
Strategi Pengembangan Karir Untuk Karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z

Sulastris

Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Politik Waskita Dharma Malang

E-mail: lastriazza40@gmail.com

Article History:

Received: 05 Juli 2024

Revised: 28 Juli 2024

Accepted: 31 Juli 2024

Keywords: Pengembangan karir, Generasi Milenial, Generasi Z

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan Generasi Milenial dan Generasi Z dalam hal pengembangan karir, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kerja, serta keterlibatan mereka di PT Wilmar. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan pendekatan komparatif. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner model skala Thurstone untuk mengukur sikap dan persepsi responden. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah analisis varians (ANOVA) dan uji t. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua generasi dalam beberapa aspek. Untuk variabel pengembangan karir, nilai F yang diperoleh adalah 17.564 ($p < 0.05$), menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan; untuk variabel motivasi kerja, nilai F yang diperoleh adalah 18.742 ($p < 0.01$), menunjukkan perbedaan yang signifikan antara Milenial dan Generasi Z; untuk variabel kepuasan kerja, nilai F yang diperoleh adalah 17.862 ($p < 0.01$), menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan; dan untuk variabel gaya kerja dan keterlibatan, nilai F yang diperoleh adalah 15.367 ($p < 0.01$), menunjukkan perbedaan yang signifikan. Hasil uji t juga mengkonfirmasi temuan ini, dengan nilai t untuk semua variabel juga menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan, dengan nilai p kurang dari 0.05. Penelitian ini merekomendasikan agar PT Wilmar menyesuaikan strategi pengembangan karir yang spesifik untuk memenuhi kebutuhan masing-masing generasi guna meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan efektivitas kerja.

PENDAHULUAN

Di tengah dominasi karyawan Milenial dan Gen Z di pasar kerja, strategi pengembangan karier menjadi sangat penting. Kedua generasi ini lebih memprioritaskan peluang pengembangan

diri dan keseimbangan kerja-hidup daripada imbalan finansial semata. Untuk menarik dan mempertahankan talenta, perusahaan harus menawarkan program pengembangan karier yang mencakup pelatihan keterampilan, jalur karier yang jelas, dan dukungan keseimbangan hidup-kerja. Wilmar International Limited, sebagai salah satu perusahaan agribisnis terkemuka, juga harus menyesuaikan strategi pengembangan kariernya untuk memenuhi kebutuhan unik generasi ini dan meningkatkan keterlibatan serta loyalitas karyawan. Hal tersebut dapat dicapai dengan merancang program pengembangan karir yang mencakup pelatihan keterampilan, peluang karir, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan studi Gallup (Nguyen, 2018), diperkirakan generasi milenial, yang lahir antara 1980 dan 1996, akan membentuk 75% dari tenaga kerja pada tahun 2025, sementara Gen Z, yang lahir antara 1997 dan 2012, akan menyumbang 30% dari total tenaga kerja pada tahun yang sama. Perubahan demografi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi Karyawan sesuai dengan kebutuhan dan harapan generasi muda ini dalam dunia kerja. Penelitian oleh Gallup (Heyns & Kerr, 2018) menunjukkan bahwa milenial dan Gen Z lebih memprioritaskan pengembangan karir dan perkembangan pribadi dibandingkan dengan imbalan finansial. Sekitar 87% milenial siap untuk pindah pekerjaan jika Karyawan merasa tidak ada peluang untuk berkembang. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu merancang strategi yang efektif untuk mendukung pengembangan karir jika ingin mempertahankan karyawan dari generasi ini. Selain itu, penelitian Ernst & Young (2017) mengungkapkan bahwa milenial lebih memilih organisasi yang menawarkan peluang pengembangan karir. Sekitar 64% dari Karyawan mencari pekerjaan yang memungkinkan Karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang. Hal ini menyoroti pentingnya bagi organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang mendukung pengembangan karir agar dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Deloitte (2019) menemukan bahwa karyawan Gen Z lebih memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, dengan 61% dari Karyawan menganggap fleksibilitas dan otonomi di tempat kerja sebagai faktor penting, yang mendorong perusahaan harus mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup untuk mempertahankan karyawan dari generasi ini.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan beberapa studi sebelumnya, yakni telah mengintegrasikan teori tentang generasi muda, pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup dalam pendekatan holistik untuk merancang strategi pengembangan karir. Sementara penelitian sebelumnya mungkin hanya fokus pada satu aspek atau generasi saja, penelitian ini secara khusus mengevaluasi kebutuhan dan harapan milenial dan Gen Z secara bersamaan. Secara kontekstual peneliti berfokus pada pengembangan strategi pengembangan karir yang efektif untuk karyawan milenial dan Gen Z di Wilmar International Limited. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bagaimana Wilmar dapat meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan karyawan melalui program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan generasi muda. Novelty dari penelitian ini menawarkan pendekatan baru yang mengintegrasikan teori-teori tentang generasi muda, pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup, memberikan perspektif segar tentang bagaimana strategi pengembangan karir dapat disesuaikan untuk memenuhi tuntutan dan ekspektasi milenial dan Gen Z.

