
**PEMILIHAN KARIR PADA PEGAWAI GENERASI MILLENNIAL
(STUDI KASUS : PEGAWAI PT XYZ)**

Oleh :

Febru Radhianjaya,

Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

Email : febru.radhianjaya@gmail.com

Article Info

Article History :

Received 14 Sept - 2021

Accepted 23 Sept - 2021

*Available Online 25 Sept -
2021*

Abstract

PT XYZ is a company engaged in the field of production and services that has Human Resources spread throughout Indonesia. In this study, the object of observation is the employee in the East Java Unit which has a total of 2,300 personnel with the composition of the Millennial Generation (born 1981-1994) of 51% as the dominating number of employees in PT XYZ. The results of an interest survey conducted on 698 structural employees at the Basic Supervisor level (managerial type career) at PT XYZ East Java Unit which aims to find out the expected career choices in the future, showed that 25% or 171 employees of the millennial generation chose functional careers (type of expertise). This phenomenon is then explored further in the research objectives, namely what factors influence career choice in millennial generation employees. This research is a qualitative research that begins with the use of the questionnaire method in the form of interested survey as mentioned before then followed by interview method to explore more about career choice factors. Interview method conducted after recapitulation of questionnaire result to selected employees who choose a poll towards the functional career over structural career. The selected employees were further interviewed to find out why they chose the functional career with some more specific questions. Based on the analysis and discussion of this research, the result is that there are two factors that influence career choice, namely passion and confidence in individual abilities. It is hoped that this research, can be used as consideration for the Human Resource Development Department of PT XYZ in managing employees, especially the millennial generation.

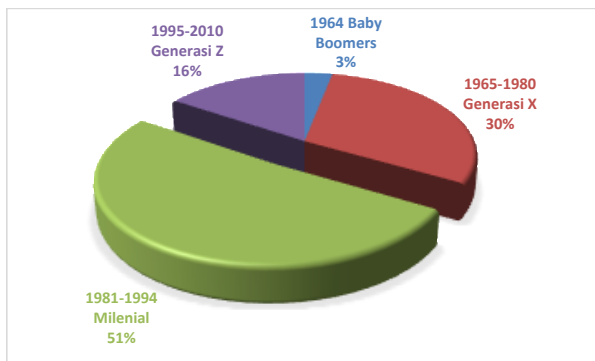
Keyword :

*Millenials, Careers,
Qualitative*

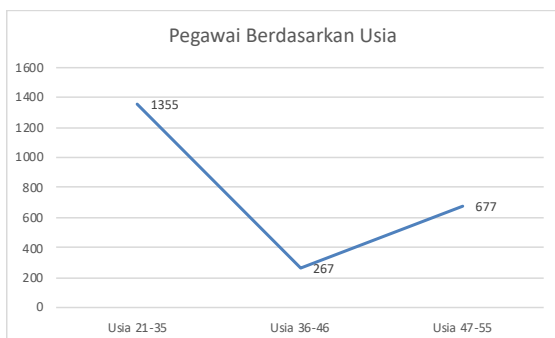
1. PENDAHULUAN

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan jasa yang memiliki Sumber Daya Manusia yang tersebar di seluruh Indonesia. Berdasarkan data di bulan Juni tahun 2020, menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki jumlah pegawai sebanyak 2.300 personil yang tersebar diseluruh Jawa Timur. Dari jumlah pegawai tersebut, kemudian dikelompokkan menjadi empat generasi sesuai dengan tahun kelahiran.

Berikut merupakan detail komposisi jumlah pegawai PT XYZ yang dikelompokkan sesuai tahun kelahiran pegawai.



Gambar 1 Komposisi Jumlah Pegawai PT XYZ berdasarkan generasi (Sumber : PT XYZ, 2020)



Gambar 2 Grafik Pegawai PT XYZ Berdasarkan Usia (Sumber : PT XYZ, 2020)

Berdasarkan data pada gambar 1, terlihat bahwa komposisi pegawai PT XYZ adalah terdiri dari lima satu persen (51%) generasi millennial dan enam belas persen (16%) generasi Z. Dua generasi tersebut yaitu generasi millennial dan generasi Z merupakan kategori generasi muda yang ada di perusahaan. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak tiga puluh persen (30%) yaitu generasi X dan tiga persen (3%) yaitu generasi baby boomers merupakan kategori generasi senior yang ada di perusahaan

dan diperkirakan akan pensiun dalam jangka waktu 1 sampai dengan 10 tahun kedepan.

