

**Pengembangan Model Ekosistem Perancangan Karier untuk
Sukses Karier Angkatan Kerja Milenial**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Irfan An Naufal

NIM: 30401900153

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2023**

**PENGEMBANGAN MODEL EKOSISTEM PERANCANGAN KARIER
UNTUK SUKSES KARIER ANGKATAN KERJA MILENIAL**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat

Sarjana Program Studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang



**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2023

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGEMBANGAN MODEL EKOSISTEM PERANCANGAN KARIER
UNTUK SUKSES KARIER ANGKATAN KERJA MILENIAL**

Disusun Oleh:
Irfan An Naufal
NIM: 30401900153

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

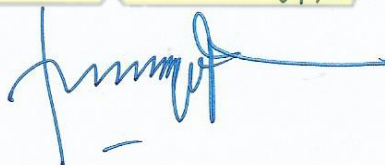
Semarang, 7 Agustus 2023

Mengetahui

Dosen Pembimbing,

UNISSULA
جامعته سلطان ابوبع الإسلامية

- 07.08.23 -



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D
NIK: 210499044

HALAMAN PERSETUJUAN
PENGEMBANGAN MODEL EKOSISTEM PERANCANGAN KARIER
UNTUK SUKSES KARIER ANGKATAN KERJA MILENIAL

Disusun Oleh:

Irfan An Naufal

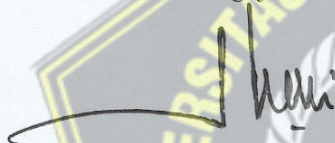
NIM: 30401900153

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal, 24 Agustus 2023

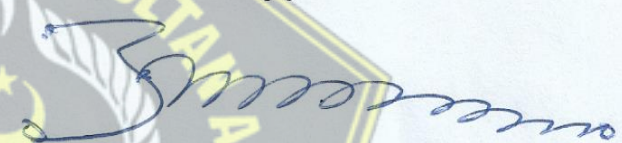
Susunan Dewan Penguji

Dosen Penguji I



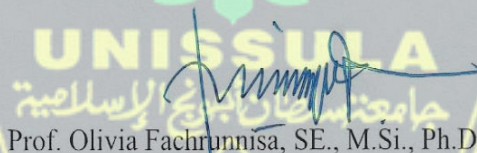
Dr. Asyhari, SE., MM

Dosen Penguji II



Drs. Bedjo Santoso, MT, Ph.D

Dosen Pembimbing



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen pada Tanggal, 24 Agustus 2023

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIDN: 0623036901

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irfan An Naufal

NIM : 30401900153

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan, bahwa penelitian yang saya ajukan dengan judul **“Pengembangan Model Ekosistem Perancangan Karier untuk Sukses Karier Angkatan Kerja Milenial”** merupakan hasil karya saya sendiri, tidak terdapat karya yang diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali untuk kepentingan dalam daftar pustaka. Apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Semarang, 7 Agustus 2023

Peneliti,



Irfan An Naufal

NIM. 30401900153

ABSTRAK

Penelitian ini membahas topik “*Career Expectation of Millennial Workforce*” dengan menganalisis dari sisi angkatan kerja milenial, perguruan tinggi, dan Organisasi Bisnis. Penelitian ini bertujuan memberikan sebuah konsep baru ekosistem perancangan karier secara komprehensif untuk membantu angkatan kerja milenial mencapai sukses karier dan merupakan angkatan kerja yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi industri. Konsep ekosistem perancangan karier ini melibatkan beberapa pihak dengan memberikan implikasi kepada angkatan kerja milenial, perguruan tinggi, dan perusahaan. Studi ini menggunakan pendekatan metode penelitian campuran dengan teknik analisis *Studi Delphi* dan Analisis Isi (konten). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan melibatkan 139 responden dan studi dokumentasi dengan menganalisis *job content* pada platform LinkedIn dan laman *website* resmi perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya ketidakseimbangan antara ekspektasi karier angkatan kerja milenial dengan penawaran pekerjaan dari perusahaan dan persiapan karier kandidat angkatan kerja milenial dengan program persiapan karier perguruan tinggi.

Kata Kunci: ekspektasi karier angkatan kerja milenial, ekosistem perencanaan karier, *job content*, Studi Delphi, analisis konten.

ABSTRACT

This study discusses the topic "Career Expectation of Millennial Workforce" by analyze the perspective from millennial workforce, higher education institution, and companies. This research aims to provide a new concept of a comprehensive career preparation ecosystem to help the millennial work force achieve career success and is a workforce that is in line with industry competency needs. This career preparation ecosystem concept involves several parties with implications for the millennial workforce, higher education institution, and companies. This study uses a mixed research methods approach with Delphi Study and Content Analysis techniques. The data collection technique used a questionnaire involving 139 respondents and a documentation study by analyze job content on the LinkedIn platform and the higher education institution's official website. The results of the study show that there is an imbalance between the career expectations of the millennial workforce and job offers from companies and the career preparation of millennial workforce candidates and higher education institution career preparation programs.

Keywords: millennial work force career expectations, career planning ecosystem, *job content*, Delphi Study, content analysis.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menuntaskan penelitian ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW suri tauladan kita semua serta pendidik bagi umat.

Alhamdulillahirabbil'alamiin, dengan adanya do'a dan bantuan dari berbagai pihak, peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengembangan Model Ekosistem Perancangan Karier untuk Sukses Karier Angkatan Kerja Milenial”**

Penelitian ini disusun dan diselesaikan dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana S1 Manajemen (S.M) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Dalam menyusun penelitian ini, tentu peneliti menyadari adanya keterbatasan waktu, biaya dan juga pengetahuan. Namun peneliti dapat melalui proses ini tentu dengan adanya do'a, dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, izinkan peneliti untuk mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah terlibat dan membantu dalam penyelesaian penelitian ini. Terima kasih peneliti ucapkan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran serta kekuatan kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini.

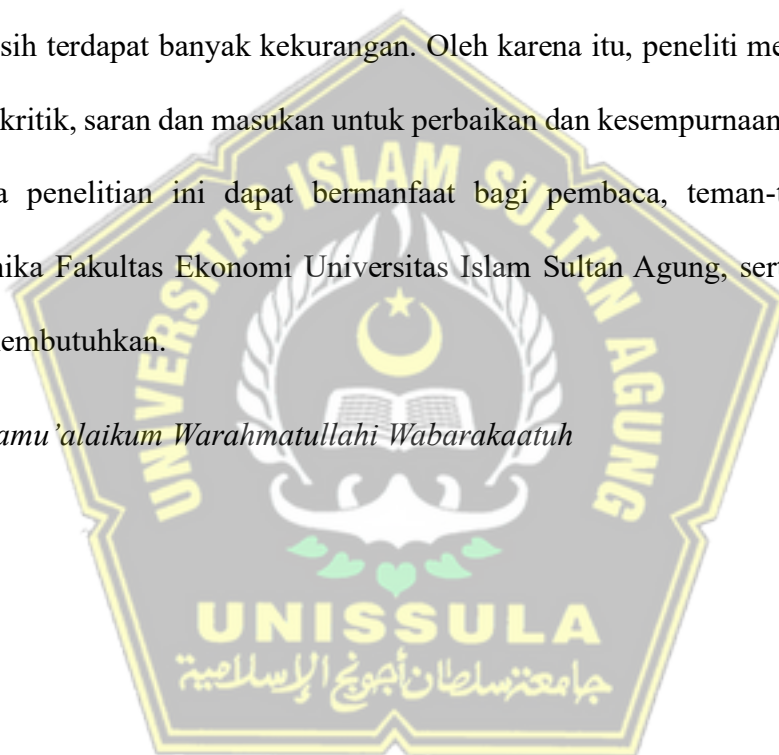
2. Prof. Dr. H. Gunarto, SH., SE., Akt., M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Kepala Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
5. Prof. Olivia Fachrunnisa S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan, bimbingan, arahan, dan saran-saran dalam menyusun sampai menyelesaikan penelitian ini, serta tidak lupa mengajarkan cara berpikir, bersikap, dan bertindak dengan baik.
6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu memberikan ilmu pengetahuan dan membimbing peneliti selama masa perkuliahan.
7. Kedua orang tua peneliti, Bapak Winanto dan Ibunda Widayati yang telah memberikan do'a, dukungan, kesabaran, perhatian dan kasih sayang tak terbatas selama ini.
8. Kakak peneliti Mas Surya Amrina Rosyada, Mbak Ahadia Ikhsania, Mbak Qonita Fairuz Al-Kautsar yang selalu memberikan do'a dan dukungan untuk peneliti.
9. Seluruh teman-teman seperjuangan, teman-teman *Excellent Class* S1 Manajemen angkatan 2019, teman-teman Himpunan Mahasiswa Jurusan

Manajemen Periode 2020/2021 yang telah menjadi tempat untuk saling berbagi ilmu dan memberikan dukungan untuk dapat menyelesaikan penelitian ini.

10. Seluruh pihak yang terlibat dalam proses penyusunan proposal penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu.

Peneliti tentu menyadari bahwa penelitian ini tentu jauh dari kata sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti menerima segala bentuk kritik, saran dan masukan untuk perbaikan dan kesempurnaan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca, teman-teman, civitas akademika Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, serta pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh



Peneliti,

Irfan An Naufal

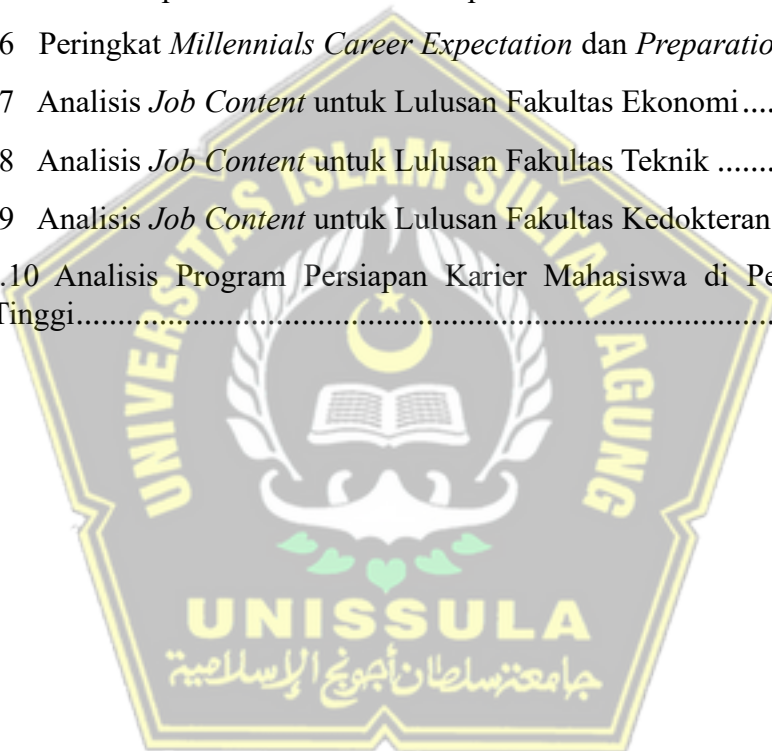
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Characteristic of Millennials in General and in the Workplace	10
2.1.2 Job Expectation of Millennial Workforce	15
2.1.3 Millennials Career Preparation	19
2.1.4 The Role of University to Preparation Career for Millennial Workforce.....	21
2.1.5 Managing Millennials Career Expectation.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Penelitian Tahap 1	33
3.2.1 Jenis Data.....	33
3.2.2 Populasi dan Sampel	34
3.2.3 Metode Pengumpulan Data	35
3.2.4 Metode Analisis Data	37

3.3. Penelitian Tahap 2	39
3.3.1 Jenis Data.....	39
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	39
3.3.3 Objek Penelitian.....	40
3.3.4 Metode Analisis Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Penelitian Tahap 1.....	44
4.1.1 Deskripsi Responden	44
4.1.2 Analisis Data	45
4.2 Penelitian Tahap 2.....	57
4.2.1 Deskripsi Objek	57
4.2.2 Analisis Data.....	59
4.3 Pembahasan.....	66
4.3.1 Q1: Bagaimana Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial?	66
4.3.2 Q2: Bagaimana angkatan kerja milenial melakukan persiapan diri untuk mencapai karier yang sesuai dengan harapan mereka?	68
4.3.3 Q3: Bagaimana Perusahaan Berupaya Memenuhi Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial?.....	69
4.3.4 Q4: Bagaimana Peran Perguruan Tinggi dalam Mempersiapkan Kompetensi Lulusan Agar Sesuai dengan Kebutuhan Industri?.....	70
4.4 Diskusi	71
BAB V PENUTUP	76
5.1 Simpulan	76
5.2 Saran Implikasi.....	77
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Rangkuman Objek Penelitian Tahap 1.....	36
Tabel 3.2	Rangkuman Objek Penelitian Tahap 2.....	41
Tabel 4.1	Profil Responden	44
Tabel 4.2	Hasil Pilihan Indikator <i>Millennials Career Expectation</i>	47
Tabel 4.3	Hasil Pilihan Indikator <i>Millennial Workforce Preparation</i>	48
Tabel 4.4.	Hasil Putaran Kedua Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial..	49
Tabel 4.5	Hasil Umpan Balik Penilaian Ekspektasi Karier.....	55
Tabel 4.6	Peringkat <i>Millennials Career Expectation</i> dan <i>Preparation</i>	57
Tabel 4.7	Analisis <i>Job Content</i> untuk Lulusan Fakultas Ekonomi.....	60
Tabel 4.8	Analisis <i>Job Content</i> untuk Lulusan Fakultas Teknik	61
Tabel 4.9	Analisis <i>Job Content</i> untuk Lulusan Fakultas Kedokteran	63
Tabel 4.10	Analisis Program Persiapan Karier Mahasiswa di Perguruan Tinggi.....	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 <i>The Triangulation Design</i> (Creswell and Clark, 2006).....	32
Gambar 4.1 Analisis <i>Gap</i> Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial dan Penawaran Perusahaan.....	72
Gambar 4.2 Analisis Persiapan Karier Angkatan Kerja Milenial dan Program Persiapan Karier di Perguruan Tinggi.....	74
Gambar 4.3 <i>Career Preparation Ecosystem Model</i>	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahaan keadaan dunia saat ini telah berpengaruh pada berbagai aspek kehidupan, termasuk situasi dalam dunia pekerjaan. Salah satu yang menyebabkan situasi dunia kerja tersebut berubah adalah mulai masuknya angkatan kerja muda atau *millennial workforce*. Menurut penelitian dari Manpower Group (2016), pada tahun 2020 Generasi Milenial telah mencapai angka sepertiga tenaga kerja di dunia. Pernyataan tersebut merepresentasikan bahwa semakin berjalannya waktu tenaga kerja milenial akan semakin mendominasi dan menggantikan posisi-posisi pekerjaan yang saat ini diisi oleh generasi sebelumnya atau biasa disebut *boomers*. Generasi Milenial diteliti lebih lanjut memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Teknologi dan ilmu pengetahuan yang berkembang pesat telah menjadi bagian integral dari kehidupan Generasi Milenial. Pernyataan ini didukung juga oleh penelitian dari Weber (2017) disebutkan bahwa perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang pesat membuat milenial memiliki keterampilan dan menghargai keragaman yang baik pula. Kemudahan-kemudahan yang dirasakan dalam menjalani kehidupan berpengaruh pada kebiasaan mereka menjadi multitasker, proaktif, dan mudah beradaptasi. Beberapa hal inilah menjadikan organisasi-organisasi bisnis tertarik dan berusaha mempertahankan tenaga kerja milenial untuk memenuhi tujuan organisasi di masa kini dan masa depan.

Keterbukaan informasi dan interaksi sosial yang tidak terbatas ruang dan waktu akibat adanya globalisasi dan kemajuan teknologi membuat milenial

memiliki cara pandang yang berbeda terhadap ekspektasi dan tujuan karier mereka. Milenial lebih menginginkan adanya keseimbangan kehidupan antara membantu mencapai tujuan perusahaan dan tujuan pribadi. Dalam penelitian dari Aurora (2019) menyatakan bahwa milenial cenderung tidak menginginkan beradaptasi dalam suatu organisasi melainkan sebaliknya, yakni menginginkan suatu organisasi yang beradaptasi sesuai dengan kebutuhan mereka. Milenial juga memilih jenis organisasi yang memberinya pekerjaan dengan mempertimbangkan adanya pemenuhan keinginan masa depan mereka. Generasi milenial yang telah memasuki fase untuk memilih karier, memiliki harapan yang realistis seperti bagaimana lingkungan kerjanya, gaji pertama yang akan diterima, kesempatan mendapatkan pengalaman baru yang didapat, keamanan kerja, prospek karier yang singkat, kebermanfaatan pekerjaan yang dirasakan, serta upah atau tunjangan lain yang akan didapatkan ketika mereka bekerja di suatu perusahaan (Ng et al., 2010).

Kapoor & Solomon (2011) dalam penelitiannya yang membahas perbedaan karakteristik antar generasi di dalam tempat kerja mempengaruhi cara pemimpin perusahaan terhadap karyawannya. Salah satunya karena penggunaan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berkembang, meliputi pertumbuhan hidup mereka. Generasi milenial memiliki karakter menginginkan komunikasi dengan atasan mereka secara mudah baik secara langsung atau menggunakan media media lain seperti email dan pesan. Milenial cenderung interaktif, bersikap spontan, dan ingin didengar pendapatnya. Mereka menyukai gaya kepemimpinan yang kolaboratif, transparan, dan tidak hirarkis. Transparansi dan kolaborasi merupakan hal penting untuk membangun dan membina antara pimpinan perusahaan terhadap

karyawannya terutama milenial. Organisasi bisnis, tentunya harus memiliki kesiapan dalam menyambut calon pekerja baru yang akan memasuki dunia kerja. Mereka tidak bisa menggunakan cara pengelolaan yang sama dengan karyawan yang hidup di era sebelumnya atau generasi *boomers*.

Perusahaan yang telah merekrut karyawan milenial beberapa waktu belakangan, membuktikan bahwa keterampilan dan kemampuan baru juga unik yang dimiliki oleh kelompok tenaga kerja milenial ini merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi mencapai tujuan bisnisnya. Acheampong, (2021) menjelaskan bahwa keterampilan dan kemampuan milenial dalam bekerja menjadi sumber keunggulan kompetitif yang penting dalam sebuah lingkungan bisnis. Faktor-faktor yang menjelaskan hal tersebut terjadi adalah karena generasi sebelumnya yang mulai menua, pendidikan yang berbeda, mempengaruhi pekerja terampil yang tidak sebanding dengan tekanan perusahaan semakin meningkat. Oleh karena itu, merekrut dan mempertahankan pekerja milenial yang terampil merupakan solusi untuk memenuhi tujuan organisasi saat ini dan masa depan. Kejadian beberapa tahun lalu yang melanda dunia yakni Covid-19, mempercepat permintaan akan pekerja berkualitas dari sebelumnya (Nawfal, 2021). Peristiwa tersebut menggambarkan bahwa pada situasi perubahan tidak menentu dan disruptif kerja bagi organisasi bisnis, salah satu aset terpenting yang dapat menyelamatkannya adalah kompetensi dan kemampuan manusia yang ada di dalamnya.