METODE PENELITIAN

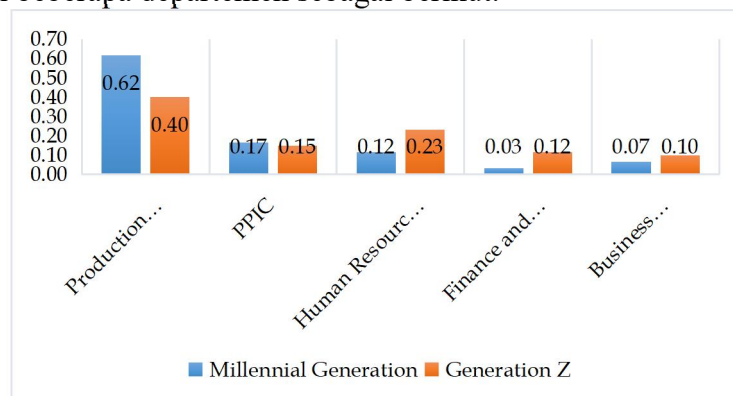
Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan komparatif untuk membandingkan generasi milenial dan Gen Z. Pendekatan ini berdasarkan Schlosser (Deloitte, 2016), yang menyatakan bahwa analisis komparatif efektif untuk membandingkan beberapa kelompok subjek. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Wilmar, yang terdiri dari

generasi milenial dan Gen Z. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional sampling dengan rumus: $n = N \times (N / N_0) \times (1 / (1 + e))$, di mana n adalah jumlah sampel yang diambil; N adalah jumlah populasi; N_0 adalah jumlah sampel yang diinginkan; dan e adalah tingkat kesalahan (Field, 2018). Berdasarkan perhitungan dengan rumus tersebut, total sampel yang diperlukan adalah 120 orang, terdiri dari 60 orang generasi milenial dan 60 orang Gen Z.

Sampling diambil dari staf di berbagai departemen, yaitu Departemen Produksi, PPIC (Production Planning and Inventory Control), Departemen SDM & Umum, dan Departemen Keuangan; serta pengembangan bisnis. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner model skala Thurstone, yang dirancang untuk mengukur sikap dan persepsi responden secara sistematis (Azwar, 2018). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis varian (ANOVA), yang berfungsi untuk menguji perbedaan rata-rata antara generasi milenial dan Gen Z serta untuk mengidentifikasi berbagai variabel yang mempengaruhi perbedaan tersebut (Field, 2018). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai perbedaan dalam pengembangan karir antara generasi milenial dan Gen Z serta memberikan kontribusi pada teori dan praktik pengembangan karir yang lebih efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

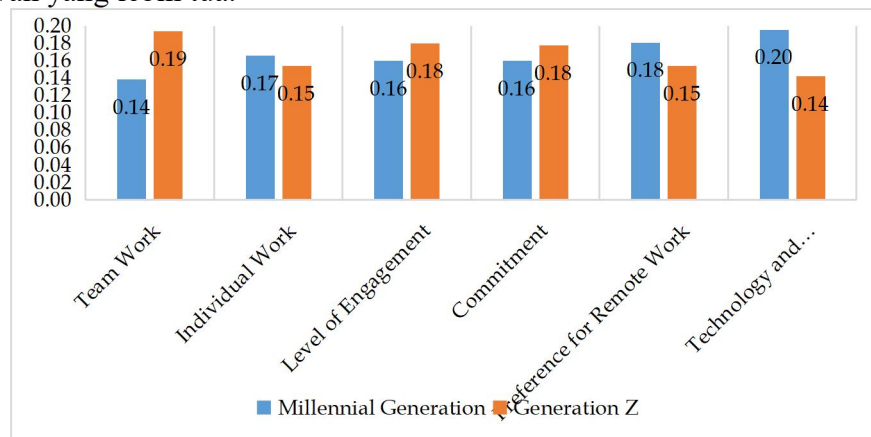
PT Wilmar Nabati Indonesia adalah perusahaan agribisnis terkemuka di Indonesia, dengan perkebunan di Sumatera, Kalimantan Barat, dan Kalimantan Tengah dan mengoperasikan sekitar 160 pabrik dan mempekerjakan sekitar 67.000 karyawan di berbagai negara. Selain memiliki perkebunan kelapa sawit, perusahaan ini juga memiliki pabrik pengolahan sawit dari perkebunannya sendiri dan perkebunan sekitarnya. PT Wilmar Nabati Indonesia adalah anak perusahaan dari Wilmar International yang terkenal di Indonesia dan Asia. Produk Wilmar International sebagai induk dari PT Wilmar Nabati Indonesia mencakup pengolahan, branding, dan distribusi berbagai produk makanan, termasuk minyak nabati dari kelapa sawit dan biji minyak, gula, tepung, beras, mie, lemak khusus, makanan ringan, roti, susu, protein kedelai, pati, dan pemanis. Produk makanan ini dijual dalam kemasan konsumen dan menengah atau dalam jumlah besar sesuai kebutuhan pelanggan. Portofolio global produk konsumen PT Wilmar Nabati Indonesia mencakup minyak nabati, beras, tepung terigu, mi, saus, bumbu, margarin, gula, cokelat, dan protein nabati. Perusahaan yang memiliki kantor cabang di Kabupaten Gresik, Jawa Timur ini memiliki karyawan di kantor cabang sebanyak 2.400 orang, dengan usia dari 20 tahun sampai 58 tahun, yang tersebar di seluruh departemen, baik dari tenaga kasar (unskill) hingga tenaga ahli (skill staf). Berkenaan dengan deskripsi tersebut, maka dalam penelitian ini mengambil staf dari beberapa departemen sebagai berikut.



