

Motivasi Generasi Milenial dalam Beradaptasi dengan Budaya Kerja di PT. X

¹Dewi Rachmawati *, ² Veronika Trimardhani

^{1,2} Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR, Jl.KH Mas Mansyur Kav.35 Jakarta Pusat, 10220, Indonesia

Email: ¹dewi.r@lspr.edu*; ²veronika.t@lspr.edu

*corresponding author

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
motivasi;
generasi milenial;
adaptasi;
budaya kerja

Millennial generation is the generation that lived between 1981 and 1994 (Howe, N and Strauss, W, 2000). Discussions about this generation are interesting, especially in the world of work. This generation is described as a generation that brings a unique and renewable lifestyle, including the work culture. This study aims to examine how the motivation of the millennial generation in adapting to the work culture at PT. X, one of Badan Usaha Milik Negara (BUMN) in Indonesia. Theories and concepts involved in this research are Motivation and Work Culture. The method used is descriptive qualitative research method with data collection using in-depth interviews with seven main sources and one expert resource who has experience as an human resource practitioner in Badan Usaha Milik Negara (BUMN). The results obtained from this research are that millennial workers are trying to adapt to the work culture in their place of work. The motivation of the millennial generation to work, accordance with Kanfer's theory, they try to fulfill the Direction, Effort & Persistent in their work. Barriers found in adapting to work culture were overcome by leaders communicating top and down and eliminating communication gaps between superiors and subordinates. The value owned by PT. X is implemented to all workers, including the millennial generation. Expert resource interviewed in this study argue that the positive things about the millennial generation working in BUMN is they try to adapt to the work culture in BUMN and this generation also has high achievement oriented at work.

1. PENDAHULUAN

Hingga saat ini, apabila kita membaca berbagai literatur yang mendiskusikan tentang Generasi Y yang biasa disebut milenial, tidak pernah ada suatu kesepakatan kapan generasi ini dimulai. Sebagian literatur menetapkan bahwa mereka adalah generasi yang lahir di awal tahun 1980-an, namun banyak juga literatur yang menetapkan bahwa generasi ini lahir di awal, di tengah bahkan di akhir 1990-an. Di berbagai belahan bumi pun, belum ada kesepakatan tentang Generasi Y ini. Di Australia, para ahli belum menyepakati kapan persisnya Generasi Y ini muncul dan kapan pula tepatnya generasi ini berakhir atau "cutoff". Pemerintah Australia melalui Australian Bureau of Statistics, menetapkan 1982–2000 sebagai masa Generasi Y. Lain lagi dengan Canada, hampir semua ahli sepakat kalau Generasi Y lahir tahun 1982, dan periode akhir dari Generasi Y ini pertengahan tahun 1990-an atau 2000. Walau pun demikian di antara semua perbedaan, hampir semua literatur sepakat bahwa sebagian besar Generasi Y, lahir diantara tahun 1980-an hingga 1990-an. Semua literatur juga sepakat bahwa sebagian besar orang tua Generasi Y adalah generasi baby boomers, yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki keluarga kecil, sehingga biasanya mereka hanya mempunyai kakak atau adik, tidak lebih dari 3 orang. Walaupun mereka tidak suka, Generasi Y dianggap sebagai suksesor dari Generasi X (Jalal, 2013).

Beberapa sumber menyebutkan kedatangan milenial di dunia kerja membuat suasana kantor lebih bervariasi. Ruang kerja pun tak luput dari sentuhan milenial yang menginginkan tempat bekerja yang tidak kaku atau formal. Menurut Nuring, 2018, generasi milenial mengubah budaya kantor dengan cara yang nyata. Anda dapat melihat kepekaan mereka akan gaya desain tempat kerja yang modern serta pemikiran akan tata ruang kantor. Mereka juga membuat penyempurnaan figuratif yang secara sekilas

akan sedikit lebih sulit untuk dipahami. Berikut ulasan untuk mengetahui bagaimana cara generasi baru ini mengubah konsep tempat kerja, dan bahkan perekonomian di sekitarnya.

Menurut sumber yang lain dari sisi interior, meja kerja yang memberikan ruang interaksi sosial, dimana milenial dapat menyelesaikan pekerjaan dalam suasana yang lebih informal, merupakan imajinasi menarik ketimbang bekerja di deretan meja yang ditata secara kaku dengan telpon dan komputer yang tak pernah berubah posisinya di atas meja (Dalle, 2017). Dalam kehidupan kerja milenial, mereka juga termotivasi untuk maju dan sukses. Dengan demikian menurut Armor & Taylor, 1998, motivasi berpengaruh terhadap pikiran yang berorientasi pada masa depan, perasaan, dan perilaku yang kemudian menghasilkan wawasan penting dalam kesuksesan dan mengatasi upaya proaktif dalam konteks hidup yang berhasil dengan baik. Hal ini pun terkait dengan budaya kerjanya.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, 2012). Terlebih kelompok milenial masuk dalam dunia kerja yang berbeda budayanya dengan kebiasaan mereka. Salah satunya adalah organisasi BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang serba teratur dan aturannya tegas. Needle, 2004 menjabarkan budaya organisasi berarti melibatkan peraturan tertulis dan tak tertulis, asumsi, kebiasaan, bahasa, simbol, norma, visi, sistem, kepercayaan dan nilai.

Di sisi lain, beberapa pengertian budaya organisasi justru menekankan dan membentuk tingkah laku karsyawan dalam organisasi tersebut. Jadi mau tidak mau, ketika mereka masuk ke organisasi tersebut, mereka termasuk milenial akan mengikuti kebiasaan dan budaya yang berlaku di sana. Dari uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat topik pada penelitian ini dengan judul “ Motivasi Generasi Milenial dalam beradaptasi dengan budaya kerja di PT. X”. PT. X yang dimaksud pada penelitian ini adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara di Indonesia. PT. X menyarankan untuk tidak menulis nama organisasinya pada publikasi ini, sehingga peneliti menuliskan PT. X pada publikasi ini. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui hambatan yang dirasakan milenial ketika menghadapi budaya kerja dan untuk mengetahui solusinya. Juga untuk mengetahui pandangan Ahli dalam melihat motivasi milenial dalam beradaptasi dengan budaya kerja juga kinerja milenial khususnya yang bekerja di BUMN.

