

Systematic Literature Review: Pengembangan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan yang Ideal Bagi Karyawan Generasi Milenial

Mugi Puspita, Dara Maylazahira

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia

Email: mugipuspita@unibi.ac.id, mayladaraaa@gmail.com

Abstrak

Metode yang digunakan penelitian ini adalah Systematic Literature Review (SLR) terhadap jurnal yang publish dari tahun 2017-2020. Jumlah artikel yang dapat diterima pada penelitian ini sebanyak 23 artikel. Terdapat tiga *Research Question* (RQ) yang ditetapkan pada penelitian ini. Hasil akhir yang diperoleh dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor yang paling memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Teknik pengumpulan data yang paling banyak digunakan adalah kuesioner dengan responden yang paling banyak digunakan sebanyak 366 orang. Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan informasi mengenai pengembangan budaya organisasi dan kepimpinan yang ideal bagi karyawan generasi millennial. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi agar setiap organisasi dapat mengembangkan budaya organisasi dan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi karyawannya, sehingga kinerja seluruh karyawan yang *multiple generation* dapat memberikan kinerja yang maksimal.

Kata Kunci: Karyawan generasi milenial, budaya organisasi, kepemimpinan, *systematic literature review*.

Abstract

The method used in this research is the Systematic Literature Review (SLR) of journal papers published from 2017-2020. The number of articles that can be accepted in this research is 23 articles. There are three Research Questions (RQ) defined in this study. The purpose of this research is to obtain information about the ideal development of organizational culture and leadership for millennial generation employees. The final result obtained from this study is that organizational culture and leadership are the factors that have the most influence on the performance of millennial generation employees. The most widely used data collection technique is a questionnaire with the most widely used respondents as many as 366 people. The results obtained in this study are expected to provide information so that each organization can develop an organizational culture and leadership that is in accordance with the characteristics of its employee generation.

Keywords: Millennial generation employees, organizational culture, leadership, *systematic literature review*.

1 PENDAHULUAN

Perbedaan generasi akan memiliki pola pikir dan karakter yang berbeda, sehingga akan membentuk kepribadian dan bahkan paradigma tersendiri (Kampf, 2017). Perbedaan generasi membuat pihak perusahaan perlu mengantisipasi budaya kerja sesuai dengan kondisi yang ada, agar perusahaan tetap dapat bersaing agar tetap memiliki sumber daya manusia yang memenuhi standar sesuai dengan yang dibutuhkannya (Ismail, 2014). Menurut Robbins (2009), pihak yang dapat memenangkan persaingan adalah bagi mereka yang memiliki budaya yang kuat, yakni mereka yang memiliki kesepahaman akan nilai-nilai inti dalam berorganisasi. Untuk itu, perlu adanya budaya organisasi yang kondusif, agar dapat memberikan rasa aman, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal (Lineker, 2016)

Generasi milenial pada saat ini sering menjadi sorotan dalam manajemen sumber daya manusia, karena proporsi generasi milenial terus meningkat dari tahun ke tahun dan memungkinkan pada tahun 2020 mencapai 46% generasi milenial yang mendominasi dunia kerja (Kratz, 2013). Mereka cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya (Trapero, Villa-Castaño, Parra, & García, 2017).

Survey yang dilakukan oleh Sheahan (2009) di wilayah Asia Pasifik menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki masa kerja yang lebih singkat dibandingkan generasi-generasi sebelumnya, yaitu generasi milenial memiliki masa kerja rata-rata 18 bulan, sementara generasi X (lahir pada tahun 1965-1976) dan generasi *baby boom* (lahir pada tahun 1946-1964) adalah empat tahun. Mereka mudah memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat merasa tidak menemukan kecocokan antara apa yang diharapkan dengan apa yang organisasi berikan. Mereka juga sering dikenal sebagai

generasi instant karena cenderung tidak sabar dan ingin mencapai tujuannya dengan sesegera mungkin (Kim, Knight, & Crutsinger, 2009).

Akan terdapat hambatan *multi-generational* yang muncul dengan adanya tenaga kerja generasi milenial di sebuah organisasi. Menjembatani kesenjangan generasi merupakan tantangan besar bagi perusahaan, karena peningkatan jumlah tenaga kerja generasi milenial menyebabkan demografi yang lebih luas dan beragam secara digital. Pemimpin perusahaan perlu menerima perubahan ini dengan cara mengadakan pembelajaran dan komunikasi digital, sedangkan departemen SDM perlu mengembangkan suatu strategi yang dapat menghubungkan generasi milenial dengan lingkungan perusahaan yang telah ada. Untuk menunjang keberadaan usahanya, perusahaan perlu mengambil kebijakan untuk mengantisipasi adanya perbedaan budaya (Syaifullah, 2018).