Pada data tersebut di atas, terlihat bahwa komposisi pegawai millennial memiliki jumlah terbesar sehingga dapat dikatakan pegawai generasi millennial adalah pegawai yang mendominasi di PT XYZ. Generasi millennial di PT XYZ ini tentunya memiliki perbedaan sikap dari generasi-generasi sebelumnya atau generasi senior. Oleh karena itu, perbedaan generasi menyebabkan perbedaan yang signifikan terhadap nilai, sikap, preferensi, dan perilaku generasi millennial dibandingkan generasi sebelumnya (Hernaus & Vokic, 2014). Generasi millennial memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut : cerdas, kreatif, produktif, berorientasi pada pencapaian prestasi (*achievement oriented*), menyukai *personal development* atau pengembangan personal, pemaknaan karir, dan mencari mentor atau supervisor untuk mendorong serta memfasilitasi pengembangan dirinya (Kicheva, 2017).

Pada tahun 2020, PT XYZ telah melakukan jajak minat terhadap 909 pegawai struktural di PT XYZ dari jenjang Supervisori Dasar dan Supervisori Atas. Berikut ini hasil rekap jajak minat untuk kedua jenjang diatas :

Tabel 1 Peminatan Bidang Pegawai Struktural (Sumber : PT XYZ, 2020)

NO	JENJANG	PEMINATAN KARIR		PROSENTASE PEMINATAN KARIR FUNGSIONAL	JUMLAH
		STRUKTURAL	FUNGSIONAL		
1	SUPERVISORI DASAR	472	226	32%	698
2	SUPERVISORI ATAS A	98	14	13%	112
3	SUPERVISORI ATAS B	82	17	17%	99
JUMLAH					909

Pada tabel 1 dapat terlihat bahwa jenjang supervisori dasar paling dominan dalam memilih peminatan karir fungsional. Karir fungsional adalah karir jenis kepakaran / keahlian tertentu. Dalam hal ini karir fungsional dalam struktur organisasi PT XYZ tidak memiliki staff. Sedangkan karir supervisori dasar adalah karir jenis manajerial. Karir manajerial ini tentunya membawahi bidang tertentu dan memiliki staff. Sehingga akan didetailkan kembali pegawai berdasarkan usia yang memilih peminatan karir fungsional sebagai berikut :

Tabel 2 Peminatan Karir Fungsional Jenjang Supervisori Dasar
(Sumber : PT XYZ, 2020)

NO	USIA	GENERASI	JUMLAH	PROSENTASE
1	22-25	Z	6	3%
2	26-34	MILLENNIAL	171	76%
3	45-55	X	49	22%
TOTAL			226	100%

Berdasarkan tabel 2 diatas, terlihat bahwa pegawai yang berada pada jenjang supervisori dasar mayoritas adalah berada generasi millennial yaitu 171 pegawai atau 76% dari jumlah pegawai jenjang supervisor dasar. Generasi millennial merupakan kandidat pegawai potensial yang menjadi talent pool serta penerus bagi kelangsungan perusahaan di masa mendatang, Dengan fenomena yang tergambar pada tabel 1 di atas, yaitu jumlah pegawai supervisor dasar yang memilih karir fungsional sebanyak 226 pegawai (32% dari jumlah pegawai supervisor dasar), maka akan menyebabkan beberapa kendala yang akan dihadapi oleh Pengelola Sumber Daya Manusia di PT XYZ, yaitu antara lain kesulitan dalam mencari talent yang akan menduduki jabatan struktural yang memimpin suatu unit, proses regenerasi dalam estafet kepemimpinan selanjutnya terhambat, serta potensi menurunnya kinerja perusahaan akibat kurangnya pemimpin yang menduduki jabatan posisi strategis. Peneliti ingin menggambarkan fenomena yang terjadi pada generasi millennial yang berada pada supervisor dasar namun memilih jenjang fungsional atau jenis kepakaran yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi pegawai millennial dalam memilih karir fungsional tersebut dengan memperhatikan teori pengembangan pemilihan karir melalui wawancara. Diharapkan dari hasil penelitian, dapat menjadi pertimbangan manajemen khususnya pengelola Sumber Daya Manusia PT XYZ agar memberikan intervensi dan program yang sesuai dengan kebutuhan pegawai generasi millennial.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pemilihan karir pegawai sangat penting dalam perjalanan karir seseorang. Brown & Lent (2013) mendefinisikan karir sebagai suatu urutan atau sekumpulan pekerjaan yang dijabat oleh seseorang selama bekerja. Karir juga dapat dijelaskan sebagai keterlibatan seseorang dalam job family tertentu yang mencakup berbagai pekerjaan (contoh: pada Job Family