Gambar 1. Perbedaan karakter antar generasi di tiap departemen

Dapat diketahui bahwa Departemen Produksi didominasi oleh Generasi Milenial (62%), menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di departemen produksi lahir antara awal 1980-an dan pertengahan 1990-an. Hal ini mungkin menunjukkan preferensi atau kebutuhan pengalaman yang lebih tinggi di bidang produksi. PPIC memiliki proporsi yang cukup seimbang antara Generasi Milenial (17%) dan Generasi Z (15%), dengan sedikit dominasi Generasi Milenial, yang menunjukkan bahwa kedua generasi hampir merata dalam departemen ini, mungkin karena sifat pekerjaan yang relevan bagi kedua generasi. Departemen Departemen ini didominasi oleh Generasi Z, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di departemen ini lahir antara pertengahan 1990-an dan awal 2010-an. Ini mungkin mencerminkan tren pengangkatan tenaga kerja yang lebih muda di bidang ini atau minat yang lebih besar dari Generasi Z terhadap peran HR dan urusan umum didominasi oleh Generasi Z (23%), menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di departemen SDM & GA lahir antara pertengahan 1990-an dan awal 2010-an yang mungkin mencerminkan tren pengangkatan tenaga kerja yang lebih muda di bidang ini atau minat yang lebih besar dari Generasi Z terhadap peran HR dan urusan umum. Departemen Keuangan dan Perpajakan juga didominasi oleh Generasi Z (12%), menunjukkan kecenderungan untuk memiliki tenaga kerja yang lebih muda di bidang ini. Generasi Z memiliki persentase yang signifikan dibandingkan dengan Generasi Milenial (3%). Departemen Pengembangan Bisnis memiliki proporsi yang cukup seimbang antara Generasi Milenial (7%) dan Generasi Z (10%), dengan sedikit dominasi Generasi Z yang menunjukkan bahwa peran di departemen ini menarik bagi kedua generasi.

Analisis data menunjukkan bahwa Departemen Produksi didominasi oleh Generasi Milenial, sedangkan Departemen Sumber Daya Manusia dan Urusan Umum serta Keuangan dan Perpajakan didominasi oleh Generasi Z. PPIC dan Pengembangan Bisnis memiliki proporsi yang seimbang antara kedua generasi. Ini mencerminkan bahwa beberapa departemen lebih menarik bagi karyawan yang lebih muda, sementara yang lain masih mengandalkan pengalaman karyawan yang lebih tua.



Gambar 2. Perbedaan perilaku kerja antar generasi

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan yang lebih kuat untuk bekerja dalam tim dengan skor 19%, sementara Generasi Milenial hanya 14%. Teori manajemen SDM modern, seperti teori tim kerja (Teamwork Theory) oleh Katzenbach dan Smith (Rachmawati & Trimardhani, 2021), menyatakan bahwa kerja tim yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Generasi Z yang lebih kolaboratif sesuai dengan teori ini, menunjukkan bahwa perusahaan perlu mendorong lingkungan kerja yang mendukung kerja