Perusahaan harus berusaha memberikan daya tarik dan tata Kelola karyawan yang adaptif agar dapat memahami ekspektasi karier dari generasi

milennial (Acheampong, 2021). Pemahaman yang lebih baik terhadap ekspektasi karier generasi milenial, tentu akan berpengaruh para pekerja milenial memaknai pekerjaan dan kehidupan yang signifikan (Ruchika & Prasad, 2019). Namun jika dilihat dari laporan yang dirilis oleh Microsoft (2022) berjudul *Great Expectations: Making Hybrid Work Work* tersebut di Negara Indonesia, 53% Generasi Z dan Milenial di Indonesia mempertimbangkan untuk berpindah kerja pada tahun 2022. Pada sisi yang lain, perusahaan mempertimbangkan antara membuat pola kepemimpinan dan ekspektasi karyawan agar menjadi terpadu. Data yang dirilis oleh Microsoft (2022) menyatakan bahwa 60% pemimpin perusahaan di Indonesia menyatakan berencana kembali ke mode kerja kantor secara penuh, sedangkan 66% pekerja di Indonesia mempertimbangkan untuk bekerja secara remote ataupun kombinasi (*hybrid*). Data tersebut, menggambarkan bahwa ada sebuah *gap* antara harapan sukses karier pekerja milenial dan bagaimana perusahaan dapat mengelola serta memenuhi harapan pekerja milenial.

Kondisi beberapa tahun terakhir pada perusahaan terkait dengan merekrut dan juga mempertahankan karyawan milenial yang bernilai bakat semakin kompetitif (Kotzé & Nel, 2020). Namun, berdasarkan pernyataan yang diungkapkan PWC (2016) pada kajian yang berjudul *Millennials at Work*, para pemimpin perusahaan memiliki tantangan besar dan masih kesulitan dalam menarik dan mempertahankan pekerja muda yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Gallup (2019) melakukan survei terhadap tenaga kerja milenial dan menemukan bahwa alasan generasi milenial sering berpindah-pindah kerja yakni motivasi milenial untuk bekerja yang dipengaruhi dari misi dan tujuan mereka. Semakin meningkatnya angka *turnover*

maka hal ini akan berpengaruh pada efektifitas organisasi di lingkungan bisnis karena akan menambah biaya bagi perusahaan mencari dan merekrut karyawan baru. Sedangkan kecenderungan komitmen para generasi milenial dinilai kurang dan cepat jenuh terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan mereka senang berpindah tempat kerja yang satu dengan yang lainnya dalam waktu yang singkat (Meiyani & Putra, 2019). Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa organisasi harus siap menghadapi kondisi yang seperti itu karena angkatan kerja generasi milenial akan mendominasi dunia kerja mencapai 75%.

Keterkaitan antara kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berkembang pesat terhadap kebutuhan pasar tenaga kerja tentu signifikan. Para talenta saat ini dan masa depan dihadapkan pada tiga persoalan antara lain *skill mismatch*, Ancaman *Artificial Intelligence*, dan ketidakpastian ekonomi (Pijar Foundation, 2022). Saat ini, organisasi di lingkungan bisnis kesulitan mencari kandidat yang tepat salah satunya disebabkan karena kemampuan mereka tidak sesuai dengan kebutuhan. Hal-hal yang mereka pelajari dalam dunia pendidikan tidak sesuai dengan apa yang dipakai pada dunia nyata. Selanjutnya, kemajuan teknologi mengakibatkan pekerjaan akan berkurang dan digantikan oleh *Artificial Intelligence* yang dapat melakukannya. Terakhir, ketidakpastian ekonomi seperti resesi menuntut perusahaan untuk berhemat sehingga berpengaruh terhadap pengurangan ketersediaan tenaga kerja atau yang disebut sebagai *layoff*.

Menurut Sagen et al., (2000) secara potensial semua perubahan yang terjadi antara kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan terhadap kebutuhan pasar tenaga kerja, peran pelaksana pendidikan harus direformasi dari sebelumnya. Sistem

pendidikan harus memperbaiki kurikulumnya menjadi program perbaikan yang berkelanjutan. Institusi pendidikan harus mereformasi kurikulum yang mempertimbangkan target jangka pendek maupun jangka panjang sehingga memberikan signifikansi yang diperlukan peserta didik dalam pengembangan karier. Pendidikan seharusnya direformasi dengan menyeimbangkan antara inovasi, teknis, sosial, dan intelektual. Hal ini penting menunjukkan kecenderungan mereka terhadap perkembangan pekerjaan dan profesional mereka. McKinsey (2019) mengungkapkan ada sekitar 23 juta pekerjaan diprediksi dapat digantikan oleh robot pada tahun 2030. Namun, ketersediaan pekerjaan yang baru justru bertambah sekitar 46 juta. Hal ini mengingatkan kembali kepada institusi pendidikan terutama perguruan tinggi untuk menyiapkan kemampuan generasi baru yang sesuai kebutuhan. McKinsey (2019) juga menyatakan bahwa kedepan dibutuhkan pembelajaran yang mengkombinasikan pengembangan *metaskill*, *softskill*, dan *hardskill*. Pengembangan kualitas sumber daya manusia tentu menjadi kunci keberlangsungan kehidupan manusia. Jackson & Tomlinson (2019) institusi pendidikan harus memberikan kesempatan bagi siswanya untuk dapat mengumpulkan berbagai pengalaman ketika mereka belajar sehingga mereka dapat mengakumulasi keterampilan dan pengalaman pribadi serta sosial sebagai sarana untuk membedakan diri terhadap lulusan lainnya. Lebih lanjut, Benati et al., (2023) menyatakan bahwa lulusan dari perguruan tinggi harus memiliki rencana tindakan praktis yang akan diambil untuk meningkatkan peluang mereka mendapatkan pekerjaan yang berarti setelah lulus.

Karakteristik angkatan kerja milenial memiliki perbedaan jika dibandingkan dengan angkatan kerja generasi sebelumnya. Generasi milenial kini mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah yang besar dan akan membentuk dunia kerja di tahun-tahun mendatang.

Saat ini, ada banyak penelitian yang berfokus membahas topik ekspektasi karier generasi milenial, namun objek yang diteliti hanya fokus dan memberikan saran pada salah satunya misalnya angkatan kerja milenial, perusahaan, atau perguruan tinggi. Maka penelitian ini akan menyempurnakan penelitian sebelumnya dengan memberikan perhatian pada pengembangan yang lebih komprehensif terkait dengan model ekosistem perencanaan sukses karier angkatan kerja milenial. Penelitian ini menjadi menarik karena akan mengkaji bagaimana ekspektasi karier angkatan kerja milenial, sikap mereka tentang pekerjaan, dan pengetahuan tentang teknologi baru yang akan menentukan budaya tempat kerja abad-21. Selain itu peneliti akan mengkaji bagaimana perusahaan dapat memenuhi ekspektasi karier mereka dan mengelolanya sehingga dapat memberdayakan karyawan milenial. Lebih lanjut, akan dilakukan analisis tentang bagaimana peran perguruan tinggi dalam menyiapkan angkatan kerja yang memiliki kemampuan yang relevan terhadap kebutuhan dunia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat disimpulkan adalah “bagaimana membentuk model ekosistem perencanaan karier yang komprehensif untuk sukses karier angkatan kerja

milennial.” Untuk dapat memberikan pemahaman dan wawasan baru tersebut, dibuat beberapa pertanyaan penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana ekspektasi karier angkatan kerja milenial?
2. Bagaimana angkatan kerja milenial melakukan persiapan diri untuk mencapai karier yang sesuai dengan harapan mereka?
3. Bagaimana perusahaan memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja milenial?
4. Bagaimana peran perguruan tinggi dalam menyiapkan kompetensi lulusan agar sesuai dengan kebutuhan industri?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian berdasarkan latar belakang di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis ekspektasi karier angkatan kerja millennial
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persiapan yang dilakukan oleh angkatan kerja millennial dalam memenuhi ekspektasi karier mereka
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis respons dan strategi perusahaan dalam memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja millennial
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi perguruan tinggi dalam mempersiapkan kompetensi lulusan agar sesuai dengan kebutuhan industri

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan referensi penelitian yang akan datang dan dapat digunakan sebagai gambaran penelitian yang sejenis

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman yang lebih luas terhadap apa saja yang menjadi kriteria generasi milenial dalam memilih pekerjaan mereka di masa depan dan bagaimana perusahaan dalam memenuhi ekspektasi calon kandidat mereka.

b. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi dalam pemahaman yang baik kepada institusi pendidikan terutama universitas bagaimana kebutuhan mahasiswa agar dapat menjadi lulusan yang memiliki perencanaan karier di masa depan.

c. Bagi Organisasi Bisnis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi kepada perusahaan untuk mengetahui bagaimana harapan karier angkatan kerja milenial sehingga dapat memilih pekerjaan yang sesuai. Organisasi Bisnis dapat mempertimbangkan cara yang efektif dalam membuat penawaran kerja serta membuat suasana lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik angkatan kerja milenial sehingga mereka dapat merekrut dan mempertahankan talenta yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Characteristic of Millennials in General and in the Workplace

Para peneliti menyepakati bahwa generasi milenial merupakan generasi yang lahir antara tahun 1980-an hingga 1999. Generasi ini melanjutkan generasi sebelumnya yaitu Generasi Baby Boomer yang lahir antara tahun 1960-an hingga tahun 1980. Generasi milenial lahir dan bertumbuh kembang pada era yang lebih maju secara peradaban dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Kemunculan globalisasi yang merupakan fase masuknya ke ruang lingkup dunia mempengaruhi kehidupan manusia yang hidup pada fase tersebut. Globalisasi menciptakan permasalahan dan tantangan baru yang dijawab, dan secara bersamaan dipecahkan dalam memanfaatkan globalisasi untuk kepentingan kelangsungan hidup. Generasi Milenial secara pasti akan terpengaruh cara pandang hidupnya akibat adanya kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berkembang. Maka hal ini membuat mereka menikmati gaya hidup yang relatif lebih nyaman sehingga pemikiran generasi milenial dianggap menjadi lebih rasional dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Wood, 2019).

Generasi Milenial memiliki karakteristik yang berbeda dan unik dibandingkan generasi sebelumnya, hal ini diungkapkan oleh Buzza (2017) bahwa milenial lebih mengedepankan kebahagiaan secara

psikologis dibandingkan secara materi atau yang biasa disebut *Work Life Balance*. Sebagian orang menyatakan bahwa generasi milenial merupakan generasi yang kuat karena mereka dibelikali oleh segala hal yang mendorong menuju masa depan yang lebih baik dan membuat perubahan dalam kehidupan menghadapi berbagai krisis mulai dari ekonomi, sosial, politik, lingkungan (Hershatte & Epstein, 2010). Lebih lanjut dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa generasi milenial cenderung lebih berbakat karena sudah terbiasa dengan penggunaan teknologi digital dan media sosial yang dapat menunjang kehidupan mereka. Generasi milenial dinilai mampu untuk menciptakan peluang baru seiring teknologi dan ilmu pengetahuan yang lebih berkembang. Secara karakter, milenial memiliki sifat yang sensitif dan kritis terhadap perubahan lingkungan. Namun mereka memang cepat bosan terhadap suatu hal yang dikerjakan secara monoton (Ramli & Soelton, 2019).

Generasi milenial pada umumnya dikenal sebagai generasi yang sadar terhadap lingkungan sekitarnya. Mereka terbiasa untuk mencari dan mengolah sesuatu dengan cara instan dan cepat untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Ketika mereka mengalami kondisi perubahan dunia, milenial cenderung mudah beradaptasi untuk merespon perubahan tersebut. Kebiasaan tersebut akan terbentuk karena mereka telah terbiasa beradaptasi dengan teknologi dan melakukan tugas berbeda dalam satu waktu bersamaan. Milenial memang memiliki kebiasaan yang lebih ekspresif dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Kehadiran sosial

media dalam kehidupan sehari-hari mereka, menjadi mereka mudah mengekspresikan apa yang ada dalam pikiran dan benaknya secara mudah dalam dunia maya. Negatifnya, hal ini cenderung membuat mereka menjadi kurang ahli dalam berkomunikasi secara tatap muka. Mereka lebih suka untuk berkomunikasi secara digital dengan memanfaatkan berbagai platform yang ada saat ini (Mayangdarastri & Khusna, 2020).

Dalam konteks karakteristik angkatan kerja milenial di tempat kerja, generasi ini memiliki keunikan tentang harapan mereka terhadap kondisi lingkungan kerja mereka. Milenial mengharapkan keterlibatan mereka di organisasi untuk mengerjakan hal-hal yang sifatnya penting. Hal ini dikarenakan, angkatan kerja milenial menginginkan adanya pengakuan bahwa keterlibatan mereka memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan hasil yang positif. Angkatan kerja milenial, dicirikan menyukai perhatian pribadi dan penghargaan tinggi atas kemampuan mereka dalam berorientasi pada tim dan kecakapan memberdayakan teknologi. Milenial mampu mengubah tempat kerja dan menciptakan sikap kerja baru, mereka menginginkan bekerja secara berkelompok yang memiliki suasana kesetaraan atau hubungan antar karyawan yang positif dan kemampuan multitasking yang tinggi. Hal ini tentunya perlu peran aktif dari pemimpin perusahaan dalam merespon keinginan tersebut, bagaimana supaya angkatan kerja milenial yang tergabung dalam organisasi mampu terlibat dan menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya (Sahni, 2021). Dalam memilih kariernya,

angkatan kerja milenial memiliki gambaran idealis bahwa pekerjaan yang akan dipilih akan menarik dan bermakna, selain itu pimpinan perusahaan dapat mendengar dan menerapkan ide mereka, fleksibilitas dalam jadwal bekerja, dan mendapatkan rasa empati di tempat kerja (Schroth, 2019)

McKinsey (2019) melakukan wawancara terhadap angkatan kerja milenial yang ditulis dalam sebuah artikel berjudul *Millennials: burden, blessing, or both*. Mereka mengungkapkan fakta-fakta bagaimana karaktersitik milenial di tempat kerja, terutama harapan terhadap pimpinan perusahaan yang antara lain sebagai berikut:

- a. Membangun jembatan dengan data. Pemimpin organisasi perlu untuk melakukan penelitian dengan cermat untuk memahami karyawan secara lebih baik. Angkatan kerja mengharapkan perusahaan mampu mengumpulkan data untuk memahami karyawannya yang berkaitan dengan melacak masa kerja, pergerakan, evaluasi kinerja, pengurangan, serta data kualitatif untuk mengukur keterlibatan dan menemukan cara untuk dapat meningkatkan performa kerja.
- b. Membangun komunikasi yang kuat. Angkatan kerja menyukai lingkungan kerja yang menciptakan rasa setara. Mereka kurang menyukai komunikasi yang sifatnya hierarki, mereka mengharapkan apa yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan sampai pada mereka. Angkatan kerja milenial mengharapkan adanya komunikasi dua arah yang mampu menerima masukan dari semua karyawan, dan diikuti dengan tindakan yang cukup cepat. Pendekatan dalam hal komunikasi

memberikan visibilitas yang belum pernah terjadi sebelumnya ke dalam masalah dan solusi sehingga mampu menciptakan ritme peningkatan yang berkelanjutan.

- c. Mengembangkan budaya mentoring. Angkatan kerja milenial menyukai kerja kolaboratif dan dukungan dari rekan kerja untuk berkembang. Hubungan pribadi antar karyawan penting untuk dikelola untuk menghindari konflik dan mempertahankan karyawan milenial. Milenial mengharapkan rekan kerja yang dapat menavigasi budaya, untuk menjangkau dan membentuk hubungan kerja yang positif berdasarkan minat kerja dan *chemistry* sehingga menjadi sukses. Maka perusahaan perlu membuat budaya mentoring yang menggabungkan antara karyawan berpengalaman dengan pendatang baru,
- d. Membuat kreatifitas pertumbuhan secara profesional. Karyawan milenial mengharapkan perusahaan dapat mempercepat peluang karier mereka melalui kesempatan mengembangkan keterampilan, membangun jaringan, dan mengelola proyek melalui inisiatif ekstrakurikuler di dalam maupun di luar perusahaan.
- e. Fleksibilitas kerja. Angkatan kerja milenial, lebih sadar terhadap pengetahuan kesehatan mental mereka, mereka menghargai perpaduan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.
- f. Mengharapkan manajer tingkat menengah yang mampu memimpin. Angkatan kerja muda yang baru memulai karier mereka di dalam

perusahaan, menginginkan manajer tingkat menengah yang menjadi atasan mereka mampu membuat skenario umpan balik pengembangan bekerja, mampu mengelola situasi yang sulit, dan mampu belajar beradaptasi dengan tantangan.

2.1.2 *Job Expectation of Millennial Workforce*

Berbagai pendapat yang meneliti tentang bagaimana ekspektasi karier dari generasi milenial. Dalam mengelola generasi milenial, pimpinan perusahaan perlu mengambil sikap dan tindakan dalam menafsirkan apa yang sebenarnya dimaksudkan oleh angkatan kerja milenial. Pada dasarnya, generasi milenial menginginkan pekerjaan yang bermakna baginya dan penting membantu mendukung tujuan hidupnya, serta berdampak positif bagi masyarakat. Milenial lebih menyukai jam kerja yang tidak biasa. Milenial mengklaim bahwa mereka terbuka untuk berubah dan fleksibel serta mau bekerja kapan saja asalkan mereka mampu melakukannya sesuai jadwal mereka sendiri. Mengenai perubahan pekerjaan dengan cepat atau perpindahan pekerjaan, banyak perusahaan menilainya sebagai ketidaksetiaan dan ketidakmampuan untuk bertahan dengan satu hal untuk waktu yang lama. Angkatan kerja milenial mengatakan mereka peduli dengan pekerjaan dan lingkungan kerja tetapi tidak ingin dimanfaatkan dengan tidak memperhatikan keinginannya. Lebih lanjut, milenial merupakan pekerja keras dan bersedia bekerja berjam-jam tetapi mereka lebih tertarik pada lingkungan kerja yang tepat dan fleksibilitas (Becton et al., 2014).

