

Analisis Pilihan Karir Dan Orientasi Karir Generasi Milenial Dalam Kepuasan Kerja

Irwan Sukmawan

Universitas Bina Bangsa

E-mail : sukmawanirwan82@gmail.com

Irma Nurmala Dewi

Universitas Bina Bangsa

E-mail : irmanurmaladewi5@gmail.com

Hafidz Hanafiah

Universitas Bina Bangsa

E-mail : hafidshanafiah31237@gmail.com

Abstract: *In general, a person's career is divided into four groups, namely being civil and government civil servants, BUMN employees in various sectors, private employees in various sectors, as well as being an entrepreneur and the like. This research will focus on career choices and orientation in the millennial generation. The millennial generation or generation Z who were born after 1995. Generations that are different from previous generations are the baby boomers, generation X, and generation Y. This research gap has caused policy makers in corporate organizational management to start adapting and seeing what trends are different from other generations. other. This study uses qualitative studies from various recent journals. The results of the study show that most of the millennial generation have career habits with various career patterns, starting from a career as a stepping stone to getting out of their comfort zone by starting a business. The millennial generation is more concerned with salary or income as satisfaction at work.*

Keyword: *Career, Millennial Generation, Job Satisfaction*

Abstrak: Secara umum, karir seseorang dibagi menjadi empat kelompok yaitu menjadi PNS baik sipil maupun pemerintahan, pegawai BUMN di berbagai sektor, pegawai swasta di berbagai sektor, maupun menjadi seorang pengusaha dan sejenisnya. Dalam penelitian ini akan berfokus kepada pilihan dan orientasi karir pada generasi milenial. Generasi milenial atau generasi Z adalah generasi yang lahir setelah tahun 1995. Generasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya yaitu generasi baby boomers, generasi X, dan generasi Y. Gap riset ini menyebabkan para pemangku kebijakan di manajemen organisasi perusahaan mulai beradaptasi dan melihat trend apa yang berbeda dengan generasi lainnya. Penelitian ini menggunakan studi kualitatif dari berbagai jurnal yang terbaru. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar generasi milenial mempunyai kebiasaan dalam berkarir dengan berbagai pola dalam berkarir mulai dari karir sebagai batu loncatan hingga keluar dari zona nyaman dengan memulai usaha. Generasi milenial lebih mementingkan gaji atau pemasukan sebagai kepuasan dalam hasil bekerja.

Keyword: Karir, Generasi Milenial, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

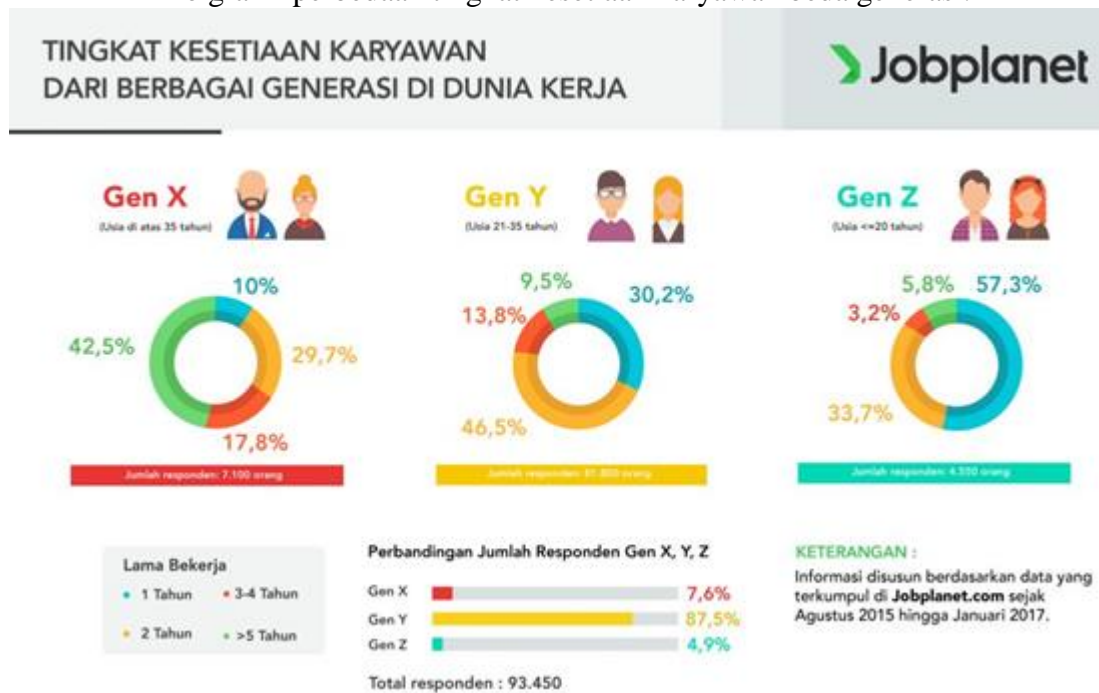
Generasi pekerja sudah dikategorikan oleh BPS. Generasi yang dibedakan dari tanggal kelahiran. Berdasarkan sensus penduduk 2020, jumlah penduduk Indonesia adalah 270,20 juta jiwa. Dengan komposisi sebanyak 25,87% masuk ke dalam kelompok Millennial, 21,88% merupakan kelompok Generasi X, 11,56% adalah kelompok *Baby Boomer*, dan Generasi Z sebanyak 27,94% (BPS, 2021). Saat ini belum banyak dari Generasi Z yang memasuki dunia kerja karena sebagian besar masih berada dalam usia sekolah. Bila merujuk

