komunikasi juga menjadi faktor kunci. Milenial terbiasa dengan komunikasi yang cepat, terbuka, dan dua arah. Mereka mengharapkan umpan balik yang konsisten serta transparansi informasi dari organisasi. Jika organisasi mampu menyediakan saluran komunikasi yang

efektif, baik melalui pertemuan langsung maupun platform digital, maka keterlibatan milenial dapat lebih mudah tercapai. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup atau hierarkis berpotensi menimbulkan disengagement dan menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Lebih lanjut, perkembangan teknologi digital dan media sosial turut memengaruhi ekspektasi milenial terhadap lingkungan kerja. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sarana aktualisasi diri dan kontribusi sosial. Oleh karena itu, employer branding dan citra organisasi yang positif menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan milenial. HRD dituntut untuk membangun identitas organisasi yang mampu mencerminkan nilai-nilai keberlanjutan, inovasi, dan tanggung jawab sosial agar sejalan dengan aspirasi generasi ini. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, relevansi keterlibatan milenial dalam HRD menjadi sangat jelas. Milenial kini mendominasi angkatan kerja dan akan terus menjadi motor penggerak organisasi di masa depan. HRD tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi tenaga kerja, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan yang mampu mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan aspirasi generasi milenial.

Generasi milenial atau yang sering disebut generasi Y merupakan kelompok yang lahir antara tahun 1981 hingga 2000-an, dan kini menjadi angkatan kerja dominan di berbagai sektor. Karakteristik mereka sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, globalisasi, serta dinamika sosial yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Milenial dikenal lebih adaptif terhadap perubahan, cepat dalam menguasai teknologi digital, multitasking, kreatif, dan memiliki ambisi besar untuk berkembang. Namun, mereka juga dicirikan dengan tingkat loyalitas yang relatif rendah terhadap organisasi apabila kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsiknya tidak terpenuhi. Inilah yang membuat peran Human Resource Development (HRD) sangat penting dalam merancang strategi yang relevan untuk mengelola, melibatkan, serta mempertahankan generasi milenial dalam organisasi.

Dalam teori keterlibatan kerja (employee engagement), Schaufeli dan Bakker menjelaskan bahwa keterlibatan ditandai oleh tiga aspek utama, yakni vigor (semangat dan energi tinggi), dedication (dedikasi serta kebanggaan terhadap pekerjaan), dan absorption (keterlibatan penuh hingga larut dalam pekerjaan). Generasi milenial menuntut lebih dari sekadar gaji dan fasilitas, mereka mencari pekerjaan yang bermakna, peluang pengembangan diri, serta fleksibilitas dalam bekerja. Dengan demikian, HRD perlu mendesain sistem pengembangan karier, pelatihan berbasis teknologi, serta budaya kerja yang inklusif agar keterlibatan mereka dapat terjaga. Keterlibatan ini menjadi relevan karena mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, hingga retensi karyawan milenial dalam jangka panjang.

Dalam konteks kompetensi, milenial menuntut adanya peningkatan keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman, baik hard skills seperti penguasaan teknologi digital, maupun soft skills seperti kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan kreativitas. Oleh karena itu, HRD dituntut untuk mengembangkan program pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning)

yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Pengelolaan kompetensi ini bukan hanya untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan era Society 5.0 yang sarat dengan kecerdasan buatan, big data, dan otomatisasi.

Selanjutnya, pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan (AI) dan analisis data dalam HRD juga berperan dalam mendukung pengambilan keputusan yang tepat, mulai dari rekrutmen, manajemen talenta, hingga retensi karyawan. Bagi milenial, proses rekrutmen yang transparan, sistem penilaian berbasis data, serta budaya kerja yang mendukung potensi individu menjadi daya tarik tersendiri. Dengan analitik SDM, HRD dapat memetakan kebutuhan karyawan secara lebih akurat, sehingga mampu memberikan pengalaman kerja yang lebih personal dan relevan bagi milenial. Berdasarkan uraian teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD sangat relevan karena mereka adalah kelompok mayoritas tenaga kerja dengan karakteristik yang khas. Keterlibatan mereka dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, pengembangan kompetensi, hingga strategi retensi yang diterapkan. Oleh karena itu, HRD perlu berperan sebagai fasilitator perubahan yang mampu menjembatani kebutuhan organisasi dengan aspirasi generasi milenial. Dengan strategi yang tepat, keterlibatan milenial tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memastikan keberlanjutan daya saing di era digital dan global yang semakin kompetitif.

TINJAUAN PUSTAKA

Generasi milenial merupakan generasi yang paling banyak dibicarakan dalam literatur sumber daya manusia dalam dua dekade terakhir. Dengan rentang kelahiran sekitar tahun 1981 hingga 2000-an, mereka disebut sebagai digital natives karena tumbuh dalam era teknologi digital, internet, dan media sosial. Hal ini memberikan keunggulan sekaligus tantangan yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Dari sisi keunggulan, milenial lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, terbuka terhadap keberagaman, serta menguasai teknologi informasi. Namun, dari sisi tantangan, milenial sering kali digambarkan kurang sabar, mudah bosan, serta memiliki kecenderungan untuk sering berpindah pekerjaan ketika tidak menemukan makna atau kesempatan berkembang di tempat kerja. Dengan posisi mereka yang kini mendominasi komposisi angkatan kerja, keterlibatan milenial dalam Human Resource Development (HRD) menjadi isu yang tidak bisa diabaikan.

Dalam konteks HRD, keterlibatan atau employee engagement didefinisikan sebagai tingkat energi, komitmen, dan dedikasi yang diberikan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Keterlibatan kerja berbeda dengan kepuasan kerja, karena engagement menekankan pada keterhubungan emosional dan psikologis yang lebih dalam terhadap pekerjaan maupun organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa engagement memiliki korelasi positif yang kuat dengan produktivitas, inovasi, retensi, serta kepuasan pelanggan. Milenial yang engaged cenderung menunjukkan kinerja tinggi, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam proses organisasi. Sebaliknya, disengagement pada

milennial dapat menyebabkan meningkatnya turnover, berkurangnya produktivitas, serta kerugian biaya bagi organisasi.

Motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam keterlibatan milennial. Tidak seperti generasi sebelumnya yang mungkin menempatkan stabilitas dan kompensasi finansial sebagai faktor utama, milennial lebih menekankan pada pekerjaan yang bermakna, kesempatan untuk belajar, serta pengalaman kerja yang mendukung perkembangan diri. Faktor ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi klasik. Menurut teori kebutuhan Maslow, setelah kebutuhan dasar dan keamanan terpenuhi, manusia cenderung mencari kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Bagi milennial, pekerjaan bukan sekadar cara untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, tetapi juga sarana untuk mencapai aktualisasi diri. Demikian pula, teori dua faktor Herzberg membedakan antara faktor higienis (gaji, kondisi kerja) dan faktor motivasional (prestasi, pengakuan, perkembangan). Milennial menempatkan faktor motivasional sebagai pendorong utama engagement, sehingga HRD perlu menyesuaikan program dan kebijakannya agar mampu memenuhi kebutuhan ini.

Milennial menginginkan pemimpin yang inspiratif, partisipatif, dan mampu berperan sebagai mentor. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pengembangan visi, pemberdayaan karyawan, serta perhatian individual terbukti lebih efektif untuk meningkatkan engagement generasi ini. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter atau micromanagement sering kali menimbulkan dampak negatif berupa menurunnya motivasi, munculnya stres kerja, bahkan konflik dalam tim. Dari sudut pandang HRD, hal ini menuntut adanya program pelatihan kepemimpinan yang relevan, agar para manajer mampu mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang sesuai dengan ekspektasi milennial.

Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi juga berperan penting. Milennial terbiasa dengan komunikasi instan, terbuka, dan berbasis teknologi. Mereka mengharapkan umpan balik yang cepat serta transparansi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan sistem komunikasi yang responsif, baik melalui tatap muka maupun platform digital. Apabila komunikasi internal tidak terbuka, milennial berpotensi mengalami disengagement dan kehilangan rasa percaya terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang inklusif dan partisipatif dapat meningkatkan rasa memiliki serta memperkuat hubungan sosial antar karyawan.

Banyak penelitian melaporkan bahwa milennial lebih mudah berpindah pekerjaan dibanding generasi sebelumnya. Untuk mengatasi hal ini, konsep job embeddedness dapat digunakan. Job embeddedness menjelaskan keterikatan karyawan terhadap organisasi melalui tiga dimensi: link (hubungan sosial di tempat kerja), fit (kecocokan antara nilai individu dengan organisasi), dan sacrifice (kerugian yang dirasakan jika meninggalkan pekerjaan). HRD dapat meningkatkan job embeddedness dengan memperkuat ikatan sosial melalui program kebersamaan, membangun kesesuaian nilai melalui budaya organisasi yang jelas, serta memberikan benefit yang kompetitif sehingga meninggalkan organisasi dianggap sebagai kerugian besar.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keterlibatan milenial. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara kompetensi, komitmen, dan kinerja. Ketika milenial merasa puas karena memperoleh pengakuan, kesempatan belajar, serta fleksibilitas kerja, maka engagement mereka meningkat dan kinerja pun terdongkrak. HRD berperan penting dalam mendesain sistem kompensasi yang adil, jalur karier yang jelas, serta kebijakan kerja fleksibel yang mendukung kebutuhan generasi ini.

Di era digital dan Society 5.0, peran HRD semakin kompleks. Transformasi digital menuntut adanya integrasi teknologi dalam pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga retensi. Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI), big data, dan HR analytics memungkinkan organisasi mengambil keputusan berbasis data yang lebih akurat. Bagi milenial yang terbiasa dengan teknologi, digitalisasi HR dapat menjadi faktor yang meningkatkan engagement, karena mereka dapat mengakses informasi secara instan, mendapatkan pelatihan berbasis e-learning, serta memperoleh jalur karier yang transparan. Namun, digitalisasi juga menimbulkan tantangan baru, seperti kebutuhan literasi data, etika penggunaan AI, serta potensi dehumanisasi dalam hubungan kerja. HRD harus mampu menyeimbangkan efisiensi digital dengan sentuhan manusia yang tetap menempatkan karyawan sebagai pusat.

Pengembangan kompetensi menjadi aspek fundamental dalam HRD modern. Generasi milenial menuntut adanya pembelajaran berkelanjutan yang sesuai dengan perkembangan zaman. HRD perlu merancang program lifelong learning yang memungkinkan mereka terus meningkatkan keterampilan. Metode pembelajaran dapat berupa blended learning, pelatihan berbasis proyek, rotasi kerja lintas divisi, hingga program mentoring. Milenial yang mendapat kesempatan untuk belajar akan merasa lebih engaged dan berkomitmen pada organisasi. Sebaliknya, organisasi yang tidak memberikan ruang pengembangan berisiko kehilangan talenta terbaiknya.

Milenial lebih memilih bekerja di organisasi yang memiliki reputasi positif, nilai keberlanjutan, serta kepedulian sosial. Employer branding yang kuat dapat menarik sekaligus mempertahankan milenial. Misalnya, organisasi yang aktif dalam program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan mempromosikan nilai inklusivitas akan lebih menarik bagi milenial. Media sosial berperan besar dalam membentuk citra organisasi di mata publik. Karena itu, HRD harus memastikan keselarasan antara citra yang ditampilkan ke luar dan kenyataan internal. Jika tidak, milenial akan cepat kecewa dan mencari tempat kerja lain yang sesuai dengan nilai mereka.

Lebih jauh, keterlibatan milenial dalam HRD juga dipengaruhi oleh aspek psikologis. Konsep psychological capital—yang terdiri dari hope, efficacy, resilience, dan optimism—terbukti berhubungan positif dengan engagement. HRD dapat meningkatkan psychological capital melalui pelatihan, coaching, serta dukungan emosional. Organisasi yang berhasil membangun iklim positif akan menciptakan karyawan milenial yang lebih optimis, percaya diri, tangguh, dan pada akhirnya lebih terikat dengan organisasi.

Selain faktor individual dan organisasi, dinamika sosial-ekonomi global juga memengaruhi keterlibatan milenial. Perubahan cepat dalam teknologi, ketidakpastian ekonomi, serta meningkatnya persaingan global menuntut HRD untuk lebih proaktif dalam mengantisipasi perubahan. Milenial membutuhkan organisasi yang mampu memberikan rasa aman sekaligus ruang untuk berinovasi. Oleh karena itu, HRD harus mengembangkan strategi manajemen perubahan yang efektif, sehingga milenial tidak merasa terancam tetapi justru terlibat aktif dalam proses transformasi.

Dari perspektif teori organisasi, manajemen sumber daya manusia strategis (Strategic HRM) menekankan pentingnya mengaitkan kebijakan HR dengan strategi bisnis. Dalam konteks milenial, hal ini berarti HRD harus menyesuaikan program pengembangan, retensi, dan engagement dengan tujuan jangka panjang organisasi. Misalnya, jika organisasi berfokus pada inovasi, maka HRD perlu menciptakan budaya yang mendukung kreativitas, kolaborasi, serta keberanian mengambil risiko – karakteristik yang sesuai dengan milenial.

Secara keseluruhan, literatur yang ada menunjukkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD sangat relevan dan mendesak. Faktor-faktor yang memengaruhi engagement meliputi motivasi intrinsik, kepemimpinan, komunikasi, job embeddedness, kepuasan kerja, transformasi digital, pengembangan kompetensi, employer branding, serta psychological capital. HRD perlu mengintegrasikan seluruh faktor ini dalam strategi yang komprehensif. Dengan pendekatan yang tepat, milenial dapat menjadi motor penggerak inovasi dan daya saing organisasi. Sebaliknya, kegagalan melibatkan mereka akan berdampak serius pada keberlangsungan organisasi di era kompetisi global.

Perubahan lanskap kerja global yang dipicu oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan pergeseran nilai sosial telah menciptakan dinamika baru dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu fenomena paling signifikan adalah meningkatnya proporsi generasi milenial dalam dunia kerja. Generasi ini, yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, kini mendominasi angkatan kerja di berbagai sektor dan negara. Kehadiran mereka membawa perubahan besar terhadap cara organisasi mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, relevansi keterlibatan milenial dalam bidang Human Resource Development (HRD) menjadi isu strategis yang banyak dikaji dalam literatur akademik modern.