Ekspektasi karier merupakan segala sesuatu yang diperhitungkan dan diharapkan akan terjadi setelah memilih suatu pekerjaan (Balci et al, 2013). Waikar et al., (2016) melakukan penelitian terhadap ekspektasi karier dari angkatan kerja milenial diantaranya sebagai berikut:

- a. Mereka menginginkan adanya kesempatan untuk mempersiapkan kesuksesan jangka panjang di perusahaan mereka bekerja. Untuk ini, perusahaan perlu memberikan mentor kepada angkatan kerja milenial dan melatih mereka untuk memiliki spesialisasi dalam bidang yang dibutuhkan. Selain itu milenial mengharapkan pemberian insentif untuk dapat digunakan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan dilibatkan dalam perencanaan bisnis, jangka panjang, dan pendek.
- b. Angkatan kerja milenial menginginkan komunikasi secara terbuka terkait komitmen perusahaan terhadap pertumbuhan jangka panjang karyawan dalam organisasi.
- c. Terjalin hubungan pribadi yang dekat antara pimpinan perusahaan dengan karyawan dan perusahaan mampu mendorong keseimbangan kehidupan kerja mereka. Menurut (Sudarti et al., 2021) dalam sebuah organisasi, diperlukan kerjasama dan hubungan yang baik antar anggota sehingga dapat menjadi motivasi yang kuat dalam bekerja.
- d. Mengakomodasi minat dan preferensi mereka jika memungkinkan. Milenial memiliki karakteristik senang belajar hal baru dan mengerjakan banyak hal dalam satu waktu. Mereka mengharapkan

perusahaan pemberi kerja dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengejar minat dan bakat mereka.

- e. Milenial mengharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kuat dan terbuka dimana mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi tanpa memandang jabatan.

PWC (2010) melakukan penelitian dan melaporkan faktor-faktor yang paling mempengaruhi keputusan angkatan kerja milenial untuk memilih pekerjaan antara lain sebagai berikut:

- a. Kesempatan pengembangan pribadi. Faktor ini merupakan prioritas utama yang angkatan kerja milenial harapkan dari pemberi kerja. Mereka menginginkan pekerjaan yang dapat menunjang kemampuan dan pengetahuan untuk dapat beradaptasi di masa depan. Hal ini merupakan salah satu strategi mendapatkan keseimbangan antara kehidupan kerja maupun pribadinya. Pernyataan ini juga dikonfirmasi oleh (Adhiatma et al., 2019) bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan selera yang berbeda sehingga kecermatan dalam menganalisa kebutuhan tersebut menjadi penting untuk membuat sebuah pelatihan tepat sasaran sehingga memaksimalkan kinerja setelah pelatihan.
- b. Reputasi perusahaan. Angkatan kerja milenial mempertimbangkan bagaimana reputasi perusahaan di masyarakat. Milenial cenderung memilih perusahaan yang memiliki nilai *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang cukup tinggi. Milenial menginginkan lebih

dari sekedar bekerja, namun mereka mengharapkan apa yang mereka jalani memiliki makna dan berdampak positif bagi masyarakat juga.

- c. Peran diri mereka terhadap perusahaan. Milenial mengharapkan memiliki peran yang penting bagi perusahaan. Karakteristik milenial yang suka belajar hal baru dan tantangan, maka mereka mengharapkan dilibatkan pada aktivitas yang dapat mengakselerasi bisnis.
- d. Peluang karier kedepan. Jenjang karier merupakan salah satu prioritas teratas bagi generasi milenial yang berharap dapat meningkat pesat kedepannya.
- e. Gaji dan benefit lainnya. Angkatan kerja milenial tertarik pada pemberi kerja yang dapat menawarkan lebih dari sekedar gaji yang baik. Mereka mengatakan bahwa mengharapkan upah yang kompetitif, sesuai dengan peran yang mereka lakukan. Selain itu, mereka juga mempertimbangkan tentang potensi jangka panjang yang berkaitan dengan keuangan dan fasilitas lain yang mendukung produktivitas kerja seperti asuransi kesehatan dan cuti.
- f. Lokasi kerja. Milenial juga mempertimbangkan lokasi kerja. Hal ini berkaitan dengan akses akomodasi transportasi yang tersedia untuk mencapai tempat kerja. Namun, pada dasarnya milenial mengharapkan pekerjaan yang dapat dilakukan secara *remote* agar lebih fleksibel dan sesuai karakteristik mereka yang hidup pada *leisure economy era*.

- g. Sektor operasi bisnis. Milenial memiliki karakter untuk mengejar *passion* mereka, maka mereka akan mempertimbangkan sektor pekerjaan yang memang sesuai dengan apa yang mereka sukai.
- h. Etika organisasi. Milenial mengharapkan adanya penanaman moral dari setiap elemen di organisasi. Mereka mengharapkan terbangunnya hubungan dan komunikasi yang setara tanpa memandang jabatan mereka.

2.1.3 Millennials Career Preparation

Generasi milenial seringkali memiliki harapan yang kurang realistis terhadap harapan karier mereka di masa depan, ada bukti bahwa angkatan kerja milenial membatasi proses pencarian kerja mereka dan membatasi keinginan posisi yang akan mereka pertimbangkan untuk dilamar (Hedvicakova, 2018). Namun disisi lain, persaingan di pasar kerja juga kompetitif dan ketat sehingga para lulusan terpaksa menerima posisi apapun yang tersedia untuk dapat mengambil langkah pertama ke tempat kerja, akan tetapi beberapa dari mereka tidak cocok dengan pekerjaannya (Zakariya, 2017).

Generasi milenial memiliki upaya-upaya yang dilakukan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan ekspektasi mereka. Alternatif yang mereka lakukan untuk mendapatkan kemampuan yang kompetitif untuk pasar kerja, mereka menunda untuk dapat masuk dengan mencari penghargaan akademik tambahan seperti melanjutkan pendidikan pasca sarjana, mengikuti pelatihan, dan berbagai program *volunteer* lainnya

(HESA, 2020). Para lulusan dari perguruan tinggi, sebagian sudah menyadari tantangan konstan yang akan dihadapi yaitu para pemberi kerja tidak yakin dengan kredensial kesiapan kerja mereka (Baska M, 2019). Salah satu upaya yang dilakukan oleh milenial adalah bekerja paruh waktu sebelum memasuki penempatan kerja yang mana diketahui bermanfaat dalam membantu mereka menyesuaikan diri dengan tempat kerja (Neill et al., 2004).

Beberapa milenial yang memutuskan mengikuti kerja paruh waktu atau magang pada saat belajar di universitas, memiliki tujuan salah satunya mendapatkan penghasilan untuk memenuhi gaya hidup dirinya (Crockford et al., 2015). Selain itu, mereka juga memanfaatkan pengalaman kerja paruh waktu tersebut untuk memperkuat keterampilan yang diperoleh sesuai dengan persyaratan posisi kerja, milenial mengharapkan dengan mengikuti program seperti ini mereka akan berada dalam posisi kompetitif yang lebih baik pada tahap perekrutan dan berharap dapat ditempatkan lebih baik oleh pemberi kerja tentang kemampuan mereka berkontribusi di masa kerja (Evans et al., 2015). Pekerjaan paruh waktu atau magang mampu mendukung kegiatan mahasiswa yang terkait dengan pekerjaan yang dihadapkan pada sebuah ketidakpastian di pasar kerja, hal ini tentu dirasakan oleh para lulusan pasca pandemi Covid-19 dan fase resesi ekonomi (Evans & Yusof, 2021)

Menurut (Surtiyoni, 2019) menyatakan bahwa pemahaman tentang diri sendiri setiap individu menjadi kunci utama dalam mempersiapkan

karier yang sesuai dengan ekspektasi para milenial. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa adanya fenomena para mahasiswa tingkat akhir dan sarjana yang baru saja lulus, tidak mempertimbangkan minat, kemampuan, dan kepribadiannya dalam memilih suatu pekerjaan. (Titis et al., 2013) menyatakan bahwa adanya kecenderungan mereka dalam menentukan pekerjaan hanya berdasarkan rasa khawatir menganggur dan rasa malu karena lingkungan sekitar sebab dirinya belum mendapatkan pekerjaan. Lebih lanjut penelitian ini menyarankan kepada mahasiswa dan para sarjana yang baru lulus untuk dapat mengenali dirinya terlebih mengenai minat, kepribadian, dan tujuan kariernya. Selain itu, perlu adanya pengalaman belajar dan berkeaktifitas di luar pembelajaran kampus untuk dapat menunjang kemampuan milenial dalam mengenali diri.

Upaya yang dilakukan oleh generasi milenial dalam mewujudkan tujuan karier mereka adalah mengikuti program bimbingan dan pelatihan perencanaan karier. Berbagai program pelatihan yang tersedia saat ini disediakan dengan modul berbasis multimedia interaktif (Leksana et al., 2013). Pelatihan-pelatihan perencanaan karier ini, terbukti dapat meningkatkan kematangan generasi milenial untuk mewujudkan karier mereka (Ghassani et al., 2020).

2.1.4 The Role of University to Preparation Career for Millennial Workforce

Angkatan kerja milenial dan generasi z saat ini telah memasuki fase peralihan dari jenjang universitas ke kehidupan kerja. Hal ini menjadi perubahan besar bagi kehidupan mahasiswa yang harus menghadapi

kehidupan yang kompleks, pasar tenaga kerja yang kompetitif dan menantang, serta keberagaman populasi angkatan kerja yang tinggi. Maka fase peralihan ini menjadi perhatian khusus bagi para mahasiswa apakah kemampuan dan pengetahuan yang mereka dapatkan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, sehingga mahasiswa yang sudah bisa disebut sebagai angkatan kerja ini mendapatkan perhatian dari para rekruter di perusahaan. Dalam fase transisi, setidaknya ada tiga hal yang perlu dipersiapkan yaitu persiapan, mempertemukan, dan menstabilkan mereka pada kesan pertama saat bekerja (Hurst & Good, 2009).

Institusi pendidikan seperti universitas memiliki peran dalam membentuk bagaimana harapan mahasiswa untuk kehidupan kerja. Para mahasiswa perlu mendapatkan pemahaman yang jelas tentang harapan dan persepsi karier mereka karena hal ini akan mempengaruhi kesiapan mereka terhadap masa depan kariernya. Selain itu, mempersiapkan mahasiswa dengan memberikan pendidikan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pengetahuan dan kemampuan dalam dunia kerja merupakan hal yang penting, sehingga apa yang diharapkan oleh mahasiswa di masa depan akan sesuai dengan kebutuhan para perusahaan yang mencari kandidat (Nurina Putri & Aldrin, 2019).

Menurut (Rhew et al., 2019) pendidikan universitas saat ini perlu memfokuskan pada keterampilan teknis dan juga mengembangkan keterampilan sosial seperti komunikasi, hubungan antar personal, dan kerjasama tim. Herbert et al., (2020) mengungkapkan bahwa universitas perlu

melakukan pendekatan yang lebih kreatif dalam mengembangkan perilaku mahasiswa yang sesuai dengan studi akademik dan mencari penekanan lebih besar pada pembelajaran berbasis proyek. Selain itu, membuat sebuah desain kurikulum yang lebih komprehensif dengan fokus utama pada pengembangan softskill dan kesempatan magang sehingga mahasiswa mendapatkan pengalaman kerja sebelum lulus (O'brien et al., 2013). Menurut Brooks & Youngson, (2016), penempatan program kerja magang yang diintegrasikan ke dalam program pembelajaran dapat berdampak positif pada pemahaman pekerjaan dan prospek karier karena memungkinkan mahasiswa mempraktikkan keterampilan yang dipelajari dalam lingkungan kerja, untuk terlibat dengan praktisi, memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang disiplin kerja, dan keterampilan yang ditransfer oleh para mentor di perusahaan.

Lulusan dari perguruan tinggi dan memiliki kesiapan kerja dalam dirinya didefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai ilmu pengetahuan, pemahaman, keahlian dan kepribadian yang membuat dirinya nyaman ketika berada dalam lingkungan atau dunia kerja (Ayaturrahman et al., 2023). Pengalaman mahasiswa dalam mempersiapkan karier menjadi penambah aset bagi mereka untuk mencapai ekspektasi kariernya. Dari sejak mahasiswa, mereka perlu dibekali dengan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan zaman dan pengalaman kerja agar memiliki kemampuan yang lebih tinggi. Tujuan dari pendidikan pengembangan karier adalah adanya peningkatan

kesadaran diri dan pemahaman mereka terkait dengan pekerjaan sehingga membentuk pertimbangan penting memilih pekerjaan di masa depan. Universitas perlu membentuk mahasiswa mampu melihat akumulasi keterampilan dan pengalaman pribadi serta sosial menjadi sarana membedakan diri dari lulusan lain (Sagen et al., 2000).

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kesiapan tenaga kerja merupakan bagian dari kriteria seleksi, sehingga ada kebutuhan yang berkembang untuk secara sistematis menilai kesiapan kerja sebagai sebuah konstruksi. Lebih lanjut, konsep kesiapan kerja (*Work Readiness*) didefinisikan sebagai sejauh mana calon tenaga kerja dianggap memahami keterampilan dan atribut yang membuat mereka siap bekerja dan siap untuk sukses di tempat kerja. Atribut pribadi yang dimaksud adalah bagaimana kemampuan membangun hubungan, kompetensi kerja, kecerdasan sosial, dan keterampilan organisasi yang menjadi faktor penentuan kesiapan kerja (Caballero & Walker, 2010).

Sagita et al., (2020) menjelaskan lebih rinci definisi dari faktor-faktor kesiapan kerja yang pertama karakteristik personal, yaitu persepsi individu mengenai dirinya yang berkaitan dengan situasi kerja. Kedua, keterampilan organisasi adalah pengetahuan mengenai aspek organisasi dan protokol serta bagaimana praktiknya di lingkungan kerja. Ketiga kompetensi kerja, adalah fokus untuk kompetensi dan kekuatan komprehensif yang berkaitan dengan kebutuhan kerja. Kelima kecerdasan

sosial, adalah keterampilan sosial dan bagaimana individu dalam menyesuaikan diri dan berinteraksi di situasi kerja.

Evans & Yusof, (2021) dalam mempersiapkan karier mahasiswa, perguruan tinggi perlu memberikan bimbingan dalam mendukung mahasiswanya yang akan menjadi angkatan kerja untuk mendapatkan pendidikan yang sesuai dengan profil dan aspirasi karier mereka. Kurikulum yang dibuat sebagai acuan, harus berfokus pada pengembangan dan kreativitas mahasiswa serta pemahaman mereka terkait sikap pribadi atau *softskill* yang menjadi landasan berpikir dan bertindak. Lebih jauh lagi, filosofi dalam pendidikan harus memuat konsep bahwa kemampuan setiap individu harus dibekali dengan pemahaman rasa setara antar manusia untuk mewujudkan pemecahan masalah kehidupan (Naufal, 2021). Menurut (Evans & Yusof, 2021) mengungkapkan bahwa pentingnya kebijakan pendidikan dengan memberikan kesempatan mahasiswa untuk dapat bekerja paruh waktu atau magang. Kesempatan bekerja paruh waktu dan magang ini akan menunjukkan kepada mahasiswa agar dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan, kemampuan menjalin relasi dengan rekan kerja, dan bekerja dalam lingkungan yang profesional.

Regina et al., (2022) menyatakan bahwa perguruan tinggi perlu membentuk kerjasama dengan lapangan industri, guna memberikan kesempatan mahasiswa menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta keterampilan yang didapat selama mereka berada di

bangku kuliah secara komprehensif. Selain itu, diharapkan membangun kerjasama ini menjadi penghubung kebutuhan industri dan kurikulum pendidikan yang berjalan. Maka perguruan tinggi berperan dalam mengembangkan *soft skill* melalui beberapa program yang diterapkan untuk membekali lulusannya agar siap kerja diantaranya dengan program magang, inkubasi bisnis, dan pelatihan *soft skill* lain yang diperlukan dalam dunia kerja seperti kecerdasan emosional, orientasi belajar, kerjasama dan fleksibilitas. Perguruan tinggi juga perlu meningkatkan kesiapan kerja untuk para lulusannya terkait dengan kemampuan yang sesuai. Hal akan berdampak pada mahasiswa yang lulus dan akan segera mencari pekerjaan agar mereka memiliki kesiapan kerja yang memadai.

2.1.5 *Managing Millennials Career Expectation*

Ramli & Soelton, (2019) menyatakan bahwa organisasi saat ini perlu melakukan transformasi dalam pengelolaan karyawan milenial yang berbeda dengan karyawan yang lahir pada generasi sebelumnya. Organisasi akan mampu mencapai kesuksesan jangka panjang apabila telah memenuhi tantangan mengelola beragam karakteristik tenaga kerja milenial yang telah memasuki dunia kerja. Perusahaan harus mampu memahami bagaimana generasi milenial akan termotivasi dan mempunyai kemampuan mengembangkan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan mereka. Seorang karyawan akan merasa terikat pada pekerjaannya ketika karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan memiliki ikatan emosional yang baik dengan

para anggota organisasi, sehingga kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan rendah pula (Sudarti, Fachrunnisa, & Ratnawati, 2021). Hal ini menjadi penting untuk menjaga komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pemimpin perusahaan saat ini menghadapi tantangan khusus mengelola karyawan milenial. Berbagai faktor tersebut antara lain kurangnya pengalaman kerja, kemampuan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, eksistensi media sosial, gerakan sosial masyarakat, dan tumbuh dalam budaya yang mengglocal. Pembentukan karyawan yang adaptif menghadapi perubahan lingkungan kerja, dimulai dari keberhasilan dalam merekrut karyawan, yaitu dengan menyatukan karakteristik individu yang heterogen dengan karakteristik lingkungan kerja (Naufal, 2020). Perusahaan dapat mengelola ekspektasi kerja karyawan dengan melakukan pratinjau pekerjaan yang realistis selama proses wawancara kerja sehingga mereka dapat memahami aspek-aspek positif dan berbagai tantangan pada pekerjaan yang akan diberikan. Perusahaan melakukan ini supaya membantu calon pekerja milenial untuk dapat memutuskan apakah pekerjaan dan budaya perusahaan tersebut cocok dan memungkinkan mereka mempersiapkan diri secara mental menghadapi tantangan yang mungkin akan mereka alami di tempat kerja. Kedua, pemimpin perusahaan dan bawahan harus membangun sebuah kontrak psikologis, sehingga muncul kesepakatan yang lebih rinci tentang harapan bersama untuk hubungan manajer dan karyawan. Selanjutnya, manajer dapat memberikan

peluang bagi mereka membuat keputusan sendiri dari waktu ke waktu. Hal ini diharapkan akan mampu menumbuhkan pola pikir berkembang pada karyawan milenial dengan menekankan pembelajaran di tempat kerja dan menciptakan budaya di mana karyawan milenial akan mendapatkan umpan balik dihargai dan ditindak lanjuti. Strategi tersebut dilakukan agar karyawan milenial dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas tempat kerja, sekaligus mengurangi perputaran yang merugikan (Schroth, 2019)

Karyawan milenial memiliki keinginan untuk mendapatkan banyak peluang untuk pengembangan profesional dan pertumbuhan pribadi mereka. Jha et al., (2019) menyatakan beberapa hal bagaimana strategi organisasi untuk melibatkan karyawan milenial mereka antara lain:

- a. Organisasi perlu memberikan pemahaman kepada karyawan milenial dengan menyoroti jalur karier dan proses pengembangan dalam organisasi, sehingga karyawan milenial akan mendapatkan keterlibatan emosional.
- b. Milenial menginginkan adanya umpan balik segera. Organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk digunakan mengkomunikasikan umpan balik secara instan, menarik, dan transparan. Umpan balik seperti pujian, pengakuan lainnya yang bersifat public dapat menciptakan suasana kepercayaan, integrasi, dan transparansi organisasi. Strategi memanfaatkan teknologi ini juga dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi kerja mereka.