tim untuk memaksimalkan potensi karyawan Generasi Z. Generasi Z menunjukkan tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi dengan skor masing-masing 18%, dibandingkan Generasi Milenial yang masing-masing memiliki skor 16%. Menurut teori keterlibatan karyawan (Employee Engagement Theory) dari Kahn (Khatib, Riamanda, & Khatijatussalihah, 2024), keterlibatan karyawan sangat penting untuk produktivitas dan retensi karyawan. Karyawan yang lebih terlibat cenderung lebih produktif dan setia kepada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan, terutama bagi Generasi Z. Generasi Z memiliki preferensi untuk pekerjaan jarak jauh yang lebih tinggi (18%) dibandingkan Generasi Milenial (15%). Menurut teori fleksibilitas kerja (Work Flexibility Theory), fleksibilitas dalam pekerjaan dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan kerja. Generasi Z yang mendukung pekerjaan jarak jauh menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan kebijakan kerja fleksibel untuk menarik dan mempertahankan talenta dari Generasi Z. Generasi Z memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap teknologi dan digitalisasi dengan skor 20%, sementara Generasi Milenial memiliki skor 14%. Menurut teori adopsi teknologi (Technology Adoption Theory) dari Davis (Fajriyanti, Rahmah, & Hadiyanti, 2023), individu yang lebih cepat mengadopsi teknologi cenderung lebih produktif dan inovatif. Generasi Z yang lebih sadar teknologi menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus berinvestasi dalam teknologi dan pelatihan digital untuk memberdayakan karyawan.

Tabel 1. Konstruk Strategi Pengembangan Karier

Indikator Strategi Pengembangan	Pearson's Test	
	Millennia l Generatio n	Generatio n Z
Preferensi Pengembangan Karir		
Pelatihan dan Pengembangan	0,583	0,667
Mentorship dan Coaching	0,625	0,708
Kesempatan untuk Promosi	0,667	0,750
Pengalaman Kerja Internasional	0,500	0,583
Faktor Motivasi Kerja		
Gaji dan Tunjangan	0,708	0,625
Keseimbangan Kerja-Hidup	0,667	0,750
Lingkungan Kerja dan Budaya Perusahaan	0,667	0,708
Fleksibilitas Jam Kerja	0,625	0,733
Kepuasan Kerja		
Tingkat Kepuasan Terhadap Pekerjaan	0,625	0,667
Harapan Karir dan Realisasi	0,650	0,708
Persepsi Terhadap Manajemen dan Kepemimpinan	0,667	0,683

Analisis data tersebut menunjukan Generasi Z cenderung lebih memprioritaskan pelatihan berbasis teknologi, mentoring praktis, promosi cepat, dan pengalaman kerja internasional dibandingkan dengan Generasi Milenial. Generasi Milenial, sementara itu, lebih menghargai pelatihan formal, panduan karir jangka panjang, kesempatan promosi yang stabil, dan pengalaman internasional setelah beberapa tahun bekerja. Dari segi motivasi kerja, Generasi Z lebih memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup dan fleksibilitas jam kerja, dengan skor yang

lebih tinggi untuk aspek-aspek tersebut. Karyawan juga menghargai lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inklusi, serta manfaat jangka panjang. Sementara itu, Generasi Milenial lebih fokus pada gaji dan tunjangan finansial serta stabilitas dalam keseimbangan kerja-hidup, dengan sedikit lebih banyak toleransi terhadap jam kerja yang panjang. Dalam hal kepuasan kerja, Generasi Z menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terkait dengan pekerjaan yang relevan dengan minat Karyawan dan memberikan dampak positif. Karyawan juga memiliki harapan yang lebih tinggi untuk kemajuan karir yang cepat dan peluang pengembangan profesional. Persepsi Karyawan terhadap manajemen dan kepemimpinan menunjukkan harapan untuk keterbukaan, transparansi, dan umpan balik yang konstruktif. Di sisi lain, Generasi Milenial lebih fokus pada pencapaian karir dan stabilitas pekerjaan, dengan harapan pertumbuhan jangka panjang. Karyawan menghargai kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung, tetapi dengan sedikit perbedaan dalam skor dibandingkan Generasi Z.