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Generasi Milenial

Menurut Meier, Austin, dan Crocker (2010), generasi milenial adalah generasi yang lahir pada tahun 1980-2000. Generasi milenial ini tumbuh bersama berkembangnya teknologi sehingga mereka menjadi mahir dalam mengakses informasi dengan cepat menggunakan teknologi (Angeline, 2011). Teknologi membantu kerja menjadi lebih efektif dan efisien, namun di sisi lain, hal ini juga membuka ruang kesempatan yang luas bagi generasi milenial untuk mendapatkan pengetahuan tentang kondisi di luar organisasi tempat mereka bekerja. Mereka bisa menemukan informasi tentang organisasi lain yang mereka anggap lebih sesuai dengan minat mereka dan lebih dapat memenuhi harapan mereka (Salahudin *et al.*, 2016).

Generasi milenial memiliki kecenderungan menyukai tantangan dan ingin terus mempelajari hal baru menjadikan mereka sebagai *job hoppers*, sampai mereka

mendapatkan pekerjaan yang mereka anggap baik dan sesuai dengan minat dan harapan mereka (Filiana, 2016). Generasi milenial juga lebih berani dalam berinovasi, lebih menyukai kemandirian dan menyukai sesuatu yang cepat, praktis, ataupun instan.

2.2 Budaya Organisasi

Perbedaan budaya dapat menjadi faktor yang memberikan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi menjadi penting karena memberikan peluang bagi organisasi untuk membedakan dari organisasi lain dan memanfaatkan sumber daya manusianya sebagai keunggulan yang kompetitif.

Mangkunegara (2005) menyatakan, budaya organisasi yaitu sistem keyakinan, nilai, dan norma organisasi sebagai pedoman perilaku individu dalam mengatasi masalah. Menurut Susanto *et al.*, (2008), budaya organisasi dijadikan sebagai *strategic tools* untuk mencapai tujuan dan sebagai daya saing dalam keberhasilan organisasi.

Transformasi budaya dilaksanakan dengan merumuskan dan memetakan nilai strategis melalui tiga perilaku utama sebagai pedoman, yaitu:

- a. Integritas, ditandai dengan perilaku objektif, adil, dan konsisten.
- b. Profesionalisme, ditandai perilaku tanggung jawab berdasarkan kompetensi untuk mencapai kinerja terbaik.
- c. Sinergi, kolaborasi pemangku kepentingan internal dan eksternal secara produktif dan kualitas.
- d. Inklusif, sikap terbuka dan menerima keberagaman pemangku kepentingan serta memperluas kesempatan masyarakat pada industri keuangan.
- e. Visioner, memiliki wawasan luas dan mampu melihat ke depan serta berpikir di luar kebiasaan.

3 METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan *systematic literature*

review (SLR). *Systematic literature review* adalah *literature review* yang mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi seluruh temuan-temuan pada suatu topik penelitian, untuk menjawab pertanyaan penelitian (*research question*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Kitchenham dan Charters (2007) mendefinisikan *systematic literature review* sebagai proses mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan semua bukti penelitian yang tersedia dengan tujuan untuk memberikan jawaban untuk pertanyaan penelitian tertentu. Tinjauan pustaka ini telah dilakukan sebagai tinjauan pustaka sistematis berdasarkan pedoman asli yang diusulkan oleh Kitchenham dan Charters (2007).

3.1 Objek Penelitian

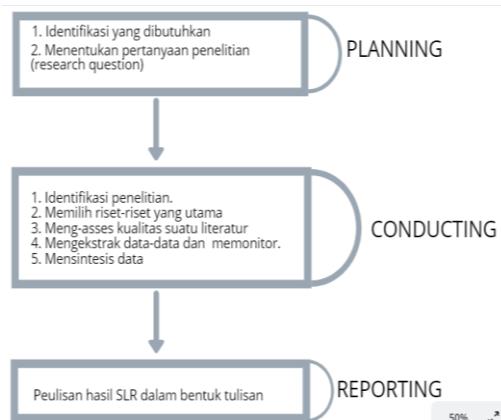
Objek pada penelitian ini adalah kinerja karyawan generasi milenial. Pengambilan generasi milenial sebagai objek penelitian memiliki beberapa alasan sebagai berikut:

1. Generasi milenial saat ini tengah mendominasi dunia kerja.
2. Generasi milenial tumbuh bersama berkembangnya teknologi. Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan organisasi dalam penerapan kultur organisasi yang dulunya masih bersifat konvensional kini mulai dilakukan pendekatan digitalisasi sesuai dengan karakteristik generasi milenial.

Pengembangan budaya organisasi yang ideal dengan karakteristik generasi milenial sangat beragam.