2. KERANGKA TEORITIS

Budaya kerja di tiap organisasi berbeda-beda, tak terkecuali dengan organisasi seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bagaimana seorang karyawan menyesuaikan dengan budaya kerja di organisasi tempatnya bekerja? Apa pula motivasinya dalam beradaptasi dengan budaya kerja tersebut? Apakah milenial menemui hambatan dalam beradaptasi? Dan bagaimana solusi pemecahannya? Bagaimana pula kinerja milenial ini? Dan apa pandangan Ahli dalam melihat motivasi milenial dalam beradaptasi dengan budaya kerja juga bagaimana kinerja milenial?

Diane Spiegel, CEO The End Result, sebuah perusahaan yang berkonsentrasi pada pelatihan dan kepemimpinan perusahaan, menuliskan bahwa milenial menginginkan hal-hal berikut dari perusahaan tempat mereka bekerja: (1). Coaching. Milenial dibesarkan dengan pembinaan yang konstan dan berharap hal tersebut merupakan hal yang berkelanjutan di tempat kerja. Dengan coaching ini akan membuat Milenial terikat dengan tempat kerjanya. (2). Kolaborasi. Milenial adalah kolaborator alami, terutama saat tujuan dan sasaran kelompok mereka pahami. Spiegel merekomendasikan kepada pemilik perusahaan bahwa perlu kejelasan tenggat waktu dan batasan bisnis yang diinformasikan kepada kelompok ini. (3). Ukuran. Generasi milenial dibesarkan dengan banyak struktur dan ukuran sistem dan mereka terbiasa memahami bagaimana mereka akan diadili dan dinilai. Mereka mengharapkan metrik ini terus berlanjut di tempat kerja. Para pengusaha harus menentukan kriteria penilaian pekerjaan yang jelas dan konsisten. (4). Motivasi. Milenial menginginkan bekerja di lingkungan yang nyaman dan tidak membuat mereka menjadi takut untuk menyampaikan kritikan. Spiegel menyarankan untuk memberikan bentuk reward sebagai bentuk penghargaan bagi mereka yang melakukan tugas dengan baik (Spiegel dalam Brack and Kelly, 2012).

Motivasi kerja adalah serangkaian energi yang berasal baik di dalam maupun di luar individu, untuk memulai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi pekerjaan (Pinder, 2008). Dengan demikian, motivasi adalah proses psikologis yang dihasilkan dari interaksi antara individu dan lingkungan. Beberapa ahli menyampaikan tentang motivasi kerja antara lain: Munandar (2001) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan

untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu. Tujuan itu jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Motivasi menurut Kanfer (1992) menyangkut indikator yang mendorong individu atau menarik individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Secara khusus, terdiri dari tiga indikator:

- a. **Direction**, seseorang akan mencoba melakukan sesuatu. Seseorang mungkin mencoba keras dan lama untuk menghindari pekerjaan-yang dimotivasi perilaku. Oleh karena itu perlu diingat akan komponen 'arah'.
- b. **Effort**, seberapa keras seseorang berusaha. Dengan berpikir bahwa motivasi adalah penentu penting pada kinerja kerja. Faktor lain, seperti kemampuan, kualitas peralatan dan koordinasi usaha anggota tim juga mempengaruhi kinerja.
- c. **Persistence**, berapa lama seseorang terus berusaha melakukan. Penelitian tentang motivasi sesekali menggunakan ketekunan sebagai hasil dari usaha. Lebih sering menggunakan tenaga, dan lebih sering lagi, adalah kinerja.

Budaya kerja yang dimaksud dalam penelitian ini berhubungan dengan budaya organisasi di sebuah perusahaan. Dalam teori Budaya Organisasi (*Organization Culture*) menurut Nawawi (2003) yang dikutip dari Cushway B dan Ledge D, hubungan budaya dengan budaya organisasi, yaitu "budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan mengoperasikan kegiatan organisasi"

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi secara sederhana dapat juga diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut (Deal & Kennedy, 2000). Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari *inner working*, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan.

Terkait dengan motivasi milenial dalam beradaptasi dengan budaya kerja dari milenial, tentunya tidak lepas dari kinerja milenial tersebut. Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dipengaruhi melalui hubungan tak langsung antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Murti dan Srimulyani (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Banyak sumber mengenai penilaian kinerja diantaranya adalah Heneman, Schwab & Fossum (1989) yang mengemukakan bahwa secara umum, pengukuran kinerja mencakup dua kegiatan utama, yaitu: 1) identifikasi dimensi kerja, dan 2) penetapan standar kinerja. Sedangkan Bernardin dan Russel (2013), mengemukakan enam kinerja pokok untuk mengukur kinerja, yaitu: 1. *Quality*. 2. *Quantity*. 3. *Timeliness*. 4. *Cost-effectiveness*. 5. *Need for supervision*. 6. *Interpersonal impact*.

3. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Paradigma penelitian yang mendasari penelitian ini adalah teknik konstruktivisme. Dalam hal ini narasumber diwawancara mengenai kaitan antara motivasi milenial di tempat kerja dari sudut pandang praktisi sumberdaya manusia di BUMN (bagian personalia) & juga sudut pandang milenial sendiri. Peneliti membangun konstruksi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang didapat.

Data yang diperlukan untuk penelitian ini, diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara (*in depth interview*) dan observasi/pengamatan. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari berbagai sumber literatur yang terkait dengan penelitian ini.