Dalam pengembangan karir, generasi Z lebih memprioritaskan pelatihan berbasis teknologi, mentoring praktis, promosi cepat, dan pengalaman kerja internasional (Koch, 2011). Karyawan juga lebih menghargai keseimbangan kerja-hidup dan fleksibilitas jam kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inklusi (Nguyen, 2018). Sementara itu, generasi milenial lebih menghargai pelatihan formal, panduan karir jangka panjang, kesempatan promosi yang stabil, dan pengalaman internasional setelah beberapa tahun bekerja (Gallagher, 2017). Sedangkan motivasi kerja, generasi Z lebih memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup dan fleksibilitas jam kerja, dengan skor yang lebih tinggi untuk aspek-aspek tersebut. Karyawan juga menghargai manfaat jangka panjang dan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inklusi (Nguyen, 2018). Sementara itu, generasi milenial lebih fokus pada gaji dan tunjangan finansial serta stabilitas dalam keseimbangan kerja-hidup, dengan sedikit lebih banyak toleransi terhadap jam kerja yang panjang (Gallagher, 2017). Kemudian pada aspek kepuasan kerja, generasi Z menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terkait dengan pekerjaan yang relevan dengan minat Karyawan dan memberikan dampak positif. Karyawan juga memiliki harapan yang lebih tinggi untuk kemajuan karir yang cepat dan peluang pengembangan profesional. Persepsi Karyawan terhadap manajemen dan kepemimpinan menunjukkan harapan untuk keterbukaan, transparansi, dan umpan balik yang konstruktif (Koch, 2011). Di sisi lain, generasi milenial lebih fokus pada pencapaian karir dan stabilitas pekerjaan, dengan harapan pertumbuhan jangka panjang. Karyawan menghargai kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung, tetapi dengan sedikit perbedaan dalam skor dibandingkan generasi Z.

Dapat dikatakan bahwa generasi Z dan generasi milenial memiliki perbedaan signifikan dalam berbagai aspek. Generasi Z lebih memprioritaskan pelatihan berbasis teknologi, keseimbangan kerja-hidup, dan fleksibilitas jam kerja. Sementara itu, generasi milenial lebih fokus pada pelatihan formal, panduan karir jangka panjang, dan stabilitas pekerjaan. Hal ini juga dapat diketahui dari hasil analisis anava dan uji beda rerata sebagai berikut.

Tabel 2. Uji beda pola karier antar generasi

	Anova		Paired sampling	
	F	p	t	p
Preferensi Pengembangan Karir	17,564	0,000	8,782	0,001
Motivasi Kerja	18,742	0,000	9,371	0,000
Kepuasan Kerja	17,862	0,000	8,931	0,000
Gaya Kerja dan Keterlibatan	15,367	0,000	7,684	0,021

Hasil analisis ANOVA menunjukkan bahwa nilai F untuk pengembangan karir adalah 17,564 dengan p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga dapat dikatakan ada perbedaan yang sangat

signifikan antara Generasi Z dan Generasi Milenial dalam pengembangan karir. Untuk motivasi kerja, nilai F adalah 18,742 dengan p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan. Pada kepuasan kerja, nilai F yang diperoleh adalah 17,862 dengan p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga perbedaannya juga sangat signifikan. Terakhir, pada gaya kerja dan keterlibatan, nilai F adalah 15,367 dengan p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan antara kedua generasi. Hasil analisis uji t menunjukkan nilai t untuk pengembangan karir adalah 8,782 dengan p sebesar 0,001 ($p < 0,05$), sehingga terdapat perbedaan yang sangat signifikan. Pada motivasi kerja, nilai t adalah 9,371 dengan p sebesar 0,001 ($p < 0,05$), menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan. Untuk kepuasan kerja, nilai t yang diperoleh adalah 8,931 dengan p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga perbedaannya sangat signifikan. Terakhir, pada gaya kerja dan keterlibatan, nilai t adalah 7,684 dengan p sebesar 0,021 ($p < 0,05$), menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kedua generasi.

Hasil analisis ANOVA dan uji t menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara generasi Z dan generasi milenial dalam beberapa variabel, yaitu preferensi pengembangan karir, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kerja dan keterlibatan. Dalam analisis ini, generasi Z dan generasi milenial memiliki perbedaan dalam cara Karyawan melihat karir, motivasi, kepuasan, dan gaya kerja. Generasi Z dikenal dengan kecintaan Karyawan pada teknologi dan digital media, serta nilai-nilai yang lebih inklusif dan diversitas. Karyawan juga lebih cenderung untuk menganggap karir sebagai suatu cara untuk menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan (Krause et al., 2017). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika hasil analisis menunjukkan bahwa generasi Z memiliki preferensi pengembangan karir yang lebih tinggi dan motivasi kerja yang lebih kuat daripada generasi milenial. Sementara itu, generasi milenial dikenal dengan kecintaan Karyawan pada stabilitas dan keamanan karir, serta nilai-nilai yang lebih tradisional dan materialistik. Karyawan juga lebih cenderung untuk menganggap karir sebagai suatu cara untuk mencapai kesuksesan pribadi dan materi (Koch, 2011). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika hasil analisis menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan gaya kerja dan keterlibatan yang lebih rendah daripada generasi Z.

