



Peran Generasi Milenial dalam Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif dan Inovatif pada PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang

The Role of the Millennial Generation in Building an Adaptive and Innovative Organizational Culture at PT Pertamina (Persero) Padang City Regional Office Unit

Nursuci Aryana Belpani
Universitas Negeri Padang
Email: nursuciaryna@gmail.com

Article Info

Article history :
Received : 11-06-2026
Revised : 13-06-2026
Accepted : 15-06-2026
Published : 17-06-2026

Abstract

The rapid development of digital technology and changes in the business environment require organizations to have an adaptive and innovative work culture to maintain competitiveness. PT Pertamina (Persero), as a national energy company, faces various challenges in its organizational transformation process, thus requiring human resources capable of supporting these changes. This study aims to analyze the role of the millennial generation in building an adaptive and innovative organizational culture at PT Pertamina (Persero) Padang City Regional Office Unit. The study uses a descriptive qualitative approach with a literature study method supported by interview data. Data were obtained through a review of various scientific journals, books, official documents, and interviews with employees relevant to the research focus. The results show that the millennial generation has good adaptability to technological developments, is open to change, and is active in creating innovation and collaboration in the workplace. In addition, the involvement of the millennial generation in the use of digital technology, decision-making, and intergenerational collaboration contributes to the formation of an organizational culture that is more flexible, participatory, and responsive to change. Thus, the millennial generation has a strategic role in supporting the transformation of PT Pertamina's organizational culture towards a more adaptive and innovative organization in the digital era.

Keywords : organizational culture, millennial generation, innovation

Abstrak

Kemajuan pesat di bidang teknologi digital serta dinamika lingkungan bisnis mendorong organisasi untuk mengembangkan budaya kerja yang responsif, inovatif, dan mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan demi menjaga keberlangsungan daya saing. PT Pertamina (Persero) sebagai perusahaan energi milik negara tengah menjalani proses transformasi yang kompleks dan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menggerakkan perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran generasi milenial dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif di PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan yang diperkuat oleh data wawancara. Data dihimpun dari telaah berbagai jurnal ilmiah, buku, dokumen resmi, serta wawancara dengan karyawan yang relevan. Hasil penelitian mengungkap bahwa generasi milenial memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perkembangan teknologi, terbuka terhadap perubahan, serta aktif dalam mendorong inovasi dan kolaborasi di tempat kerja. Selain itu, keterlibatan mereka dalam pemanfaatan teknologi digital, pengambilan keputusan, dan kerja sama antar generasi berkontribusi pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih partisipatif, fleksibel, dan responsif.



Dengan demikian, generasi milenial memiliki peran yang signifikan dalam mendorong transformasi budaya organisasi PT Pertamina menuju institusi yang lebih adaptif dan inovatif di era digital.

Kata Kunci: budaya organisasi, generasi milenial, inovasi

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi informasi telah membawa dampak yang signifikan terhadap cara organisasi beroperasi di berbagai sektor, termasuk industri energi. Kondisi ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan sistem kerja, strategi bisnis, dan pengelolaan sumber daya manusianya agar tetap relevan dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk bergerak cepat dalam merespons kompleksitas yang ada. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi elemen krusial yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan. Budaya organisasi yang fleksibel dan inovatif tidak hanya berfungsi sebagai acuan perilaku kerja, tetapi juga sebagai pendorong terbentuknya kemampuan beradaptasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Denison, 2020; Robbins and Judge, 2021).

Sebagai perusahaan energi milik negara, PT Pertamina (Persero) menghadapi berbagai tantangan strategis, termasuk transisi energi, digitalisasi, dan tuntutan untuk keberlanjutan. Kondisi ini memaksa Pertamina untuk melakukan perubahan tidak hanya dalam aspek bisnis dan teknologi tetapi juga dalam budaya organisasi. Budaya kerja yang responsif, kolaboratif, dan inovatif menjadi prioritas utama untuk mendukung visi Pertamina sebagai perusahaan energi kelas dunia. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi agenda penting dalam proses transformasi perusahaan.

Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam pembentukan budaya organisasi, terutama generasi milenial yang saat ini mendominasi tenaga kerja. Menurut Smith dan Nichols (2019), generasi milenial memiliki karakter seperti melek teknologi, kreatif, serta terbuka terhadap perubahan. Selain itu, Deloitte (2022) menyebutkan bahwa milenial memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan transformasi digital di dalam organisasi.

Namun, adanya keberagaman generasi dalam organisasi juga dapat menimbulkan tantangan tersendiri. Perbedaan nilai, pola pikir, dan cara bekerja antara generasi milenial dan generasi sebelumnya dapat menimbulkan kesenjangan yang bisa menghambat proses transformasi budaya organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat untuk mengelola keberagaman generasi agar tercipta sinergi yang harmonis dan produktif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang efektif antar generasi dapat meningkatkan inovasi dan memperkuat budaya organisasi yang fleksibel.

Peran milenial bukan hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai agen perubahan melalui berbagai inisiatif inovasi dan digitalisasi. Keterlibatan milenial dalam pengambilan keputusan, pengembangan ide-ide kreatif, dan pemanfaatan teknologi digital menjadi aspek penting dalam menciptakan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan. Ini menunjukkan bahwa milenial memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendukung transformasi budaya organisasi di perusahaan.



METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai fenomena yang menjadi fokus penelitian. dengan merujuk pada berbagai sumber informasi yang relevan. Metode ini dipilih untuk secara mendalam mendalami peran generasi milenial di Pertamina dalam membangun budaya organisasi yang sejalan dengan perkembangan dan inovasi. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menyajikan fenomena yang terjadi dengan cara yang sistematis, nyata, dan akurat berdasarkan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang relevan.

Desain penelitian dilaksanakan dengan melakukan kajian pustaka dan meneliti sejumlah literatur ilmiah yang berhubungan dengan budaya organisasi, generasi milenial, serta inovasi dan adaptasi dalam suatu organisasi. Sumber data yang digunakan meliputi jurnal ilmiah nasional terakreditasi, jurnal internasional yang diakui, buku referensi, serta laporan resmi yang terkait dengan topik yang diteliti. Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada kontribusi generasi milenial dalam konteks PT Pertamina (Persero).

Tahapan penelitian diawali dengan pengumpulan data melalui penelusuran literatur yang relevan. Selanjutnya, data yang terhimpun dipilah dan dianalisis sesuai tujuan penelitian. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam menginterpretasikan data, didukung oleh dokumen dan artikel ilmiah sebagai sumber informasi. Seluruh data kemudian dianalisis secara sistematis menggunakan pendekatan analisis kualitatif yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini bertujuan menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai kontribusi generasi milenial dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif di lingkungan PT Pertamina.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian literatur yang diperkuat oleh wawancara dengan beberapa karyawan PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang menunjukkan bahwa Kehadiran generasi milenial berperan penting dalam mendorong terbentuknya lingkungan organisasi yang terbuka terhadap perubahan serta berorientasi pada pengembangan inovasi. Peran ini terlihat dari kemampuan generasi milenial untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi digital, membangun pola kerja kolaboratif, dan mendorong inovasi di lingkungan kerja.

Penemuan penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang adaptif sangat bergantung pada seberapa baik organisasi dapat menerima perubahan dan menciptakan suasana kerja yang kreatif. Rambe et al. (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kreatif dan responsif dapat dikembangkan melalui inovasi dalam manajemen, keterbukaan terhadap perubahan, dan penerapan teknologi dalam sistem kerja organisasi. Situasi ini sejalan dengan kondisi yang dihadapi oleh PT Pertamina yang sedang menjalani proses transformasi digital dan modernisasi sistem kerja. Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan salah satu pegawai administrasi PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang pada Rabu, 13 Mei 2026, terungkap bahwa generasi milenial dinilai lebih cepat beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis digital dibandingkan generasi yang lebih tua. Informan menyatakan bahwa karyawan milenial lebih cepat mengerti aplikasi atau sistem baru yang diperkenalkan oleh perusahaan dan sering membantu rekan-rekan mereka dalam menggunakan teknologi digital di tempat kerja.