- c. Gamifikasi. Organisasi dapat membuat sebuah kebijakan pengelolaan layaknya permainan seperti tantangan, papan peringkat, lencana, dan membuat penilaian kinerja yang lebih menarik bagi kaum milenial. Gamifikasi juga dapat diterapkan untuk melakukan pelatihan dan pembelajaran untuk karyawan milenial
- d. Wadah komunikasi. Generasi milenial memiliki cara yang lebih ekspresif dalam mengungkapkan pendapatnya. Organisasi perlu menyiapkan wadah untuk milenial dapat menyuarakan pendapat mereka terkait dengan pekerjaan sehingga tercipta rasa memiliki terhadap organisasi.
- e. Memasukkan mereka dalam peran penting dan kepercayaan. Organisasi dapat memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kerja kepada karyawan milenial. Diharapkan, hal ini dapat memberikan mencerminkan pentingnya peran yang dimainkan oleh mereka.
- f. Menyelaraskan peran milenial terhadap kebutuhan bisnis. Setiap kemajuan harus terlihat oleh setiap karyawan sehingga memungkinkan mereka menganalisis bagaimana upaya mereka berkontribusi pada tujuan organisasi.
- g. Membuat lingkungan kerja yang menyenangkan. Kesenangan di tempat kerja akan meningkatkan keterikatan pekerjaan dan mendorong keterlibatan karyawan milenial dalam organisasi.

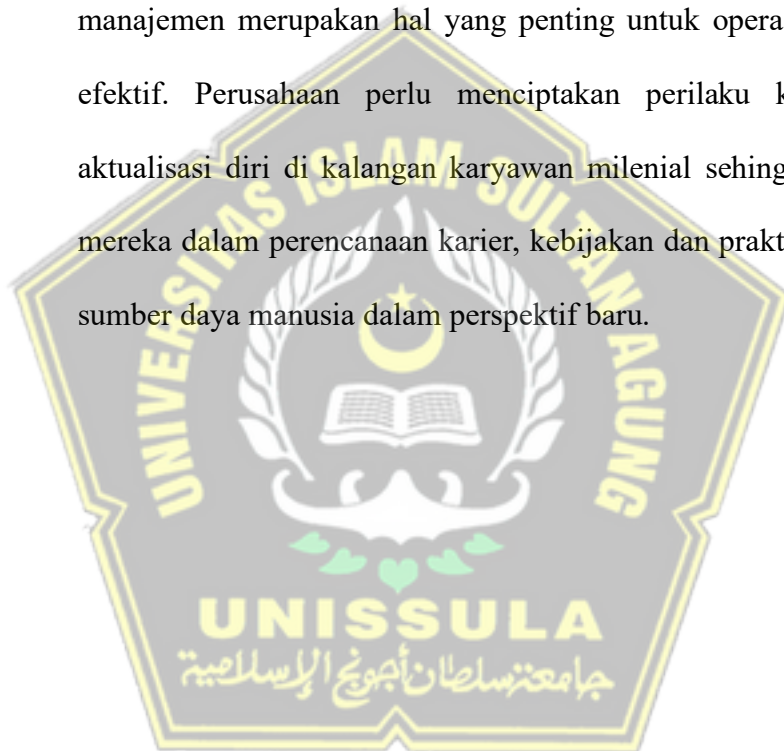
Para pemimpin perusahaan saat ini, berusaha mengidentifikasi perilaku karyawan milenial tentang bagaimana nilai intrinsik generasi ini.

Seperti yang diungkapkan oleh Chip Espinoza (2016) bahwa ada Sembilan nilai intrinsik milenial yaitu keseimbangan kehidupan kerja, penghargaan, ekspresi diri, perhatian, pencapaian, informalitas, kesederhanaan, multitasking, dan pekerjaan bermakna. Lebih lanjut, bahwa para pemimpin perusahaan menemukan bahwa adanya perbedaan persepsi yang jelas antara generasi milenial dengan generasi sebelumnya.

Zhao, (2018) menyatakan bahwa perusahaan saat ini berusaha untuk mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia sehingga mampu mengelola karyawan milenial mereka. Antara lain hal-hal yang dilakukan adalah:

- a. Fokus pada pemberdayaan dan kompetensi inti milenial. Hal ini harus sejalan dengan aspirasi intrinsik pertumbuhan pribadi dan hubungan yang bermakna. Perusahaan harus meningkatkan otonomi di tempat kerja, memberikan kepercayaan kekuasaan dan tanggung jawab, serta mengembangkan kebijakan gaji yang fleksibel, kebijakan kerja, dan sarana manajemen.
- b. Lingkungan kerja yang altruistik. Hal ini mencakup nilai-nilai karyawan milenial, bahwa milenial memiliki kepekaan sosial yang cukup tinggi sehingga perusahaan perlu menciptakan hubungan yang bermakna antara rekan kerja baik yang senior maupun junior. Perusahaan juga perlu memberikan ruang bagi milenial untuk dapat meningkatkan dan mengekspresikan citra dirinya baik di dalam maupun di luar perusahaan.

- c. **Fleksibilitas Kerja.** Pemimpin perusahaan perlu mengembangkan strategi fleksibilitas tempat kerja berdasarkan kebutuhan aktual karyawan milenial. Fleksibilitas tempat kerja ini mencakup fleksibilitas dalam penjadwalan, tempat kerja/lokasi, beban kerja dan jam, periode cuti, dan kelangsungan karier.
- d. **Gaya kepemimpinan.** Kepemimpinan, bersama dengan nilai-nilai dan manajemen merupakan hal yang penting untuk operasi bisnis yang efektif. Perusahaan perlu menciptakan perilaku kepemimpinan aktualisasi diri di kalangan karyawan milenial sehingga membantu mereka dalam perencanaan karier, kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam perspektif baru.

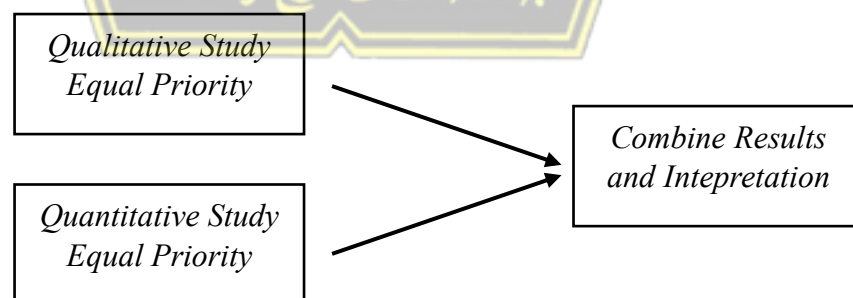


BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi campuran atau disebut *mix methods*. Metode penelitian ini memberikan sebuah penguatan hasil dari berbagai beragam metode dengan mempelajari fenomena tertentu dengan cara yang lebih ketat (Neuman, 2017). Metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif memiliki kekurangan dan kelebihan, dan sebaliknya penelitian kualitatif juga memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga melakukan penggabungan antara kedua pendekatan ini berkesempatan untuk menyempurnakan (Brannen, 2005). Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran dengan tipe *the triangulation design*. Tipe penelitian *triangulation design* melakukan penelitian melalui dua metode dalam waktu bersamaan dan setara, baik melakukan pengumpulan lalu menganalisis data sehingga dapat menjawab rumusan masalah yang berbeda (Creswell & Clark, 2006). Apabila dibuat sebuah *framework* adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1: The Triangulation Design (Creswell dan Clark, 2006)

Penelitian dengan metode campuran merupakan gabungan dari dua tahapan, menurut (Onwuegbuzie & Combs, 2011) menyatakan bahwa menggabungkan dua

tahapan akan diperlukan untuk menjelaskan logika ataupun rangkaian logika sebagai dasar dalam penelitian campuran.

Penelitian ini dilakukan dua tahap. Tahap pertama menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengidentifikasi bagaimana ekspektasi karier angkatan kerja milenial dan bagaimana angkatan kerja milenial melakukan persiapan diri untuk mencapai karier yang sesuai dengan harapan mereka, Tahap pertama ini, peneliti menggunakan teknik analisis Studi Delphi. Tahap kedua dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis isi (konten) untuk menilai bagaimana peran perguruan tinggi dalam mempersiapkan kompetensi lulusan mereka agar sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, kemudian tahap kedua juga akan menganalisis bagaimana penawaran perusahaan dapat memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja milenial. Sehingga, penelitian ini dapat memberikan gambaran lengkap berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.2 Penelitian Tahap 1

3.2.1 Jenis Data

Studi ini data yang digunakan merupakan data primer. Data penelitian dapat dikumpulkan yang berasal dari instrumen observasi, pengumpulan data, wawancara maupun menggunakan studi dokumentasi. Menurut (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015) data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung oleh peneliti bersumber dari informasi yang pertama sehingga mendapatkan data-data yang relevan untuk penelitiannya. Dalam penelitian tahap pertama studi ini, data primer didapatkan dari penyebaran angket atau disebut kuesioner yang berkaitan

dengan ekspektasi karier angkatan kerja milenial dan bagaimana angkatan kerja milenial menyiapkan dirinya untuk mencapai kesuksesan karier yang diinginkan.

3.2.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang ditentukan kualitas dan karakteristiknya oleh peneliti yang kemudian akan dipelajari dan dapat diambil sebuah kesimpulan (Sugiyono, 2021). Sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan *snowball sampling*, yaitu teknik menentukan sampel yang dimulai dari jumlah kecil kemudian menjadi besar. Pemilihan populasi penelitian ini dipilih untuk merepresentasikan kandidat angkatan kerja milenial, maka kriteria yang menggambarkan hal tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, dan Fakultas Kedokteran semester 6, 8, dan 10
- b. Mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung dan Universitas Diponegoro
- c. Indeks Prestasi Kumulatif terbaru yang diraih $\geq 3,30$ untuk mahasiswa Fakultas Teknik dan Kedokteran atau $\geq 3,50$ untuk mahasiswa Fakultas Ekonomi.

Jumlah populasi dalam penelitian ini, peneliti tidak dapat mengetahui dengan pasti jumlah populasi dikarenakan terlalu besar dan keterbatasan akses. Dalam penentuan sampel, pertama-tama peneliti memilih satu atau dua orang untuk menjadi responden, dikarenakan dengan dua orang ini merasa belum lengkap terhadap data yang diperlukan, maka dicari orang lain untuk

melengkapi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan sampel yang tidak dapat diketahui jumlahnya dapat menggunakan Rumus *Cochran* (Sugiyono, 2021). Rumus tersebut adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

n: jumlah sampel yang dibutuhkan

z: standar nilai yang didapatkan dari data tabel distribusi normal Z dengan simpangan 5% atau nilainya 1,96. Atau tingkat keyakinan yang dibutuhkan dalam sampel, yakni 95%

p: perkiraan proporsi benar 50% atau nilainya 0,5

q: perkiraan proporsi kesalahan 50% atau nilainya 0,5

e: *sampling error* atau tingkat kesalahan sampel maksimum 10% atau nilainya 0,1.

Formula diatas dapat digunakan dalam perhitungan penentuan jumlah sampel minimal yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,1)^2} = 96,04$$

Sehingga dapat diketahui dari perhitungan jumlah sampel, penelitian ini membutuhkan minimal 96 responden.

3.2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik penyebaran angket (kuesioner). Teknik penyebaran kuesioner merupakan teknik mengumpulkan data dengan cara menyebarkan beberapa pertanyaan atau pernyataan yang dirangkum dan ditulis kepada para responden untuk

dijawab (Sugiyono, 2021). Pada tahap penelitian yang pertama, ada dua topik yang akan ditanyakan kepada para responden yang berkaitan dengan ekspektasi karier angkatan kerja milenial dan persiapan dilakukan oleh angkatan kerja milenial untuk mencapai kesuksesan kari. Pertanyaan dan pernyataan yang dibuat dan dirangkum merupakan hasil dari beberapa literatur yang dikumpulkan dan relevan dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.1 Rangkuman Objek Penelitian Tahap 1

Pertanyaan	Jawaban	Referensi
Saat memilih pekerjaan, hal-hal apa saja yang anda pertimbangkan dan ekspektasikan dari perusahaan?	Gaji	Buzza (2017); Schroth, (2019); Becton et al., (2014); Balci et al, (2013); Waikar et al., (2016); Mckinsey (2019)
	Waktu Kerja Fleksibel	
	Peluang Karier	
	Manfaat pekerjaan terhadap lingkungan dan sosial	
	Reputasi perusahaan terhadap lingkungan dan sosial	
	Pelatihan kerja yang progresif	
	Lokasi Kantor	
	Stabilitas Perusahaan	
	Kontrak Kerja Penuh Waktu	
	Penghargaan kerja yang baik	
	Kerjasama dan Komunikasi antar pegawai	
	Keseimbangan kehidupan dan kerja	
	Kesempatan berlibur dan cuti	

	Variasi dan Kreativitas dalam Bekerja	
	Pimpinan perusahaan atau mentor	
	Kultur Perusahaan	
Persiapan apa saja yang anda lakukan untuk mencapai kesuksesan karier?	Saya telah mencapai nilai IPK sesuai persyaratan pekerjaan	HESA, (2020); Neill et al., (2004); Crockford et al., (2015); Evans et al., (2015); Evans & Yusof, (2021); Surtiyoni, (2019); Titis et al., (2013); Ghassani et al., (2020).
	Saya belajar untuk meningkatkan softskill dan hardskill yang dibutuhkan pada pekerjaan	
	Saya mengikuti program magang baik yang disediakan oleh kampus ataupun mandiri	
	Saya mengikuti program pelatihan atau bootcamp dan sejenisnya yang sesuai dengan tujuan karier saya	
	Saya mengikuti program mentoring tentang strategi diterima pada perusahaan yang saya harapkan	
	Saya mengikuti organisasi untuk melatih diri saya baik organisasi di kampus atau luar kampus	

Sumber: dari data sekunder, dirangkum tahun 2023

3.2.4 Metode Analisis Data

Pada penelitian tahap pertama ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data Studi Delphi. Metode Delphi digunakan untuk menemukan hasil dari pertanyaan penelitian atau *Research Question* (RQ) pertama dan kedua. Studi Delphi adalah sebuah metode *consensus* formal dan sarana yang sistematis untuk mengukur dan

mengembangkan konsensus diantara peserta mengenai topik tertentu (Green, 2014). Metode Delphi digunakan untuk memperoleh data yang akurat melalui sebuah kuesioner yang dibagikan untuk diisi oleh sekelompok partisipan (Egerová et al., 2021). Sebuah kuesioner dirancang dengan cara meringkas berbagai informasi untuk topik tertentu dan umpan balik pendapat yang berasal dari tanggapan responden sebelumnya untuk mendapatkan informasi baru tentang topik tersebut (Green, 2014). Maka metode delphi dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu awal pengumpulan informasi dan selanjutnya untuk membuat kesimpulan (Geisser et al., 2011). Para ahli memberikan saran bahwa dalam menggunakan metode delphi, jumlah putaran untuk mengambil data harus ditentukan secara apriori dan menyarankan bahwa proses pengambilan data dapat dihentikan apabila kesepakatan telah dicapai. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan dua kali putaran. Pertama adalah untuk mengidentifikasi ekspektasi karier generasi milenial dan usaha yang dilakukan oleh generasi milenial untuk mencapai kesuksesan karier. Kedua untuk mengambil *feedback scoring* item-item yang tersebut untuk dilakukan peringkatan.

Item-item yang sudah dikumpulkan dari semua peserta perlu untuk dibuat pemeringkatan, berdasarkan kepentingan (untuk *Research Question 1*) dan berdasarkan intensitas dilakukannya (untuk *Research Question 2*) maka selanjutnya dilakukan pengukuran. Maka peneliti menggunakan perhitungan hasil *scoring* dengan rumus rata-rata pada tiap item. Rumus tersebut antara lain sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum f_{ixi}}{\sum f_i}$$

Selanjutnya pada penelitian ini dilakukan pengukuran rentang skala yang dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{(\text{skala tertinggi} - \text{skala terendah})}{\text{jumlah klasifikasi skala}}$$

3.3 Penelitian Tahap 2

3.3.1 Jenis Data

Tahap kedua studi ini, menggunakan jenis data primer. Data primer pada tahap kedua ini digunakan untuk menjawab *Research Question* ketiga yang didapatkan dari sumber *job content* yang tersedia pada *job portal* LinkedIn selama 3 bulan terakhir. Selain itu, sumber data yang dibutuhkan pada penelitian tahap dua ini adalah laman *website* resmi dua perguruan tinggi yaitu Universitas Islam Sultan Agung dan Universitas Diponegoro untuk menjawab *Research Question* kedua studi ini.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada tahap kedua penelitian ini adalah studi dokumentasi. Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui pengumpulan informasi-informasi yang dapat diperoleh dari berbagai dokumen yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti. Studi dokumentasi dapat digunakan oleh peneliti kualitatif untuk memvisualisasikan perspektif subjek melalui informasi-informasi yang tertulis pada dokumen-dokumen yang berkaitan (Haris Herdiansyah, 2019).

3.3.3 Objek Penelitian

Penelitian tahap dua ini, untuk menjawab *Research Question* ketiga adalah dengan mengumpulkan informasi dan menganalisis laman *website* resmi perguruan tinggi yang sesuai dengan latar belakang responden penelitian tahap pertama yaitu laman *website* resmi Universitas Islam Sultan Agung dan Universitas Diponegoro. Informasi yang diteliti dari laman *website* resmi tersebut adalah berkaitan dengan bagaimana perguruan tinggi berperan menyiapkan lulusannya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh industri.

Objek penelitian yang digunakan untuk *Research Question* keempat dilakukan dengan cara menganalisis informasi *job content* yang berasal dari *job portal* LinkedIn tiga bulan terakhir. *Job content* tersebut berasal dari perusahaan yang melakukan aktivitas bisnisnya di Indonesia. Profil perusahaan dipilih berdasarkan beberapa kriteria sebagai berikut: Profil perusahaan harus difokuskan untuk mencari calon karyawan, perusahaan sedang mencari sasaran calon karyawan yang potensial berasal dari latar belakang pendidikan jurusan di Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, dan Fakultas Kedokteran.