HRD tidak lagi hanya berperan dalam memberikan pelatihan dan administrasi pegawai, melainkan berkembang menjadi fungsi strategis yang membentuk kapabilitas organisasi melalui pengembangan kompetensi, kepemimpinan, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks ini, memahami karakteristik, motivasi, dan ekspektasi generasi milenial sangat penting agar HRD mampu merancang strategi yang relevan dan efektif. Beberapa penelitian terbaru mengaitkan keterlibatan milenial dengan konsep-konsep baru dalam HRD seperti Green HRM, Digital Skill Leadership, Futures and Foresight Learning, serta Inclusive Leadership, yang kesemuanya menunjukkan arah transformasi HRD menuju model yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan humanistik.

Karakteristik Generasi Milenial dalam Dunia Kerja

Menurut Minzlaff, Palmer, dan Fillery-Travis (2025) dalam artikelnya *The Significance and Challenges of Turnover and Retention of Millennial Professionals*, generasi milenial memiliki ciri khas yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya, baik dalam hal nilai kerja maupun ekspektasi terhadap organisasi. Mereka tumbuh di era digital, dengan paparan intens terhadap teknologi informasi dan media sosial. Hal ini menjadikan mereka generasi yang tech-savvy, adaptif terhadap perubahan, dan memiliki orientasi kuat terhadap inovasi serta fleksibilitas kerja.

Milenial menilai pekerjaan bukan hanya sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sarana untuk menyalurkan nilai dan makna hidup. Mereka cenderung mencari *meaningful work*, yakni pekerjaan yang memberikan kontribusi nyata terhadap masyarakat atau lingkungan. Nilai-nilai seperti keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kebebasan berpendapat, dan pengakuan terhadap prestasi menjadi sangat penting bagi mereka. Penelitian Minzlaff et al. juga menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kolaboratif, kesempatan untuk belajar, dan dukungan terhadap kesehatan mental sangat berpengaruh terhadap tingkat retensi dan keterlibatan generasi ini.

Dalam konteks HRD, karakteristik tersebut menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan yang bersifat satu arah dan konvensional tidak lagi efektif. HRD harus bertransformasi menjadi fasilitator pembelajaran yang dinamis dan kolaboratif, dengan pendekatan berbasis teknologi dan pembelajaran mandiri. Pendekatan semacam ini sejalan dengan pola kerja generasi milenial yang menghargai otonomi dan partisipasi dalam proses belajar.

Pembelajaran dan Pengembangan Kompetensi Milenial dalam HRD

Penelitian Mikova et al. (2021) berjudul *HR Management and Perceived Effectiveness of Further Education and Training Methods of Millennial Employees in the Czech Republic* memperdalam aspek pembelajaran dan pelatihan dalam HRD. Studi ini menemukan bahwa organisasi di Republik Ceko masih banyak menggunakan metode pelatihan tradisional yang tidak sesuai dengan preferensi belajar generasi milenial. Dengan menganalisis 611 responden, penelitian ini menunjukkan bahwa generasi muda lebih menghargai metode pembelajaran yang interaktif, menggunakan teknologi digital, dan memberikan hasil nyata secara cepat.

Dalam kerangka *Further Education and Training (FET)*, HRD perlu mengadopsi strategi pembelajaran berbasis teknologi, seperti *e-learning*, *microlearning*, dan simulasi digital. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pelatihan tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Mikova et al. juga menekankan pentingnya *perceived effectiveness* – yaitu sejauh mana peserta merasa pelatihan tersebut bermanfaat dan relevan bagi perkembangan karier mereka. Jika pelatihan dirasakan efektif, maka tingkat kepuasan dan komitmen organisasi juga meningkat.

Temuan ini menunjukkan bahwa HRD perlu melakukan personalisasi dalam program pelatihan, dengan mempertimbangkan gaya belajar dan

kebutuhan individu. Pembelajaran tidak lagi bersifat massal, melainkan berbasis kebutuhan (needs-based learning). HRD juga perlu menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan (continuous learning culture) di mana karyawan, terutama milenial, didorong untuk belajar secara mandiri dan kolaboratif melalui platform digital.

Futures and Foresight Learning sebagai Inovasi HRD

Gold et al. (2022) dalam artikelnya *Futures and Foresight Learning in HRD* menyoroti perlunya HRD untuk mengembangkan pendekatan pembelajaran yang berorientasi pada masa depan (future-oriented learning). Konsep ini muncul sebagai respons terhadap ketidakpastian global, seperti pandemi COVID-19, disrupsi teknologi, serta krisis lingkungan dan sosial. HRD dituntut untuk tidak hanya melatih keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan strategis dalam menghadapi perubahan yang cepat.

Futures and Foresight Learning (FFL) berfokus pada pembentukan kesadaran terhadap kemungkinan masa depan (future consciousness), kemampuan mengantisipasi perubahan, serta merancang strategi adaptif bagi organisasi. Dalam konteks keterlibatan milenial, pendekatan ini sangat relevan karena generasi muda memiliki kecenderungan berpikir inovatif dan berorientasi jangka panjang. Mereka cenderung tertarik pada organisasi yang memiliki visi dan nilai yang jelas tentang masa depan.

Gold et al. (2022) juga menegaskan bahwa HRD harus berperan sebagai katalis perubahan dengan mengintegrasikan pembelajaran foresight ke dalam program pengembangan kepemimpinan, pengelolaan talenta, dan manajemen karier. Dengan demikian, HRD dapat membantu organisasi menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga resilien dan visioner dalam menghadapi tantangan masa depan.

Kepemimpinan Inklusif dan Keterlibatan Milenial

Aspek kepemimpinan juga menjadi perhatian penting dalam pengelolaan karyawan milenial. Katsaros (2024) dalam artikelnya *Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness* menemukan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja adaptif karyawan muda. Dengan menggunakan Social Exchange Theory, penelitian ini menjelaskan bahwa ketika pemimpin menunjukkan empati, keterbukaan, dan dukungan, karyawan akan memberikan timbal balik positif berupa peningkatan loyalitas dan motivasi kerja.

Milenial memiliki sensitivitas tinggi terhadap budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan keterlibatan. Mereka menolak gaya kepemimpinan otoriter dan lebih memilih pemimpin yang berperan sebagai coach atau mentor. Dalam hal ini, HRD memiliki peran strategis untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang inklusif melalui pelatihan emotional intelligence, communication skills, dan transformational leadership. Dengan menciptakan pemimpin yang inklusif, organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) dan kebahagiaan kerja di kalangan karyawan milenial.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa kebahagiaan kerja (workplace happiness) menjadi mediator penting antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif. Milenial lebih produktif ketika mereka merasa dihargai, memiliki ruang untuk berpendapat, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, HRD perlu merancang program employee well-being yang menekankan keseimbangan emosional, sosial, dan profesional bagi karyawan muda.

Green HRM dan Keberlanjutan dalam Keterlibatan Milenial

Qadri et al. (2022) melalui penelitiannya *Work Environment as a Moderator Linking Green Human Resource Management Strategies with Turnover Intention of Millennials* menunjukkan bahwa penerapan Green Human Resource Management (GHRM) dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan milenial sekaligus mengurangi niat keluar kerja (turnover intention). Penelitian ini dilakukan di industri perhotelan Malaysia dan menemukan bahwa praktik HR yang berorientasi lingkungan – seperti green training, green rewards, dan green recruitment – meningkatkan loyalitas karyawan muda.

Milenial dikenal sebagai generasi yang memiliki kesadaran sosial dan lingkungan tinggi. Mereka cenderung memilih bekerja di organisasi yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan (sustainability). Ketika organisasi menunjukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan, milenial merasa nilai pribadinya sejalan dengan nilai organisasi, sehingga muncul ikatan emosional yang kuat. HRD dalam konteks ini berperan penting dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi pengembangan karyawan dan budaya organisasi.