data di atas maka sebagian besar tempat kerja diisi oleh Millennial diikuti oleh Generasi X. Sementara itu, Sebagian besar Baby Boomer telah memasuki usia pensiun. Generasi baby boomers kelahiran sebelum tahun 1960, generasi X kelahiran 1961 hingga 1980. Generasi Y kelahiran 1981 hingga 2000, generasi Z atau milenial kelahiran 2001 hingga 2010, serta generasi alpha kelahiran 2010 hingga sekarang.

Berdasarkan infografik perbandingan tingkat kesetiaan karyawan Gen X, Y, dan Z dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 1.

Info grafik perbedaan tingkat kesetiaan karyawan beda generasi.



(Sumber: NN. 2017. *Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja*)

Permasalahan yang ada pada generasi milenial selalu berpindah kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Secara umum generasi milenial dikelompokkan menjadi empat komponen besar, yaitu (1) *Undefined ID*, (2) *The Communalistic*, (3) *The Dialoguer*, dan (4) *The Realistic* (McKinsey, 2018).

Tujuan penelitian ini untuk melihat trend dan perilaku pekerja milenial melalui studi kepustakaan yang diambil dari berbagai sumber dari jurnal terdahulu.

TINJAUAN PUSTAKA

Karir

Ketika mendengar kata karir akan sedikit lumrah bagi para pekerja metropolitan, karir bisa jadi pencapaian seseorang dalam pekerjaan. Karir juga bisa berjenjang mulai dari jabatan terendah hingga tertinggi dalam suatu perusahaan.

Menurut Handoko (1997), karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), karir merupakan rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

Pada generasi milenial saat ini, karir bisa jadi pencapaian yang terbaik dalam suatu pekerjaan atau bisa juga sebagai langkah mencari pengalaman dan jati diri seseorang dalam mengarungi dunia pekerjaan.

Teori motivasi merupakan teori tentang keinginan untuk melakukan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dengan berbagai tujuan tertentu, dapat disesuaikan dengan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan individual. Teori motivasi yang terkenal yaitu teori motivasi kebutuhan oleh Abraham Maslow yang terdiri dari lima tingkat kebutuhan. Tingkatan pertama adalah kebutuhan fisiologikal seperti rasa haus, dan lapar. Tingkatan kedua yaitu kebutuhan rasa aman yang meliputi keamanan fisik, mental, dan intelektual. Tingkatan ketiga adalah kebutuhan kasih sayang. Tingkatan keempat kebutuhan akan harga diri yang tercermin dalam simbol status. Terakhir tingkatan kelima merupakan tingkatan paling tinggi, yaitu tingkatan kebutuhan akan aktualisasi diri (Maslow, 2013).

Teori pemilihan karir Roe atau *A need theory approach to career choice* dengan pendekatan kebutuhan. Tiga komponen pilihan karir: (1) pengaruh genetika terhadap keputusan karir, (2) pengalaman masa lalu, dan (3) kebutuhan manusia. Sedangkan teori pemilihan karir Hoppock berupa sepuluh pokok pikiran yang secara umum pemilihan karir berujung pada kepuasan kerja. Pada mana kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi sikap positif terhadap pekerjaan, begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan pekerjaan yang kondusif dan produktif.

Kepuasan Kerja

Berkerja secara puas dan tidak merupakan hal yang wajar dirasakan oleh pekerja. Hal tersebut bisa menyebabkan efek terhadap pekerjaan yang sedang dijalannya. Terdapat definisi tentang kepuasan kerja, adapun definisi kepuasan kerja dapat dijabarkan oleh para ahli sebagai berikut ini:

1. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja merujuk sikap individu terhadap pekerjaannya. Individu dengan kepuasan kerja tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu dengan kepuasan kerja rendah memiliki sikap negative terhadap pekerjaannya.
2. Pendapat lain menurut Suwatno dan Donni (2011), kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik bagi manajemen, karena pengaruhnya besar terhadap bagi karyawan maupun

manajemen. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi manajemen kepuasan kerja bermanfaat karena dapat meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku karyawan.