Selanjutnya, hasil wawancara lainnya menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki kemampuan komunikasi dan kolaborasi yang baik di lingkungan kerja. Informan dari departemen operasional menjelaskan bahwa karyawan milenial cenderung aktif memberikan ide dan masukan saat rapat serta lebih terbuka untuk bekerja sama antar departemen, sehingga pekerjaan bisa diselesaikan lebih cepat dan efisien.

Temuan ini menunjukkan bahwa generasi milenial berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang lebih partisipatif dan kolaboratif dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Puspita dan Maylazahira (2023) yang menyatakan bahwa generasi milenial lebih memilih lingkungan kerja yang komunikatif, fleksibel, dan memberikan ruang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hasil wawancara lainnya juga menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital oleh generasi milenial berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja di organisasi. Informan menjelaskan bahwa keberadaan karyawan muda yang ahli dalam teknologi mempercepat proses administrasi dan komunikasi kerja karena sebagian besar tugas sudah menggunakan sistem digital. Temuan ini didukung oleh penelitian Khaira (2024) yang menyatakan bahwa literasi digital memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja generasi milenial dalam dunia kerja modern. Kemampuan generasi milenial dalam menggunakan teknologi membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan di era digital.

Dari hasil wawancara juga mengungkapkan adanya tantangan dalam proses adaptasi budaya organisasi antar generasi. Informan menjelaskan bahwa masih terdapat perbedaan dalam cara kerja antara karyawan senior dan junior, terutama dalam penggunaan teknologi digital. Meskipun demikian, komunikasi dan kerja sama antar karyawan tetap berjalan dengan baik, sehingga perbedaan tersebut tidak menjadi hambatan signifikan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberagaman generasi dalam organisasi dapat menjadi tantangan sekaligus peluang untuk membangun budaya organisasi yang responsif. Kerja sama antar generasi menjadi aspek penting dalam menciptakan keseimbangan antara pengalaman kerja dan inovasi teknologi di lingkungan PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan generasi milenial memberikan dampak positif pada proses perubahan budaya dalam organisasi, khususnya dalam hal pemanfaatan teknologi, peningkatan kerja sama, dan pengembangan ide-ide inovatif di dalam perusahaan. Di PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang, kontribusi ini terlihat dari kemampuan generasi milenial dalam menggunakan teknologi digital, mendorong cara kerja yang kolaboratif, serta mendukung pergeseran menuju budaya kerja yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru. Budaya organisasi yang mampu beradaptasi adalah budaya yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan internal maupun eksternal. Lase et al. (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku anggotanya, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks PT Pertamina, perubahan-perubahan tersebut dipengaruhi oleh kemajuan dalam teknologi digital, transformasi di industri energi, serta tuntutan efisiensi dalam pekerjaan masa kini. Oleh karena itu, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berpikir inovatif dan cepat beradaptasi dengan perubahan.



Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa karyawan milenial di PT Pertamina memiliki kemahiran yang baik dalam penggunaan teknologi digital. Mereka lebih cepat memahami aplikasi dan sistem kerja berbasis digital dibandingkan generasi sebelumnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khaira (2024) yang mengungkapkan bahwa pemahaman digital dan kepemimpinan dalam ranah digital memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja baik untuk generasi milenial maupun generasi Z di dunia kerja saat ini. Kemampuan tersebut menjadi elemen penting dalam mendukung transformasi digital di dalam organisasi.