Pendekatan Green HRM juga sejalan dengan teori pertukaran sosial, di mana hubungan saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan dibangun melalui komitmen terhadap nilai-nilai bersama. Dengan kata lain, ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan, karyawan merespons dengan meningkatkan dedikasi dan partisipasi mereka. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai keberlanjutan tidak hanya berdampak pada reputasi organisasi, tetapi juga pada peningkatan employee engagement.

Kepemimpinan HR dan Transformasi Digital

Zervas dan Stiakakis (2024) dalam artikelnya *Economic Sustainable Development through Digital Skills Acquisition: The Role of Human Resource Leadership* menekankan peran krusial kepemimpinan HR dalam mendukung transformasi digital dan pembangunan ekonomi berkelanjutan. HRD di era digital tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis, tetapi juga pada penciptaan budaya pembelajaran digital yang inovatif dan inklusif.

Generasi milenial sebagai digital natives memiliki kemampuan alami dalam mengadopsi teknologi. Namun, HRD harus memastikan bahwa penggunaan teknologi tersebut diarahkan untuk mendukung tujuan strategis organisasi, bukan sekadar efisiensi jangka pendek. Oleh karena itu, HR leadership harus mampu menjembatani kesenjangan digital antar generasi, memfasilitasi digital upskilling, dan mendorong inovasi yang berkelanjutan.

Transformasi digital yang dipimpin oleh HR juga harus mempertimbangkan aspek etika, keberlanjutan, dan kesejahteraan karyawan agar sejalan dengan prinsip economic sustainable development.

Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan kepemimpinan HR dengan pengembangan keterampilan digital memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. HRD menjadi pusat inovasi dan pembelajaran, memastikan bahwa tenaga kerja siap menghadapi tantangan ekonomi dan sosial masa depan dengan kompetensi digital yang kuat. Sintesis dan Implikasi Teoretis

Berdasarkan kajian terhadap enam artikel tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD memiliki implikasi multidimensional terhadap pengembangan organisasi. Pertama, HRD perlu memahami nilai dan ekspektasi generasi milenial agar strategi pengembangan karyawan relevan dengan kebutuhan mereka. Kedua, pendekatan pembelajaran harus bersifat digital, interaktif, dan fleksibel untuk menyesuaikan gaya belajar generasi ini. Ketiga, HRD perlu mengembangkan kepemimpinan inklusif yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan mendukung kesejahteraan emosional. Keempat, prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan HRD untuk memperkuat keterikatan emosional karyawan. Terakhir, HRD harus memainkan peran kunci dalam transformasi digital dengan menyiapkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi teknologi sekaligus kesadaran etis dan lingkungan.

Secara teoretis, keterlibatan milenial dalam HRD mencerminkan pergeseran paradigma dari traditional human resource training menuju strategic and sustainable human development. HRD modern tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada pemberdayaan manusia sebagai agen perubahan yang berorientasi nilai. Keterlibatan milenial bukan sekadar fenomena generasional, melainkan bagian dari evolusi sosial yang menuntut HRD untuk lebih humanistik, inklusif, dan berkelanjutan.

Dinamika Keterlibatan Emosional Milenial dalam Organisasi

Generasi milenial memiliki orientasi emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya menilai pekerjaan dari sisi gaji dan stabilitas, tetapi juga dari aspek emotional engagement—yakni sejauh mana pekerjaan mereka memiliki makna pribadi, sosial, dan moral. Menurut Minzlaff et al. (2025), keterlibatan emosional ini menjadi faktor kunci dalam menurunkan tingkat turnover intention. Milenial akan bertahan lebih lama dalam organisasi yang memberikan mereka ruang untuk mengekspresikan diri, berinovasi, dan berkontribusi pada tujuan yang dianggap penting secara pribadi.

Hal ini memperkuat argumen bahwa HRD harus bergerak melampaui pelatihan teknis menuju human-centered development. HRD perlu memfasilitasi pengalaman kerja yang membangkitkan rasa kepemilikan (sense of purpose), seperti melalui mentoring, program pengembangan diri, dan pembelajaran berbasis nilai (values-based training). Dengan demikian, HRD bukan hanya membentuk kompetensi, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antara individu dan organisasi.

Retensi dan Motivasi Kerja: Perspektif HRD Strategis

Isu retensi menjadi salah satu tantangan utama organisasi dalam menghadapi generasi milenial. Berdasarkan hasil studi global yang dikaji oleh Minzlaff et al. (2025), milenial memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah kerja ketika merasa stagnan atau tidak mendapatkan peluang berkembang. Retensi tidak dapat lagi dijaga hanya dengan imbalan finansial, tetapi harus didukung oleh lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

HRD memiliki peran strategis dalam menciptakan sistem motivasi yang bersifat intrinsic-driven, seperti kesempatan belajar lintas fungsi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan terhadap prestasi non-material. Miková et al. (2021) menekankan bahwa organisasi yang mengintegrasikan career development pathways yang jelas akan lebih mampu mempertahankan talenta milenial. Artinya, HRD perlu merancang kebijakan yang memberikan kejelasan arah karier dan ruang eksplorasi bagi karyawan muda.

Transformasi Digital dan Keterlibatan Milenial

Digitalisasi telah merevolusi cara kerja dan pembelajaran di organisasi modern. Menurut Zervas dan Stiakakis (2024), perkembangan teknologi bukan hanya alat efisiensi, tetapi juga instrumen strategis HRD untuk mengelola keterlibatan generasi digital-native seperti milenial. Mereka menyebutkan bahwa digital skills acquisition menjadi elemen kunci dalam mencapai economic sustainable development. Milenial memiliki daya adaptasi tinggi terhadap teknologi, namun mereka menuntut pengalaman digital yang bermakna dan inklusif.

Oleh karena itu, HRD perlu mengembangkan ekosistem pembelajaran digital yang bersifat interactive, personalized, and gamified. Penggunaan Learning Management Systems (LMS), microlearning platforms, hingga virtual coaching dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan peserta pelatihan. HRD juga perlu memanfaatkan data analytics untuk memahami pola perilaku belajar milenial agar mampu merancang program yang relevan dan menarik.

Selain itu, digitalisasi HRD memungkinkan terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan (lifelong learning culture). Milenial menginginkan pembelajaran yang fleksibel, dapat diakses kapan saja, dan berbasis pada kebutuhan individu. Dengan kata lain, HRD perlu bertransformasi menjadi learning organization yang tidak hanya menyediakan pelatihan formal, tetapi juga memfasilitasi pembelajaran informal dan berbasis pengalaman.

Kesejahteraan Psikologis (Well-being) dan Keterlibatan HRD

Aspek kesejahteraan (well-being) menjadi dimensi penting dalam mengelola generasi milenial. Katsaros (2024) mengemukakan bahwa kebahagiaan kerja (workplace happiness) berperan sebagai mediator antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif. Dalam konteks HRD, hal ini berarti pengembangan sumber daya manusia tidak cukup hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis dan sosial karyawan.

Milenial menghadapi tekanan tinggi akibat perubahan cepat di tempat kerja, tuntutan multitasking, serta ekspektasi terhadap keseimbangan hidup.