engineering. Seseorang menjadi engineer pada perusahaan X selama 10 tahun dan pada perusahaan Y selama 10 tahun berikutnya). Perubahan suatu karir diartikan sebagai perpindahan dari suatu job family ke job family yang lain (contoh: perpindahan karir dari seorang engineer menjadi seorang guru). Karir juga dapat diartikan sebagai suatu pemaknaan dan penghayatan mengenai suatu pekerjaan atau suatu karir tertentu yang bersifat signifikan terhadap seorang individu tersebut dan mempunyai nilai-nilai yang positif (Lysova, dkk, 2017). Pemilihan karir seseorang umumnya terlihat pada ketertarikan seseorang tersebut dalam bidang karir tertentu yang menggambarkan atau mempresentasikan identitas pribadi atau citra dirinya (Leong, dkk, 2014).

Menurut Kupperschmidt (2000) generasi merupakan sekelompok orang yang memiliki salah satu atau beberapa kesamaan yaitu pada tahun lahir, usia, lokasi atau tempat tinggal, dan pengalaman history atau kejadian peristiwa yang sama serta memiliki pengaruh yang sangat penting dalam fase perkembangan generasi tersebut. Salah satu pengelompokan generasi yang paling populer dan umum digunakan adalah kesamaan pada tahun lahir yang kemudian dibagi menjadi 4 (empat) antara lain : generasi Baby Boomers yaitu generasi yang lahir pada tahun 1944-1964, generasi X yaitu generasi yang lahir pada tahun 1965-1980, generasi Y (Millennial) yaitu generasi yang lahir pada tahun 1981-1994, dan generasi Z yaitu generasi yang lahir pada tahun 1995-2010. Dikaitkan dengan generasi millennial sesuai dengan objek penelitian ini, maka karakteristik pegawai generasi millennial akan menunjukkan kinerja yang optimal jika bekerja sesuai dengan minat karir atau passion yang diinginkannya (Bencsik, dkk, 2016).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang diawali dengan menggunakan metode kuisisioner. Kuisisioner tersebut berupa jajak minat yang disebarakan melalui google form yang dikirimkan secara online kepada 909 pegawai struktural di PT XYZ dari jenjang Supervisori Dasar dan Supervisori Atas. Jajak minat tersebut bertujuan untuk mengetahui pilihan karir yang diharapkan di masa mendatang. Metode kuisisioner berupa jajak minat ini dilakukan karena sifatnya yang relatif cepat dan memudahkan baik bagi peneliti

dalam menyebarkan kuisioner maupun kepada responden dalam mengisi kuisioner yang dikirimkan.

Kemudian dari hasil rekapitulasi kuisioner tersebut, dipilih pegawai yang memilih jajak minat ke arah jenjang fungsional. Pegawai yang terpilih tersebut dilakukan wawancara lebih lanjut untuk mengetahui mengapa memilih jenjang fungsional dengan beberapa pertanyaan yang lebih spesifik. Metode wawancara adalah berupa in-depth-interview kepada pegawai yang terpilih. Metode ini digunakan karena dapat menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor apa yang menyebabkan pegawai memilih karir fungsional dibandingkan karir struktural;

Pada penelitian ini responden yang terpilih adalah Toni (bukan nama sebenarnya). Toni adalah salah satu pegawai jenjang struktural supervisi dasar dari generasi millennial yang memilih karir ke jenjang fungsional.

Selanjutnya dilakukan analisis data yang bertujuan untuk menjelaskan temuan yang didapatkan melalui wawancara dikaitkan dengan menggunakan teori topik penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil rekapitulasi jajak minat (terdapat pada tabel 1 dan tabel 2 di pendahuluan), didapatkan fenomena bahwa jenjang supervisi dasar yang merupakan jenjang struktural dan jumlahnya saat ini didominasi oleh generasi millennial, banyak yang memilih karir kepada jenjang fungsional atau jenis kepakaran. Oleh karena itu, dilakukan wawancara kepada subjek terpilih yang representatif dapat mewakili generasi millennial pada jenjang struktural yang memilih karir ke jenjang fungsional untuk menggali lebih lanjut faktor – faktor yang mempengaruhi pegawai millennial dalam memilih karir pada jenjang fungsional.