3. Sedangkan menurut Handoko (1997), kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan maupun tidak menyenangkan saat karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dari pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa, kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan baik senang ataupun tidak yang dapat berimbas bagi pekerja itu sendiri maupun bagi manajemen, karena mampu meningkatkan tujuan yang akan diperoleh perusahaan itu sendiri

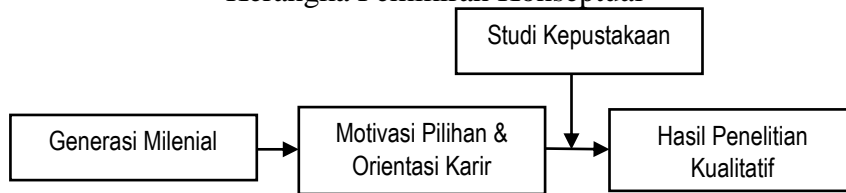
Terdapat beberapa teori kepuasan tentang kerja (As'ad, 2003), sebagai berikut:

1. Teori ketidak sesuaian (*discrepancy theory*). Secara singkat teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas walaupun terdapat ketidaksesuaian, bisa juga disebut *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan atau dibawah standar minimum maka semakin besar pula ketidak puasan terhadap pekerjaan tersebut, atau disebut juga *discrepancy* yang negative.
2. Teori keadilan (*equity theory*). Teori yang dikembangkan oleh Adam (1963) dari teori sebelumnya oleh Zlaznik (1958), secara singkat menjelaskan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio input dan outcomes dirinya dengan orang lain. Bila komparasi itu dirasa cukup adil maka akan merasa puas, sebaliknya bila tidak adil maka akan merasakan kecewa karena dianggap tidak seimbang dan merugikan.
3. Teori Dua Faktor Herzberg. Teori ini memfokuskan pada dua factor yaitu factor yang berkontribusi pada sikap positif atau disebut juga motivator. Serta factor lainnya yang mencegah terjadinya reaksi negative atau disebut juga *hygiens*.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan merupakan penelitian kualitatif, studi kepustakaan, dan penelitian kepustakaan yang bertujuan untuk mendeskripsikan pilihan karir dan orientasi karir di kalangan generasi milenial. Sumber penelitian diambil dari berbagai sumber dari jurnal. Penggunaan penelitian kualitatif harus konsisten dengan asumsi metodologis. Sifat eksploratif ini menjadi alasan dilakukannya penelitian ini (Ali & Limakrisna, 2013). Konseptual pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.
Kerangka Pemikiran Konseptual



HASIL DAN PEMBAHASAN

Generasi milenial menjadi generasi terkini dalam dunia kerja. Perbedaan generasi dalam organisasi perusahaan terkadang menjadi masalah bagi para manajemen. Referensi jurnal yang diambil melihat dari berbagai sudut hasil penelitian terdahulu. Dari studi kepustakaan yang mengambil dari beberapa jurnal terkait dengan pekerja kaum milenial, dapat diambil dijabarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.
Pilihan Karir dan Orientasi Karir Generasi Milenial

Hal yang menjadi perhatian	Hasil penelitian
Budaya dan teknologi	Perilaku yang disukai milenial yaitu strategi perencanaan dan desain perilaku dan preferensi milenial serta resiko dan berinovasi (Sweeney, 2006). Milenial lebih menyukai iterasi inklusif dan cenderung tidak menyukai sama konseptualisasi pekerjaan nyata sebagai Gen X. Gaji sebagai utilitarian lawan dari simbol status; menekankan pentingnya manfaat dan pemenuhan; pendidikan sebagai bagian integral untuk mendapatkan pekerjaan nyata; dan hak individu untuk menentukan arti daripada memaksakannya (O'Connor & Raile, 2015). Perbedaan karakteristik antara generasi Z dan generasi lain adalah penguasaan informasi dan teknologi (Putra, 2016). Terdapat perbedaan persepsi antara laki-laki dan perempuan, tetapi tidak terdapat perbedaan faktor yang mempengaruhi pilihan karier di perusahaan publik (Prabowo dan Putranta, 2016). Karyawan Generasi Y secara global suka berpindah-pindah pekerjaan, tidak puas dengan profesi dan memiliki kecenderungan meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang pasti. Kebanyakan mengundurkan diri untuk peluang yang lebih baik atau wirausaha. Karyawan generasi Y cenderung memperkaya pengetahuan (Hassan & Jambulingam, 2018). Gen Z memiliki banyak kesamaan dengan generasi milenial yaitu pola perilaku keraguan tentang budaya dan teknologi (Schroth, 2019). Faktor yang banyak dipilih milenial Indonesia yaitu pembinaan, kerja tim, fleksibilitas dalam jam, pengelolaan makro, mengembangkan hubungan dan kompensasi yang adil (Devina & Dwikardana, 2019). Karakteristik Generasi Z yaitu ekspektasi tenaga kerja, generasi pendahulu karakteristik, dinamika antar generasi, dan transformasi tempat kerja (Dwivedula, 2019). Perbedaan karakteristik yaitu perbedaan sikap pekerjaan, sikap peraturan/otoritas, sikap penghargaan, kecenderungan skill, sikap umpan balik dan supervise, sikap pada pemberi kerja, keseimbangan kehidupan/kerja sikap faktor kesuksesan, sikap prioritas pengembangan serta sikap kecenderungan pada gaya kepemimpinan (Adiawaty, 2019)
Work-life-balance dan Work-financial balance	Work-life-balance adalah <i>engagement</i> menurut persepsi karyawan milenial, <i>autonomy</i> dan <i>career opportunity</i> adalah faktor utama <i>engagement</i> menurut persepsi ahli. Analisis faktor membentuk enam faktor <i>engagement</i> , yaitu <i>organization, compensation and benefit, the work, team work, pride, dan performance</i> (Fahreza dkk., 2019). <i>Work-life balance</i> , apresiasi, kekuatan merek perusahaan, gaji, dan lingkungan kerja merupakan faktor employer branding yang berpengaruh terhadap saving karyawan (Auditya & Hendarman, 2020). Terdapat pengaruh kehidupan kerja seimbang terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap retensi karyawan (Silaban, & Margaretha, 2021). Kemampuan finansial berpengaruh pada perilaku keuangan. Perilaku keuangan berpengaruh terhadap keuangan kepuasan dan memediasi hubungan antara kemampuan keuangan dan kepuasan finansial (Wulandari, 2022).