Menurut teori Pengembangan Karir dari Donald Super, pengembangan karir adalah proses yang berkelanjutan dan dinamis sepanjang hidup seseorang, di mana individu mengembangkan kemampuan dan keahlian yang relevan dengan karir Karyawan. Generasi Z cenderung mencari pengembangan karir yang lebih cepat dan beragam, yang didukung oleh tingginya permintaan Karyawan akan pelatihan dan perkembangan berkelanjutan. Sementara itu, Generasi Milenial lebih fokus pada stabilitas karir dan pertumbuhan jangka panjang (Super, dalam Yunita, et.,al, 2023). Teori Dua Faktor Herzberg mengidentifikasi bahwa faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karir sangat penting bagi kepuasan kerja (Khatib, Riamanda, & Khatijatussalihah, 2024). Generasi Z lebih termotivasi oleh pengakuan cepat dan peluang pengembangan karir yang dinamis, sedangkan Generasi Milenial lebih mengutamakan faktor-faktor yang stabil dan berkelanjutan seperti gaji yang kompetitif dan keseimbangan kerja-hidup (Herzberg, dalam Yunita, et.,al, 2023). Teori Kepuasan Kerja dari Locke menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi seseorang tentang seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting (Mayangdarastri & Khusna, 2020). Generasi Z lebih puas dengan pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas, peluang untuk inovasi, dan teknologi yang canggih, sementara Generasi Milenial cenderung puas dengan pekerjaan yang stabil dan memiliki manfaat jangka panjang (Yunita, et.,al, 2023). Menurut teori Keterlibatan Kerja dari Kahn, keterlibatan kerja adalah keadaan di mana karyawan merasa termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan Karyawan. Generasi Z cenderung lebih terlibat dalam lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi tim dan penggunaan teknologi, sedangkan Generasi Milenial menurut

Kahn (Yunita, et.,al, 2023; Mayangdarastri & Khusna, 2020) lebih fokus pada keterlibatan kerja yang berorientasi pada tujuan jangka panjang dan stabilitas karir.

Mempertimbangkan hal tersebut, maka strategi pengembangan karier yang relevan untuk karyawan Generasi Z dan Generasi Milenial, dengan mempertimbangkan departemen dari seluruh sampling penelitian ini, yaitu Departemen Produksi, PPIC (Production Planning and Inventory Control), Departemen SDM & Umum, Departemen Keuangan, serta Pengembangan Bisnis sebagai berikut.

Tabel 3. Rancangan Strategi Pengembangan Karier

Strategi Pengembangan Karier	Generasi Z	Generasi Milenial
Pelatihan dan Pengembangan	a. Menyediakan pelatihan yang berfokus pada keterampilan digital dan teknologi terbaru akan sangat efektif. b. Membuat program pelatihan yang memungkinkan Karyawan untuk mempelajari berbagai keterampilan dalam waktu singkat dapat menarik perhatian Karyawan.	a. Program pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan jangka panjang dan sertifikasi profesional akan sangat relevan. b. Pelatihan yang berfokus pada pengembangan kepemimpinan dan manajemen akan membantu Milenial merasa lebih siap untuk peran kepemimpinan di masa depan.
Mentorship dan Coaching	a. Program mentoring yang memungkinkan Karyawan untuk belajar dari sesama rekan kerja dapat meningkatkan keterlibatan. b. Coaching yang berfokus pada pengembangan keterampilan proyek spesifik dapat membantu Karyawan tumbuh.	a. Program mentorship yang menghubungkan Karyawan dengan pemimpin senior dapat meningkatkan motivasi dan pengembangan karir. b. Coaching yang membantu Karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir jangka panjang akan sangat efektif.
Kesempatan untuk Promosi	a. Membuat jalur promosi yang jelas dan memungkinkan promosi cepat berdasarkan kinerja dapat menarik perhatian Karyawan. b. Pengakuan atas pencapaian dan pemberian reward yang sesuai dapat memotivasi Generasi Z untuk terus	a. Menyediakan jalur promosi yang terstruktur dan transparan akan membantu Karyawan merencanakan masa depan b. Program pelatihan yang berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi akan sangat

	berkembang.	relevan
Pengalaman Kerja Internasional	Program yang memungkinkan kolaborasi dengan tim internasional tanpa harus relokasi fisik juga dapat menarik perhatian Generasi Z.	Pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan antarbudaya dan manajemen global akan membantu Karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja internasional.
Fleksibilitas Jam Kerja dan Keseimbangan Kerja-Hidup	a. Memberikan opsi kerja fleksibel dan jarak jauh akan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja Karyawan. b. Program yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik akan sangat dihargai oleh Generasi Z.	Menyediakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti jam kerja fleksibel dan cuti yang cukup, akan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan.