Pada penelitian ini data didapatkan dari hasil wawancara (*in depth interview*) dengan beberapa narasumber yang relevan, yaitu: Narasumber 1: adalah seorang Praktisi Sumberdaya Manusia di PT. X. Narasumber dipilih sebagai yang mewadahi training dan juga pembinaan terhadap para karyawan di PT. X, termasuk karyawan milenial. Narasumber 2,3 dan 4 adalah para karyawan yang tergolong dalam rentang usia milenial di PT. X. Ketiga narasumber dipilih untuk mewakili generasi milenial yang bekerja

di PT. X. Narasumber 5 adalah karyawan PT. X yang tidak termasuk golongan milenial melainkan dari generasi X. Sudah bekerja cukup lama di PT. X yakni dalam rentang masa kerja 10-20 tahun. Narasumber 6 adalah pegawai PT. X yang tidak termasuk golongan milenial, namun dari generasi Z. Narasumber baru lulus sarjana dan baru bergabung kurang dari 1 tahun di PT. X. Narasumber 5 & 6 diwawancarai untuk melihat apakah terdapat perbedaan dan juga pandangan generasi lain mengenai generasi milenial. Narasumber 7 adalah atasan langsung dari karyawan milenial namun juga berusia dalam rentang milenial. Narasumber terakhir adalah Narasumber Ahli ataupun pengamat yang mendalami mengenai milenial di tempat kerja. Alasan pemilihan narasumber adalah selain sudah lebih dari 20 tahun bekerja di bagian Human Capital BUMN, narasumber juga saat ini aktif di FHCI (Forum Human Capital Indonesia), dimana merupakan forum para praktisi sumberdaya manusia dari berbagai BUMN di Indonesia.

Data yang didapat dianalisis menggunakan model analisis data dari (Milles & Huberman, 1994 dalam Denzin & Lincoln, 2018). Analisis Data (Data Analysis) terdiri atas tiga subproses yang saling terkait : reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan / verifikasi. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Oktober 2019 sampai dengan Juni 2020, bertempat di wilayah Jabodetabek dan Bandung dengan mengambil data dari berbagai narasumber terkait.

4. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Budaya Kerja PT. X

PT. X mempunyai nilai-nilai (value) yang dijunjung dan disosialisasikan oleh sebuah unit transformasi di organisasinya. Tugas unit transformasi ini yaitu mensosialisasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai organisasi kepada seluruh karyawan di PT. X. Dari nilai-nilai itu diturunkan lagi menjadi bentuk perilaku. Itu yang harus diterapkan di unit kerja mereka masing-masing. Contohnya pada Department Service, nilainya akan lebih kepada *Outstanding Service* dan itulah yang nantinya akan diamalkan oleh karyawan pada department tersebut. Bagaimana nilai-nilai tersebut bisa tertanam pada diri karyawan supaya tersosialisasi, diketahui dan diamalkan? Caranya adalah para milenial melakukan campaign, dan banyak sekali membuat artefak-artefak dengan cara membuat buku panduan, flyer dan infografis. Kemudian dibuat berdasarkan tema tahunan untuk mensosialisasikannya. Para milenial juga mensosialisasikannya mulai dari email (pada footer) dan juga melalui video dan ditayangkan pada TV display untuk kalangan internal PT. X.

Setiap unit dan kantor cabang harus memiliki program budaya. Mereka mengambil dari minimal 2 nilai dari nilai organisasi tersebut, yang disesuaikan dengan lingkungan dan cabang masing-masing. Hal ini sudah berjalan 3 tahun dan masing-masing unit memiliki program budaya yang berbeda-beda. Outputnya adalah agar perilaku dari nilai-nilai di PT. X dapat terwujud. Bentuk programnya sederhana dan tidak susah, contohnya seperti makan siang bersama di unit service. Kemudian ada department lain yang menerapkan setiap pulang harus mengucapkan terima kasih. Dan masih banyak lagi program-program di tiap cabang dan unit.

Dalam mengukur budaya organisasi di PT. X, dilakukan dengan OCHI (*Organization Culture Help Index*). OCHI ini merupakan produk yang nama umumnya adalah pengaturan index budaya organisasi. Semakin besar nilainya, semakin tinggi tingkat toxic racunnya, maka tidak sehat unit tersebut. Parameternya untuk OCHI ini adalah 10. Jika hasil pengukuran di atas 10, hal ini berarti perusahaan tidak sehat. Dibawah 10 dikategorikan sehat. Dan untuk hasil pengukuran selama ini PT. X selalu dibawah 10. OCHI ini diukur oleh unit monitor and evaluation dengan menggunakan konsultan dari luar yang dipekerjakan oleh PT. X. Tugasnya hanya untuk mengukur index budaya saja. Jadi tidak diukur oleh unit itu sendiri agar tidak bias pengukurannya.

Dari uraian narasumber mengenai budaya kerja di PT. X dapat disimpulkan bahwa hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh teori yang disampaikan oleh Deal & Kennedy. Bahwa budaya organisasi secara sederhana dapat juga diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut (Deal & Kennedy, 2000). Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari *inner working*, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan. Seperti visi dan misi yang dibangun oleh PT. X yang diikuti oleh para milenial, beberapa program yang diinisiasi termasuk transformasi program. Jadi budaya organisasi yang dimiliki PT. X itu adalah kebiasaan-kebiasaan yang diyakini oleh para karyawannya termasuk para milenial. Ada beberapa program yang diinisiasi oleh management, artinya dari luar unit transformasi,

ada yang memang inisiasinya dari para milenial. Tapi baik inisiasinya dari dalam maupun luar milenial, para milenial tetap membantunya dalam bentuk *campaign*, *change management*-nya.

Motivasi Kerja Generasi Milenial

Motivasi menurut Kanfer (1992) menyangkut indikator yang mendorong individu atau menarik individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Ketiga indikator tersebut adalah *direction*, *effort* dan *persisten*. Berikut uraian masing-masing terkait dengan penelitian ini.