<i>Employee Engagement</i>	Hubungan <i>employee engagement</i> , komitmen organisasi di kalangan milenial yang kompetitif dari mana lingkungan tekanan tinggi dan ditemukan yang terkenal hubungan antara keterlibatan karyawan. Komitmen efektif dan keterlibatan aktif dari karyawan mengarah pada produktivitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Seorang karyawan yang terlibat memiliki tingkat produktivitas yang tinggi yang meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Karyawan Inisiatif keterlibatan memiliki dampak langsung pada produktivitas organisasi (Badola etc., 2020). <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Karyawan menunjukkan bahwa kontribusi <i>grit, worklife balance dan job resources</i> terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee satisfaction</i> (Manggabarani dkk., 2020). Pelatihan tidak berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> , pekerjaan kepuasan berpengaruh terhadap karyawan keterlibatan, keterlibatan karyawan memiliki berpengaruh terhadap kinerja, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja, pelatihan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> , dan kepuasan kerja berpengaruh kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i> (Ramadhany, 2020).
<i>Leadership</i>	Kepemimpinan, organisasi, budaya, dan kompensasi secara bersamaan memiliki berpengaruh terhadap kinerja milenial para karyawan (Garingging & Saluy, 2020). Aspek karyawan milenial meliputi pengakuan serta penghargaan, dukungan kepemimpinan, dan peluang pertumbuhan (Khan & Shamini, 2021). Kepemimpinan lintas generasi yaitu dengan melacak persamaan tiap generasi, mendorong kerja tim, dan mempelajari etos kerja tiap generasi (Komalasari dkk., 2022). Alasan milenial berpindah pekerjaan yaitu dampak ketidakpuasan kerja, dampaknya kepuasan kerja, dan dampak kepemimpinan yang efektif dan pengelolaan (Binolac etc, 2022). Kaum milenial lebih menyukai gaya kepemimpinan dengan memberdayakan dan transformasional karena gaya ini dianggap efektif (Easton & Steyn, 2022).
Identitas, pengakuan, komitmen	Gen X dan gen Y memiliki perbedaan tentang tingkat loyalitas karyawan. Gen Y lebih fokus pada pengembangan karir sedangkan dalam gen X ketika berorientasi pada pengembangan karir yang mengarah kepada pengembangan organisasinya (Nindyati, 2017). Parameter sebelum menerima tawaran pekerjaan adalah keamanan pekerjaan, prestise dan reputasi pekerjaan, pekerjaan yang menantang, gaji awal dan nilai pemberi kerja (Arora & Kshatriya, 2017). Generasi X memiliki <i>organizational commitment</i> yang lebih tinggi dibandingkan generasi Y (Amin & Rahmiati, 2018). Faktor yang diinginkan generasi milenial yaitu kepuasan pribadi dengan organisasi dan kepuasan dengan sosial organisasi komitmen (Carranza etc., 2020). Kepuasan keterlibatan karyawan di kalangan pemuda ditemukan sebagai mediator antara karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Namun tidak untuk niat turnover (Sahni, 2021). Semangat pekerja dari kemampuan beradaptasi karir, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional (Purba & Susetyo, 2021). <i>Organizational attractiveness</i> dan <i>perceived altruism</i> berbasis CSR memediasi hubungan antara CSR dan niat bergabung para kaum milenial (Ikhida etc., 2021). Terdapat pengaruh kondisi lingkungan kerja karyawan milenial terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan serta terdapat pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja mempengaruhi keinginan karyawan generasi milenial untuk keluar dari perusahaan (Soedira dkk., 2021). Keberhasilan perkembangan identitas berpengaruh terhadap identitas karier, perencanaan karier, dan esiliensi karier. Perencanaan karier dan resiliensi karier berpengaruh terhadap intensi <i>turnover</i> . Keberhasilan perkembangan identitas berpengaruh terhadap intensi <i>turnover</i> dengan mediasi perencanaan karier dan resiliensi karier (Tedja & Sijabat, 2021). Generasi Milenial (baik Gen Y dan Gen Z) dengan Metode Mannheim membedakan gaya generasional milenial, yakni kemandirian, quotidianisme dan regenerasi. Peran mandiri tercermin melalui pekerjaan baru, quotidianisme diekspresikan melalui jenis pekerjaan non-tradisional yang memonetisasi individualitas dan kepribadian, dan regenerasi mengambil bentuk pembuatan kritis (Cevik, 2022). Keterikatan kerja karyawan milenial di industri perbankan ditemukan makna dalam pekerjaannya, dan kebanggaan sebagai bagian dari tempat bekerja untuk bersama-sama mencapai visi dan misi perusahaan (Setiawan dkk., 2022).
Kompensasi	Efek positif dari gaji, cuti berbayar, waktu fleksibel, dan dukungan rekan kerja; dan dampak negatif dari jadwal bekerja yang tidak teratur, serta cakupan serikat pekerja (Campione, 2015). Gaji dan kompensasi dan keterlibatan tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada generasi milenial (Friani & Mulyani, 2018). Empat dimensi kepuasan kerja seperti promosi, gaji, pengawasan dan rekan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Putri etc., 2020). Karyawan generasi Y bekerja setidaknya dalam lima tahun. Antecedent pergantian niat yaitu ketidakpuasan terhadap jumlah upah yang diterima, akses ke peluang karir yang lebih baik atau untuk mengubah karir serta keluarga dan/atau alasan pribadi. Faktor retensi meliputi pelatihan dan pengembangan, karir pengembangan dan gaji yang baik (Safian dkk., 2021). Tingkat kepuasan kerja karyawan lebih tinggi daripada skala gaji, kemajuan karir dan nilai oleh penyedia kerja dibandingkan dengan orang yang bekerja di perusahaan nasional, sedangkan faktor lain hubungan dengan rekan kerjanya (Ali dkk., 2021). Faktor pengembangan karir, imbalan keuangan dan keseimbangan kehidupan kerja yang diinginkan pencari pekerja (Egerová etc., 2021). Gen Z menginginkan gaji diatas rata-rata, harapan sebagai wirausaha, sisanya sebagai karyawan BUMN, ASN dan lainnya (Septiawan & Suprianto, 2022).