Table 3 tentang strategi pengembangan karier yang efektif perlu mempertimbangkan perbedaan karakteristik dan preferensi antara Generasi Z dan Generasi Milenial. Dengan mengimplementasikan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing generasi, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan karier Karyawan secara optimal. Selain itu dalam menyusun strategi pengembangan karir yang efektif harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi unik dari Generasi Z dan Generasi Milenial di setiap departemen. Dengan mengimplementasikan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan karier Karyawan secara optimal di Departemen Produksi, PPIC, SDM & Umum, Keuangan, dan Pengembangan Bisnis di PT. Wilmar Nabati Indonesia, tbk.

Berdasarkan penelitian, perbedaan utama dalam pengembangan karier antara kedua generasi ini dapat dilihat dari aspek pelatihan dan pengembangan, mentorship dan coaching, kesempatan untuk promosi, dan pengalaman kerja internasional. Hal tersebut dapat diketahui bahwa pada Generasi Z lebih menyukai pelatihan yang berbasis teknologi dan inovatif. Karyawan tumbuh dengan teknologi digital dan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan teknologi. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan digital, otomatisasi, dan teknologi terbaru sangat diminati oleh generasi ini (Schroth, 2019). Di sisi lain, Generasi Milenial menghargai pelatihan berkelanjutan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan Karyawan saat ini serta karier jangka panjang. Karyawan cenderung lebih tertarik pada sertifikasi profesional dan program pengembangan kepemimpinan (Deloitte, 2016).

Kegiatan Mentorship dan Coaching pada Generasi Z lebih memilih mentorship yang bersifat peer-to-peer dan coaching berbasis proyek yang memungkinkan Karyawan untuk belajar secara langsung melalui pengalaman praktis (Meister, dalam Mayangdarastri & Khusna, 2020). Karyawan menghargai umpan balik yang cepat dan konkret. Sebaliknya, Generasi Milenial menghargai mentorship dari pemimpin senior dan coaching yang berfokus pada pengembangan karier jangka panjang. Karyawan lebih suka hubungan mentor-mentee yang mendalam dan berkelanjutan (Kane, 2019). Sedangkan Kesempatan untuk Promosi pada Generasi Z mencari jalur promosi yang cepat dan berbasis kinerja. Karyawan menghargai pengakuan atas pencapaian

individu dan peluang untuk maju dengan cepat berdasarkan hasil kerja Karyawan (Tulgan, 2015). Generasi Milenial, di sisi lain, lebih menyukai jalur promosi yang terstruktur dan transparan. Karyawan menghargai kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dan mendapatkan pengalaman yang diperlukan untuk peran manajerial (Gallup, 2016). Kemudian dari sisi kesempatan memperoleh Pengalaman Kerja Internasional, pada Generasi Z cenderung lebih tertarik pada proyek internasional jangka pendek dan kolaborasi global tanpa relokasi fisik, mengingat Karyawan lebih adaptif terhadap pekerjaan jarak jauh dan teknologi komunikasi virtual (Heyns & Kerr, 2018). Generasi Milenial lebih terbuka terhadap peluang relokasi internasional jangka panjang, yang memungkinkan Karyawan untuk mendapatkan pengalaman antarbudaya dan mengembangkan jaringan profesional global (Ernst & Young, 2017).

Hal tersebut dapat dikatakan bahwa strategi pengembangan karier yang efektif harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi unik dari Generasi Z dan Generasi Milenial di setiap departemen. Generasi Z cenderung lebih responsif terhadap pelatihan berbasis teknologi, mentorship peer-to-peer, jalur promosi cepat, dan proyek internasional jangka pendek. Di sisi lain, Generasi Milenial lebih menghargai pelatihan berkelanjutan, mentorship dari pemimpin senior, jalur promosi yang terstruktur, dan peluang relokasi internasional jangka panjang. Melalui upaya mengimplementasikan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan karier Karyawan secara optimal di Departemen Produksi, PPIC, SDM & Umum, Keuangan, dan Pengembangan Bisnis. Mengenai perbedaan strategi pengembangan karier antara Generasi Z dan Generasi Milenial relevan dengan model bisnis Wilmar yang terintegrasi dan beragam. Untuk menghadapi tantangan dan peluang di seluruh rantai nilai bisnis agribisnis, Wilmar perlu mengadopsi pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan kedua generasi ini di berbagai departemen seperti Produksi, PPIC, SDM & Umum, Keuangan, dan Pengembangan Bisnis. Generasi Z yang lebih responsif terhadap pelatihan berbasis teknologi dan jalur promosi cepat dapat memberikan kontribusi signifikan dalam inovasi dan efisiensi operasional. Di sisi lain, Generasi Milenial dengan preferensi pada pelatihan berkelanjutan dan mentorship dari pemimpin senior akan memperkuat kompetensi jangka panjang dan stabilitas manajemen. Sehingga dengan upaya menerapkan strategi pengembangan karier yang tepat, PT. Wilmar dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan karier Karyawan secara optimal, yang pada akhirnya akan memperkuat sinergi operasional dan efisiensi biaya dalam seluruh operasi bisnisnya. Melalui upaya melaksanakan strategi tersebut, Wilmar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, serta memaksimalkan potensi karyawan dari kedua generasi untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis statistik, perbedaan signifikan antara Generasi Z dan Generasi Milenial memerlukan pendekatan yang disesuaikan dalam strategi pengembangan karier di Wilmar International Limited. Untuk Generasi Z, strategi pengembangan karier yang efektif meliputi pelatihan berbasis teknologi, mentorship peer-to-peer, jalur promosi cepat, dan peluang untuk proyek internasional jangka pendek. Generasi ini juga membutuhkan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berbasis teknologi. Sementara itu, Generasi Milenial memerlukan pelatihan berkelanjutan, mentorship dari pemimpin senior, jalur promosi yang terstruktur, dan kesempatan untuk relokasi internasional jangka panjang. Karyawan menghargai lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dan pengembangan profesional yang mendalam. Sehingga