Berikut ini merupakan konteks objek dan indikator yang akan dilakukan penelitian tahap kedua:

Tabel 3.2 Rangkuman Objek Penelitian Tahap 2

Konteks	Indikator	Referensi
Penawaran Perusahaan pada Job Content	Profil Perusahaan (<i>Organization Tenure</i> dan Reputasi Perusahaan)	Schroth, (2019); Jha et al., (2019); Chip Espinoza (2016); Zhao, (2018);
	Suasana Sosial dalam Bekerja (Budaya perusahaan, variasi pekerjaan, hubungan antar karyawan di perusahaan)	
	Deskripsi Pekerjaan	
	Penawaran Gaji	
	Kualifikasi Calon Pelamar	
	Manfaat Tambahan (asuransi kesehatan, fasilitas kepemilikan <i>device</i> , upah tambahan)	
	Lokasi Kerja	
	Kesempatan Pelatihan	
	Keseimbangan Kehidupan dan Kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja)	
	Pengembangan Karier	
Program Perguruan Tinggi dalam Menyiapkan Sukses Karier Mahasiswa (Kandidat Angkatan Kerja Milenial)	Program <i>Job Fair</i>	Nurina Putri & Aldrin, (2019), Rhew et al., (2019), Herbert et al., (2020); O'brien et al., (2013); Brooks & Youngson, (2016); Ayaturrahman, (2023)
	Kurikulum untuk mengembangkan softskill dan hardskill	
	Program <i>Career Counseling</i>	
	Kesempatan program magang bagi mahasiswa	
	Memiliki pusat inovasi dan inkubasi bisnis mahasiswa	
	Program aktivitas mahasiswa (organisasi dan unit kegiatan mahasiswa)	

	Program <i>mentoring</i> dan <i>training</i> strategi persiapan karier	
	Memiliki pusat pengembangan karier dan kapasitas mahasiswa	

Sumber: Dari Data Sekunder, dirangkum tahun 2023

3.3.4 Metode Analisis Data

Pada penelitian tahap dua, dilakukan analisis isi (analisis konten) untuk menjawab *Research Question* ketiga berkaitan dengan bagaimana peran perguruan tinggi dalam menyiapkan kompetensi lulusan agar sesuai dengan kebutuhan industri dan *Research Question* keempat yaitu menganalisis bagaimana perusahaan merespon atau memenuhi ekspektasi tujuan karier angkatan kerja milenial. Tahap ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga peneliti mampu mendapatkan data yang jelas dan akurat sesuai dengan fakta sebenarnya. Analisis isi memiliki sumber data yang dapat berupa kata, gambar, symbol, tema, ide, arti (makna), ataupun beberapa pesan yang dapat dikomunikasikan (Martono, 2011). Analisis isi adalah teknik penelitian yang berorientasi pada penelitian kualitatif, ukuran kebakuan akan diterapkan pada satuan-satuan tertentu yang biasanya akan dipakai untuk menentukan karakter dokumen-dokumen ataupun membandingkannya (Berelson, 1952). Menurut Taufan (2019) Analisis isi digunakan untuk menganalisis berbagai jenis komunikasi, baik itu berita radio, surat kabar, iklan televisi, dan bahan-bahan dokumentasi lain. Hampir seluruh disiplin dalam bidang ilmu sosial dapat menggunakan analisis isi

sebagai metode atau teknik penelitian. Lebih lanjut analisis isi dapat digunakan apabila memenuhi syarat berikut ini:

- a. Data yang tersedia terdiri dari berbagai bahan yang terdokumentasi seperti surat kabar, buku, rekaman, ataupun naskah,
- b. Adanya kerangka teori atau keterangan pelengkap tertentu yang menerangkan metode pendekatan terhadap data tersebut,
- c. Peneliti memiliki kemampuan secara teknis dalam mengolah bahan atau data yang dikumpulkan karena sebagian dokumentasi biasanya bersifat spesifik.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Penelitian Tahap 1

4.1.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian tahap satu ini merupakan mahasiswa tingkat akhir semester 6 hingga 10 dengan Indeks Prestasi Kumulatif pada perguruan tinggi di Universitas Islam Sultan Agung dan Universitas Diponegoro Semarang dengan jumlah 139 responden. Dari 139 responden, masing-masing merupakan mahasiswa di Fakultas Kedokteran, Fakultas Teknik, dan Fakultas Ekonomi yang diteliti mengenai ekspektasi dan persiapan karier mereka. Tujuan dari penelitian tahap pertama ini adalah menganalisis bagaimana ekspektasi karier angkatan kerja milenial dan bagaimana angkatan kerja milenial melakukan persiapan diri untuk mencapai karier yang sesuai dengan harapan mereka.

Berikut ini merupakan deskripsi dari responden yang berhasil dikumpulkan peneliti:

Tabel 4.1 Profil Responden

Kriteria	Jumlah	Persen (%)
Kampus		
Universitas Islam Sultan Agung	96	69,06%
Universitas Diponegoro	43	30,93%
Fakultas		
Teknik	29	20,86%
Kedokteran	24	17,26%
Ekonomi	86	61,87%

Semester		
6	69	49,64%
8	62	44,6%
10	8	5,75%
Indeks Prestasi Kumulatif		
$\geq 3,50$ (Mahasiswa Fakultas Ekonomi)	87	62,58%
$\geq 3,30$ (Mahasiswa Fakultas Teknik atau Kedokteran)	52	37,41%

Sumber: dari data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel pada 4.1 menunjukkan bahwa dalam penelitian tahap pertama ini, peneliti berhasil mendapatkan responden dari mahasiswa untuk diambil datanya dengan jumlah 139 responden yang terdiri dari Mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung sebanyak 96 atau 69,06% dan Universitas Diponegoro sebanyak 43 atau 30,93%. Responden tersebut terdiri dari mahasiswa Fakultas Teknik sebanyak 29 atau 20,86%, Fakultas Kedokteran sebanyak 24 atau 17,26%, dan Fakultas Ekonomi sebanyak 86 atau 61,87%. Sedangkan berdasarkan semester, responden merupakan mahasiswa semester 6 sebanyak 69 atau 49,64%, semester 8 sebanyak 62 atau 44,64% dan semester 10 sebanyak 8 atau 5,75%. Selain itu, berdasarkan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), yang termasuk ke dalam kriteria adalah mahasiswa dengan IPK $\geq 3,5$ untuk Fakultas Ekonomi, mendapatkan data sebanyak 87 atau 62,58% dan IPK $\geq 3,3$ untuk mahasiswa Fakultas Teknik dan Kedokteran yang mendapatkan data sebanyak 52 atau 37,41%.

4.1.2 Analisis Data

Pengumpulan data pada tahap pertama penelitian ini, dilakukan dengan cara membagikan kuesioner secara *online* menggunakan *google form* sebanyak dua kali putaran. Waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan data pada tahap studi pertama ini kurang lebih tiga minggu. Pada putaran pertama pembagian kuesioner *online*, peneliti telah menyusun indikator-indikator yang berkaitan dengan ekspektasi karier milenial dan bagaimana angkatan kerja milenial mempersiapkan diri mencapai kariernya dari berbagai literatur yang dikumpulkan. Selain itu, peneliti juga memberikan pertanyaan terbuka yang diajukan kepada para responden untuk memberikan indikator tambahan berkaitan dengan hal-hal yang menjadi pertimbangan bagi angkatan kerja milenial saat mencari pekerjaan dan persiapan apa saja yang dilakukan untuk mencapai kesuksesan karier. Sehingga, materi yang akan disajikan pada hasil kuesioner akan mewakili sudut pandang mahasiswa tentang harapan mereka dalam memilih pekerjaan dan persiapan mereka mencapai karier di masa depan. Setelah itu, indikator-indikator yang telah dikumpulkan pada putaran pertama kemudian akan dikumpulkan dan memilah indikator-indikator terpilih yang selanjutnya akan dijadikan dasar umpan balik pada kuesioner putaran kedua. Berikut ini merupakan hasil dari indikator-indikator yang disajikan peneliti dan dipilih oleh responden pada putaran pertama yang berkaitan dengan hal-hal yang dipertimbangkan oleh angkatan kerja milenial dalam memilih karier di masa depan:

Tabel 4.2 Hasil Pilihan Indikator *Millennials Career Expectation*

Kode	Indikator	Frekuensi
CE 12	Keseimbangan kehidupan dan kerja	115
CE 1	Jumlah Gaji	108
CE 3	Peluang Karier	106
CE 16	Kultur Perusahaan	98
CE 4	Manfaat pekerjaan terhadap lingkungan dan sosial	94
CE 10	Penghargaan kerja yang baik	92
CE 5	Reputasi perusahaan terhadap lingkungan dan sosial	75
CE 6	Pelatihan kerja yang progresif	73
CE 8	Stabilitas Perusahaan	68
CE 2	Waktu Kerja Fleksibel	64
CE 11	Kerjasama dan Komunikasi antar pegawai	62
CE 15	Pimpinan perusahaan atau mentor	54
CE 9	Kontrak Kerja Penuh Waktu	50
CE 14	Variasi dan Kreativitas dalam Bekerja	50
CE 13	Kesempatan berlibur dan cuti	43
CE 7	Lokasi Kantor	32

Sumber: Dari data sendiri, diolah tahun 2023

Keterangan: CE = Kode untuk *Career Expectation*

Selanjutnya pada putaran pertama kuesioner ini, peneliti juga menyajikan item-item untuk dipilih responden yang berkaitan dengan apa saja yang dipersiapkan oleh mahasiswa tingkat akhir untuk mencapai sukses karier di masa depan. Selain itu, peneliti juga memberikan pertanyaan terbuka untuk membantu melengkapi item-item persiapan karier angkatan

kerja milenial. Berikut ini merupakan hasil dari indikator-indikator persiapan karier yang dipilih oleh responden:

Tabel 4.3 Hasil Pilihan Indikator *Millennial Worforce Preparation*

Kode	Indikator	Frekuensi
SP 1	Saya telah mencapai nilai IPK sesuai persyaratan pekerjaan	139
SP 6	Saya mengikuti organisasi untuk melatih diri saya baik organisasi di kampus atau luar kampus	91
SP 2	Saya belajar untuk meningkatkan softskill dan hardskill yang dibutuhkan pada pekerjaan	81
SP 3	Saya mengikuti program magang baik yang disediakan oleh kampus ataupun mandiri	69
SP 4	Saya mengikuti program pelatihan atau bootcamp dan sejenisnya yang sesuai dengan tujuan karier saya	40
SP 5	Saya mengikuti program mentoring tentang strategi diterima pada perusahaan yang saya harapkan	24

Sumber: Dari data sendiri, diolah tahun 2023

Keterangan: SP = Kode untuk *Self Preparation*

Putaran kedua pada penelitian tahap pertama ini, peneliti menyebarkan kuesioner *online* kepada responden dari kuesioner putaran pertama, hal ini bertujuan untuk memberikan umpan balik atas sajian kuesioner putaran pertama. Responden kemudian diminta untuk memberikan penilaian item-item pada kuesioner menggunakan skala *Likert* 4 poin yang telah ditentukan sebelumnya mulai dari sangat tidak penting hingga sangat penting,

Penelitian ini menggunakan Skala Likert 1 sampai 4. Pengukuran rentang skala diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala (RS)} = \frac{(\text{skala tertinggi} - \text{skala terendah})}{\text{jumlah klasifikasi skala}}$$

$$\text{Rentang Skala (RS)} = (4-1)/3 = 1$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka rentang skala sebesar 1, maka kategori nilai rata-rata setiap item adalah sebagai berikut:

- Rendah = 1,00 – 2,00
- Sedang = 2,01 – 3,01
- Tinggi = 3,02 – 4,00

Kemudian item-item tersebut akan dilakukan pengolahan data untuk diurutkan menurut kepentingannya berdasarkan nilai umpan balik responden mulai dari tertinggi ke terendah. Berikut merupakan hasil umpan balik penilaian item mulai dari sangat penting hingga sangat tidak penting yang berkaitan dengan ekspektasi karier dari angkatan kerja milenial:

Tabel 4.4 Hasil Putaran Kedua Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial

Kode	Indikator Career Expectation	S	Skala Jawaban Responden				Total	Rata-Rata	Indeks
			1	2	3	4			
CE 1	Jumlah gaji	F	0	30	59	50	139		
		(FXS)	0	60	177	200	437	3,14	Tinggi

CE 2	Waktu kerja fleksibel	F	0	5	53	81	139		
		(FXS)	0	10	159	324	493	3,55	Tinggi
CE 3	Peluang karier kedepan	F	0	0	43	96	139		
		(FXS)	0	0	129	384	513	3,69	Tinggi
CE 4	Manfaat pekerjaan terhadap lingkungan dan sosial	F	0	2	28	109	139		
		(FXS)	0	4	84	436	524	3,77	Tinggi
CE 5	Reputasi perusahaan terhadap lingkungan dan sosial	F	0	1	26	112	139		
		(FXS)	0	2	78	448	528	3,80	Tinggi
CE 6	Pelatihan kerja yang progresif	F	0	0	49	90	139		
		(FXS)	0	0	147	360	507	3,65	Tinggi
CE 7	Lokasi Kantor	F	4	34	52	49	139		
		(FXS)	4	68	156	196	424	3,05	Tinggi
CE 8	Stabilitas perusahaan	F	0	0	31	108	139		
		(FXS)	0	0	93	432	525	3,78	Tinggi
CE 9	Kontrak kerja penuh waktu	F	0	22	49	68	139		

		(FXS)	0	44	147	272	463	3,33	Tinggi
CE 10	Penghargaan pekerjaan terbaik	F	0	0	29	110	139		
		(FXS)	0	0	87	440	527	3,79	Tinggi
CE 11	Kerjasama dan komunikasi antar pegawai yang baik	F	0	0	38	101	139		
		(FXS)	0	0	114	404	518	3,73	Tinggi
CE 12	Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan	F	0	1	19	119	139		
		(FXS)	0	2	57	476	535	3,85	Tinggi
CE 13	Kesempatan berlibur dan cuti	F	0	3	50	86	139		
		(FXS)	0	6	150	344	500	3,60	Tinggi
CE 14	Variasi dan kreativitas dalam bekerja	F	0	3	49	87	139		
		(FXS)	0	6	147	348	501	3,60	Tinggi
CE 15	Pimpinan perusahaan atau mentor	F	0	2	39	98	139		
		(FXS)	0	4	117	392	513	3,69	Tinggi
CE 16	Kultur perusahaan	F	0	0	33	106	139		
		(FXS)	0	0	99	424	523	3,76	Tinggi

Sumber: Data sendiri, diolah 2023

Keterangan: CE = Kode untuk *Career Expectation*

Tabel 4.4 merupakan tabel hasil dari perhitungan umpan balik para responden pada putaran kedua. Putaran kedua penyebaran kuesioner online bertujuan untuk membuat urutan hal-hal yang dinilai sangat penting hingga sangat tidak penting berkaitan dengan ekspektasi karier di masa depan angkatan kerja milenial. Penilaian umpan balik untuk setiap indikator pada putaran kedua menggunakan skala likert 1 hingga 4 dengan poin terendah merupakan sangat tidak penting dan poin tertinggi sangat penting. Kode CE 1 diperuntukkan indikator gaji (F=139;FXS=437) mendapatkan nilai rata-rata 3,14 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 2 diperuntukkan indikator waktu kerja fleksibel (F=139;FXS=493) mendapatkan hasil nilai rata-rata 3,55 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 3 merupakan kode untuk indikator Peluang Karier Kedepan (F=139;FXS=513) mendapatkan hasil nilai rata-rata 3,69 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 4 merupakan kode untuk indikator manfaat pekerjaan terhadap lingkungan dan sosial (F=139;FXS=524) mendapatkan nilai rata-rata 3,77 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 5 merupakan kode untuk indikator Reputasi Perusahaan terhadap Lingkungan dan Sosial dengan (F=139;FXS=528) mendapatkan nilai rata-rata hasilnya 3,80 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 6 merupakan kode untuk indikator Pelatihan Kerja yang Progresif (F=139;FXS=507) mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3,65 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 7 merupakan kode untuk indikator Lokasi Kantor (F=139;FXS=424) mendapatkan hasil nilai rata-rata yaitu 3,05 dan

termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 8 merupakan kode untuk indikator Stabilitas Perusahaan (F=139;FXS=493) mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3,78 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 9 merupakan kode untuk indikator Kontrak Kerja Penuh Waktu (F=139;FXS=463) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,33 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 10 merupakan kode untuk indikator Penghargaan Pekerjaan Terbaik (F=139;FXS=527) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,79 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 11 merupakan kode untuk indikator Kerjasama dan Komunikasi Antar Pegawai (F=139;FXS=518) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,73 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 12 merupakan kode untuk indikator Keseimbangan Kehidupan dan Kerja (F=139;FXS=535) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,85 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 13 merupakan kode untuk indikator Kesempatan Berlibur dan Cuti (F=139;FXS=500) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,60 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 14 merupakan kode untuk indikator Variasi dan Kreativitas dalam Bekerja (F=139;FXS=501) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,60 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 15 merupakan kode untuk indikator Pimpinan Perusahaan atau Mentor (F=139;FXS=513) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,69 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode CE 16 merupakan kode untuk indikator Kultur Perusahaan (F=139;FXS=523) mendapatkan hasil nilai rata-rata sebesar 3,76 dan termasuk indeks yang tinggi. Sehingga dapat diketahui dalam penelitian ini

bahwa indikator yang paling dipertimbangkan berdasarkan nilai rata-ratanya oleh angkatan kerja milenial dalam memilih pekerjaan di masa depan adalah Keseimbangan Kehidupan dan Kerja, sedangkan indikator yang paling tidak dipertimbangkan berdasarkan nilai rata-rata yang paling rendah oleh angkatan kerja milenial dalam memilih pekerjaan di masa depan adalah Lokasi Kantor.

Putaran kedua penyebaran kuesioner tahap pertama ini, responden juga memberikan umpan balik sajian kuesioner yang disebarkan pada putaran pertama mengenai bagaimana persiapan angkatan kerja milenial menyiapkan diri untuk mencapai karier yang mereka inginkan di masa depan. Penilaian indikator-indikator pada kuesioner mengenai persiapan karier mereka ini menggunakan skala likert 4 poin yang telah ditentukan sebelumnya mulai dari poin terendah Sangat tidak setuju hingga Sangat Setuju. Kemudian indikator-indikator tersebut akan dilakukan pengolahan data untuk diurutkan menurut intensitas usaha yang dilakukan angkatan kerja milenial dalam menyiapkan karier berdasarkan nilai umpan balik responden mulai dari nilai tertinggi ke nilai terendah.