Lingkungan kerja dan komunikasi	Organisasi tidak memfasilitasi kebutuhan pekerja milenial. Milenial menginginkan promosi dan bisa meninggalkan organisasi jika tidak menerima promosi (Spencer & Muchnick, 2015). Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Sedangkan stres kerja berpengaruh terhadap niat keluar. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar (Komari & Sulistiowati, 2019). Harapan tinggi untuk keseimbangan kehidupan kerja, umpan balik yang baik dan pengakuan, komunikasi terbuka, dan karier yang menunjang (Lewis, 2019). Strategi khusus untuk peluang pertumbuhan karir, komunikasi yang baik dengan atasan, lingkungan kerja yang menyenangkan, citra positif perusahaan di mata masyarakat (Tamara etc., 2019). Generasi Z menghindari gaya komunikasi dominan yang mengontrol dan penuh aturan. Generasi Y dapat menjadi perantara bagi generasi X maupun baby boomers menuju proses pemikiran dalam memelihara relasi antar generasi (Christiani & Iksari, 2020). Peran kerja dan desain memiliki efek terkuat pada motivasi pekerja, hubungan pemimpin mempengaruhi model, dan praktik dan kebijakan perusahaan berhubungan dengan motivasi kerja (Nguyen & Pham, 2020). Pendampingan, komunikasi, dan insentif untuk terlibat karyawan milenial dan mengurangi hambatan keterlibatan karyawan. Pekerja milenial yang berpotensi mempromosikan dan meningkatkan moral karyawan. Strategi keterlibatan karyawan berpotensi mengarah pada peningkatan tenaga kerja masyarakat, mengurangi tingkat pengangguran, dan meningkatkan ekonomi dan pajak (Stephen, 2021). Perilaku generasi milenial dan generasi Z setelah menggunakan proses komunikasi secara interaktif menjadi pasif, sehingga tidak terjadi komunikasi efektif. (Zis dkk., 2021). Perbedaan antara generasi X dan generasi Y terletak pada nilai-nilai yang berkaitan dengan kepatuhan dan keseimbangan hidup kerja (Mulyanti, 2021). Manajemen memiliki hubungan dengan karyawan milenial, kecuali partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, lingkungan kerja memoderasi hubungan antara keduanya baik kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta retensi karyawan milenial (Islam etc., 2022).
---------------------------------	--

Dari tabel diatas dapat digambarkan bahwa generasi pekerja milenial dapat dikelompokkan menjadi tujuh masalah yang ditemui sebagai berikut: (1) budaya dan teknologi; (2) *work-life-balance* dan *work-financial-balance*; (3) *employee engagement*; (4) *leadership*; (5) identitas, pengakuan, komitmen; (6) kompensasi; (7) serta lingkungan kerja dan komunikasi.