Penerapan teknologi digital di dalam organisasi berdampak positif terhadap efektivitas kerja perusahaan. Sistem administrasi yang digital, komunikasi online, dan pemrosesan data secara elektronik mempercepat proses kerja dan meningkatkan koordinasi antar departemen. Aristamy dan Murpratiwi (2022) menjelaskan bahwa generasi muda dapat beradaptasi dengan teknologi dengan cepat karena mereka terbiasa menggunakan media digital dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang lebih modern dan efisien dalam lingkungan organisasi. Selain kemampuan teknis, generasi milenial juga memiliki sikap terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Berdasarkan wawancara, karyawan milenial di PT Pertamina aktif memberikan masukan dan saran dalam proses kerja organisasi. Rambe et al. (2024) menyebutkan bahwa sebuah budaya organisasi yang kreatif dan adaptif dapat terwujud melalui keterbukaan terhadap inovasi, adanya komunikasi yang efektif, dan dukungan untuk pengembangan ide-ide baru. Ini menunjukkan bahwa generasi milenial berpotensi menjadi pendorong perubahan dalam budaya organisasi melalui kreativitas dan pola pikir inovatif mereka.

Saat ini, budaya kerja kolaboratif menjadi salah satu komponen penting untuk mendorong inovasi. Puspita dan Maylazahira (2023) menjelaskan bahwa generasi milenial cenderung lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, komunikatif, dan memberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Temuan ini menandakan bahwa karyawan milenial di Pertamina aktif berpartisipasi dalam diskusi terkait pekerjaan dan lebih terbuka dalam berkomunikasi dengan bagian lain. Kondisi ini membantu menciptakan suasana kerja yang lebih demokratis dan partisipatif.

Namun, keberagaman generasi dalam suatu organisasi juga dapat menghadirkan tantangan tersendiri. Dari hasil wawancara yang dilakukan, ditemukan perbedaan dalam gaya kerja antara pegawai senior dan generasi milenial, terutama dalam hal pemanfaatan teknologi digital. Muhith dkk. (2023) menjelaskan bahwa tantangan yang muncul dalam budaya organisasi di era digital disebabkan oleh perbedaan nilai, cara berkomunikasi, dan kebiasaan kerja di antara generasi. Generasi yang lebih tua cenderung akrab dengan metode kerja yang lebih formal dan tradisional, sementara generasi milenial lebih menyukai pendekatan yang fleksibel serta pemanfaatan teknologi. Walau begitu, perbedaan ini tidak selalu menjadi penghalang bagi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kerjasama antar generasi justru dapat menciptakan keseimbangan di lingkungan kerja. Karyawan senior membawa pengetahuan dan pengalaman yang lebih kaya tentang organisasi, sedangkan karyawan milenial memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi serta kreativitas yang tinggi. Kerjasama antar generasi ini menjadi elemen penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Di samping itu, kepuasan kerja juga memengaruhi kontribusi karyawan milenial dalam organisasi. Sinaga (2025) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap performa generasi milenial di era digital. Suasana kerja yang memberi kesempatan untuk pertumbuhan, komunikasi yang terbuka,



dan dukungan terhadap inovasi dapat meningkatkan motivasi para karyawan milenial. Dalam konteks PT Pertamina, budaya organisasi yang lebih partisipatif juga meningkatkan keterlibatan karyawan milenial dalam kegiatan organisasi.

Peran pemimpin juga sangat penting dalam mendukung terciptanya budaya organisasi yang adaptif. Eshete dan Kassahun (2026) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif sangat berkaitan dengan terbentuknya budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Dukungan dari pemimpin dalam hal inovasi, penggunaan teknologi, dan keterlibatan karyawan muda dalam organisasi dapat mempercepat proses transisi budaya kerja di perusahaan. Dengan demikian, generasi milenial memiliki peran strategis dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif di PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang. Melalui keterampilan literasi digital, kreativitas, kemampuan berkomunikasi, kerjasama, dan partisipasi aktif dalam organisasi, generasi milenial bisa mendukung transformasi budaya kerja perusahaan agar lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan di era digital.

KESIMPULAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki posisi strategis dalam memperkuat proses perubahan budaya organisasi pada PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang. Keterampilan mereka dalam menggunakan teknologi digital, bekerja sama, dan menciptakan ide-ide baru menjadi elemen kunci dalam membentuk lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap perubahan zaman. Generasi milenial di tempat kerja memberikan kontribusi positif terhadap proses transformasi organisasi, khususnya dalam pemanfaatan teknologi digital, peningkatan komunikasi antar karyawan, serta pengembangan budaya kerja yang lebih fleksibel dan inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial dapat beradaptasi dengan baik terhadap kemajuan teknologi dan perubahan dalam sistem kerja modern. Karyawan milenial dianggap lebih cepat dalam memahami penggunaan aplikasi digital, sistem administrasi berbasis teknologi, serta platform komunikasi online yang diterapkan di perusahaan. Kemampuan ini berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi karena proses administrasi, koordinasi, dan penyampaian informasi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan praktis. Selain kemampuan dalam teknologi, generasi milenial juga dikenal memiliki sikap terbuka terhadap perubahan, inovatif, dan proaktif dalam menyampaikan ide-ide baru di tempat kerja. Hal ini terlihat dari partisipasi aktif karyawan milenial dalam diskusi, rapat organisasi, serta memberikan saran terkait pengembangan sistem kerja yang lebih efektif dan modern. Situasi ini menunjukkan bahwa generasi milenial mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, komunikatif, dan kolaboratif di PT Pertamina.

Budaya kerja kolaboratif yang dibangun oleh generasi milenial berpengaruh positif terhadap hubungan antar karyawan. Pegawai milenial cenderung lebih terbuka untuk bekerja sama antara divisi dan dapat menciptakan komunikasi yang lebih fleksibel. Hal ini membantu organisasi dalam meningkatkan kerja sama tim dan mempercepat penyelesaian tugas. Dengan demikian, kehadiran generasi milenial tidak hanya memberikan kontribusi pada penguasaan teknologi di organisasi, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih dinamis dan produktif. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa proses penyesuaian budaya organisasi menghadapi berbagai tantangan. Terdapat perbedaan pola pikir, metode kerja, dan keterampilan dalam penggunaan teknologi antara karyawan senior dan milenial yang menjadi ruang rintangan di tempat kerja. Karyawan senior



biasanya lebih akrab dengan sistem kerja yang formal dan tradisional, sementara milenial lebih menyukai sistem kerja yang cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi digital. Kendati ada perbedaan tersebut, hubungan antar generasi tetap terjalin dengan baik berkat komunikasi dan kolaborasi yang harmonis. Kerja sama antar generasi menjadi elemen kunci dalam menciptakan keseimbangan budaya organisasi di PT Pertamina. Pengalaman dan pengetahuan dari karyawan senior dapat disinergikan dengan kreativitas, inovasi, serta keterampilan teknologi dari generasi milenial. Sinergi ini memfasilitasi organisasi dalam menghadapi tantangan perkembangan zaman dan mendukung proses transformasi budaya kerja di perusahaan agar lebih adaptif terhadap perubahan di lingkungan kerja modern.