Direction

Salah satu narasumber yang merupakan atasan milenial, mengatakan bahwa dalam memberikan arahan, dibutuhkan *engagement* antara atasan dan bawahan. Selain itu juga perlu memahami karakter bawahan, karena karakter orang berbeda-beda. Sebagai atasan menurutnya perlu mengetahui hal itu agar mempermudah dalam memberikan arahan (*direction*). Selain itu, narasumber juga sering mengadakan diskusi dengan bawahannya terkait pekerjaan yang ditugaskan kepada bawahannya. Hal ini juga dilakukan agar mereka bisa fokus dalam pengerjaannya. Untuk diskusi ini menurutnya dijadwalkan minimal 2 minggu sekali.

Salah satu narasumber dari kalangan milenial mengatakan bahwa dengan adanya arahan (*direction*), narasumber menjadi lebih tahu mengenai arah pekerjaan dan juga termotivasi. Berikut pernyataannya “*Dengan adanya arahan saya suka, karena saya jadi tahu sebenarnya saya bekerja disini untuk menghasilkan apa sih, untuk membawa apa sih?*” Kemudian narasumber juga menambahkan bahwa “*Kalau pekerjaan di arahkan, saya jadi lebih termotivasi. Tapi kalau tidak di arahkan, saya malah lebih bingung dan bertanya-tanya kayak, saya dibutuhkan ga sih disini, saya bisa sampai kesana pikirannya, walaupun dibebaskan bekerja.*” Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa arahan (*direction*) dibutuhkan oleh milenial, walaupun dalam pengerjaannya mereka mengharapkan tidak kaku.

Pendapat narasumber dari Generasi X, menyatakan bahwa peran atasan sangat penting dalam memberikan arah pekerjaan (*direction*). Jika atasan memberikan tantangan (*challenge*), milenial biasanya merasa ditantang untuk mengerjakan hal tersebut. Jadi menurutnya sangat tergantung dari atasannya. Menurutnya terkadang seorang pegawai itu bisa dilihat dari hari pertama dia masuk, apa harapan dia, apa ambisinya dan apa motivasinya untuk masuk ke suatu perusahaan.

Terkait *direction* ini, jika dibandingkan milenial dan Generasi Z, ternyata tidak jauh berbeda. Narasumber yang merupakan karyawan di bawah milenial, yakni Generasi Z, menjelaskan bahwa terdapat pengarahan terkait pekerjaan. “*Saya lebih sering banyak bertanya, dan mencoba ini bener atau tidak kayak begini. saya nyoba dulu.*” Konfirmasi kepada atasan ataupun senior dilakukan narasumber agar mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukannya sudah benar atau tidak. Menurutnya itu adalah caranya beradaptasi dengan arah (*direction*) dari pekerjaan yang dilakukannya

Dalam hal bekerja, Generasi Z cenderung menjadi “*follower*” dari kakak-kakaknya. Hal ini kemungkinan karena jumlah mereka yang baru sedikit memasuki dunia kerja dan mereka membutuhkan *role model* yang dapat mereka contoh dalam bekerja. Lebih lanjut narasumber dari generasi Z mengatakan ketika pertama kali masuk kerja, dirinya mempelajari situasi terlebih dahulu dan juga banyak belajar dari seniornya yaitu para milenial. Menurutnya di tempatnya bekerja sudah ditentukan KPI (*Key Performance Indikator*) masing-masing orang. Jadi KPI inilah yang menjadi acuannya dalam bekerja dan juga atasan mengevaluasi berdasarkan KPI individu tersebut. Jika suatu saat menemui kendala dalam bekerja, narasumber biasanya meng-infokan kepada seniornya. Senior akan memberikan pengarahan terkait kendala tersebut. Dalam hal kebebasan dalam menyampaikan pendapat juga dijamin di PT. X ini menurutnya.

Para milenial bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawabnya. Para milenial mampu menyesuaikan diri dalam pekerjaan yang ditugaskan padanya. Para milenial juga menghendaki *engagement* antara atasan dan bawahan sehingga komunikasi bisa lebih lancar, sehingga mengurangi kesalahan pengertian. Terkait hal ini, sesuai dengan pernyataan Kanfer (1992) bahwa *direction* menyangkut indikator yang mendorong individu atau menarik individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Sebagai contoh, seseorang akan mencoba melakukan sesuatu. Seseorang mungkin mencoba keras dan lama untuk menghindari pekerjaan-yang tidak dimotivasi perilaku. Oleh karena itu perlu diingat akan komponen 'arah'.

Munandar (2001) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Tujuan itu jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu narasumber milenial yang menyatakan bahwa dengan adanya arahan membuat pekerjaan menjadi lebih jelas, terarah dan juga timbul motivasi untuk mengerjakannya. Dengan adanya arahan dari atasan juga baginya memberikan bukti bahwa dirinya juga dibutuhkan dan dihargai dalam konteks bekerja. Perasaan dihargai ini akan mendorong milenial dan memotivasinya untuk bekerja lebih giat dan mencapai tujuan dari pekerjaan tersebut.

Effort

Terkait dengan *Effort* yang merupakan elemen kedua dari Teori Motivasi (Kanfer, 1992), salah satu narasumber yang merupakan praktisi sumberdaya manusia mengatakan bahwa para milenial itu *achievement oriented* dalam bekerja. Mereka (karyawan milenial) akan berusaha maksimal dalam mencapai target. Jadi menurutnya hal itu adalah sisi positif bekerja dengan karyawan milenial, pekerjaan bisa lebih cepat karena mereka bergerak cepat dan punya ide-ide yang cukup bagus.

Salah satu karyawan milenial mengatakan pentingnya kreativitas dalam bekerja. Misalnya ketika menerima arahan dari atasan, kemudian milenial sendiri mempunyai ide-ide atau inovasi. Jika memang ide atau inovasi tersebut benar dan bisa membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien, maka atasan juga akan memberikan keleluasaan dalam bekerja dan menjalankan inovasi tersebut. Dalam hal jika beban pekerjaan banyak, narasumber mengatakan bahwa dirinya akan meningkatkan effort menjadi dua kali lipat, dan jika diperlukan untuk lembur maka hal itu akan dilakukannya.