Masalah pertama dilihat dari budaya dan teknologi, secara budaya dan teknologi generasi milenial merupakan generasi digitalisasi ketika dewasa, generasi dengan adaptasi gadget, generasi serba instan. Secara mental dan psikis tipe dengan pemilih dan baperan. Yang kedua terkait *work-life-balance* dan *work-financial-balance*, generasi ini selalu berfokus ke hasil terkadang tidak sabar menjalani proses dalam berkarir. Yang ketiga, *employee engagement* terkadang melihat situasi terlebih dahulu di dunia pekerjaan. Yang keempat *leadership*, generasi ini masih membutuhkan pemimpin yang membuat mereka nyaman dalam bekerja. Yang kelima, identitas, pengakuan, komitmen yang bisa menjadi referensi para manajemen organisasi perusahaan dalam menangani turnover para pekerja milenial. Yang keenam kompensasi juga masalah serius bukan hanya generasi milenial akan tetapi masalah klasik di dunia pekerjaan. Generasi milenial menganggap kompensasi bukan visi utama dalam berkarir atau mencari penghasilan, hanya sebatas mencari pengalaman atau mengumpulkan modal untuk membuat suatu usaha dalam mencapai impian ide yang ada di kepala mereka. Yang terakhir lingkungan kerja dan komunikasi, atau hubungan internal antar sesama pekerja yang notabennya berbeda generasi yang harus dibuat nyaman serta aman bagi kaum milenial.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

1. Generasi milenial merupakan generasi Z atau generasi yang lahir setelah tahun 2001 hingga 2010. Generasi yang diapit oleh generasi Y dan generasi alpha.
2. Generasi milenial dalam penentuan dan orientasi karirnya berlandaskan budaya dan teknologi; *work-life-balance* dan *work-financial-balance*; *employee engagement*; *leadership*; Identitas, pengakuan, komitmen; kompensasi; serta lingkungan kerja dan komunikasi.

SARAN

Penelitian selanjutnya dapat ditelaah terkait studi kuantitatif, penelitian spesifik terkait pemilihan gaji dan jabatan, serta penelitian mendalam antar generasi pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, P.R.P., & Indrawati, K.R. 2019. Perbedaan Keterikatan Kerja berdasarkan Generasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Berkonsep THK ditinjau dari Etos Kerja. *Jurnal Psikologi Udayana*, [S.l.], p. 46-57, Feb. 2019. ISSN 2654-4024.
- Adiawaty, S. 2019. Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 22 No. 3 / 2019.
- Ali, M., Shahid, M., & Rasheed, R. 2021. To Evaluate the Level of Job Satisfaction and Classify Factors Influencing Job Satisfaction of Millennials Working in Multinational and National Companies in Pakistan. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom. Vol. IX, Issue 4, April 2021
- Amin, G., & Rahmiati, F. 2018. Organizational Commitment Generasi X dan Y di Industri Manufaktur. *Jurnal Ilmu Komunikasi (J-IKA)*, Vol. V No. 2, September 2018 ISSN: 2355-0287, E-ISSN: 2549-3299 <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/jika> 139
- Arora, P., & Kshatriya, K.P. 2017. Millennials: The New Generation with High Employment Expectations. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. Volume 5, Issue 8, August 2017. ISSN: 2321-7782 (Online) e-ISJN: A4372-3114
- As'ad, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Auditya, R.P., & Hendarman, A.F. 2020. Identifying Employer Branding Factor in Bank XYZ to Increase Employee Retention for Millennials Generation. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, Volume 3, Issue 7 (July 2020), PP 01-13. ISSN- 2379-106X
- Badola, S.K., Chauhan, S., & Mittal, K. 2020. Prominence of Employee engagement and Organizational commitment in context to Millennial--Palarch's. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17(7), 10659-10667. ISSN 1567-214x
- Badan Pusat Statistik. 2021. Laporan BPS 2020. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- Binolac, A.N.L., Venancio, K.S., Mendoza, H.C., Caruyan, A.M., Nietes, A.M.B., Fernandez, J.C., & Morales, S. 2022. Managing Millennials: A Qualitative Study of

Millennials Job-Hopping in the BPO Industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. Volume VI, Issue VIII, August 2022. ISSN 2454-6186