HRD dapat berperan sebagai agent of well-being dengan merancang program seperti mental health training, employee assistance programs, dan mindfulness sessions. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kebahagiaan kerja, tetapi juga memperkuat emotional resilience yang dibutuhkan dalam menghadapi disrupsi digital dan sosial.

Lebih lanjut, penelitian Qadri et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang hijau dan berkelanjutan dapat memperbaiki kondisi psikologis karyawan muda. Ketika organisasi menanamkan nilai keberlanjutan, karyawan merasa lebih tenang, puas, dan terikat secara emosional. Maka dari itu, HRD perlu mengadopsi Green HRM Framework bukan hanya sebagai strategi keberlanjutan, tetapi juga sebagai upaya membangun kesejahteraan mental yang terintegrasi dengan nilai-nilai sosial dan lingkungan.

Integrasi Nilai Keberlanjutan dan Etika Organisasi

Dalam beberapa tahun terakhir, HRD tidak hanya dihadapkan pada tuntutan efisiensi dan inovasi, tetapi juga tanggung jawab etis terhadap masyarakat dan lingkungan. Penelitian Qadri et al. (2022) serta Zervas dan Stiakakis (2024) menunjukkan bahwa penerapan prinsip keberlanjutan dalam HRD dapat meningkatkan employee loyalty dan organizational commitment. Generasi milenial sangat responsif terhadap nilai-nilai keberlanjutan (sustainability values), seperti tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), keberagaman, dan etika digital.

Oleh karena itu, HRD perlu memosisikan dirinya sebagai agen perubahan budaya dengan menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dalam seluruh siklus manajemen SDM: mulai dari rekrutmen hijau (green recruitment), pelatihan berbasis etika, hingga pengukuran kinerja yang memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan. Dengan demikian, HRD tidak hanya membentuk pekerja yang kompeten, tetapi juga berintegritas dan peduli terhadap masa depan planet serta masyarakat.

Implikasi untuk Teori dan Praktik HRD Modern

Dari seluruh literatur yang ditinjau, terlihat bahwa keterlibatan milenial dalam HRD menandai pergeseran paradigma fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, HRD kini dipahami sebagai proses transformational learning yang berfokus pada makna, bukan sekadar keterampilan. Kedua, HRD modern berfungsi sebagai jembatan antara tujuan individu dan organisasi, dengan menekankan nilai-nilai seperti keberlanjutan, kolaborasi, dan kesejahteraan. Ketiga, HRD menjadi pusat inovasi sosial di organisasi, dengan peran strategis dalam mengintegrasikan teknologi digital, etika, dan pembelajaran berkelanjutan.

Secara praktis, implikasinya adalah perlunya HRD menciptakan sistem yang fleksibel dan berorientasi manusia (human-centered systems). HRD harus mampu mengelola keberagaman generasi, mengoptimalkan teknologi, serta menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan produktivitas milenial, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi di tengah perubahan global yang kompleks.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur atau *systematic literature review*. Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai keterlibatan generasi milenial dalam pengembangan sumber daya manusia (Human Resource Development/HRD). Data penelitian diperoleh dari sumber-sumber sekunder berupa publikasi ilmiah seperti jurnal nasional dan internasional, prosiding, buku ilmiah, serta artikel akademik yang relevan. Adapun literatur yang ditinjau dipublikasikan pada rentang tahun 2021 hingga 2025, dengan tambahan beberapa referensi klasik yang digunakan sebagai landasan teori pendukung.

Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Artikel yang digunakan harus membahas tema terkait generasi milenial, HRD, keterlibatan kerja, kepemimpinan, transformasi digital, retensi karyawan, serta keberlanjutan organisasi. Literatur yang tidak relevan dengan topik penelitian atau tidak dapat diakses secara lengkap tidak dimasukkan ke dalam analisis. Proses pengumpulan data diawali dengan penentuan kata kunci pencarian seperti *millennials*, *Human Resource Development*, *employee engagement*, *inclusive leadership*, *digital transformation*, dan *Green HRM* melalui basis data ilmiah seperti *Google Scholar*, *Scopus*, *DOAJ*, dan *ResearchGate*.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*). Tahapan analisis meliputi identifikasi tema utama dalam setiap artikel, pengelompokan berdasarkan kategori tematik seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, digitalisasi sumber daya manusia, dan keberlanjutan, kemudian dilakukan sintesis untuk menghasilkan pemahaman menyeluruh mengenai keterlibatan milenial dalam HRD. Untuk memastikan validitas temuan, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai hasil penelitian serta memprioritaskan artikel dari jurnal bereputasi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi HRD dalam meningkatkan keterlibatan generasi milenial di lingkungan kerja modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian literatur dari enam artikel internasional, keterlibatan generasi milenial dalam pengembangan sumber daya manusia (HRD) memiliki peran strategis dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di era digital. Generasi milenial dikenal memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), menuntut keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (*work-life balance*), serta menginginkan fleksibilitas kerja yang tinggi (Minzlaff et al., 2025). Nilai-nilai tersebut berimplikasi pada perubahan mendasar dalam praktik HRD, di mana program pelatihan tradisional yang bersifat satu arah tidak lagi efektif. HRD dituntut untuk bertransformasi menjadi sistem yang lebih interaktif, berbasis teknologi, dan berorientasi pada pengembangan diri secara berkelanjutan. Miková et al. (2021) menjelaskan bahwa pembelajaran berbasis digital seperti *microlearning* dan *e-learning* lebih diminati oleh milenial karena memberikan fleksibilitas, interaktivitas, serta relevansi terhadap kebutuhan aktual mereka di tempat kerja.

Dalam konteks yang lebih luas, Gold et al. (2022) memperkenalkan konsep *Futures and Foresight Learning (FFL)* yang menekankan pentingnya pembelajaran berorientasi masa depan dalam HRD. Pendekatan ini membantu organisasi dan individu dalam mengantisipasi perubahan serta mengembangkan pola pikir strategis di tengah ketidakpastian global. Konsep FFL menjadi relevan bagi generasi milenial karena mereka memiliki orientasi jangka panjang dan keterbukaan terhadap inovasi serta teknologi baru. HRD yang mampu mengadopsi pendekatan *foresight* akan membantu menumbuhkan tenaga kerja yang adaptif, kreatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, aspek kepemimpinan inklusif juga muncul sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan milenial. Katsaros (2024) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan kebahagiaan kerja, komitmen afektif, serta kinerja adaptif karyawan muda. Ketika pemimpin menunjukkan empati, keterbukaan, dan dukungan terhadap karyawan, maka milenial akan memberikan timbal balik berupa peningkatan loyalitas dan produktivitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa HRD perlu memfasilitasi pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan empatik, kecerdasan emosional, dan komunikasi kolaboratif untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis.

Selain itu, penerapan *Green Human Resource Management (GHRM)* menjadi elemen penting dalam memperkuat keterlibatan milenial terhadap organisasi. Qadri et al. (2022) menjelaskan bahwa praktik HR yang berfokus pada keberlanjutan lingkungan, dan seperti *green training* dan *green rewards*, dapat meningkatkan loyalitas serta menurunkan niat keluar kerja (*turnover intention*) pada karyawan muda. Hal ini juga terjadi karena milenial cenderung memiliki kesadaran tinggi terhadap isu lingkungan dan sosial, sehingga mereka merasa lebih terikat pada organisasi yang memiliki nilai dan tujuan keberlanjutan yang jelas. HRD dalam konteks ini berperan sebagai agen keberlanjutan yang tidak hanya menumbuhkan kompetensi kerja, tetapi juga membangun kesadaran moral dan tanggung jawab sosial karyawan. Dengan demikian, HRD yang

berorientasi pada green culture mampu memperkuat ikatan emosional antara individu dan organisasi sekaligus memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang beretika dan berkelanjutan.