Dalam hal menyesuaikan dengan budaya kerja di PT. X, narasumber mengaku tidak mengalami kesulitan dalam beradaptasi. Menurutnya milenial akan mengikuti aturan yang sudah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Keinginan untuk santai dan bermalas-malasan ada, namun rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan lebih mendorongnya untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Hal seperti tersebut diatas juga dibenarkan oleh salah satu narasumber milenial. Jika terkait target, selama ini narasumber bekerja keras untuk mencapai target.

“Kebetulan aku tipe yang harus membuat to-do-list setiap hari. Jadi bisa diukur melalui to-do-list itu. Tapi kalau untuk seberapa keras, karena memang personality-ku seperti itu, ketika di pagi hari aku uda set harus kerjain A, B, C. Jadi mau bagaimanapun harus tercapai itu. Kalau misalkan memang tidak bisa karena 1 atau 2 alasan tertentu, ya aku akan menyesuaikan itu. Intinya harus diselesaikan dengan baik. Walaupun terkadang ada beberapa penyesuaian dan kita udah set to-do-list di awal, goal di awal. Lagi jalan, tiba-tiba ada briefing yang harus diikuti antar unit. Jadinya kita harus ikut briefing dan kerjaan aku harus dikesampingkan terlebih dahulu. Seperti itu ada sih beberapa kali, tapi so far aku harus ngerjain to do list itu.”

Narasumber milenial lain juga membenarkan hal yang sama. Bahwa terkadang dirinya juga beberapa kali lembur untuk menyelesaikan pekerjaan jika diperlukan. Narasumber juga mengatakan bahwa dirinya tipe yang mudah bosan dengan pekerjaan dan menginginkan pekerjaan yang menantang. Dan sejauh ini di unit tempatnya bekerja terpenuhi hal tersebut dan memberikan kepuasan baginya.

Motivasi dalam elemen *Effort* menurut Kanfer (1992), seberapa keras seseorang berusaha. Dengan berpikir bahwa motivasi adalah penentu penting pada kinerja kerja. Faktor lain, seperti kemampuan, kualitas peralatan dan koordinasi usaha anggota tim juga mempengaruhi kinerja. Stigma bahwa generasi milenial dikatakan “santai” ternyata dapat dipatahkan. Ketika dihadapkan dengan tanggung jawab dan hasil kerjanya ditentukan oleh KPI (*Key Performance Indikator*), milenial yang memiliki rasa ingin menunda pekerjaan menjadi terabaikan. Generasi milenial maupun generasi Z sanggup menyesuaikan diri dalam lingkungan yang memiliki aturan yang cukup ketat namun karena atasannya juga paham dengan generasi tersebut maka pekerjaannya lebih terakomodir. Para milenial memiliki *achievement oriented* dalam bekerja. Mereka (karyawan milenial) akan berusaha maksimal dalam mencapai target. Jadi sisi positif dalam bekerja dengan karyawan milenial, menjadikan pekerjaan bisa lebih cepat karena mereka gerakannya cepat, melek teknologi dan mempunyai ide-ide yang bagus dan kreatif serta efektif. Lebih-lebih jika ada generasi milenial yang menargetkan dirinya untuk mencapai KPI yang sudah diset untuk dirinya dan berpedoman pada *to do list* dalam mencapainya. Hal ini akan lebih memudahkan atasannya dalam memonitor dan mengevaluasinya dan menjadi efektif dalam menentukan

tugas untuk generasi milenial ini. Selain itu, atasan juga memberikan keleluasaan dalam bekerja dan menjalankan inovasi dalam pekerjaannya tersebut. Dengan demikian *effort* mereka menjadikan pekerjaan yang dilakukan lebih efisien dan efektif.

Persistence

Persistence menurut Kanfer (1992), dikatakan bahwa berapa lama seseorang terus berusaha melakukan pekerjaan. Penelitian tentang motivasi sesekali menggunakan ketekunan sebagai hasil dari usaha. Berbicara mengenai *persistence* sebagai elemen ketiga dari Motivasi (Kanfer, 1992), Narasumber 1 yang merupakan praktisi sumberdaya manusia mengatakan bahwa generasi X aturannya lebih jelas dan terkadang terikat aturan. Berbeda dengan generasi milenial yang lebih bebas namun tetap memegang aturan karena di BUMN sarat dengan aturan-aturan untuk dipenuhi oleh karyawannya. Dan menurutnya karyawan milenial cukup *persistence* dalam mematuhi aturan-aturan tersebut.

Narasumber lain yang merupakan atasan generasi milenial, yang juga masih berusia pada rentang milenial, mengatakan bahwa terkait *persistence* sebenarnya kembali lagi ke *gap* dan *engagement* antara atasan dan bawahan. Semakin karyawan *engage* dengan atasan, dia akan semakin loyal. Jadi kalau semakin ada *gap*, cenderung mereka akan lebih tidak fokus, arah kerjanya pun tidak ada. Dalam menerapkan budaya kerja di PT. X menurutnya semua leader menerapkan budaya kerja yang merupakan value terakhir dari nilai-nilai organisasi. Jika diartikan nilai tersebut adalah bagaimana atasan menghargai setiap apapun bentuk karya dari bawahannya. Hal ini adalah bentuk penghargaan terhadap orang lain. Kalau seandainya semua senior leader menerapkan hal tersebut apapun bentuk rewardnya, hal itu menurutnya dapat menambah etika dari karyawan milenial.