- Campione, W.A. 2015. Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 17(4) 2015
- Carranza, M.T.D.G., Lemus, J.A.L., Soria, E.G., & Ibara, Q.A. 2020. Validation of A Measuring Scale of the Factors for The Employability of Millennials. *Gadjah Mada International Journal of Business* Vol. 22, No. 2 (May-August 2020): 178-19
- Cevik, N.K. 2022. The Millennial Generational Style: New Global Political and Economic Orientations. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 29-46. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-978819>
- Christiani, L.C., & Ikasari, P.N. 2020. Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa. *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media* Volume 4, Nomor 2, Oktober 2020: 84-105.
- Devina & Dwikardana, S. 2019. Indonesian Millennials' Needs in The Workplace Case Study in: PT Akur Pratama. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 15 No. 2 (2019). DOI: <https://doi.org/10.26593/jab.v15i2.3826>
- Dwivedula, R., Singh, P., & Azaran, M. 2019. Gen Z: Where Are We Now, and Future Pathways. *Journal of HRM*, vol. XXII, 2/2019.
- Easton, C., & Steyn, R. 2022. Leadership Styles and Effectiveness in The Workplace: A Perspective of the Millennial Generation. September 2022. [South African Journal of Economic and Management Sciences \(SAJEMS\)](https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4541) 25(1). DOI: [10.4102/sajems.v25i1.4541](https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4541)
- Egerová, D., Kutlák, J., & Eger, L. (2021). Millennial Job Seekers' Expectations: How do Companies Respond? *Economics and Sociology*, 14(1), 46-60. ISSN 2071-789X. DOI: [10.14254/2071-789X.2021/14-1/3](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/3)
- Fahreza, Kartika, & Sayekti. 2019. Analisis Faktor Engagement Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan Berbasis Ekonomi Kreatif. *Jurnal Manajemen Indonesia* (Vol. 19(1), pp. 56-70, 2019)
- Frian, A., & Mulyani, F. 2018. Millennials Employee Turnover Intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, Vol. 11, No. 3. DOI: <https://dx.doi.org/10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2018-no3-art5>
- Garingging, R., & Saluy, A.B. 2020. Influence of Leadership, Organizational Culture, and Millennial Employee Performance Compensation (Case Study in PT. XYZ Company). *Iconic Research and Engineering Journals*. Jul 2020. Volume 4 Issue 1. ISSN: 2456-8880.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hassan, M.M., & Jambulingam, M. 2018. Trends of Turnover & Adopting Soft HRM Strategies for The Retention of Millenials: Requirement of 21st Century. *8th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting* October 19 – 21, 2018 / Munich - Germany
- Hoppock. 1976. *Occupational Information*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Ikhide, J.E., Timur, A.T., & Ogunmokun, O.A. 2021. The Strategic Intersection of HR and CSR: CSR Motive and Millennial Joining Intention. *Journal of Management & Organization* (2021), page 1 of 19 doi:10.1017/jmo.2021.47
- Islam, M.A., Dieu Hack-Polay and Mahfuzur Rahman, Hosen, M., Hunt, A., & Shafique, S. 2022. Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh. *International Journal of Emerging Markets*. August 2022. DOI 10.1108/IJOEM-06-2021-0859
- Khan, M.W.A., & Shamini, L. 2021. A Study on the Influence Job Satisfaction of Millennial Workers in Beverage Manufacturing Industry. *Electronic Journal of Business and Management* Vol.6 Issue. 1, 2021 pp. 60-80 e-ISSN:2550-1380-ISSN
- Komalasari, S., Hermina, C., Muhaimin, A., Alarabi, M.A., Apriliadi, M.R., Rabbani, N.P.R. & Mokodompit, N.D.J. 2022. Prinsip Character of a Leader pada Generasi Z. *Philanthropy: Journal of Psychology*. Volum 6, No. 1, Juni 2022 Hal 77– 91. ISSN 2580-6076 (Print), ISSN 2580-8532 (Online) DOI: 10.26623/philanthropy.v6i1.4960.
- Komari, N. & Sulistiowati. 2019. Factors Affecting the Intention of Millennial Workers in Indonesia to Leave. *J. Bus. Econ. Review* 4 (2) 83 – 89 (2019). ISSN 2636-9184, e-ISSN 0128-259X
- Lewis, V. 2019. Retaining Millennials: Strategies for Keeping New Professionals After the Initial Excitement of the Recruitment Process is Over. *IFLA WLIC Athens* August 2019.
- Manggabarani, A.S., Marzuki, F., & Mahendro. 2020. The Effect of Milenial Generation Characteristics of Job Satisfaction Relations and Employee Engagement (Study of Millennials work in Micro Finance in Lebak Regency, Banten). *IJJM Ilomata International Journal of Management* P-ISSN: 2714-8971; E-ISSN: 2714-8963 Vol. 1 No. 4 October 2020 pp.239-248 <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm>
- Maslow, A.H. 2013. *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta: PT. PBP
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- McKinsey. 2018. *True Gen Generation Z and Its Implications for Companies*. Sumber : <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Mulyanti, R.Y. 2021. Perbedaan Nilai-Nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X dan Generasi Y. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen* Vol 11 Nomor 1 (2021) <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis> 79
- Nguyen, N.T., & Pham, L.H.T. 2020. How to Motivate Employees? Special Case of Millennial Generation in Vietnam. *Journal of Southwest Jiaotong University*. Vol. 55 No. 2 Apr. 2020 ISSN: 0258-2724 DOI : 10.35741/issn.0258-2724.55.2.40
- Nindyati, A.D. 2017. Pemaknaan Loyalitas Karyawan pada Generasi X dan Generasi Y (Studi pada Karyawan di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profesion (JPSP)* Vol.1, No.1, Desember 2017.
- NN. 2017. *Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja*. Sumber : <http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/>