3.2 Metode Penelitian

Metode pada penelitian ini memiliki beberapa alur proses yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Penelitian.

Gambar 1 merupakan tahapan penelitian yang terdiri atas tahapan *planning* merupakan tahapan awal melakukan SLR, selanjutnya masuk ketahap *conducting* yaitu tahap pelaksanaan dari SLR, dan tahapan terakhir yaitu *reporting* yang merupakan tahapan penulisan SLR menjadi sebuah bentuk laporan.

3.3 Research Question

Research Question dibuat berdasarkan kebutuhan dari topik yang dipilih. Berikut ini adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini:

- RQ1. Apa karakteristik kepemimpinan dan budaya organisasi yang diharapkan oleh pekerja generasi milenial dari tahun 2017-2020?
- RQ2. Apa metode yang digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap pekerja generasi milenial?
- RQ3. Apa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial?

3.4 Search Process

Search Process digunakan untuk mendapatkan sumber-sumber yang relevan untuk menjawab *Research Question* (RQ) dan referensi terkait lainnya. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan *search*

engine (Google Chrome) dengan alamat situs <https://scholar.google.co.id/>.

3.5 Inclusion and Exclusion Criteria

Tahapan ini dilakukan untuk memutuskan apakah data yang ditemukan layak digunakan dalam penelitian SLR atau tidak. Studi layak dipilih jika terdapat kriteria sebagai berikut:

1. Data yang digunakan dalam rentang waktu 2017–2020.
2. Data diperoleh melalui situs <https://scholar.google.co.id/>
3. Data yang digunakan hanya paper jurnal yang berkaitan dengan kinerja generasi milenial.

3.6 Quality Assessment

Pada tahap ini, data yang ditemukan akan dievaluasi berdasarkan pertanyaan kriteria penilaian kualitas sebagai berikut:

- QA1. Apakah paper jurnal ditebitkan pada tahun 2017–2020?
- QA2. Apakah pada paper jurnal tersebut membahas mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan pada kinerja generasi milenial?
- QA3. Apakah pada paper jurnal tersebut menuliskan metode yang digunakan untuk mengembangkan budaya organisasi dan kepemimpinan pada pekerja generasi milenial?

Dari masing-masing *paper*, akan diberi nilai jawaban di bawah ini untuk tiap-tiap pertanyaan di atas.

1. Y (Ya): untuk masalah dan metode yang dituliskan pada paper jurnal dalam rentang waktu 2017-2020.
2. T (Tidak): untuk *paper* jurnal yang tidak sesuai dengan pertanyaan pada *quality assessment*.

3.7 Data Collection

Data Collection adalah tahap pengumpulan data-data penelitian. Data yang

dikumpulkan selanjutnya dilakukan proses analisis. Berikut ini merupakan langkah-langkah pengumpulan data.

1. Kunjungi situs <https://scholar.google.co.id/>.
2. Masukan kata kunci “budaya organisasi dan kepemimpinan pada karyawan generasi milenial”

Pada “rentang khusus”, masukan 2017 pada kotak pertama dan 2020 pada kotak kedua. Hal tersebut menandakan rentang paper jurnal yang dipilih adalah dari 2017-2020.

3.8 Data Analysis

Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan akan dianalisa untuk menjawab *research question* yang sebelumnya telah ditentukan.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil *search process* yang ditampilkan pada Tabel 1 dikelompokkan berdasarkan tipe jurnal untuk mempermudah melihat jenis data atau tipe jurnal yang diperoleh melalui search process.

Tabel 1. Pengelompokan berdasarkan Jurnal.

No	Tipe Jurnal	Tahun	Jumlah
1	E-Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mulawarman	2020	1
2	Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen	2020	1
3	ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi	2020	1
4	Jurnal Sains Dan Seni Its	2019	1
5	Journal Of Communication Studies	2019	1
6	Jurnal Mozaik	2018	1
7	Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi,	2018	1
8	Wacana Publik	2019	1
9	Ikraith-Humaniora	2018	1
10	Mind Set,	2020	1
11	Acta Psychologia,	2020	1
12	Journal Of Business And Applied Management	2020	2
13	Jurnal Fenomena	2019	1

No	Tipe Jurnal	Tahun	Jumlah
14	Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi: Kajian Empiris & Non Empiris	2017	1
15	Prosiding Seminar Nasional 2020 Fakultas Psikologi Umby	2020	1
16	INQUIRY Jurnal Ilmiah Psikologi	2017	1
17	Http://Ejurnal.Binawakya.Or.Id/Index.Php/MBI	2020	1
18	JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi	2020	1
19	Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan	2018	1
20	Jurnal Ilmu Manajemen. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi	2020	1
21	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Accredited Sinta 4	2020	1
21	Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara Volume	2020	1
22	Jurnal Administrasi Bismis (JAB)	2018	1
23	Prosiding Seminar Nasional	2020	1
24	Seminar Nasional Pascasarjana	2019	1
25	Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam	2018	1
26	Take Charge Of Your Career, 39-58, Zahir Publishing, Yogyakarta	2020	1
27	Jurnal Komunikasi Islam Dan Kehumasan (JKPI)	2019	1
28	Journal Of Trade Development And Studies	2020	1
29	Akuntabel	2020	1