Dalam hal digitalisasi, Zervas dan Stiakakis (2024) yaitu menegaskan bahwa kepemimpinan HR memiliki peran penting dalam mendukung transformasi digital melalui pengembangan keterampilan digital (digital skills acquisition). HRD di era digital tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga untuk menciptakan budaya pembelajaran berbasis teknologi yang inovatif dan kolaboratif. Generasi milenial yang merupakan digital natives memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi, namun mereka juga membutuhkan bimbingan strategis agar pemanfaatan teknologi dapat mendukung produktivitas dan tujuan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, HRD harus berfungsi sebagai fasilitator pembelajaran digital yang memadukan teknologi dengan nilai kemanusiaan, agar transformasi digital tidak mengorbankan kesejahteraan emosional karyawan. Dalam konteks ini, HRD juga dapat mengintegrasikan learning management system (LMS), pelatihan daring, serta virtual coaching untuk menciptakan pengalaman belajar yang menarik, interaktif, dan bermakna bagi generasi muda.

Aspek kesejahteraan psikologis juga menjadi dimensi penting dalam meningkatkan keterlibatan milenial di tempat kerja. Katsaros (2024) menekankan bahwa kebahagiaan kerja (workplace happiness) merupakan variabel kunci yang memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja adaptif. Milenial cenderung lebih produktif dan inovatif ketika mereka merasa dihargai, memiliki ruang untuk berkembang, dan mendapatkan dukungan emosional dari lingkungan kerja. Oleh karena itu, HRD perlu berperan sebagai pengelola kesejahteraan karyawan dengan menyediakan program seperti mental health training, employee assistance programs, serta mindfulness sessions untuk mencegah kelelahan kerja (burnout) dan meningkatkan keseimbangan hidup. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa HRD bukan hanya alat pengembangan kompetensi, tetapi juga mekanisme strategis untuk menjaga keseimbangan psikologis dan emosional tenaga kerja.

Dari keseluruhan hasil kajian literatur, dapat juga disimpulkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD merepresentasikan pergeseran paradigma besar dalam pengelolaan sumber daya manusia. HRD kini tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja, tetapi juga pada pengembangan manusia secara utuh melalui pendekatan digital, keberlanjutan, dan kesejahteraan. Keberhasilan HRD modern diukur dari kemampuannya menciptakan sistem yang inklusif, adaptif, dan berorientasi nilai. HRD harus menjadi pusat inovasi dan pembelajaran yang mampu menjembatani tujuan organisasi dengan kebutuhan personal karyawan. Dan implikasi praktis dari hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mendesain ulang sistem HRD mereka berdasarkan tiga prinsip utama: learning, engagement, dan sustainability. Dengan demikian, HRD akan mampu menarik, mengembangkan, serta mempertahankan generasi milenial yang menjadi penggerak utama keberlanjutan organisasi di masa depan.

Dari sintesis berbagai artikel dan literatur yang dikaji, ditemukan bahwa generasi milenial kini mendominasi angkatan kerja global, termasuk Indonesia. Dominasi ini menjadikan keterlibatan mereka di tempat kerja sebagai isu strategis yang sangat penting. Milenial memiliki karakteristik yang unik, seperti kemampuan tinggi dalam penggunaan teknologi, keinginan terhadap fleksibilitas, orientasi pada keseimbangan kerja dan kehidupan, serta kebutuhan akan pekerjaan yang bermakna. Akan tetapi, mereka juga dikenal memiliki loyalitas yang relatif rendah ketika organisasi tidak mampu memenuhi ekspektasi tersebut. Faktor-faktor utama yang memengaruhi keterlibatan kerja milenial antara lain motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, job embeddedness, employer branding, serta transformasi digital dalam HRD. Motivasi intrinsik seperti kebutuhan untuk belajar, berkembang, dan menemukan makna dalam pekerjaan menjadi penggerak utama keterlibatan generasi ini, sementara gaya kepemimpinan transformasional yang memberi inspirasi dan memberdayakan terbukti lebih efektif daripada kepemimpinan otoriter. Selain itu, komunikasi organisasi yang transparan, cepat, dan konsisten memperkuat ikatan emosional karyawan, sementara kepuasan kerja menjadi mediator yang penting antara kompetensi, komitmen, dan kinerja.

Hasil lain menunjukkan bahwa keterlibatan milenial memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Engagement yang tinggi meningkatkan produktivitas, inovasi, loyalitas, serta retensi talenta, sedangkan disengagement justru menimbulkan masalah berupa meningkatnya turnover, menurunnya produktivitas, dan kerugian finansial maupun non-finansial bagi organisasi. Transformasi digital dalam HRD juga ditemukan sebagai salah satu faktor yang relevan, karena generasi milenial sebagai digital natives menuntut adanya akses cepat terhadap informasi, jalur karier yang transparan, serta pelatihan berbasis teknologi. HR analytics, e-learning, dan penggunaan artificial intelligence dalam proses HR dapat meningkatkan pengalaman kerja mereka, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan tantangan baru berupa dehumanisasi dalam hubungan kerja jika tidak diimbangi dengan pendekatan humanis.

Maka diskusi dari temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD bukan sekadar isu teknis, melainkan keharusan strategis. Organisasi perlu mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia dari yang berorientasi administratif menuju fungsi strategis yang berfokus pada pengalaman karyawan. Karakteristik unik milenial menuntut HRD untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, memberikan makna pada pekerjaan, serta menyediakan kesempatan pembelajaran sepanjang hayat. Kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, pemberdayaan, dan perhatian individual harus diprioritaskan agar hubungan atasan-bawahan lebih harmonis. Begitu pula dengan komunikasi yang terbuka dan transparan, yang tidak hanya memperkuat engagement tetapi juga membangun rasa kepercayaan terhadap organisasi.

Tantangan lain yang perlu didiskusikan adalah tingginya turnover intention di kalangan milenial. Retensi menjadi isu yang tidak terelakkan, mengingat biaya yang timbul akibat tingginya turnover sangat besar bagi organisasi. Konsep job embeddedness yang menekankan hubungan sosial, kesesuaian nilai, dan pengorbanan jika keluar dari organisasi dapat menjadi strategi efektif untuk menekan niat berpindah kerja. Employer branding juga harus diperkuat, sebab milenial lebih memilih organisasi yang memiliki citra positif, nilai keberlanjutan, dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial. Keselarasan antara citra eksternal dengan praktik internal organisasi sangat penting, karena ketidaksesuaian keduanya dapat mengurangi kepercayaan milenial dan menurunkan engagement mereka.

Selain itu, konteks budaya juga memengaruhi keterlibatan milenial. Dalam masyarakat dengan budaya kolektivistik seperti Indonesia, keterlibatan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual dan organisasi, melainkan juga oleh nilai-nilai kebersamaan, gotong royong, serta keharmonisan hubungan interpersonal. HRD di Indonesia harus mampu mengintegrasikan pendekatan lokal dalam strategi engagement, misalnya dengan membangun budaya organisasi yang menekankan solidaritas dan kolaborasi. Implikasi lainnya adalah pentingnya keberagaman dan inklusi, karena milenial sangat menghargai lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Kebijakan anti-diskriminasi, program penguatan keberagaman, serta kesempatan yang setara bagi semua karyawan akan semakin memperkuat engagement generasi ini.