- O'Connor, A., & Raile, A.N.W. 2015. Millennials' "Get a 'Real Job'" Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings. *Management Communication Quarterly* 29, no. 2 (April 15, 2015): 276-290. DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/0893318915580153>
- Prabowo, A.D. & Putranta, M.P. 2016. Persepsi Generasi Y terhadap Pilihan Karier di Perusahaan Publik. *Modus*. Vol. 28 (1), 2016. ISSN 0852-1875
- Purba, S.D., & Susetyo, T. 2021. Improving Organizational Commitment on Millennial Workers in Startup Business. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol. 14 No.2 September 2021:231-242 ISSN 2442-9732 (Online). ISSN 0216-3780 (Print). DOI: <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v14i2.8805>
- Putra, Y.S. 2016. Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti* Vol. 9 No. 18, Desember 2016.
- Putri, A.A., Dhewanto, W., & Nurdayat, I.F. 2020. Understanding the Role of Job Satisfaction in Workplace from Millennial Generation's Perspective Toward Organizational Performance. *International Conference on Economics, Business and Economic Education 2019*, KnE Social Sciences, pages 1047–1063. DOI 10.18502/kss.v4i6.6662
- Ramadhany, S.R., Taba, M.I., & Umar, F. 2020. The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Volume 5, Issue 6, June 2020. ISSN: 2456-2165.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Jakarta: Indeks.
- Safian, N. S. A. B., Hassan, Z., Kasa, M., Abdullah Bandar, N. F., & Nor, N. N. M. 2021. Exploring Antecedents of Turnover Intention Among Generation Y Employees in Construction Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 117–130.
- Sahni, J. 2021. Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences. *SAGE Open* January-March 2021: 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Schroth, H. 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*. Vol. 61(3) 5–18. DOI: 10.1177/0008125619841006 journals.sagepub.com/home/cmr
- Setiawan, T., Rahayu, A., Wibowo, L.A., & Yulianto, E. 2022. Systematic Literature Review: Work Engagement Program to Improve Millennial Employee Performance. *Journal of Data Science*. Vol.2022:07. eISSN:2805-5160
- Septiawan, B. & Suprianto. 2022. Salary and Job Apectations of Generation Z Sebagai Pijakan Perusahaan dalam Penarikan dan Seleksi Talent. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 15 (1), 10-19
- Silaban, H., & Margaretha, M. 2021. The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*. Volume 7 Issue 3 August, Pages 18-26. ISSN 1849-7020 (Print) ISSN 1849-7551 (Online) URL: <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002> DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002

- Soedira, V.N., Husniati, R., & Rialmi, Z. 2021. Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial di RW 10, Kel. Depok, Kota Depok. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. Vol. 9 No. 2, 2021 pp. 247-256. ISSN 2337 – 7860 E-ISSN 2721 – 169X DOI: 10.37641/jimkes.v9i2.457
- Spencer, J., & Marc Muchnick, M. 2015. Should We Undo the Flat Organization: Accommodating Needy Millennial Generation Workers. *European Journal of Contemporary Economics and Management* December 2015 Edition Vol.2 No.2. Doi: 10.19044/elv.v2no2a2 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/elv.v2no2a2](http://dx.doi.org/10.19044/elv.v2no2a2)
- Stephens, D. O. 2021. Strategies to Engage Millennial Employees (A Multiple Case Study). *Open Journal of Business and Management*, 9, 618-658. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92033>
- Suwatno, H. & Donni, J.P. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sweeney, R.T. 2006. Millennial Behaviors & Demographics. <http://msbasa.weebly.com/uploads/2/6/8/5/26853740/article-millennial-behaviors.pdf>
- Tamara, D., Gultom, C., Sianipar, T.L.M., & Lee, K.A.K. 2019. The Employee Engagement of Millennial Employees. *EPH-International Journal of Business & Management Science*. Volume-5, Issue-6, June,2019 ISSN: 2208-219
- Tedja, T., & Sijabat, R. 2021. Analisis Pengaruh Perkembangan Identitas terhadap Intensi Turnover dengan Mediasi Komitmen Karier pada Karyawan Milenial Jabodetabek. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* Volume 5 No. 2 September 2021. p-ISSN 2550-0805 e-ISSN 2550-0791 124
- Wulandari, D.A. 2022. Analysis of Millennial Generation Behavior in Financial Perspective. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Volume 15, No. 2, August 2022, Page 91-98 ISSN 2088-5091 (Print) ISSN 2597-6826 (Online)
- Zis, S.F., Effendi, N., & Roem, E.R. 2021. Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika*, Vol 5 (2021) Issue 1, 69-87. ISSN: 2580-8567 (Print) – 2580-443X (Online). DOI: <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>