Berbeda dengan pandangan salah satu narasumber yang mewakili generasi di atas milenial. Menurut beliau dalam hal *persistence* tidak ada perbedaan dilihat dari antar generasi manapun. Hanya saja yang membedakan dalam hal penggunaan *gadget*. Generasi milenial tentunya lebih canggih dan mudah beradaptasi dengan *gadget*. Penggunaan *gadget* inilah yang membuat mereka (karyawan milenial) lebih cepat dan lebih efektif dalam bekerja dan mencapai target dalam pekerjaan mereka. Sedangkan narasumber yang mewakili generasi Z mengatakan bahwa karena masih karyawan baru, jadi masih beradaptasi dengan lingkungan. Namun tentunya berusaha untuk *persistence* dalam mencapai target. Untuk pekerjaan, narasumber berusaha bekerja dengan maksimal dan fokus. Jika menemui kesulitan, narasumber generasi Z ini berusaha untuk bertanya dengan para senior (karyawan milenial).

Kinerja Milenial

Terkait kinerja para karyawan milenial, salah satu narasumber yang merupakan generasi milenial mengatakan bahwa jika diperlukan *effort* lebih dalam pekerjaannya, maka akan dilakukannya. Bahkan jika perlu dua kali lipat dalam pengerjaannya juga akan dilakukannya. Bahkan untuk lembur sekalipun akan dikerjakannya. Hal ini juga diperkuat oleh narasumber milenial yang lain. Bahwa jika ada pekerjaan yang diperlukan untuk lembur, maka akan dilakukannya. Dan sebisa mungkin dikerjakan di kantor.

Dalam hal target, milenial terkadang menetapkan target untuk dirinya sendiri. Seperti yang dilakukan oleh salah satu narasumber dari generasi milenial. Selama ini narasumber biasa menset target terkait pekerjaan per-hari untuk dirinya sendiri. Dengan adanya target tersebut, dirinya akan berusaha untuk untuk mencapai target itu. Termasuk jika sampai jam kerja yang ditentukan belum tercapai, terkadang narasumber akan lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bernardin dan Russel (2013) yang mengemukakan enam kinerja pokok untuk mengukur kinerja, yaitu: 1. Quality. 2. Quantity. 3. Timeliness 4. Cost-effectiveness. 5. Need for supervision. 6. Interpersonal impact. Pernyataan dari ketiga narasumber milenial di atas menggambarkan bagaimana dari sisi kualitas dan kuantitas, para karyawan milenial tersebut akan berusaha memenuhi standar pekerjaan (KPI) yang ditetapkan pada mereka bahkan lebih. Kemudian juga dari sisi waktu mereka akan melakukan lembur jika memang hal itu dibutuhkan. Mereka juga akan berusaha membereskan pekerjaan tersebut walaupun belum waktunya. Selain itu peran dari atasan sebagai *coach* yang berperan dalam pemahaman budaya kerja dan agar kinerja meningkat tinggi. Kinerja yang baik juga akan meningkatkan *interpersonal impact* pada seseorang seperti yang diungkapkan oleh narasumber milenial.

Hambatan dalam menghadapi Budaya Kerja dan Solusinya

Terkait hambatan dalam menghadapi budaya kerja, seorang narasumber yang merupakan atasan milenial yang masih tergolong usia milenial menyebutkan bahwa jika ditanya masalah *rejection* terhadap suatu program, tidak semua karyawan milenial bisa langsung menyerap program baru tersebut. Kadang mereka (karyawan milenial) merasa, ketika budaya seperti ini, mereka sudah mendapatkan apa yang mereka inginkan jadi buat apa berubah.

Dalam hal menanamkan budaya tersebut, bukan hanya sekedar yang ingin dilihat atau penampakan dari luar saja. Jika dilihat secara individu, wajar jika mereka berpikiran apa kegunaannya untuk diri mereka secara pribadi? Tapi kalau mereka coba melihat dampak jangka panjangnya akan keberlangsungan perusahaan kedepan, yang kompleks dan bahkan dengan budaya yang sekarang, belum tentu perusahaan bisa *survive*. Nah bisa jadi hal seperti ini belum terpikirkan oleh mereka. Belum lagi budayanya sendiri bukan hal yang mudah untuk diinternalisasikan kepada karyawan.

Salah satu narasumber milenial menambahkan, terkait masalah adaptasi dari karyawan milenial, sebenarnya perusahaan-lah yang harus mengakomodir apa maunya milenial. Apalagi jamannya terus berubah. Tidak mungkin paradigma lama dipertahankan sementara milenial-milenial yang baru masuk dicekokin paradigma lama. Hal ini tidak akan berhasil.

Solusi

Solusi dari hambatan *gap* komunikasi antara atasan dan bawahan, beberapa narasumber menyebutkan bahwa peran atasan sangat penting dalam hal ini. Budaya seharusnya diturunkan dari atasan ke bawahan (*top-down*). Jadi ketika ingin berusaha menggerakkan teman-teman yang dibawah, disisi lain juga berusaha untuk meyakinkan atasannya bahwa inilah budaya di PT. X. Ini yang menjadi dasar dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menjadi identitas yang mudah-mudahan dapat diimplementasikan dan bisa berkontribusi untuk menjaga keberlangsungan perusahaan kedepan.

Narasumber lain menyebutkan jika berbicara tentang milenial yang beradaptasi itu sebenarnya agak susah. Jadi sebetulnya perusahaan-lah yang harus mengakomodir apa keinginan milenial. Apalagi jamannya terus berubah, tidak mungkin paradigma lama dipertahankan sementara milenial baru yang masuk dicekokin paradigma lama, tentunya hal ini sulit untuk berhasil. Jadi caranya adalah merubah paradigma lama, paradigma yang birokrasinya lambat, komunikasinya antara atasan dan bawahan ada *gap*, itu dicoba dihilangkan semua, supaya milenial punya daya tarik untuk bekerja.