Di samping itu, dukungan dari para pemimpin organisasi juga menjadi faktor penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Pemimpin yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide, gagasan, dan inovasi dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan pegawai milenial dalam organisasi. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi akan membantu perusahaan dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih modern, responsif, dan siap menghadapi tantangan di era digital. Secara keseluruhan, temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa generasi milenial memainkan peranan signifikan dalam memacu perubahan budaya organisasi di PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang. Keterampilan dalam literasi digital, inovasi, komunikasi kolaboratif, serta partisipasi aktif dari generasi milenial menjadi faktor kunci dalam membangun budaya organisasi yang lebih responsif dan kreatif, sejalan dengan kebutuhan kemajuan teknologi dan dinamika dunia kerja saat ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis Menghaturkan Rasa Terima Kasih Kepada PT Pertamina (Persero) Unit Perkantoran Wilayah Kota Padang Yang Telah Memberikan Peluang Dan Dukungan Sepanjang Proses Penelitian. Penulis Juga Menyampaikan Penghargaan Kepada Semua Informan Yang Telah Rela Memberikan Informasi Dan Data Yang Diperlukan Dalam Penelitian tersebut. Di Samping Itu, Penulis Mengucapkan Terima Kasih Kepada Semua Pihak Yang Telah Memberikan Bantuan, Saran, Dan Dukungan Sehingga Penelitian Ini Dapat Diselesaikan Dengan Baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Baptiste, J., Pea-assounga, B., Dorian, P., & Bambi, R. (2025). *Influence of digital transformation on employee innovative behavior : roles of challenging appraisal , organizational culture support , and transformational leadership style*. *March*, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977>
- Ciampi, F. (n.d.). *The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility : Ongoing debates , theoretical developments and future research perspectives* *The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility : Ongoing debates , theoretical developments and future research perspectives*.
- Dudija, N., & Rahma, F. J. (2023). *Psychological Capital Effect of Millenial Employees in Indonesia on Mental Health , Readiness for Change , and Job Insecurity*. 2(3), 583–590. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V2I3P173>
- Egodawe, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). *Systematic Literature Review of Digital Transformation A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013 – 2021) and the development of an overarching a-priori model to guide future research* *Full research*



paper Systematic Literature Review of Digital Transformation. 1–12.

- Ekonomi, J., Ismail, J. S., Dermawati, R. I., Hakim, A. L., & Lamongan, U. M. (2026). *GANGGUAN DIGITAL DAN EVOLUSI BUDAYA ORGANISASI: MENGURAIKAN DINAMIKA TEKNOLOGI KERJA JARAK JAUH.* 11(2010), 13–28.
- Fang, L. (2023). *Examining the Effects of Digital Leadership Strategies on Enhancing Organizational Innovation Performance.* 10(4), 318–335. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0422>
- Harun, P. (n.d.). *The Influence of Organizational Culture , Leadership Style , and Work Life Balance on Employee Engagement of Generation Y and Generation Z Employees in Enhancing Performance at Bank XYZ.* 469–492.
- Haryana, A. (n.d.). *Pengaruh Budaya Organisasi , Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Central Mega Kencana.* 268–277.
- Ilmiah, J., Sumber, M., Manusia, D., Intervening, S. V., Inggira, K., Airlangga, U., Timur, J., & Transformasional, K. (2021). *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia.* 5(1), 195–209.
- Jaosantia, J., & Shobri, M. (2025). *Manajemen dan Budaya Organisasi Pendidikan Islam di Era Transformasi Digital.* 4(1), 58–71.
- Khaira, N., & Airlangga, U. (2024). *Peran Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Generasi Millennial dan Z di GoTo Group.* 07(2022), 135–147.
- Otieno, J. O., & Nyambegera, S. M. (2019). *Millennials and Generation Z Employees are here : Is your Organization ready ?* 10(2), 68–85.
- Puspita, M., & Maylazahira, D. (2023). *Systematic Literature Review : Pengembangan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan yang Ideal Bagi Karyawan Generasi Milenial.* 5(01), 8–20.
- Respati, Y. A., Rusdiyanto, W., Yovianingtyas, C., & Tajudin, A. (2023). *Understanding Millennial Generation Organizational Social Exchange through Psychological Contract Pengelolaan Pelayanan Rumah Sakit dari Perspektif Kearifan Lokal.* 19(1), 95–111.
- Sintia, E., Partina, A., Tinggi, S., Manajemen, I., & Indonesia, Y. (2024). *INOVATIF PADA PEGAWAI BIRO SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN KEUANGAN.* 5(2), 15–30.