Secara keseluruhan, hasil dan diskusi dari literatur yang ditinjau menegaskan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD sangat relevan karena generasi ini tidak hanya mendominasi pasar tenaga kerja, tetapi juga menentukan arah perkembangan organisasi di masa depan. Engagement mereka dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, job embeddedness, employer branding, serta transformasi digital. Diskusi lebih lanjut menekankan bahwa HRD harus berperan sebagai mitra strategis yang mengintegrasikan semua faktor tersebut dalam kebijakan yang komprehensif, humanis, dan adaptif terhadap kebutuhan generasi milenial. Dengan strategi yang tepat, keterlibatan milenial dapat diarahkan menjadi kekuatan organisasi yang mendorong inovasi, meningkatkan kinerja, dan menjamin keberlanjutan daya saing di era kompetisi global.

Selain itu, maka keterlibatan milenial dalam HRD juga harus dilihat dari perspektif keberlanjutan organisasi jangka panjang. Generasi ini akan segera menjadi pemimpin masa depan sehingga pola keterlibatan mereka hari ini akan membentuk budaya organisasi esok hari. Oleh karena itu, HRD tidak hanya berfungsi mempertahankan keterlibatan, tetapi juga menyiapkan milenial sebagai agen perubahan yang mampu membawa organisasi menghadapi tantangan global secara adaptif dan inovatif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Perubahan dinamika dunia kerja di era digital telah menempatkan generasi milenial sebagai kelompok dominan dalam struktur ketenagakerjaan global. Generasi ini memiliki karakteristik yang khas, seperti keterbukaan terhadap perubahan, orientasi terhadap keseimbangan hidup dan kerja (*work-life balance*), serta kebutuhan tinggi akan fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut menuntut organisasi untuk meninjau ulang strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam bidang Human Resource Development (HRD). HRD tidak lagi dapat dipandang sebatas fungsi administratif, melainkan harus bertransformasi menjadi sistem strategis yang berorientasi pada pengembangan manusia secara holistik, adaptif terhadap perubahan teknologi, serta selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD memiliki relevansi strategis yang besar terhadap keberhasilan dan daya saing organisasi. Keterlibatan ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor kunci, antara lain motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, kesejahteraan psikologis, transformasi digital, serta praktik Green Human Resource Management (GHRM). Motivasi intrinsik menjadi faktor fundamental yang membedakan milenial dari generasi sebelumnya. Mereka cenderung menilai pekerjaan bukan hanya sebagai sumber pendapatan, melainkan sebagai sarana untuk mencapai aktualisasi diri dan memberikan kontribusi sosial. Oleh karena itu, HRD perlu menciptakan sistem pengembangan karier yang berfokus pada makna dan pengembangan diri, bukan semata pada kompensasi material.

Dari perspektif kepemimpinan, penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif dan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan milenial. Pemimpin yang menghargai keberagaman, memberikan ruang partisipasi, serta menunjukkan empati mampu meningkatkan kebahagiaan kerja dan kinerja adaptif karyawan muda. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan micromanagement terbukti menurunkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Dalam konteks ini, HRD berperan penting dalam menyiapkan dan melatih pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional, keterampilan komunikasi, serta kemampuan untuk menjadi mentor bagi karyawan muda. Kepemimpinan yang inklusif bukan hanya memperkuat engagement, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih kolaboratif, adil, dan berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, aspek komunikasi menjadi pilar penting dalam membangun keterlibatan milenial. Generasi ini tumbuh dalam era keterbukaan informasi dan interaksi digital yang cepat, sehingga mengharapkan komunikasi dua arah yang transparan dan responsif. HRD perlu memastikan bahwa organisasi memiliki saluran komunikasi yang efektif dan berbasis teknologi, baik melalui platform digital maupun forum tatap muka. Komunikasi yang terbuka memungkinkan karyawan milenial merasa didengar dan dihargai, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup berpotensi menimbulkan disengagement dan menurunkan loyalitas.

Transformasi digital menjadi dimensi lain yang sangat relevan dalam konteks HRD modern. Milenial sebagai digital natives memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi, namun tetap membutuhkan bimbingan strategis agar pemanfaatan teknologi mendukung tujuan pembelajaran dan kinerja organisasi. HRD dituntut untuk mengintegrasikan Learning Management Systems (LMS), e-learning, serta HR analytics dalam proses pengembangan karyawan. Digitalisasi HRD tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat pengalaman kerja yang personal, interaktif, dan fleksibel. Lebih jauh lagi, digitalisasi harus diseimbangkan dengan pendekatan humanistik agar hubungan kerja tidak kehilangan dimensi sosial dan emosionalnya. Dengan demikian, HRD berfungsi sebagai penghubung antara kemajuan teknologi dan kesejahteraan manusia.

Selain faktor teknologi, praktik Green Human Resource Management (GHRM) terbukti berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan milenial. Generasi ini menunjukkan kepedulian tinggi terhadap isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Ketika organisasi menerapkan kebijakan ramah lingkungan seperti green training, green recruitment, dan green rewards, milenial cenderung merasa nilai-nilai pribadinya selaras dengan organisasi. Keselarasan nilai ini menciptakan ikatan emosional yang kuat dan menurunkan tingkat turnover intention. Oleh karena itu, HRD harus berperan sebagai agen keberlanjutan yang menanamkan kesadaran lingkungan dan sosial dalam seluruh proses pengelolaan SDM. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan citra organisasi, tetapi juga memperkuat rasa bangga dan keterikatan emosional karyawan terhadap tempat kerjanya.

Kesejahteraan psikologis (employee well-being) juga menjadi aspek krusial dalam keterlibatan milenial. Tekanan kerja yang tinggi, perubahan teknologi yang cepat, serta ekspektasi terhadap fleksibilitas dapat menimbulkan stres dan kelelahan (burnout). HRD perlu mengembangkan program yang berfokus pada kesejahteraan emosional dan mental, seperti pelatihan mindfulness, employee assistance programs, dan pelatihan ketahanan psikologis. Lingkungan kerja yang sehat secara emosional akan meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas. Dengan kata lain, HRD bukan hanya mengelola kompetensi, tetapi juga menjaga keseimbangan psikologis individu dalam menghadapi tuntutan kerja modern.

Temuan lain menunjukkan bahwa konsep Futures and Foresight Learning (FFL) sangat relevan bagi HRD di era ketidakpastian global. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk menyiapkan tenaga kerja yang berpikir strategis, visioner, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang cepat. Generasi milenial, dengan kecenderungan berpikir kreatif dan berorientasi masa depan, merupakan kelompok ideal untuk dioptimalkan melalui strategi pembelajaran foresight. HRD dapat mengintegrasikan FFL dalam program pengembangan kepemimpinan dan manajemen talenta agar karyawan muda mampu melihat peluang jangka panjang sekaligus berinovasi dalam menghadapi disrupsi.