Narasumber yang lainnya lagi berpendapat bahwa solusinya adalah dengan merubah paradigma yang birokrasinya lambat. Cara menghilangkan *gap* komunikasi salah satunya adalah dengan *open space* di ruang kerja. Hal ini bisa di lihat dengan tidak adanya *cubical* untuk semua level termasuk untuk level Top Management, semua bercampur dan setiap harinya bekerja bersama-sama. Dengan seringnya bekerjasama diharapkan akhirnya *gap* komunikasi itu hilang dengan sendirinya.

Pendapat Ahli mengenai Motivasi Milenial dalam beradaptasi dengan Budaya Kerja di PT. X.

Menurut pakar sumber daya manusia yang dikonfirmasi dalam penelitian ini, setiap generasi mempunyai perbedaan dalam sikap dan motivasi dalam bekerja. Generasi milenial cenderung lebih terbuka sejak awal. Misalnya mereka (generasi milenial) akan mengatakan hal ini berat di awal ketika mereka mendapatkan penugasan atau ketika mereka akan *deal* sebuah pekerjaan. Berbeda dengan generasi sebelumnya (Generasi X) yang cenderung akan menerimawalaupun pekerjaan itu berat. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan berikut ini, generasi X adalah generasi yang lahir pada tahun – tahun awal dari perkembangan teknologi dan informasi seperti penggunaan PC (personal computer), video games, tv kabel, dan internet. Ciri – ciri dari generasi ini adalah: mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik dan disebut sebagai generasi yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal, sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang, tipe pekerja keras, menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya (Jurkiewicz, 2000).

Narasumber juga mengatakan hal positif tentang generasi milenial adalah tetap melaksanakan pekerjaan sesuai target yang diberikan oleh atasan. Bahkan untuk jam kerja terkadang melebihi jam kerja seharusnya, yang penting pekerjaan terselesaikan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh para narasumber milenial sebelumnya terkait jam kerja dan *effort* dari karyawan milenial.

Dalam hal *direction*, sebagai elemen pertama motivasi menurut Kanfer (1992), menurut narasumber ahli yang paling penting itu sebenarnya adalah komunikasi. Generasi milenial dibesarkan dalam kondisi era keterbukaan, sehingga dalam hal komunikasi lebih bebas dan lebih terbuka. Terkadang spontanitas-spontanitas yang mereka lakukan, yang dulu dianggap kurang sopan oleh generasi sebelumnya, namun bagi mereka sudah biasa. Jadi kunci dari *Direction* kepada generasi milenial adalah

komunikasi yang pas antara atasan dengan generasi milenial. Atasan diharapkan dapat menyesuaikan pada kondisi milenial, dengan bahasa yang lebih komunikatif dan menganggap milenial sebagai partner.

Mengenai *Effort* sebagai elemen kedua dari motivasi (Kanfer, 1992), menurut narasumber apabila sistem rekrut dan pola penerimaan sudah bagus serta memenuhi unsur-unsur nilai integritas, nilai profesionalisme, mempunyai nasionalisme yang kuat serta mempunyai akhlak yang baik, maka generasi milenial akan mampu menyesuaikan dengan *culture* serta *value* perusahaan. Ketika ada penugasan mereka akan mempunyai *effort* yang maksimal dalam menyelesaikan tugas sebaik mungkin. Bahkan kadang mereka melaporkan hasil kerjanya sebelum batas waktu yang ditargetkan. Mereka kadang menawarkan diri untuk pekerjaan lain dengan bertanya apa lagi yang bisa dikerjakan jika tugas ini sudah selesai? Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber milenial bahwa dalam hal jika beban pekerjaan banyak, maka akan meningkatkan *effort* menjadi dua kali lipat, dan jika diperlukan untuk lembur maka hal itu akan dilakukannya.

Elemen ketiga dari motivasi yaitu *Persistence*, menurut narasumber tidak bergantung pada generasi milenial atau bukan, namun tergantung kepada tipikal orang. Mereka yang lulus test kemampuan waktu tahapan rekrutmen, berarti mempunyai kemampuan untuk bekerja sesuai standar. Selanjutnya tinggal mengarahkan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Baik itu masalah attitude, personal quality, dan lain-lain. Ketangguhan generasi milenial ini menurut narasumber, mereka akan melaksanakan pekerjaan semaksimal mungkin apabila mereka sudah *deal* di awal untuk bergabung dengan perusahaan. Mereka akan melaksanakan tugas pekerjaan sepanjang bisa dilakukan sampai selesai di kantor.

Hal yang menjadi hambatan milenial dalam beradaptasi dengan budaya kerja di BUMN menurut narasumber adalah dalam hal menerima tantangan baru yang sifatnya lebih menantang. Generasi milenial mempunyai kecenderungan mengeluh di awal sebelum mencoba. Sehingga cenderung tidak berani menerima tantangan yang sifatnya lebih besar. Kemudian hambatan lainnya adalah dalam hal komunikasi dengan senior. Apabila senior mempunyai hambatan komunikasi, maka potensi konflik akan terjadi. Sehingga menjadi tantangan perusahaan untuk memadukan generasi seniornya dengan generasi milenial. Generasi Z memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi generasi Z mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu (multi tasking) seperti: menjalankan sosial media, menggunakan ponsel, browsing menggunakan PC, dan mendengarkan musik menggunakan headset. Apapun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil generasi ini sudah mengenal teknologi dan akrab dengan *gadget* canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka.

Terkait hambatan tersebut, narasumber menyarankan untuk menciptakan kondisi kantor yang kondusif untuk bekerja yaitu dengan menciptakan kondisi dan suasana kantor lebih terbuka. Misalnya ruangan kantor lebih terbuka, tidak bersekat atau memiliki banyak ruangan umum untuk bekerja. Jadi bisa bekerja di ruangan mana saja. Kemudian komunikasi antara atasan bawahan harus nyambung, tidak menggunakan bahasa yang menunjukkan antara atasan dan bawahan namun menganggap generasi milenial sebagai *partner* dalam bekerja. Generasi ini lahir dan dibesarkan di era serba *digital* dan teknologi canggih. Tentunya hal ini berpengaruh terhadap perkembangan perilaku dan kepribadian mereka. Kiblat mereka adalah internet, sehingga mempermudah mereka mendapatkan akses informasi terkini. Pernyataan ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh narasumber sebelumnya dan sudah diterapkan di PT. X. Dimana PT. X sudah menciptakan suasana *open space* sehingga tidak ada batasan antara atasan dan bawahan. Selain itu sebagian atasan juga menganggap bawahan milenial adalah *partner* dalam bekerja, sehingga *gap* komunikasi dapat teratasi.