Berikut ini merupakan hasil dari umpan balik kuesioner putaran kedua mengenai usaha yang dilakukan oleh angkatan kerja milenial dalam mempersiapkan karier:

Tabel 4.5 Hasil Umpan Balik Penilaian Ekspektasi Karier

Kode	Indikator Persiapan Karier Angkatan Kerja Milenial	S	Skala Jawaban Responden				Total	Rata-Rata	Indeks
			1	2	3	4			
SP 1	Nilai IPK sesuai persyaratan pekerjaan	F	0	0	0	139	139		
		(FXS)	0	0	0	556	556	4,00	Tinggi
SP 2	Meningkatkan softskill dan hardskill yang sesuai dengan kebutuhan kebutuhan industry	F	0	9	71	59	139		
		(FXS)	0	18	213	236	467	3,36	Tinggi
SP 3	Mengikuti program magang	F	0	16	58	65	139		
		(FXS)	0	32	174	260	466	3,35	Tinggi
SP 4	Mengikuti pelatihan dan sejenisnya	F	1	28	56	54	139		
		(FXS)	1	56	168	216	441	3,17	Tinggi
SP 5	Mengikuti mentoring persiapan karier	F	8	47	41	43	139		
		(FXS)	8	94	123	172	397	2,86	Sedang
SP 6	Mengikuti organisasi atau kegiatan volunteer	F	0	4	52	83	139		
		(FXS)	0	8	156	332	496	3,57	Tinggi

Sumber: Data sendiri, diolah 2023

Tabel 4.5 merupakan tabel hasil dari perhitungan umpan balik para responden pada putaran kedua untuk menilai menggunakan skala likert indikator-indikator mulai dari Tidak Pernah Sama Sekali hingga Selalu yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan oleh angkatan kerja milenial dalam mempersiapkan karier di masa depan. Penilaian umpan balik untuk setiap indikator pada putaran kedua menggunakan skala likert 1 hingga 4 dengan

poin terendah merupakan Tidak Pernah Sama Sekali dan poin tertinggi Selalu. Kode SP 1 diperuntukkan indikator nilai IPK yang sesuai dengan persyaratan kerja (F=139; FXS=556) mendapatkan nilai rata-rata 4,00 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode SP 2 diperuntukkan indikator usaha meningkatkan *softskill* dan *hardskill* yang sesuai dengan kebutuhan industri (F=139; FXS=467) mendapatkan hasil nilai rata rata 3,36 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode SP 3 merupakan kode untuk indikator mengikuti program magang (F=139;FXS=466) mendapatkan hasil nilai rata-rata 3,35 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode SP 4 merupakan kode untuk indikator mengikuti pelatihan atau sejenisnya (F=139;FXS=441) mendapatkan nilai rata-rata 3,17 dan termasuk indeks yang tinggi. Kode SP 5 merupakan kode untuk indikator mentoring persiapan karier (F=139;FXS=397) mendapatkan nilai rata-rata hasilnya 2,86 dan termasuk indeks sedang. Kode SP 6 merupakan kode untuk indikator mengikuti organisasi atau kegiatan *volunteer* (F=139;FXS=496) mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3,57 dan termasuk indeks yang tinggi. Berdasarkan data tersebut nilai rata-rata tertinggi untuk indikator persiapan karier angkatan kerja milenial adalah nilai IPK yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan nilai rata-rata terendah adalah mengikuti mentoring persiapan karier.

Maka dapat diketahui dari dua perhitungan di atas bahwa apabila diurutkan nilai rata-rata tertinggi hingga terendah berkaitan dengan hal-hal yang sangat dipertimbangkan hingga sangat tidak dipertimbangkan dan

persiapan karier angkatan kerja milenial berdasarkan yang selalu dilakukan hingga sama sekali tidak pernah:

Tabel 4.6 Peringkat *Millennials Career Expectation* dan *Preparation*

Peringkat	<i>Career Expectation</i>	<i>Millennials Preparation</i>
1.	Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan	Nilai IPK sesuai persyaratan kerja
2.	Reputasi perusahaan terhadap lingkungan dan sosial	Mengikuti organisasi atau kegiatan <i>volunteer</i>
3.	Penghargaan pekerjaan terbaik	Meningkatkan <i>softskill</i> dan <i>hardskill</i> yang sesuai dengan kebutuhan industri
4.	Stabilitas Perusahaan	Mengikuti program magang
5.	Manfaat pekerjaan terhadap lingkungan dan sosial	Mengikuti pelatihan atau sejenisnya
6.	Kultur Perusahaan	Mengikuti mentoring persiapan karier
7.	Kerjasama dan komunikasi antar pegawai yang baik	
8.	Peluang karier kedepan	
9.	Pimpinan perusahaan atau mentor	
10.	Pelatihan kerja yang progresif	
11.	Variasi dan kreativitas dalam bekerja	
12.	Kesempatan berlibur dan cuti	
13.	Waktu kerja fleksibel	
14.	Kontrak kerja penuh waktu	
15.	Jumlah gaji	
16.	Lokasi kantor	

Sumber: Data sendiri, diolah tahun 2023

4.2 Penelitian Tahap 2

4.2.1 Deskripsi Objek

Penelitian tahap kedua ini merupakan tahap penelitian menggunakan analisis isi kualitatif yang bertujuan untuk menjawab dua pertanyaan penelitian ini. Penelitian tahap kedua ini menggunakan teknik analisis isi mulai dari

mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data, dan membuat kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh. Penelitian tahap kedua ini akan memberikan deskripsi dan penjelasan mengenai hasil analisis isi yang diperoleh dan memberikan pemahaman yang berkaitan dengan dua hal. Pertama, *Research Question* ketiga yaitu bagaimana perusahaan berupaya untuk memenuhi ekspektasi karier dari angkatan kerja milenial. Kedua, *Research Question* keempat berkaitan dengan bagaimana usaha perguruan tinggi dalam menyiapkan karier mahasiswanya yang sesuai dengan kebutuhan industri, sehingga para mahasiswa dapat terbantu mencapai kesuksesan karirnya.

Research Question ketiga berkaitan dengan kebijakan perusahaan untuk dapat memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja milenial, peneliti melakukan observasi dan menganalisis menggunakan studi dokumentasi pada *Job Content* di beberapa perusahaan. *Job Content* yang akan dilakukan studi dokumentasi bersumber dari *Job Portal* LinkedIn selama tiga bulan terakhir. *Job Content* yang disebarluaskan pada platform-platform *Job Portal* akan membantu proses pengambilan keputusan dari para pelamar. Peneliti mengumpulkan data mengenai *Job Content* disesuaikan antara pencarian calon kandidat dengan latar belakang pendidikan para responden tahap penelitian pertama. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada *gap* antara ekspektasi karier angkatan kerja milenial dengan kebijakan perusahaan dalam mengelola ekspektasi tersebut. Maka peneliti menargetkan *Job Content* pada *Job Portal* LinkedIn pada berbagai posisi yang berkaitan lulusan berlatar belakang pendidikan pada responden

penelitian tahap pertama yaitu jurusan dari Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, dan Fakultas Kedokteran.

Research Question keempat yang berkaitan dengan bagaimana kebijakan perguruan tinggi menyiapkan kompetensi lulusan agar sesuai dengan kebutuhan industri. Peneliti menganalisis untuk menemukan temuan berkaitan dengan pertanyaan penelitian ini berdasarkan data yang diperoleh dari laman *website* resmi perguruan tinggi yang ada kaitannya dengan menyiapkan sukses karier mahasiswa. Laman *website* resmi yang diteliti merupakan milik dari dua perguruan tinggi, yaitu Universitas Islam Sultan Agung dan Universitas Diponegoro.

4.2.2 Analisis Data

Informasi yang tercantum dalam *Job Content* akan berdampak pada kemungkinan kesempatan angkatan kerja untuk melamar, dalam membuat iklan lowongan pekerjaan perusahaan akan memberikan berbagai informasi seputar pekerjaan agar menarik untuk calon kandidat yang sesuai seperti kualifikasi, informasi perusahaan, deskripsi pekerjaan, dan benefit yang akan diperoleh (Hidayani et.al, 2016) Perusahaan memberikan informasi keterampilan yang terdapat dalam lowongan pekerjaan untuk digunakan sebagai indikasi awal bagi angkatan kerja yang potensial (Dunbar et al., 2016). Berikut ini merupakan data hasil penelitian analisis konten *Job Content* yang berkaitan dengan penawaran perusahaan kepada para angkatan kerja berdasarkan latar belakang pendidikan responden penelitian tahap pertama:

Tabel 4.7 Catatan *Job Content* untuk Lulusan Fakultas Ekonomi

Indikator	Item Tercatat di Setiap Kategori			
	Perusahaan 1	Perusahaan 2	Perusahaan 3	Perusahaan 4
Profil Perusahaan (<i>Organization Tenure</i> dan Reputasi Perusahaan)	Ada	Ada	Ada	Ada
Suasana Sosial dalam Bekerja (Budaya perusahaan, variasi pekerjaan, hubungan antar karyawan di perusahaan)	Ada	Ada	Ada	Ada
Deskripsi Pekerjaan	Ada	Ada	Ada	Ada
Penawaran Gaji	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Ada
Kualifikasi Calon Pelamar	Ada	Ada	Ada	Ada
Manfaat Tambahan (asuransi kesehatan, fasilitas kepemilikan <i>device</i> , upah tambahan)	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Lokasi Kerja	Ada	Ada	Ada	Ada
Kesempatan Pelatihan	Tidak Ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada
Keseimbangan Kehidupan dan Kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja)	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Pengembangan Karier	Ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada

Sumber: Data sendiri, diolah tahun 2023

Tabel 4.7 peneliti mengumpulkan data dan menganalisis beberapa *Job Content* yang berasal dari *Job Portal* LinkedIn berdasarkan perusahaan yang sedang mencari calon karyawan dengan target lulusan dari Fakultas Ekonomi. Peneliti menganalisis sepuluh indikator bagaimana perusahaan memberikan penawaran kepada calon karyawan sehingga mereka tertarik untuk melamar. Berdasarkan tabel

tersebut, peneliti menemukan bahwa di urutan pertama indikator profil perusahaan, suasana sosial dalam bekerja, deskripsi pekerjaan, kualifikasi calon pelamar, dan lokasi kerja merupakan indikator yang muncul pada *Job Content* dari perusahaan. Kemudian di urutan kedua penawaran gaji dan pengembangan karier merupakan indikator urutan kedua yang sering muncul pada *Job Content*, dan urutan ketiga indikator manfaat tambahan (asuransi kesehatan, kepemilikan *device*, dan upah tambahan), kesempatan pelatihan, dan keseimbangan kehidupan dan kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja) merupakan indikator yang paling sedikit muncul pada *Job Content* dari perusahaan yang mencari kandidat untuk lulusan dari Fakultas Ekonomi.

Berikut ini merupakan tabel catatan berkaitan dengan *Job Content* dari perusahaan yang mencari calon karyawan untuk lulusan Fakultas Teknik:

Tabel 4.8 Catatan *Job Content* untuk Lulusan Fakultas Teknik

Indikator	Item Tercatat di Setiap Kategori			
	Perusahaan 1	Perusahaan 2	Perusahaan 3	Perusahaan 4
Profil Perusahaan (<i>Organization Tenure</i> dan Reputasi Perusahaan)	Ada	Ada	Ada	Ada
Suasana Sosial dalam Bekerja (Budaya perusahaan, variasi pekerjaan, hubungan antar karyawan di perusahaan)	Ada	Ada	Ada	Ada
Deskripsi Pekerjaan	Ada	Ada	Ada	Ada
Penawaran Gaji	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Kualifikasi Calon Pelamar	Ada	Ada	Ada	Ada

Manfaat Tambahan (asuransi kesehatan, fasilitas kepemilikan <i>device</i> , upah tambahan)	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Lokasi Kerja	Ada	Ada	Ada	Ada
Kesempatan Pelatihan	Tidak ada	Ada	Tidak ada	Ada
Keseimbangan Kehidupan dan Kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja)	Tidak ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada
Pengembangan Karier	Tidak ada	Ada	Tidak ada	Ada

Sumber: Data sendiri, diolah tahun 2023

Tabel 4.8 peneliti mengumpulkan data dan menganalisis beberapa *Job Content* yang berasal dari platform *Linked in* berdasarkan perusahaan yang sedang mencari calon karyawan dengan target lulusan dari Fakultas Teknik. Peneliti menganalisis sepuluh indikator bagaimana perusahaan memberikan penawaran kepada calon karyawan sehingga mereka tertarik untuk melamar. Berdasarkan tabel tersebut, peneliti menemukan bahwa di urutan pertama indikator profil perusahaan (*organization tenure* dan reputasi perusahaan), suasana sosial dalam bekerja (budaya perusahaan, variasi pekerjaan, hubungan antar karyawan), deskripsi pekerjaan, kualifikasi calon pelamar, dan lokasi kerja merupakan indikator yang paling sering muncul. Kemudian di urutan kedua kesempatan pelatihan dan pengembangan karier merupakan indikator urutan kedua yang paling sering muncul. Selanjutnya di urutan ketiga indikator keseimbangan kehidupan dan kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja) merupakan indikator yang paling sedikit muncul dan untuk indikator gaji, manfaat tambahan (asuransi kesehatan, fasilitas kepemilikan *device*, upah tambahan) merupakan indikator yang

tidak pernah muncul pada *Job Content* dari perusahaan yang mencari kandidat untuk lulusan dari Fakultas Teknik.

Selanjutnya, berikut ini merupakan tabel catatan berkaitan dengan *Job Content* dari perusahaan yang mencari calon karyawan untuk lulusan Fakultas Kedokteran:

Tabel 4.9 Catatan *Job Content* untuk Lulusan Fakultas Kedokteran

Indikator	Item Tercatat di Setiap Kategori			
	Perusahaan 1	Perusahaan 2	Perusahaan 3	Perusahaan 4
Profil Perusahaan (<i>Organization Tenure</i> dan Reputasi Perusahaan)	Ada	Ada	Ada	Ada
Suasana Sosial dalam Bekerja (Budaya perusahaan, keterlibatan karyawan, variasi pekerjaan, hubungan antar karyawan di perusahaan)	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Deskripsi Pekerjaan	Ada	Ada	Ada	Ada
Penawaran Gaji	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Kualifikasi Calon Pelamar	Ada	Ada	Ada	Ada
Manfaat Tambahan (asuransi kesehatan, fasilitas kepemilikan <i>device</i> , upah tambahan)	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Lokasi Kerja	Ada	Ada	Ada	Ada
Kesempatan Pelatihan	Ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada
Keseimbangan Kehidupan dan Kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja)	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Pengembangan Karier	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada

Sumber: Data sendiri, diolah tahun 2023

Tabel 4.9 peneliti mengumpulkan data dan menganalisis beberapa *Job Content* yang berasal dari platform *Linked in* berdasarkan perusahaan yang sedang mencari calon karyawan dengan target lulusan dari Fakultas Kedokteran. Peneliti menganalisis sepuluh indikator bagaimana perusahaan memberikan penawaran kepada calon karyawan sehingga mereka tertarik untuk melamar. Berdasarkan tabel tersebut, peneliti menemukan bahwa di urutan pertama indikator profil perusahaan (*organization tenure* dan reputasi perusahaan), deskripsi pekerjaan, kualifikasi calon pelamar, dan lokasi kerja merupakan indikator yang paling sering muncul. Kemudian di urutan kedua kesempatan pelatihan merupakan indikator urutan kedua yang paling sering muncul. Selanjutnya di urutan ketiga indikator suasana sosial dalam bekerja (budaya perusahaan, keterlibatan karyawan, variasi pekerjaan, hubungan antar karyawan di perusahaan) dan pengembangan karier merupakan indikator yang paling sedikit muncul. Selanjutnya untuk indikator gaji, manfaat tambahan (asuransi kesehatan, fasilitas kepemilikan *device*, upah tambahan), dan keseimbangan kehidupan dan kerja (kesempatan melakukan aktivitas kerja dan non kerja) merupakan indikator yang tidak pernah muncul pada *Job Content* dari perusahaan yang mencari kandidat untuk lulusan dari Fakultas Kedokteran.

Pertanyaan penelitian mengenai bagaimana peran perguruan tinggi dalam mempersiapkan kompetensi lulusan yang sesuai dengan kebutuhan industri juga dijawab pada tahap kedua penelitian ini. Peneliti mengumpulkan dan menganalisis data yang bersumber dari *website* resmi perguruan tinggi yang sama dengan responden penelitian pada tahap pertama. Berikut ini merupakan data hasil analisis konten

Tabel 4.10 Catatan Analisis Program Persiapan Karier Mahasiswa di Perguruan Tinggi

Indikator	Item tercatat di setiap kategori	
	Perguruan Tinggi 1	Perguruan Tinggi 2
Program <i>Job Fair</i>	Ada	Ada
Kurikulum untuk mengembangkan softskill dan hardskill	Ada	Ada
Program <i>Career Counseling</i>	Ada	Ada
Kesempatan program magang bagi mahasiswa	Ada	Ada
Memiliki pusat inovasi dan inkubasi bisnis mahasiswa	Ada	Ada
Program aktivitas mahasiswa (organisasi dan unit kegiatan mahasiswa)	Ada	Ada
Program <i>mentoring</i> dan <i>training</i> strategi persiapan karier	Tidak Ada	Ada
Memiliki pusat pengembangan karier dan kapasitas mahasiswa	Ada	Ada

Sumber: Data sendiri, diolah tahun 2023

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa Perguruan Tinggi memiliki berbagai program dan strategi untuk mempersiapkan mahasiswa memasuki dunia industri. Data ini berasal dari pencarian informasi yang terdapat pada laman *website* resmi perguruan tinggi. Pada tabel tersebut diketahui bahwa program yang dimiliki oleh perguruan tinggi antara lain adalah program *job fair*, kurikulum pengembangan *softskill* dan *hardskill*, program *career counselling*, kesempatan program magang bagi mahasiswa, memiliki pusat inovasi dan inkubasi bisnis mahasiswa, program aktivitas mahasiswa (organisasi dan unit kegiatan mahasiswa), program *mentoring* dan *training* strategi persiapan karier, dan memiliki pusat pengembangan karier dan kapasitas mahasiswa. Namun jika dilihat dari tabel tersebut, diketahui bahwa ada perbedaan hasil dari program persiapan karier mahasiswa di perguruan tinggi yaitu

pada Perguruan Tinggi 1 tidak memiliki program *mentoring* dan *training* strategi persiapan karier, sedangkan Perguruan Tinggi 2 memiliki program tersebut.

4.3 Pembahasan

Hasil dari tahap pertama dan kedua dalam penelitian ini bertujuan untuk membuat analisis dan memberikan wawasan terkait angkatan kerja milenial dari aspek ekspektasi karier, persiapan karier, bagaimana mereka disiapkan menjadi angkatan kerja yang unggul oleh perguruan tinggi, dan bagaimana perusahaan berupaya untuk memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja milenial. Maka jawaban dari pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.3.1 Q1: Bagaimana Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial?