Dari seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan milenial dalam HRD bukan hanya fenomena demografis, melainkan bagian dari transformasi strategis menuju pembangunan sumber daya manusia yang

berkelanjutan. HRD masa kini harus mengadopsi pendekatan yang human-centered, mengintegrasikan teknologi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bermakna. Pendekatan ini menjadikan HRD sebagai pusat inovasi sosial yang mampu menghubungkan tujuan organisasi dengan aspirasi individu. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta milenial sebagai penggerak utama inovasi dan daya saing di masa depan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu merancang kebijakan HRD yang adaptif terhadap karakteristik generasi milenial. Program pelatihan harus bersifat interaktif dan berbasis teknologi; kepemimpinan perlu berlandaskan empati dan keterbukaan; serta budaya organisasi harus mencerminkan nilai keberlanjutan dan kesejahteraan. HRD juga perlu memanfaatkan analitik data untuk memahami pola perilaku dan preferensi karyawan, sehingga strategi pengembangan dapat lebih personal dan efektif. Secara teoretis, keterlibatan milenial memperkuat paradigma baru HRD yang menekankan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*), kesejahteraan psikologis, dan keberlanjutan sosial.

Akhirnya, keterlibatan generasi milenial dalam HRD merupakan kunci untuk memastikan keberlangsungan dan relevansi organisasi di masa depan. Ketika HRD mampu berperan sebagai fasilitator nilai, inovasi, dan kemanusiaan, maka generasi milenial tidak hanya menjadi tenaga kerja produktif, tetapi juga agen perubahan yang memperkuat fondasi etis dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, masa depan HRD bergantung pada kemampuannya menyeimbangkan antara kemajuan teknologi, kesejahteraan manusia, dan tanggung jawab sosial sebagai satu kesatuan sistem pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvina Dwi Suwandita, Vania Pijasari, Adinda Eka Diani Prasetyowati, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Analisis Data Human Resources Untuk Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data Dan Artificial Intelligence (AI) Dalam Meramalkan Tren Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Talenta, Dan Rentensi Karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97-111. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2161>
- Ananda Roro Wulandari, Afninda Ainun Arvi, Mohammad Irfandi Iqbal, Fatrining Tyas, Indra Kurniawan, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Digital Hr : Digital Transformation In Increasing Productivity In The Work Environment. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 29-42. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2729>
- Anisa Nur Maulidiyah, Izzatul Masruroh, & Mochammad Isa Anshori. (2025). Kepemimpinan Agile Dalam Menghadapi Tantangan VUCA di Era Digital. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 92-106. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.1963>

- Ayu Gumilang, N. (2022). Work engagement among millennial employees: The role of psychological capital and perceived organizational support. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 19(2), 87–100. <https://doi.org/10.26555/humantias.v19i2.45>
- Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Ievseitseva, O., & Sova, R. (2022). Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536–550. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44)
- Fadilah, N., & Isa Anshori, M. (2025). Studi Transformasi Digital terhadap Manajemen SDM Global: Systematic Literature Review. *Mochammad Isa Anshori INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5, 3270–3282.
- Febriyanti, N., Fikri, A., & Ihsani, A. (n.d.). Development Strategy of Human Resource Management For Millennial Generation.
- Firdaus, A. H., Nuryakin, & Qamari, I. N. (2024). Millennial Employee Performance Research Trends. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 5(4), 214–223.
- Gold, J., Jolliffe, P., Stewart, J., Glaister, C., & Halliday, S. (2024). Futures and foresight learning in HRD. *European Journal of Training and Development*, 48(1–2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2022-0059>
- Gold, J., Walton, J., Garavan, T., & Collings, D. (2022). Futures and foresight learning in HRD: The case for futures literacy. *Human Resource Development Review*, 21(2), 123–145. <https://doi.org/10.1177/15344843221086667>
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Narayan, E. A., Islam, S. N., & Uz Zaman, A. (2024). Retention Approaches of Millennial at Private Sector: Mediating Role of Job Embeddedness. *Global Business Review*, 25(4), 861–887. <https://doi.org/10.1177/0972150920932288>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Isa Anshori, M. (n.d.). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (versi mahasiswa). <https://www.researchgate.net/publication/389409499>

- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(4), 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14040163>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Lisan, P., & Anshori, M. I. (2024). Implementation of Human Resources Planning and Development in Preparing for the Era of Society 5.0. *Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3).
- Maiers, M. (2017). Our future in the hands of Millennials. In *J Can Chiropr Assoc* (Vol. 61, Issue 3).
- Mayasari, I., Haryanto, C., Hutagaol, O. D., Ramadhan, A. R., & Amir, I. (2023). EXAMINING THE ROLE OF SOCIAL MEDIA MARKETING ON BRAND LOVE AND ITS IMPACT ON BRAND CENTRALITY: THE STUDY OF LOCAL FASHION BRANDS FOR THE MILLENNIALS. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(2), 147-165. <https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb>
- Miková, K., Šikýř, M., & Skořepa, L. (2021). HR management and perceived effectiveness of further education and training methods of millennial employees in the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 1-12. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.01)
- Minzlaff, K. A., Palmer, S., & Fillery-Travis, A. (2025). The significance and challenges of turnover and retention of millennial professionals. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 34-49. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2023-0062>
- Minzlaff, M., Palmer, L., & Fillery-Travis, A. (2025). The significance and challenges of turnover and retention of millennial professionals: A global perspective. *Journal of Work and Management*, 7(2), 62. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2023-0062>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Qadri, M. N., Qadri, S. A., & Zhang, R. (2022). Work environment as a moderator linking green human resource management strategies with turnover intention of millennials: A social exchange theory perspective. *Sustainability*, 14(7401), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su14127401>

- Qadri, S. U., Bilal, M. A., Li, M., Ma, Z., Qadri, S., Ye, C., & Rauf, F. (2022). Work Environment as a Moderator Linking Green Human Resources Management Strategies with Turnover Intention of Millennials: A Study of Malaysian Hotel Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127401>
- Rustandi, Y., & Farid, A. (2023). Involvement of Millennial Farmers in the Implementation of Integrated Agriculture in Trenggalek District, East Java, Indonesia. *Anuario Do Instituto de Geociencias*, 47. https://doi.org/10.11137/1982-3908_2024_47_60967
- Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(1), 140–152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0329>
- Sela Septiana, Riyanto Nur Wicaksono, Afifah Widiya Saputri, Nizar Azmi Fawwazillah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446–466. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.705>
- Siti In Meida Yasmin, Muhammad Risky Afandi, Aulia Rahmayanti, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Literature Review: Pengembangan Karir Yang Efektif Di Era 4.0. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 37–53. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2647>
- Stephens, D. O. (2021). Strategies to Engage Millennial Employees (A Multiple Case Study). *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 618–658. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92033>
- Sulistiarini, I., & Anshori, M. I. (2025). Integrasi Kecerdasan Buatan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Tantangan dan Peluang di Era Digital. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 5(2), 189–196.
- Tamara, D., Gultom, C., Sianipar, T. L. M., & Kathryn Lee, K. A. (2021). THE EMPLOYEE ENGAGEMENT OF MILLENNIAL EMPLOYEES. *EPH - International Journal of Business & Management Science*, 7(1), 32–43. <https://doi.org/10.53555/ejbm.v7i1.114>
- Zervas, E., & Stiakakis, E. (2024). Economic sustainable development through digital skills acquisition: The role of human resource leadership. *Sustainability*, 16(7664), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su16076664>

Zervas, I., & Stiakakis, E. (2024). Economic Sustainable Development through Digital Skills Acquisition: The Role of Human Resource Leadership. *Sustainability (Switzerland)*, 16(17). <https://doi.org/10.3390/su16177664>