Sumber : Data Diolah (2023)

4.1 Hasil Seleksi *Inclusion and Exclusion Criteria*

Hasil dari *search process* akan diseleksi berdasarkan kriteria batasan dan pemasukan (*inclusion and exclusion criteria*). Tabel 2 menunjukkan hasil kualitas penilaian untuk yang memperlihatkan apakah data tersebut digunakan atau tidak dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Kualitas Penilaian (*Quality Assessment*)

No	Peneliti	Judul	Tahun	Q1	Q2	Q3	Hasil
1	Mutiara Sibarani Panggabean Soeharjoto Soekapdjo Debbie Aryani Tribudhi	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Millnnial	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
2	Amalia Destya Paramita Lindawati Kartika	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai Generasi Y	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
3	Seta A. Wicaksana Rosi Nurika Aisyah Pia Asrunputri	Gambaran Etos Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial Di PT X	2020	Y	T	T	DITOLAK
4	Zeni Rahmawati Janti Gunawan	Hubungan Job-Related Factors Terhadap Worklife Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Pekerja Generasi Milenial	2019	Y	Y	Y	DITERIMA
5	Arini Aprillia Damiart Trie Damayanti Aat Ruchiat Nugraha	Kampanye #Thinkbeforeyoushare Oleh Organisasi Do Something Indonesia Untuk Mengubah Perilaku Generasi Milenial	2019	Y	T	T	DITOLAK
6	Nurlaila Suci Rahayu Rais M Maik Jovial Dien Albert Y Dien	Kemajuan Teknologi Informasi Berdampak Pada Generalisasi Unsur Sosial Budaya Bagi Generasi Milenial	2018	Y	T	T	DITOLAK
7	Reza Lidia Sari	Komitmen Organisasi Pada Dosen Generasi Milenial	2018	Y	Y	Y	DITERIMA
8	Selvi Diana Meilinda Yadi Lustiadi Wawan Hernawan	Milennial Behavior: Sebuah Pendekatan Dalam Perilaku Kepemimpinan	2019	Y	Y	Y	DITERIMA
9	Ratna Dyah Suryaratri Muhammad Adib Abad	modal psikologis dan intensi job hopping pada pekerja generasi milenial	2018	Y	T	Y	DITOLAK
10	Silverius Y. Soeharso Rosi Nurika	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Work Ethic (Hard Work) Sebagai Variabel Moderator: Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Milenial Di Pt X	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
11	Ayuza Amalia	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawann Generasi Milenial Pada Perusahaan The Rich Jogja Hotel	2020	Y	T	T	DITOLAK
12	Jb Susetiyo Anthonius Whisnu Perdana Widiputra	Transformasi Jasa Marga: Menjadikan Generasi Milenial Sebagai Serum Perubahan Untuk Membangun Kultur Baru. (Studi Kasus Pt Jasa Marga Tbk.)	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
13	Rahmatika Sari Amaliaa Cholicul Hadib	Peran Desain Pekerjaan Dan Karir Bagi Karyawan Generasi	2019	Y	Y	Y	DITERIMA
14	Puti Archianti	Memprediksi Kreativitas Generasi Millenial Di Tempat Kerja	2019	Y	T	Y	DITOLAK
15	Syarifah Na'imi Anisa Farra Anisa Rahmania	Kepemimpinan Autentik Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Millennial	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
16	Dewi Anggraini Amalia Juniarly Rachmawati Annisa Irindita Pradani	Pengaruh Need Of Affiliation (N-Aff) Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada	2017	Y	Y	Y	DITERIMA