Pada hasil wawancara kepada Toni sebagai subjek responden yang terpilih, terdapat beberapa temuan yang disampaikan sebagai berikut :

a. Temuan 1

...Kalau sisi Teknik, tantangannya mungkin lebih ke kita kalau masih, kalau ada gangguan, mungkin harus siap setiap saat dan ke lapangan untuk mengkomando teman-teman, dan tidak kenal waktu lah istilahnya meskipun sampai pagi. Kalau dari PP

tantangannya lebih menghadapi berbagai karakter pelanggan, misal pelanggan emosional, misalnya kita bisa ngemong pelanggan

Pernyataan tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan berikut ini : Pemilihan karir pegawai sangat penting dalam perjalanan karir setiap orang. Brown & Lent (2013) mendefinisikan karir sebagai suatu urutan atau sekumpulan pekerjaan yang dijabat oleh seseorang selama bekerja. Toni disini menjelaskan pernah bekerja di bidang Teknik dan pelayanan pelanggan hingga saat ini. Toni telah memahami tanggung jawabnya, serta suka duka dalam menduduki posisi jabatan yang telah dilaluinya, Atas pengalaman jabatan tersebut. Toni cenderung telah memiliki dan mengarah pada pilihan karir yang lebih sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

Atas temuan 1 ini, pengelola Sumber Daya Manusia dihadapkan pada adanya minat dan pilihan pegawai sehingga dapat digunakan untuk merencanakan pengembangan dan jalur karir setiap pegawai sesuai kebutuhan perusahaan dengan mempertimbangkan minat dan pegawai.

b. Temuan 2

...Kalau saya lebih mengalir apa yang coba dijalani dijalani saja. Terkadang condong ke zona nyaman

&

...Kalau untuk passion, pengennya lebih senang di Teknik karena bisa dikantor dan lapangan.

Pemilihan karir seseorang umumnya terlihat pada ketertarikan seseorang tersebut dalam bidang karir tertentu yang menggambarkan atau mempresentasikan identitas pribadi atau citra dirinya (Leong, dkk, 2014). Pada kutipan pernyataan di atas, Toni lebih senang di bidang Teknik dibandingkan jabatan saat ini yaitu pada jabatan Pelayanan Pelanggan. Selain itu, Toni juga bersifat santai terkait karir yang mengalir saja dan condong pada zona nyaman. Hal ini mengindikasikan bahwa Toni tidak terlalu berambisi mengejar karir dan memilih zona nyaman.

Dalam hal ini, terdapat suatu fakta yang jelas bahwa setiap pegawai pasti memiliki passion atau minat di bidang tertentu. Dan pegawai millennial cenderung memiliki faktor untuk berada di zona nyaman. Oleh karena itu,

hal ini merupakan tantangan bagi pengelola Sumber Daya Manusia untuk dapat mempertahankan kinerja perusahaan yang unggul khususnya pegawai dari generasi millennial, dengan cara menempatkan setiap pegawai pada posisi yang sesuai dengan passion atau minatnya tersebut dengan harapan agar pegawai tetap memiliki jiwa kompetitif dan produktif.

c. Temuan 3

...Sebenarnya sudah lama, awal ditawari masuk ke struktural itu, saya sudah punya pemikiran masuk fungsional saja.

Menurut Brown & Lent (2013) dalam teori yang disampaikan John Holland merupakan ahli yang banyak meneliti tentang pilihan karir dan minat karir. Ia berpendapat bahwa jika minat individu diketahui, maka jenis pekerjaan atau jabatan yang dipandang sesuai dapat diprediksi sejak dini. Pada hal ini Toni sudah memikirkan untuk karir fungsional saat ditawari menjadi karir struktural.

Temuan 3 ini merupakan suatu pilihan seorang individu atas temuan 1 dan temuan 2 sebelumnya. Pada kedua temuan tersebut, menyatakan bahwa Toni minat pada jabatan teknik namun saat ini ditempatkan di jabatan pelayanan pelanggan. Sehingga hal ini memicu Toni dalam memilih karir yang mengalir saja dan cenderung berada di zona nyaman. Hal ini menyebabkan Toni memilih karir fungsional dibandingkan karir struktural.

d. Temuan 4

...Kelemahannya banyak mas. Lebih ke kurang disiplin

Menurut Gie (1981: 96) (dalam Riyanto, 2016) disiplin diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati oleh orang / sekelompok orang. Pada kondisi tersebut Toni menyebutkan mengenai kelemahan pada dirinya yaitu Toni merasa kurang disiplin dalam hal datang ke kantor tepat waktu. Dalam hal ini, terlihat bahwa Toni menyadari terdapat sesuatu yang kurang baik pada dirinya sebagai seorang pemimpin.