penerapan strategi yang disesuaikan untuk masing-masing generasi, Wilmar dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan karier yang optimal.

Untuk meningkatkan pengembangan karier di PT Wilmar, manajemen harus menyesuaikan strategi dengan kebutuhan Generasi Z dan Milenial. Untuk Generasi Z, fokuskan pelatihan pada keterampilan digital dan berikan jalur promosi cepat serta fleksibilitas kerja. Sediakan mentoring peer-to-peer dan proyek internasional jangka pendek. Sedangkan untuk Generasi Milenial, perlu menawarkan pelatihan berkelanjutan dan mentoring dari pemimpin senior, dengan jalur promosi terstruktur dan kesempatan untuk pengalaman internasional jangka Panjang, serta agar menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dan pertumbuhan profesional untuk kedua generasi agar dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Deloitte (2019). "Gen Z: The Future is Theirs". Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/gen-z-the-future-is-theirs.html>
- Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. New York, NY: Deloitte University Press.
- Ernst & Young (2017). "Building the Future: The Future of Work". Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/BUILDING-THE-FUTURE/\\$FILE/Building-the-Future.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/BUILDING-THE-FUTURE/$FILE/Building-the-Future.pdf)
- Ernst & Young. (2017). Study on Millennial Workforce. London, UK: Ernst & Young.
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis motivasi kerja generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja, Vol. 4(1), 107-115
- Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics. Sage Publications.
- Gallagher, H. (2017). What Do Millennials Want from Their Careers? Harvard Business Review.
- Gallup (2015). "How Millennials Want to Work and Live". Retrieved from <https://news.gallup.com/poll/182950/how-millennials-want-work-live.aspx>
- Gallup. (2016). How Millennials Want to Work and Live. Washington, D.C.: Gallup, Inc.
- Heyns, M.M., & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. SA Journal of Human Resource Management, 16(0), 1-20
- Kane, S. (2019). How Millennials and Gen Z Differ in the Workplace. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Khatib, M.A., Riamanda, I., dan Khatijatussalihah, M (2024). Perbedaan Motivasi Kerja Generasi X Dan Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa. Seurune, Jurnal Psikologi Unsyiah, Vol. 7(1), 1-20
- Kirchmayer, Z and Fratričová, J (2021). 6019 What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. Conference: 31st IBIMA conference At: Milan, Italy, Vol. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, 6019-6030
- Koch, J. (2011). The Millennial Generation: A Strategic Imperative for HR. SHRM.
- Krause, J., & Ritzer, S. (2017). The Millennial Generation: A Study of Their Work-Related Values and Preferences. Journal of Education and Human Development, 7(1), 1-11.
- Mayangdarastri, S, and Khusna, K (2020). Retaining Millennials Engagement And Wellbeing Through Career Path And Development. Journal of Leadership in Organizations Vol.2(1),

42-48

- Meister, J. C. (2012). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. New York, NY: HarperBusiness.
- Nguyen, T. (2018). Understanding the Millennials: A Study of Their Work-Related Values and Preferences. *Journal of Education and Human Development*, 7(1), 1-11.
- Rachmawati, D dan Trimardhani, V (2021). Motivasi Generasi Milenial dalam Beradaptasi dengan Budaya Kerja di PT. X. *Jurnal Lugas*, Vol. 5 (2), 83-93
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(2), 1-14.
- Tulgan, B. (2015). *Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yunita, T., Hadita, H., Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Career Development of Millennials: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(1), 89–101.