5. SIMPULAN

Simpulan dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Motivasi dari generasi milenial dalam bekerja. Sesuai dengan teori motivasi Kanfer (1992) bahwa dari segi *Direction* (komponen 'arah') bahwa peran atasan sangat penting dalam memberikan arah pekerjaan (*direction*). Jika atasan memberikan tantangan (*challenge*), milenial biasanya merasa ditantang untuk mengerjakan hal tersebut. Selain itu juga dibutuhkan *engagement* antara atasan dan bawahan. Pada elemen kedua *Effort* (seberapa keras seseorang berusaha), para milenial *achievement oriented* dalam bekerja. Mereka (karyawan milenial) akan berusaha maksimal dalam mencapai target. Merupakan hal positif bekerja dengan karyawan milenial, pekerjaan bisa lebih cepat karena mereka punya ide-ide yang cukup bagus, mereka juga kreatif dalam bekerja ketika menerima arahan

- dari atasannya. Pada elemen *Persistence* (ketekunan) sebagai elemen ketiga, karyawan milenial cukup *persistence* dalam mematuhi aturan-aturan yang berlaku di perusahaan tersebut.
2. Hambatan para milenial dalam menerapkan budaya kerja di PT. X adalah tidak langsung dapat menyerap adaptasi budaya tersebut. Hambatan tersebut diatasi dengan solusi bahwa hal tersebut memang harus dari atas (*top-down*). Dimana dalam hal ini peran atasan sebagai *coach* sangat besar. Keterikatan (*bonding*) antara atasan dan bawahan pun penting dalam hal ini.
 3. Kinerja milenial yang bekerja di BUMN terutama di PT. X. Milenial berusaha memenuhi dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya baik dari sisi kualitas dan kuantitas. Para karyawan milenial tersebut akan berusaha memenuhi standar pekerjaan (KPI) yang ditetapkan pada mereka bahkan lebih. Kemudian juga dari sisi waktu mereka akan melakukan lembur jika memang hal itu dibutuhkan. Juga berusaha membereskan pekerjaan tersebut walaupun belum tenggat waktunya.
 4. Narasumber Ahli dalam penelitian ini mengatakan hal positif tentang generasi milenial. Yakni mereka tetap melaksanakan pekerjaan sesuai target yang diberikan oleh atasan. Generasi milenial cenderung lebih terbuka sejak awal, mereka akan mengatakan hal ini berat di awal ketika mereka mendapatkan penugasan atau ketika mereka akan *deal* sebuah pekerjaan. Berbeda dengan generasi sebelumnya (Generasi X) yang cenderung akan menerima walaupun pekerjaan tersebut berat. Dalam hal *Direction*, yang paling penting itu komunikasi antara atasan dan bawahan. Mengenai *Effort* apabila sistem rekrut dan pola penerimaan sudah bagus serta memenuhi unsur-unsur nilai integritas, nilai profesionalisme, mempunyai nasionalisme yang kuat serta mempunyai akhlak yang baik, maka generasi milenial akan mampu menyesuaikan dengan *culture* serta *value* perusahaan. Elemen *Persistence*, tidak bergantung pada generasi milenial atau bukan, namun tergantung kepada tipikal orang. Mereka yang lulus test kemampuan waktu tahapan rekrutmen, berarti mempunyai kemampuan untuk bekerja sesuai standar.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
- [2] Jalal, O.M. (2013). Mengenal siapa itu Generasi Y. Diambil dari <https://manajemenppm.wordpress.com/2013/07/08/mengenal-siapa-itu-generasi-y/>
- [3] Nuring, (2018), 5 Cara Generasi Millennial mengubah budaya kerja dan desain kantor diambil dari <https://www.arginuring.com/blog/2018/07/11/5-cara-generasi-millennial-mengubah-budaya-kerja-dan-desain-kantor/>
- [4] Dalle, J. (2017). Di Balik Evolusi Budaya Kerja Milenial. Diambil dari <https://www.kompasiana.com/jusmandalle/5a2623c2da56da50063a6c82/di-balik-evolusi-budaya-kerja-milenial>
- [5] Armor & Taylor, (1998), *Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-Regulation*, DOI:10.1016/S0065-2601(08)60386-X. Corpus ID:44224617.
- [6] Triguno, 2010. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Trayon Press.
- [7] Brack, J. and Kelly, K., (2012). Maximizing millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), pp.2-14.
- [8] Pinder C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [9] Munandar, A. S, (2001). *Psikologi industri dan organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta.
- [10] Kanfer (1992), *Work motivation: New directions in theory and research*. In Kerlinger, F.N. *Foundations of behavioral research*. Japan: CBS College Publishing.

- [11] Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- [12] Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- [13] Murti dan Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel mediasi Kepuasan Kerja pada PDAM kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. Volume. 1 No 1.
- [14] Heneman, Herbert G. Schwab, Donald P Fossum, J and Dryer (1989). *Managing Personnel and Human Resource Strategies and Problems*. Dowjones, Irwin- Illions.
- [15] Bernardin, H. Jhon and Joyce E.A Russel, (2013). *Human Resource Management*. Singapore, McGraw-Hill, Inc.
- [16] Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. (2018). *Handbook of Qualitative Research fifth edition*. Sage Publication. California.
- [17] Deal T.E and Kennedy A.A (2000) *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison- Wesley.
- [18] Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55. <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>.