e. Temuan 5

...Kalau untuk sebisa mungkin diberikan tanggung jawab tetap dilaksanakan, tapi

kalau fungsional, pekerjaan kita sendiri selesai maka ya sudah. Tapi misal di struktural kita harus memonitor pekerjaan staff

&

...Kalau fungsional kita tanggung jawab sendiri, tapi kalau struktural, pekerjaan staff menjadi tanggung jawab saya juga

&

...Kalau struktural memang semakin berat beban dan tanggung jawab dan takut tidak mampu

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228) (dalam Andriani & Widiawati 2017), mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Dalam hal ini Toni menyatakan terkait kemampuannya yang kurang mengenai bertanggung jawab pada bawahannya.

Pada temuan 4 dan temuan 5 ini, terlihat Toni menyadari kelemahannya jika menjabat sebagai seorang pimpinan atau pejabat struktural bahwa terdapat kurang disiplin dan tanggung jawab yang lebih terhadap bawahan. Bagi pengelola Sumber Daya Manusia, kelemahan seorang pegawai dalam menduduki jabatan sebagai pemimpin dapat diatasi dengan cara memberikan pelatihan, motivasi, coaching, mentoring, dan counselling agar menjadi pemimpin yang terus belajar dan berkembang ke arah yang lebih baik.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil jajak minat didapatkan 32% atau 226 pegawai Supervisor Dasar yang memilih jenjang karir fungsional dibandingkan jenjang karir struktural dimana mayoritas pegawai Supervisor Dasar adalah dari generasi millennial. Kemudian berdasarkan rekapitulasi kuisisioner jajak minat tersebut, dipilih pegawai yang dilakukan interview secara mendalam untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai dalam memilih karir fungsional.

Hasil pengolahan data dan analisis penelitian di atas, didapatkan bahwa Toni seorang pegawai supervisor dasar dari generasi millennial yang memilih karir fungsional, memiliki beberapa alasan yang mendasari pemilihan karirnya. Alasan atau faktor yang

pertama yaitu terkait minat. Toni memiliki minat dalam bidang teknik namun saat ini ditempatkan pada jabatan pelayanan pelanggan. Hal ini merupakan salah satu yang mendasari Toni untuk berada di zona nyaman dan tidak berambisi menduduki jabatan struktural. Alasan atau faktor kedua yaitu kepercayaan diri atas kemampuan individu. Toni merasa memiliki kelemahan dan kemampuan yang terbatas jika harus menduduki jabatan struktural. Atas kedua faktor di atas, pengelola Sumber Daya Manusia diharapkan mampu memberikan intervensi dan program yang sesuai bagi generasi millennial demi kelangsungan perusahaan di masa mendatang.

6. REFERENSI

- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*. Vol 5 (83 – 98). Doi : <https://media.neliti.com/media/publications/4421-ID-pengaruh-faktor-higine-dan-pemuas-pada-motivasi-dan-kinerja-uji-terhadap-teori-h.pdf>
- Bencsik, A.; Horvart-Csikos, G. & Juhasz, T. (2016). Y and Z generation at workplace. *Competitiveness Journal*, 8(3), 90-106. doi: /10.7441/joc.2016.03.06
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2013). *Career Development and Counseling* (2nd Ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. doi : https://www.academia.edu/34761236/_Steven_D_Brown_Robert_W_Lent_Career_Development_bookzz_org_
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations – Challenge for Bulgarian Managers and HR. Professionals. *Economic Alternatives*, 2017. Vol 1: 103-121. Doi : https://www.researchgate.net/publication/315673521_Management_of_Employees_from_Different_Generations_-_Challenge_for_Bulgarian_Managers_and_HR_Professionals/link/58da8640a6fdccca1c588035/download
- Leong, F. T.; Rosenberg, S. D. & Chong, S. (2014). A psychometric evolution of Schein's (1985) Career Orientations Inventory. *Journal of Career Assessment*, 22(3), 524-538. doi: 10.1177/1069072713498685
- Lysova, E. I.; Allan, B. A.; Dik, B. J.; Duffy, R. D. & Steger, M. F. (2017). Fostering meaningful work in organization: a multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(B), 374-389. doi: 10.1016/j.jvb.2018.07.004
- Riyanto, Btara Putra, 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Tabungan Negara Yogyakarta. Skripsi. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta. Doi : https://eprints.uny.ac.id/43872/1/BtaraPutraRiyanto_12808141043.pdf