No	Peneliti	Judul	Tahun	Q1	Q2	Q3	Hasil
		Generasi Millennial (Gen Y) Perusahaan Informasi Dan Komunikasi Di Palembang					
17	Nathania Reandra Sianturi Bulan Prabawani2	Pengaruh Employee Engagement Dan Work Value Terhadap Job Hopping Karyawan Generasi Millennial Pada Golden Tulip Jineng Resort Bali		Y	T	Y	DITOLAK
18	I Putu Dharmawan Pradhan Ruben Lomi Devidson Imanuel Eman	Efektifitas Pendekatan Typological Hippocrates-Gallenus Dalam Mengembangkan Kinerja Karyawan Milenial Studi Kasus Di UMKM Kota Denpasar	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
19	Tri Bekti Agung Wibowo	Efektifitas Program Servant Leadership Terhadap Kepuasan Karyawan Di Industri Farmasi	2019	Y	Y	Y	DITERIMA
20	Ni Putu Depi Yulia Peramesti Dedi Kusmana	Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial	2018	Y	Y	Y	DITERIMA
21	Triyana Muliawati	Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
22	Andra Novendri Hendra Lukito	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial PT Semen Padang Dengan Variabel Demografis Sebagai Moderator	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
23	Moch. Ali Mashuri Subagyo Adam	Motif Pengembangan Kemandirian Generasi Milenial Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo	2020	Y	T	T	DITOLAK
24	Icha Auliza Qisthy Mochamad Al Musadieq Muhammad Cahyo Widyo Sulistyo	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Generasi Y Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat)	2018	Y	Y	Y	DITERIMA
25	Alfira Tara R. Felisca Novitria	Studi Literatur Mengenai Karakteristik Kepemimpinan Dalam Lingkup Industri Dan Organisasi Di Era Generasi Milenial	2020	Y	Y	Y	DITERIMA
26	Monovatra Predy Rezky Joko Sutartob Titi Prihatinc Arief Yuliantod Irajuana Haidare	Generasi Milenial Yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 Dan Revolusi Industri 4.0) Di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia	2019	Y	Y	Y	DITERIMA
27	Armansyahfudin	Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Generasi Millenial	2018	Y	Y	Y	DITERIMA
28	Dr. Nopriadi Saputra, ST, MM	Mempertimbangkan Keberadaan Milenial Dalam Perencanaan SDM: Studi Kasus Perusahaan Perkebunan Sawit Indonesia	2020	Y	Y	Y	DITERIMA

No	Peneliti	Judul	Tahun	Q1	Q2	Q3	Hasil
29	Hasril Atieq Pohan	Kepemimpinan Di Era Milenial Ditinjau Dari Aspek Komunikasi	2019	Y	Y	Y	DITERIMA
30	Agus Setiyo Utomo Andrika Pesparani Nikerja Nainggolan	Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada ASN Milenial Di Kementerian Perdagangan	2020	Y	Y	Y	DITERIMA

Sumber : Data Diolah (2023)

4.2 Analisis Data (*Data Analysis*)

Tahapan ini akan menjawab pertanyaan dari *Research Question* (RQ) dan membahas hasil dari metode serta pendekatan yang dominan muncul dari tahun 2017–2020

4.3 Pembahasan Hasil

Bagian ini akan menjelaskan/menjawab *Research Question* (RQ). Secara keseluruhan terdapat 30 jurnal melalui *search process*. Setelah data diseleksi berdasarkan inclusion and exclusion criteria dengan menggunakan kata kunci (*keyword*) “pengembangan sumber daya manusia pada generasi milenial”, “budaya organisasi generasi milenial” dan “kepemimpinan generasi milenial”, maka terdapat 23 artikel jurnal yang memenuhi *Quality Assessment* (QA) yang relevan dan kemudian dikelompokkan berdasarkan platform pengembangan dan pendekatan yang digunakan untuk menjawab *research question*.

RQ1. Apa karakteristik kepemimpinan dan budaya organisasi yang diharapkan oleh pekerja generasi milenial dari tahun 2017-2020?

Budaya adalah kekuatan yang tidak terlihat dalam membentuk keberhasilan organisasi dan menjadi kunci untuk mempertahankan *top management* dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, pengembangan budaya merupakan salah satu pekerjaan penting seorang pemimpin. Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan untuk menjawab

tantangan yang akan dihadapi dimasa depan. Salah satu tantangan yang sering terjadi dalam organisasi adalah adanya *multi generation*. Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subyek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Adanya hambatan *multi generation* yang muncul merupakan tantangan yang besar bagi setiap organisasi untuk menjembatani kesenjangan generasi, karena peningkatan jumlah tenaga kerja generasi milenial menyebabkan demografi yang lebih luas dan beragam secara digital. Pemimpin perusahaan harus adaptif menerima perubahan ini dengan cara mengembangkan suatu system atau strategi yang dapat menghubungkan antara generasi milenial dengan budaya organisasi.