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami bagaimana angkatan kerja milenial memiliki harapan untuk memilih pekerjaan mereka di masa depan, sehingga hal ini akan menguntungkan bagi perusahaan untuk dapat merekrut karyawan yang tepat dengan memahami harapan calon karyawan dan membuat kebijakan pengelolaan karyawan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian pertama menunjukkan bahwa angkatan kerja milenial memiliki harapan yang tinggi mengenai pengaruh terhadap dirinya seperti keseimbangan kehidupan dan kerja, mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang mereka lakukan, kesempatan karyawan dalam memberikan manfaat terhadap lingkungan ataupun sosial, peluang karier kedepan, kesempatan pelatihan yang mengembangkan kapasitas dirinya, variasi dan kreativitas dalam bekerja, kesempatan berlibur ataupun cuti, waktu kerja yang fleksibel, dan jumlah gaji. Hal

ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Buzza (2017) bahwa milenial lebih mengedepankan kebahagiaan secara psikologis dibandingkan secara materi atau yang biasa disebut *Work Life Balance*. Selain itu hasil tersebut juga sesuai dengan apa yang penelitian sebelumnya bahwa angkatan kerja milenial mengharapkan mampu terlibat dan menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya (Sahni, 2021). Zhao (2018) juga mengungkapkan bahwa angkatan kerja milenial memiliki fokus pada pemberdayaan dan kompetensi serta fleksibilitas dalam bekerja.

Angkatan kerja milenial, juga memiliki harapan yang tinggi terhadap kondisi tempat kerja mereka seperti bagaimana reputasi perusahaan berkontribusi baik pada lingkungan dan sosial, stabilitas perusahaan, kultur perusahaan yang mengedepankan keseimbangan antar karyawan, Kerjasama dan komunikasi antar pegawai, pimpinan perusahaan atau mentor, kontrak kerja penuh waktu, dan lokasi kantor. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh PWC (2010) yang menyatakan bahwa Angkatan kerja milenial mempertimbangkan bagaimana reputasi perusahaan di masyarakat. Milenial cenderung memilih perusahaan yang memiliki nilai *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang cukup tinggi. Milenial menginginkan lebih dari sekedar bekerja, namun mereka mengharapkan apa yang mereka jalani memiliki makna dan berdampak positif bagi masyarakat juga. Selain itu data ini menunjukkan hasil yang sama dengan apa yang diteliti oleh Sahni (2021) yang menyatakan bahwa milenial menginginkan bekerja secara berkelompok yang memiliki suasana kesetaraan atau hubungan antar karyawan yang positif. Hasil penelitian mengenai lokasi kantor juga sesuai dengan pernyataan bahwa milenial juga mempertimbangkan lokasi kerja. Hal ini berkaitan dengan akses akomodasi

transportasi yang tersedia untuk mencapai tempat kerja. Namun, pada dasarnya milenial mengharapkan pekerjaan yang dapat dilakukan secara *remote* agar lebih fleksibel dan sesuai karakteristik mereka yang hidup pada *leisure economy era* (PWC, 2010).

4.3.2 Q2: Bagaimana angkatan kerja milenial melakukan persiapan diri untuk mencapai karier yang sesuai dengan harapan mereka?

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal apa saja yang dilakukan oleh angkatan kerja milenial sehingga dapat membantu mereka mencapai karier yang sesuai dengan ekspektasi mereka. Data yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa angkatan kerja milenial memiliki berbagai persiapan antara lain mencapai nilai Indeks Prestasi Kumulatif yang sesuai dengan persyaratan pada karier yang mereka inginkan, kedua mereka mengikuti organisasi dan kegiatan volunteer, mengikuti program magang, mengikuti pelatihan atau sejenisnya, dan mengikuti program mentoring persiapan karier yang bertujuan untuk meningkatkan *softskill* dan *hardskill* mereka dalam rangka mencapai karier yang mereka inginkan. Hasil dari data yang ditunjukkan pada penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa angkatan kerja milenial memiliki minat untuk mengikuti pelatihan, dan berbagai program volunteer lainnya untuk menunjang kesuksesan karier mereka (HESA, 2020). Selain itu angkatan kerja milenial mulai menyadari bahwa pentingnya bekerja paruh waktu atau magang sebelum memasuki penempatan kerja yang diketahui bermanfaat dalam membantu mereka menyesuaikan diri dengan tempat kerja (Neill et al., 2004). Selanjutnya data ini juga sama dengan penelitian Surtiyoni, (2019) menyatakan

bahwa pemahaman tentang diri sendiri setiap individu menjadi kunci utama dalam mempersiapkan karier yang sesuai dengan ekspektasi para milenial, hal ini didukung hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa upaya yang dilakukan oleh generasi milenial dalam mewujudkan tujuan karier mereka adalah mengikuti program bimbingan dan pelatihan perencanaan karier (Leksana et al., 2013).

4.3.3 Q3: Bagaimana Perusahaan Berupaya Memenuhi Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial?

Pertanyaan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana perusahaan berupaya memenuhi harapan yang dimiliki oleh angkatan kerja milenial tentang pekerjaan dan perusahaan mereka di masa depan. Peneliti mencoba untuk menganalisis sejauh mana perusahaan mempertimbangkan ekspektasi karier milenial dengan membandingkan *job content* mereka.

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa beberapa perusahaan telah mempertimbangkan ekspektasi karier angkatan kerja milenial dengan menampilkan berbagai informasi pada *job content* seperti profil perusahaan, suasana sosial dalam bekerja, penawaran gaji, manfaat tambahan, lokasi kerja, kesempatan pelatihan, kesempatan menjalankan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, dan pengembangan karier. Dari data tersebut juga diketahui bahwa tidak semua perusahaan menampilkan informasi yang lengkap tentang bagaimana kondisi sosial dalam bekerja, peluang karier, dan manfaat yang akan didapatkan angkatan kerja milenial apabila mereka memilih perusahaan dan posisi kerja tersebut. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Egerová et al., (2021) perusahaan masih

rendah dalam mempertimbangkan ekspektasi karier angkatan kerja milenial yang terdapat pada *job content* dan hanya menanggapi sebagian ekspektasi tersebut.

4.3.4 Q4: Bagaimana Peran Perguruan Tinggi dalam Mempersiapkan Kompetensi Lulusan Agar Sesuai dengan Kebutuhan Industri?

Pertanyaan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuat sebuah wawasan bagaimana perguruan tinggi melakukan upaya untuk menyiapkan mahasiswanya mencapai kesuksesan karier di masa depan. Data yang ditunjukkan pada penelitian ini mengungkapkan bahwa Perguruan Tinggi memiliki berbagai program yang dibuat untuk menyiapkan lulusannya sesuai dengan kebutuhan industri antara lain memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk mengikuti kegiatan magang, mengadakan kegiatan *job fair*, membuat kurikulum untuk mengembangkan *softskill* dan *hardskill*, memiliki program *career counselling*, memiliki pusat inovasi dan inkubasi bisnis bagi mahasiswa, memiliki program aktivitas mahasiswa (organisasi dan unit kegiatan mahasiswa), program *mentoring* dan *training* strategi persiapan karier, dan memiliki pusat pengembangan karier dan kapasitas mahasiswa. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa perguruan tinggi perlu membuat pendidikan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pengetahuan dan kemampuan dunia industri (Nurina Putri & Aldrin, 2019). Selain itu hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan penelitian oleh Rhew et al., (2019) pendidikan universitas saat ini perlu memfokuskan pada keterampilan teknis dan juga mengembangkan keterampilan sosial seperti komunikasi, hubungan antar personal, dan kerjasama tim. Temuan ini juga sesuai dengan penelitian O'brien et al., (2013) bahwa sebuah perguruan tinggi

perlu membuat desain kurikulum yang lebih komprehensif dengan fokus utama pada pengembangan softskill dan kesempatan magang sehingga mahasiswa mendapatkan pengalaman kerja sebelum lulus.

4.4 Diskusi

Penelitian ini memiliki empat pertanyaan penelitian yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Peneliti melakukan perbandingan untuk menemukan *gap* antara beberapa konteks pertanyaan penelitian dalam studi ini. Hasil penelitian pada pertanyaan penelitian yang pertama (*RQ1*) yaitu bagaimana ekspektasi karier angkatan kerja milenial akan dibandingkan dengan hasil pertanyaan penelitian yang ketiga (*RQ3*) berkaitan dengan bagaimana perusahaan berupaya memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja milenial. Maka dapat diketahui dari data yang ditunjukkan pada penelitian ini terkait dengan dua pertanyaan penelitian tersebut bahwa adanya ketidakseimbangan antara ekspektasi karier angkatan kerja milenial dengan kebijakan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi karier angkatan kerja milenial. Angkatan kerja milenial memiliki fokus dan harapan yang utama mendapatkan kesempatan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, selain itu dari hasil data ekspektasi karier angkatan kerja milenial indikator-indikator yang memiliki nilai tertinggi berfokus pada pengembangan diri, peluang karier, dan keinginan untuk bermanfaat bagi lingkungan dan sosial serta diikuti pada keinginan untuk mendapatkan penghargaan finansial. Namun apabila dibandingkan dengan data yang didapatkan pada data *job content*, tingkat upaya pemenuhan ekspektasi karier oleh perusahaan dinilai masih rendah. Reputasi dan citra perusahaan merupakan indikator yang paling sering muncul dalam *job content*

namun informasi mengenai kesempatan pengembangan diri, peluang karier, dan penghargaan paling sedikit muncul pada *job content* perusahaan. Apabila dibuat sebuah *framework* analisis *gap* dari *RQ1* dan *RQ 3* adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1: Analisis *Gap* Ekspektasi Karier Angkatan Kerja Milenial dan Penawaran Perusahaan

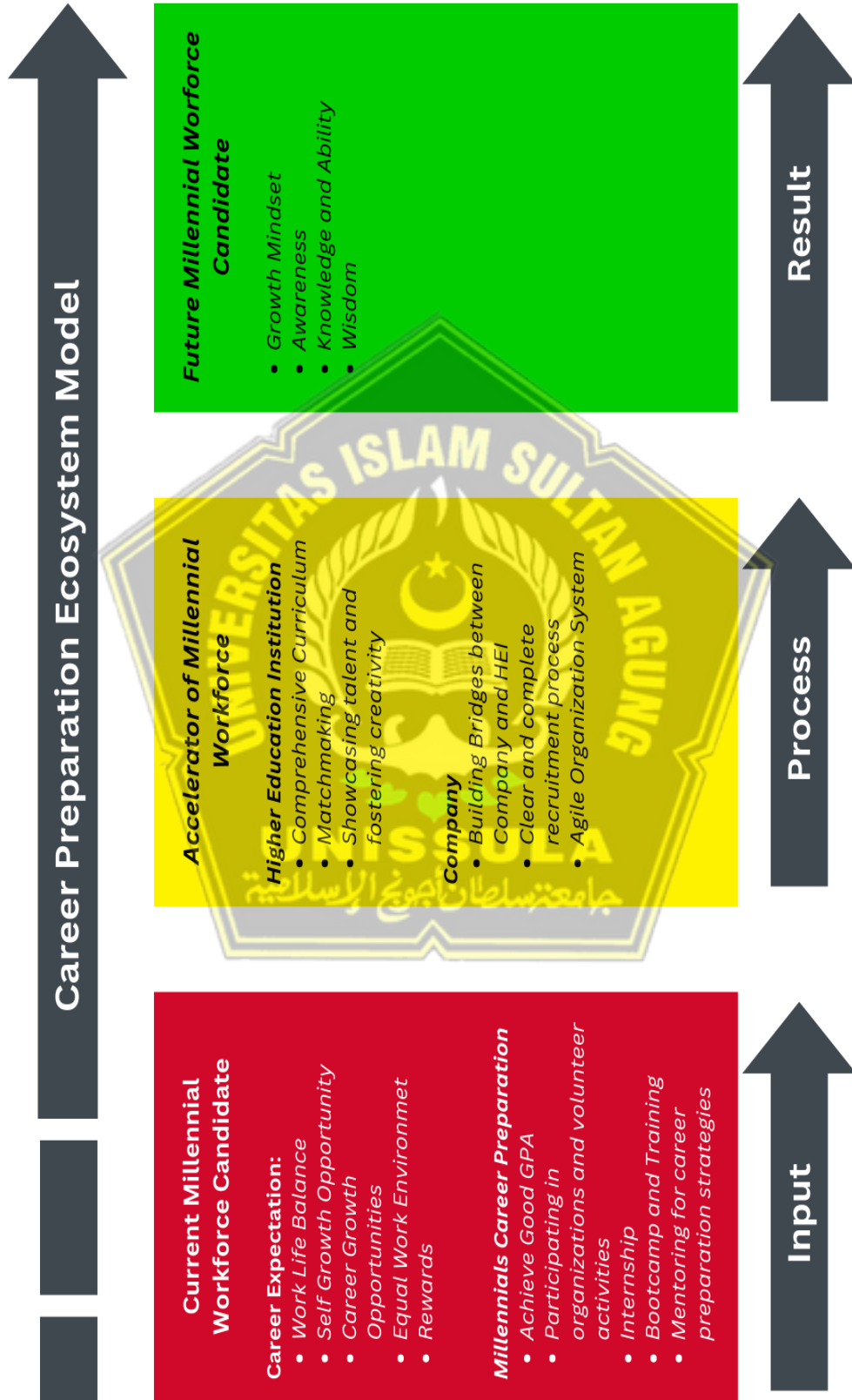
Penelitian ini juga menganalisis perbandingan antara pertanyaan penelitian kedua (*RQ2*) berkaitan bagaimana angkatan kerja milenial menyiapkan diri untuk dapat mencapai karier yang sesuai dengan eskpektasinya dikomparasi dengan

pertanyaan penelitian ketiga (*RQ4*) yang berkaitan dengan bagaimana perguruan tinggi menyiapkan kompetensi lulusan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Dari data yang didapat pada penelitian ini, diketahui bahwa sebagian besar mahasiswa masih berfokus pada pencapaian nilai Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) dan mengikuti kegiatan aktivitas mahasiswa seperti organisasi dan kegiatan volunteer berdasarkan penilaian rata rata yang tertinggi. Namun, dari data tersebut juga dapat diketahui bahwa perlu adanya peningkatan pada persiapan angkatan kerja milenial dari indikator keikutsertaan mereka mengikuti program mentoring persiapan karier. Jika dibandingkan dengan pertanyaan penelitian yang ketiga berkaitan dengan bagaimana Perguruan Tinggi menyiapkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri hasilnya Perguruan Tinggi memiliki berbagai fasilitas dan kebijakan untuk menunjang kompetensi dari lulusannya seperti program magang bagi mahasiswa, diadakannya program *job fair*, kurikulum yang mendukung *soft skill* dan *hard skill*, program *career counselling*, adanya program aktivitas mahasiswa, dan pusat pengembangan serta kapasitas mahasiswa. Maka dari perbandingan hasil data tersebut ditemukan sebuah tantangan kritis, yaitu mahasiswa sebagai calon angkatan kerja tidak menggunakan beberapa fasilitas yang disediakan oleh perguruan tinggi seperti *career counselling* yang berakibat pada kurangnya kesadaran mahasiswa tentang bakat dan kekuatan mereka. Selain itu, rendahnya keikutsertaan mahasiswa dalam kegiatan mentoring persiapan karier juga akan berakibat pada terbatasnya pengetahuan mereka tentang *trend* industri bisnis, sehingga memicu ketidaksesuaian bakat di antara para lulusan. Apabila dibuat sebuah *framework* analisis *gap* dari *RQ2* dan *RQ 4* adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2: Analisis *Gap* Persiapan Karier Angkatan Kerja Milenial dan Program Persiapan Karier di Perguruan Tinggi

Berdasarkan dua perbandingan yang menemukan kesenjangan (*gap*) antara hasil temuan *Research Question 1* dan *Research Question 3* serta *Research Question 2* dan *Research Question 4*. Selanjutnya peneliti memberikan sebuah kerangka solusi yang dapat mendekatkan kesenjangan (*gap*) tersebut dengan menawarkan konsep ekosistem yang komprehensif. Peneliti mencoba untuk melibatkan antara angkatan kerja milenial, perguruan tinggi, dan perusahaan. Berikut ini merupakan model kerangka yang peneliti tawarkan:



Gambar 4.3: Career Preparation Ecosystem Model

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis tiga subjek antara lain angkatan kerja milenial, perguruan tinggi, dan perusahaan. Maka dari temuan yang dibahas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa angkatan kerja milenial kandidat yang direpresentasikan oleh mahasiswa tingkat akhir memiliki harapan yang tinggi pada keseimbangan kehidupan dan kerja, pengembangan diri, pengembangan karier, dan penghargaan yang sesuai. Angkatan Kerja Milenial juga mengharapkan dapat bekerja pada perusahaan dengan suasana sosial yang menyenangkan, menghadirkan sifat adil dan setara, dan mempertimbangkan stabilitas serta manfaat perusahaan. Selanjutnya, angkatan kerja milenial perlu meningkatkan pemahaman tentang potensi diri mereka sehingga memungkinkan angkatan kerja milenial untuk membuat keputusan karier yang tepat setelah lulus dan dapat berkembang di pasar kerja dengan kompetitif.

Upaya perusahaan dalam mempertimbangkan ekspektasi karier angkatan kerja milenial masih rendah. Berdasarkan data yang diperoleh, perusahaan tidak memberikan informasi yang lengkap terkait dengan kesempatan dan manfaat yang akan didapatkan oleh calon kandidat ketika mereka memilih bergabung di perusahaan. Sehingga saat ini perusahaan perlu mempertimbangkan ekspektasi karier angkatan kerja milenial dengan memberikan penawaran pekerjaan yang lebih baik sehingga memperbesar kemungkinan perusahaan menarik pekerja

milennial yang sesuai. Hal ini dikarenakan pemahaman yang lebih baik mengenai harapan karier angkatan kerja milennial akan membantu perusahaan merancang sebuah kebijakan dan prosedur rekrutmen. Selain itu, perusahaan dapat mengintegrasikan peran mereka di dalam sistem pendidikan perguruan tinggi. Hal ini akan berpengaruh pada kemudahan mereka mencari kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penerapan *agile organization system* dalam mengelola bisnis, juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang setara, meningkatkan pengelolaan pengetahuan perusahaan, dan fleksibilitas kerja yang lebih baik.

Peran perguruan tinggi juga penting untuk meningkatkan ekosistem pendidikan yang diperuntukkan kepada angkatan kerja milennial. Sistem pendidikan yang berjalan pada perguruan tinggi perlu dilengkapi dengan ekosistem yang mampu mengidentifikasi potensi dan membuat keputusan karier yang tepat bagi mahasiswa, selain itu diperlukan sebuah integrasi *trend* industri untuk masuk ke dalam kampus, serta menyiapkan mahasiswa untuk sukses di pasar kerja yang kompetitif setelah lulus.