Kepemimpinan milenial diterjemahkan sebagai kepemimpinan masa kini yang menyesuaikan dengan gaya generasi baru yang lahir pada era 1980-an. Pola kepemimpinan milenial tidak sama dengan pola kepemimpinan lama dari generasi sebelumnya. Generasi milenial memegang peran penting karena generasi tersebut saat ini memasuki masa paling produktif. Generasi inilah yang menggerakkan dunia kerja, dunia kreativitas, dunia inovasi, dan memengaruhi pasar dan industri global yang ada sekarang dan sedang menggelinding di lapangan kompetisi dunia kerja, dunia kreativitas, dan dunia inovasi. Dengan merujuk pada generasi itu, gaya kepemimpinan yang dibangun pun perlu beradaptasi dengan pola pikir dan gaya hidup mereka. Dengan memahami karakter generasi milenial ini, kepemimpinan yang

muncul pun perlu menjadi bagian dari figur yang cocok dengan mereka. Kepemimpinan milenial perlu memahami dan memakai pola komunikasi generasi milenial yang dipimpinnya. Kepemimpinan milenial perlu mendorong inovasi, kreativitas, dan jiwa entrepreneurship generasi baru itu. Terdapat 6 enam karakter yaitu *digital mindset, observer and active listener, agile, inclusive, brave to be different, dan unbeatable* (pantang menyerah).

Dari berbagai literatur, gaya *servant leadership* cocok untuk diterapkan pada organisasi yang berisikan generasi millennial. *Servant leadership*, secara empiris dapat membantu dalam peningkatan kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, perilaku dalam organisasi, dan engagement (Bao *et al.*, 2018). Menurut Melchar & Bosco (2010), *servant leader* dapat sukses dalam organisasi jasa yang kompetitif dan mengejar profit. Barbuto Jr & Gottfredson (2016) mendefinisikan tipe kepemimpinan servant leader secara unik cocok dalam memenuhi harapan dari generasi millennial, karena berfokus pada kebutuhan dan pengembangan bawahannya. Hasil studi Arain *et al.* (2019) menyatakan bahwa terlepas dari keterbatasan dalam mengimplementasikan *servant leadership*, konsep ini memiliki implikasi penting untuk diperlakukan. Adanya *servant leadership* dapat membantu para karyawan agar lebih aktif dalam memberikan pendapatnya dan memberikan rasa keterikatan karyawan untuk terlibat dalam aktifitas organisasi walaupun beresiko. Konsep *servant leadership* juga dapat diaplikasikan saat rekrutmen dan promosi karyawan. Berdasarkan hasil studi Eva *et al.* (2019), *servant leadership* telah menunjukkan peningkatan tingkat efektivitas pada tim, keamanan psikologis tim, dan kreativitas serta tingkat inovasi tim. Di tingkat organisasi, *servant leadership* telah ditemukan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Menurut Sutrisno (2011), budaya tercermin melalui perasaan identitas individu dan komitmen organisasi. Hasil studi literatur ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi

penting untuk diperhatikan dengan adanya pekerja multi generasi agar diperoleh hasil yang optimal. Untuk itu, perlu dibentuk budaya organisasi yang memiliki pekerjaan yang menantang, komunikasi yang efektif, mengoptimalkan pemanfaatan teknologi, inovasi, kekeluargaan, dan membuka kesempatan untuk semua pihak untuk berkembang. Terbentuknya budaya organisasi tersebut, akan membuat karyawannya loyal dan berdampak pada kinerja yang baik dengan hasil yang optimal.

Generasi milenial mengharapkan budaya perusahaan yang membuat mereka menjadi lebih baik. Generasi milenial mendefinisikan bahwa penekanan pada pertumbuhan pribadi merupakan kualitas yang paling penting dari budaya perusahaan. Pikiran, sikap, dan perilaku generasi ini sangat berbeda dengan generasi sebelumnya baik generasi baby boomers ataupun generasi X. Oleh sebab itu, perlakuan terhadap setiap generasi di dalam perusahaan juga harus berbeda. Salah satu langkah yang dapat diterapkan kepada pekerja generasi milenial adalah dengan memberikan mereka kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri. Generasi milenial tumbuh pada budaya yang serba cepat. Mereka cenderung memiliki sasaran orientasi jangka pendek dengan pencapaian hasil yang terukur. Manajemen perlu mengembangkan program keseimbangan antara profesionalitas dengan kehidupan personal. Generasi milenial mampu untuk melakukan pekerjaan multitasking, namun mereka tidak ingin terikat dengan jam kerja yang kaku, karena mereka cenderung fokus pada hasil.

Untuk dapat meningkatkan kinerja yang baik dengan hasil optimal, maka perlu adanya budaya organisasi yang baik yang dapat di terima oleh seluruh karyawan pada perusahaan. Anggraini, Astuti, dan Prasetya (2016) menemukan bahwa budaya organisasi yang baik meningkatkan tingkat *employee engagement*. Selanjutnya, apabila karyawan sudah *engaged* dengan organisasi, maka kinerjanya pun akan semakin maksimal. Hasil penelitian ini diperkuat dengan temuan yang menunjukkan terdapat pengaruh antara

budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* (Suharti & Suliyanto, 2012).

1. Mengidentifikasi bakat potensi tinggi milenial.
2. Menyesuaikan pengalaman belajar dan pengembangan dengan gaya belajar milenial, preferensi, dan konten harapan.
3. Tidak membatasi pengembangan keterampilan kepemimpinan pada pembelajaran formal dan pengembangan pengalaman sendiri.
4. Mempromosikan generasi milenial pada peran kepemimpinan secara lebih cepat daripada generasi sebelumnya.

Di era digitalisasi dan proporsi generasi milenial yang semakin meningkat, maka kualitas pekerjaan yang dihasilkan lebih berharga dibandingkan dengan kuantitas mereka di tempat kerja. Generasi milenial tentu ingin mempunyai pemimpin yang senantiasa dapat memotivasi dan budaya yang positif di tempat kerja yang dapat membuat karyawan dapat melakukan kinerja terbaiknya secara efektif dan efisien.

RQ2. Apa metode yang digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan organisasi terhadap pekerja generasi milenial?

Teknik pengumpulan data untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap pekerja generasi milenial didapatkan hasil kategori paper berdasarkan teknik pengumpulan datanya. Dari hasil Tabel 4 menunjukkan bahwa Teknik pengumpulan data yang terbanyak menggunakan kuesioner. Jumlah responden terbanyak adalah 366 responden.

Tabel 4. Teknik Pengumpulan Data

No	Teknik Pengumpulan Data	Jumlah Responden	Nomor Paper Penelitian
1	kuesioner	106 214 207 123 201 106 60 195 50 110 60 366 59	(1) (2) (4) (7) (10) (12) (20) (23) (25) (14) (16) (17) (31)

1	kuesioner	106 214 207 123 201 106 60 195 50 110 60 366 59	(1) (2) (4) (7) (10) (12) (20) (23) (25) (14) (16) (17) (31)
2	Studi kepustakaan	- - - -	(21) (27) (28) (30)
3	Tinjauan literatur dan studi empiris	-	(22) (26)
4	Interview	Manager HRD Informan pemiliki UMKM, pekerja, serta pihak yang pemiliki UMKM, pekerja, serta pihak yang terkait dengan kinerja karyawan, seperti supervisor maupun manajer lini.	(13) (19)
5	Studi kasus	-	(29)

RQ3. Apa faktor yang mempengaruhi kinerja dan *employee engagement* pekerja generasi milenial?

Berdasarkan RQ3 mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial didapatkan hasil yaitu kategori jurnal berdasarkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial. Tabel 5 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai faktor yang paling tinggi mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial.

Tabel 5. Faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja generasi milenial.

No	Variabel	Penelitian

1	Budaya Organisasi	1,2,10,12,13,14,17,22,23,25,27,28,29
2	Kepemimpinan	8,16,19,20,21,26,30,31
3	Worklife Balance	4
4	Komitmen organisasi	7

5 SIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* bahwa budaya organisasi merupakan faktor terpenting terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subyek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Diperlukan pendekatan khusus dan berbeda untuk memimpin dan memberdayakan karyawan generasi milenial. Yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah melakukan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik generasi milenial. Teknik pengumpulan data yang paling banyak dilakukan adalah dengan pengumpulan kuesioner dan jumlah responden terbanyak ada 366 responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Arain, G. A., Hameed, I., & Crawshaw, J. R. (2019). Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 555-565.
- Amalia, A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan The Rich Jogja Hotel. *Acta Psychologia*, 2(1), 63-71.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249.
- Anggraini, D., Juniarly, A., Rachmawati, R., & Pradani, A. I. (2017). Pengaruh Need Of Affiliation (N-aff) dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) pada Generasi Millennial (Gen Y) Perusahaan Informasi dan Komunikasi di Palembang. *Inquiry*, 8(2), 111-120.
- Anisa, S. N. I. (2020, September). Kepemimpinan Autentik dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Millennial. In *Prosiding Seminar Nasional Milleneial 5.0 Fakultas Psikologi Umby*.
- Fudin, A. (2019). Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Generasi Millenial. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 169-185.
- Barbuto Jr, J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 59-63.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417.
- Depi, N. P., Peramesti, Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan ideal pada era generasi milenial [Ideal leadership in the millennial generation]. *Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73-84.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.