5.2 Saran Implikasi

Akhirnya, peneliti merekomendasikan kepada tiga objek dalam penelitian ini untuk menciptakan sebuah ekosistem yang sama berikut ini:

5.2.1 Millennial Workforce

a. Growth Mindset

Salah satu yang terpenting bagi angkatan kerja milenial dalam mencapai kesuksesan kariernya adalah *mindset*. Peneliti merekomendasikan kepada angkatan kerja milenial untuk memiliki *growth mindset* sehingga setiap individu memiliki prinsip kuat untuk terus belajar (*always learning*), terbuka pada ide-ide baru (*open to ideas*), berani mengambil resiko (*take risks*), dan memahami tantangan (*embrace challenge*).

b. Awareness

Salah satu tantangan kritis yang dihadapi oleh milenial adalah rendahnya kesadaran akan bakat, kekuatan, dan minat yang unik mereka. Maka dalam membuat keputusan karier, milenial harus mampu mengenali dirinya sendiri terlebih dahulu.

c. Knowledge and Ability

Penting bagi generasi milenial untuk terbuka terhadap kondisi dunia yang baru. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi berpengaruh pada kesempatan karier angkatan kerja milenial, bahkan menghapus banyak peran pekerjaan lama dan menciptakan pekerjaan baru. Maka peningkatan kapasitas diri melalui pengetahuan dan kemampuan diperlukan untuk menyesuaikan diri terhadap kebutuhan industri

d. Wisdom

Sikap adaptif dan bijaksana juga penting dalam mempengaruhi ekspektasi karier dari milenial. Manusia yang merupakan makhluk sosial membutuhkan orang lain untuk berinteraksi dan bekerja sama. Maka penting bagi milenial untuk memiliki sifat positif yang berhibungan

dengan menggunakan informasi dan kemahiran dalam mencapai kehidupan yang berkualitas.

5.2.2 Perguruan Tinggi

a. *Comprehensive Curriculum*

Perguruan tinggi perlu memiliki keunggulan akademik melalui integrasi beragam jalur pendidikan untuk mengembangkan sistem pengembangan talenta. Kurikulum dan konten dibuat mengikuti kebutuhan industri berbasis data. Pengembangan kurikulum didasarkan pada pengembangan spiritualitas, *soft skill*, dan *hardskill*. Komposisi pengajar dapat dibuat secara seimbang antara dosen yang akan mengajarkan teori dan penelitian, inovator yang akan memberikan gambaran besar apa yang perlu diketahui tentang mata kuliah yang akan dibahas, dan praktisi untuk memberikan gambaran bagaimana *framework* tersebut dapat diterapkan di dunia industri. Dalam menyusun kurikulum, setidaknya ada sebuah *output* profil yang diinginkan yaitu menjadi profesional yang inovatif (*innovative professional*), wirausaha yang ulet (*resilient entrepreneur*), membangun kepemimpinan yang kredibel (*credible thought leaders*), memiliki kemampuan berdampak pada masyarakat (*impact to society*), dan disertai pemahaman nilai-nilai spiritual (*spiritual values*).

b. *Matchmaking*

Program pendidikan di perguruan tinggi perlu dirancang untuk memberikan kesempatan mahasiswa dilatih memainkan peran nyata untuk

mengimplementasikan pembelajaran yang dikuasai di mata kuliah seperti program magang bagi mahasiswa yang ingin menjadi profesional dan inkubasi bisnis untuk mahasiswa yang ingin membangun bisnis.

c. *Showcasing talent and fostering creativity*

Perguruan tinggi perlu menyediakan wadah untuk berfokus pada pengembangan bakat, terciptanya inovasi, dan kreativitas mahasiswa. Hal ini dapat diimplikasikan dengan membuat program *transformative classes*, *workshop*, *mentorship*, dan *competition* yang bersifat global untuk mendesiminasikan isu-isu dan perkembangan global kepada mahasiswa. Perguruan tinggi dapat menghubungkan mahasiswa untuk menciptakan inovasi dan kreativitas dengan para pendiri *startups*, *incubator*, *industry*, *government*, *NGO's*, *International partners*, dan *HR Service*.

5.2.3 Company

a. *Building Bridges between Company and Higher Education Institution*

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan adalah mencari kandidat yang tepat. Maka hal ini dapat disiasati oleh perusahaan dengan mengintegrasikan organisasi bisnis dengan perguruan tinggi. Hal ini bertujuan untuk menyiapkan calon kandidat dan menjaring talenta yang sesuai dengan kebutuhan industri. Program yang dapat diimplikasi adalah memberikan mata kuliah strategi inovasi (*innovation strategy*) untuk memberikan pemahaman setidaknya tiga hal, *framework innovation in practice*, *innovation process in practice*, and *innovation strategy in practice*. Selain itu, pembukaan program magang bagi mahasiswa dapat

dilakukan untuk memberikan kesempatan mahasiswa berlatih secara nyata di industri. Selanjutnya, para perusahaan dapat membuat *event* seperti *college visit* untuk membahas berbagai topik seperti profesi yang dibutuhkan abad 21 dan kebutuhan *skillset* yang harus dikuasai. *Skillset* itulah yang akan dipetakan dan diajarkan melalui *learning service* di perguruan tinggi melalui *E-Learning*.

b. Clear and complete recruitment process

Saat ini, perusahaan harus menyadari bahwa angkatan kerja yang saat ini menduduki posisi jabatan perusahaan akan tergantikan oleh angkatan kerja milenial yang saat ini sudah memasuki dunia industri. Karakteristik yang berbeda pada generasi milenial semakin lama akan membentuk sebuah lingkungan kerja dengan suasana baru pula. Perusahaan perlu mengantisipasi dengan memahami bagaimana karakteristik generasi milenial dan ekspektasi karier yang mereka harapkan. Implikasinya adalah perusahaan dapat melakukan riset yang dihasilkan oleh perguruan tinggi ataupun berasal dari konsultan bisnis terkait dengan karakteristik dan ekspektasi karier angkatan kerja milenial. Hal inilah yang dijadikan sebagai dasar membuat kebijakan proses rekrutmen yang terbuka dan memberikan informasi yang lengkap mengenai kesempatan kerja angkatan kerja milenial.

c. Agile Organization System

Angkatan kerja milenial memiliki harapan yang tinggi terhadap kondisi lingkungan kerja yang setara dan berfokus pada pengembangan

diri dan karier. Maka organisasi perlu memberikan respon terhadap tantangan secara cepat, adaptif, dan memanfaatkan teknologi untuk dapat mencapai tujuannya. Sistem organisasi yang *agile* menghilangkan hirarki dan birokrasi sehingga memperbesar kemungkinan menciptakan lintas kolaborasi (*cross collaboration*) dan lingkungan kerja yang berprinsip pada *supportive* anggota tim, inklusif, kesetaraan, dan *transfer knowledge* yang lebih besar.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

- a. Penelitian ini belum membedakan secara spesifik antara ekspektasi karier yang dimiliki oleh angkatan kerja milenial dari latar belakang pendidikan lulusan dari Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, dan Fakultas Kedokteran. Selain itu, penelitian ini juga belum mewadahi bagaimana ekspektasi karier angkatan kerja milenial yang memiliki keinginan untuk berpindah bidang karier dari latar belakang pendidikannya. Peneliti merekomendasikan agenda penelitian mendatang untuk dapat membedakan analisis ekspektasi karier angkatan kerja milenial berdasarkan latar belakang pendidikannya. Selain itu, agar lebih komprehensif penelitian selanjutnya dapat menganalisis angkatan kerja milenial yang menginginkan berpindah karier dari bidang pendidikan yang telah dijalani.
- b. Keterbatasan pengumpulan data berkaitan dengan upaya perguruan tinggi dalam menyiapkan mahasiswa yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri hanya bersumber pada konten laman resmi *website* kampus, sehingga penelitian yang dilakukan selanjutnya dapat dilakukan

dengan mengumpulkan data yang lebih lengkap melalui wawancara kepada pembuat kebijakan di perguruan tinggi.

- c. Penelitian ini tidak menganalisis bagaimana peran pemerintah dalam menyiapkan sukses karier angkatan kerja milenial. Peneliti merekomendasikan agenda penelitian selanjutnya untuk dapat menganalisis bagaimana pengaruh pemerintah dalam membuat kebijakan sehingga dapat membantu angkatan kerja milenial mencapai sukses karier.



Daftar Pustaka

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Adhiatma, A., Rahayu, T., & Fachrunnisa, O. (2019). Gamified training: a new concept to improve individual soft skills. *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(2), 127–141. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol23.iss2.art5>
- Baska M. (2019). *One in five graduates not workplace ready*.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Benati, K., Lindsay, S., O'Toole, J., & Fischer, J. (2023). Career planning and workforce preparation during economic downturn: perceptions of graduating business students. *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2021-0389>
- Mahdalena Leksana, D., Eddy Wibowo, M., Tadjri Prodi (2013). *Jurnal Bimbingan Konseling 2 (1) (2013) PENGEMBANGAN MODUL BIMBINGAN KARIER BERBASIS MULTIMEDIA INTERAKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEMATANGAN KARIER SISWA*. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jubk>
- Brannen, J. (2005). *MIXED METHODS RESEARCH: A discussion paper for NCRM*.
- Brooks, R., & Youngson, P. L. (2016). *Undergraduate work placements: an analysis of the effects on career progression Studies in Higher Education*.
- Buzza, J. S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2). <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v5n2a3>
- Caballero, C. L., & Walker, A. (2010). Work readiness in graduate recruitment and selection: A review of current assessment methods. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 1(1), 13–25. <https://doi.org/10.21153/jtlge2010vol1no1art546>
- Balci Ali & Bozkurt Suheyla (2013). *Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey*. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.21.4.1405>

- Chip Espinoza, M. U. C. R. (2016). *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. John Wiley and Sons.
- Crockford, J., Hordósy, R., & Simms, K. S. (2015). "I really needed a job, like, for money and stuff": Student finance, part-time work and the student experience at a northern red-brick university. *Widening Participation and Lifelong Learning*, 17(3), 89–109. <https://doi.org/10.5456/wpll.17.3.89>
- Hidayani Dina & Kartikasari Dwi (2016). *Analisis Kesempatan Kerja yang dibutuhkan dalam Perekrutan Karyawan di Batam yang Menggunakan Iklan Lowongan Pekerjaan di Media Kora Batam Pos dan Tribun Batam*. Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis. Vol 4 No 2, 115-121.
- Dunbar, K., Laing, G., & Wynder, M. (2016). A Content Analysis of Accounting Job Advertisements: Skill Requirements for Graduates. In *Journal of Business Education & Scholarship of Teaching* (Vol. 10, Issue 1).
- Egerová, D., Kutlák, J., & Eger, L. (n.d.). MILLENNIAL JOB SEEKERS' EXPECTATIONS: HOW DO COMPANIES RESPOND? *RECENT ISSUES IN SOCIOLOGICAL RESEARCH Economics & Sociology*, 14(1), 2021. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Emmanuel, U., & Ibeawuchi, E. (2015). Research Design and Sampling in Social and Management Sciences in 21 st Century. *European Journal of Academic Essays*, 2(3), 37–46. www.euroessays.org
- Evans, C., Maxfield, T., & Gbadamosi, G. (2015). Using Part-Time Working to Support Graduate Employment: Needs and Perceptions of Employers. *Industry and Higher Education*, 29(4), 305–314. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0260>
- Evans, C., & Yusof, Z. N. (2021). The importance of part-time work to UK university students. *Industry and Higher Education*, 35(6), 725–735. <https://doi.org/10.1177/0950422220980920>
- Ferizka, F. (2022). *Managing Transformation of Public Organization in a Constantly-Changing World*. www.pijarfoundation.org/CatalystoftheFuture1CONFIDENTIALwww.pijarfoundation.org
- Gallup. (2019). *Employee Engagement*.
- Geisser, M. E., Alschuler, K. N., & Hutchinson, R. (2011). A Delphi Study to Establish Important Aspects of Ethics Review. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 6(1), 21–24. <https://doi.org/10.1525/jer.2011.6.1.21>

- Ghassani, M., Ni'matuzahroh, N., & Anwar, Z. (2020). Meningkatkan Kematangan Karier Siswa SMP Melalui Pelatihan Perencanaan Karier. *Jurnal Intervensi Psikologi (JIP)*, 12(2), 123–138. <https://doi.org/10.20885/intervensipsikologi.vol12.iss2.art5>
- Green, R. A. (2014). The Delphi technique in educational research. *SAGE Open*, 4(2). <https://doi.org/10.1177/2158244014529773>
- Hedvicakova, M. (2018). Unemployment and effects of the first work experience of university graduates on their idea of a job. *Applied Economics*, 50(31), 3357–3363. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1420895>
- Herbert, I. P., Rothwell, A. T., Glover, J. L., & Lambert, S. A. (2020). Graduate employability, employment prospects and work-readiness in the changing field of professional work. *International Journal of Management Education*, 18(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100378>
- Hersatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- HESA. (2020). *Higher Education Student Statistics: UK, 2018/19 – student numbers and characteristics Statistical Bulletin SB255*.
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570–593. <https://doi.org/10.1108/13620430910997303>
- Illustration by Sébastien Thibault. (2022).*
- Jackson, D., & Tomlinson, M. (2019). Career values and proactive career behaviour among contemporary higher education students. *Journal of Education and Work*, 32(5), 449–464. <https://doi.org/10.1080/13639080.2019.1679730>
- Jha, N., Sareen, P., & Potnuru, R. K. G. (2019). Employee engagement for millennials: considering technology as an enabler. *Development and Learning in Organizations*, 33(1), 9–11. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0057>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. In *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* (Vol. 3, Issue 4, pp. 308–318). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Kotzé, M., & Nel, P. (2020). The influence of job resources on platinum mineworkers' work engagement and organisational commitment: An explorative study. *Extractive Industries and Society*, 7(1), 146–152. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.01.009>

- Naufal, I. (2020). Person-Environment Fits: Strategi Adaptif Menghadapi Perubahan Sifat Kerja. In: *Sustainabilitas Bisnis: Pendekatan Manajemen Sumber Daya Insani di masa Pandemi Covid-19*. Fachrunnisa, O & Kusumawati, D. (pp. 42-56). Unissula Press
- Mayangdarastri, S., & Khusna, K. (2020). RETAINING MILLENNIALS ENGAGEMENT AND WELLBEING THROUGH CAREER PATH AND DEVELOPMENT. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 1). <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- McKinsey, & Company. (2019). *Automation and the future of work in Indonesia*.
- Meiyani, E., & Putra, A. H. P. K. (2019). The relationship between islamic leadership on employee engagement distribution in FMCG industry: Anthropology business review. *Journal of Distribution Science*, 17(5), 19–28. <https://doi.org/10.15722/jds.17.05.201905.19>
- Naufal Irfan. (2022). *Menyiapkan Generasi Khaira Ummah Emas 2045 Pendekatan Islamic Human Resources Management*. Semarang. Unissula Press.
- Millennials at work Reshaping the workplace*. (2010). www.pwc.com
- MILLENNIALS: BURDEN, BLESSING, OR BOTH?* (n.d.).
- Nawfal, B. (2021). Kesejahteraan Karyawan Dimasa Pandemic Covid-19 Di Wilayah Indsutri Cikarang. In *Jurnal JDM* (Vol. 4, Issue 1).
- Neill, N., Mulholland, G., Ross, V., & Leckey, J. (2004). The influence of part-time work on student placement. *Journal of Further and Higher Education*, 28(2), 123–137. <https://doi.org/10.1080/0309877042000206705>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nurina Putri, H., & Aldrin, H. (2019). Linking job expectation, career perception, intention to stay: Evidence from generation Y. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 105–114. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2019-0019>
- Onwuegbuzie, A. J., & Combs, J. P. (2011). Data Analysis in Mixed Research: A Primer. *International Journal of Education*, 3(1), 13. <https://doi.org/10.5296/ije.v3i1.618>
- Arora Poonam. (2019). *Predicting Job Expectations of Millennials: A Generation with Soaring Work Projections*.

- Ramli, Y., & Soelton, M. (n.d.). THE MI LLENNIAL WORKFORCE: HOW DO THEY COMMIT TO THE ORGANIZATION? *International Journal of Business, Economics and Law*, 19.
- Regina, P., Prakasa, S., & Chusairi, A. (2022). *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Pemulihan Psikososial dan Kesehatan Mental Pasca Pandemi Sebuah Tinjauan Literatur: Peran Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Kesiapan Kerja Para Lulusan*. <https://www.rayyan.ai>
- Rhew, N. D., Black, J. A., & Keels, J. K. (2019). Are we teaching what employers want? Identifying and remedying gaps between employer needs, accreditor prescriptions, and undergraduate curricular priorities. *Industry and Higher Education*, 33(6), 362–369. <https://doi.org/10.1177/0950422219874703>
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>
- Sagen, H. B., Dallam, J. W., & Lavery, J. R. (2000). EFFECTS OF CAREER PREPARATION EXPERIENCES ON THE INITIAL EMPLOYMENT SUCCESS OF COLLEGE GRADUATES. In *Research in Higher Education* (Vol. 41, Issue 6).
- Sagen, H. B., Dallam, J. W., & Lavery, J. R. (2000). EFFECTS OF CAREER PREPARATION EXPERIENCES ON THE INITIAL EMPLOYMENT SUCCESS OF COLLEGE GRADUATES. In *Research in Higher Education* (Vol. 41, Issue 6).
- Sagita, M. P., Hami, A. E., & Hinduan, Z. R. (n.d.). DEVELOPMENT OF INDONESIAN WORK READINESS SCALE ON FRESH GRADUATE IN INDONESIA. In *Jurnal Psikologi* (Vol. 19, Issue 3).
- Sahni, J. (2021). Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sudarti, K., Fachrunnisa, O., & Ratnawati, A. (2021). Can the sense of ta'awun behavior reduce voluntarily job turnover in Indonesia? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(6), 831–848. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2019-0130>

- Sugiyono, S. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R Dan D*. Alfabeta.
- Surtiyoni, E. (2019). HAMBATAN KEMATANGAN PERENCANAAN KARIER MAHASISWA SEBAGAI GENERASI MILLENNIAL. In *Jurnal Konseling Komprehensif* (Vol. 7, Issue 1). <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jkonseling/index>
- Titis, O. Lestari, N., & Rahardjo, P. (2013). *HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN KEMATANGAN KARIER PADA MAHASISWA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOKERTO YANG SEDANG MENEMPUH SKRIPSI RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE WITH CAREER MATURITY THE STUDENTS UNIVERSITY MUHAMMADIYAH PURWOKERTO WHO IS CURRENTLY STUDYING THESIS*.
- Neuman, W. Lawrence (2017). *Metodologi Penelitian Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. PT Indeks.
- Waikar, A., Sweet, T., & Morgan, Y.-C. (2016). *MILLENNIALS AND JOB HOPPING-MYTH OR REALITY? IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT*.
- Weber, J. (2017). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>
- Wood, J. C. (2019). *MILLENNIALS IN THE WORKPLACE: MYSTERY OR MAGIC?* <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>.
- Work readiness in paramedic graduates: what are employers looking for?* (2013). www.internationaljpp.com
- Zakariya, Z. (2017). Job Mismatch and On-the-job Search Behavior Among University Graduates in Malaysia. *Asian Economic Journal*, 31(4), 355–379. <https://doi.org/10.1111/asej.12135>
- Zhao, Y. (2018). Managing Chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 472–489. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451132>