- Filiana, G. S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment among Generation-Y: The impact of intrinsic and extrinsic factors on affective, continuance, and normative commitment. *Denmark: Business and Social Science, Aarhus University*.
- Ismail, M., & Lu, H. S. (2014). Cultural values and career goals of the millennial generation: An integrated conceptual framework. *Journal of International Management Studies*, 9(1), 38-49.
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.
- Kitchenham, B., Mendes, E., & Travassos, G. H. (2006, April). A systematic review of cross-vs. within-company cost estimation studies. In *10th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE) 10* (pp. 1-10).
- Kratz H. (2013). *Maximizing millennials: The who, how, and why of managing gen Y*. United States: University of North Carolina.
- Lineker, A. G., Hidayati, T., & Maria, S. (2016). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *INOVASI*, 12(2), 250-269.
- Mangkunegara, A. P. (2005). Perilaku dan Budaya Organisasi, cetakan pertama. *Bandung: PT. Refika Aditama*.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Meilinda, S. D., Lustiadi, Y., & Hernawan, W. (2019). Millennial behavior: Sebuah pendekatan dalam perilaku kepemimpinan. *Wacana Publik*, 13(02).
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran work life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial: Studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(2), 606-619.
- Novendri, A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Pt Semen Padang Dengan Variabel Demografis Sebagai Moderator. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(1), 167-186.
- Pradhana, I. P. D., Lomi, R., & Eman, D. I. (2020). Efektifitas Pendekatan Typological Hippocrates-Gallenus Dalam Mengembangkan Kinerja Karyawan Milenial Studi Kasus di UMKM Kota Denpasar. *MEDIA BINA ILMIAH*, 15(5), 4451-4462.
- Panggabean, M. S., Soekapdjo, S., & Tribudhi, D. A. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era millennial. *Akuntabel*, 17(1), 133-139.
- Paramita, A. P. D., & Kartika, L. (2020). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kualitas kerja terhadap keterikatan pegawai generasi Y. *J Ekobis: Ekon Bisnis Manaj*, 10(2), 145-161.
- Pohan, H. A. (2019). Kepemimpinan di Era Milenial Ditinjau dari Aspek Komunikasi. *Jurnal Komunikasi Islam Dan Kehumasan (JKPI)*, 3(2), 156-174.
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2020). Hubungan Job-related Factors, Work-life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal SAINS Dan Seni ITS*, 8(2), D418-D423.
- Rezky, M. P., Sutarto, J., Prihatin, T., Yulianto, A., & Haidar, I. (2019). Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital

- (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)* (Vol. 2, No. 1, pp. 1117-1125).
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge (2009). *Organizational Behavior* (13th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Nizam, S., Ruzainy, M., Sarah, S., & Idayu, N. (2016). Generation Y: Organizational commitment and turnover intention. *The European Proceedings Social and Behavioral Sciences*, 21-23.
- Saputra, N. (2020). Mempertimbangkan Keberadaan Milenial Dalam Perencanaan SDM: Studi Kasus Perusahaan Perkebunan Sawit Indonesia. In *Perencanaan SDM: Take Charge of Your Career*, Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Sari, R. L. (2018). Komitmen organisasi pada dosen generasi milenial. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(2), 153-164.
- Sheahan, P. (2009). *Generation Y in Asia*. Sydney: The University of Sydney.
- Soeharso, S. Y., & Nurika, R. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employee Engagement with Work Ethic (Hard Work) as A Moderating Variable: Case Study on Millennial Generation Employees at PT X. *Jurnal Ilmiah Psikologi MIND SET*, 11(01), 46-54.
- Susanto, A. B., Sujanto, F. X., Wijanarko, H., Susanto, P., Mertosona, S., & Ismangil, W. (2008). *A strategic management approach corporate culture & organization culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Susetyo, J. B., Widiputra, A. W. P., Sutedjo, N. P., & Ginting, A. C. (2020). Transformasi Jasa Marga: Menjadikan Generasi Milenial sebagai Serum Perubahan untuk Membangun Kultur Baru (Studi Kasus PT. Jasa Marga Tbk.). *Journal of Business & Applied Management*, 13(1), 001-018.
- Syaifullah, As'ad., Iwan Adhi Prasetyo. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *INOVASI*, 14(1), 1-7.
- Novitria, F. (2020, October). Studi Literatur Mengenai Karakteristik Kepemimpinan Dalam Lingkup Industri Dan Organisasi Di Era Generasi Milenial. In *Prosiding Seminar Nasional LP3M* (Vol. 2).
- Trapero, F. G. A., Castaño, L. E. V., Parra, J. C. V., & García, J. D. L. G. (2017). Differences on self-perception of organizational pride and loyalty in Millennial & Generation X, considering gender and seniority variables. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 13(1232-2017-2421), 270-286. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.20>
- Utomo, A. S., & Nainggolan, A. P. N. (2020). Dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada ASN milenial di kementerian perdagangan. *Cendekia Niaga*, 4(1), 8-16.
- Wibowo, T. B. A. (2020). Efektifitas Program Servant Leadership Terhadap Kepuasan Karyawan di Industri Farmasi. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 11(1), 1-10.