

How Employees With Non-Technical Educational Backgrounds Make Careers in Technical-Based Companies

Bagaimana Karyawan dengan Latar Belakang Pendidikan Non-Teknis Berkariir di Perusahaan Berbasis Teknis

Intan Pangestuti¹, Ira Siti Syarrah², Jerry Heikal³

Universitas Bakrie, Indonesia

Email : 1intan.pangestuti@yahoo.com, 2ira.syarrah@gmail.com, 3jerry.heikal@bakrie.ac.id

Abstract

PT PLN Indonesia Power, a major electricity provider, faces a challenge with a predominantly technically educated workforce. This qualitative ethnographic study explores career challenges for employees without engineering backgrounds, examining responses from Millennials and Generation X. Through in-depth interviews and documentary data, the study reveals that Millennials are optimistic, open to learning, and ready to compete, while Generation X is content with their current positions. Despite differences, shared values emerge. Both generations perceive limited promotion opportunities, emphasize staying updated on the company's processes, and stress the importance of strategic planning to achieve career targets. These insights provide valuable references for individuals in similar situations or those seeking careers in engineering-based companies.

Keywords: *generation, career, engineering, non-engineering.*

Abstrak

PT PLN Indonesia Power, sebuah perusahaan penyedia listrik besar, menghadapi tantangan dengan tenaga kerja yang sebagian besar berpendidikan teknik. Studi etnografi kualitatif ini mengeksplorasi tantangan karier bagi karyawan yang tidak memiliki latar belakang teknik, dengan melihat tanggapan dari Generasi Milenial dan Generasi X. Melalui wawancara mendalam dan data dokumenter, studi ini mengungkapkan bahwa Generasi Milenial optimis, terbuka untuk belajar, dan siap untuk berkompetisi, sementara Generasi X merasa puas dengan posisi mereka saat ini. Terlepas dari perbedaan, ada nilai-nilai yang sama yang muncul. Kedua generasi ini memandang peluang promosi yang terbatas, menekankan untuk selalu mengikuti perkembangan proses perusahaan, dan menekankan pentingnya perencanaan strategis untuk mencapai target karier. Wawasan ini memberikan referensi berharga bagi individu yang berada dalam situasi yang sama atau mereka yang mencari karier di perusahaan berbasis teknik.

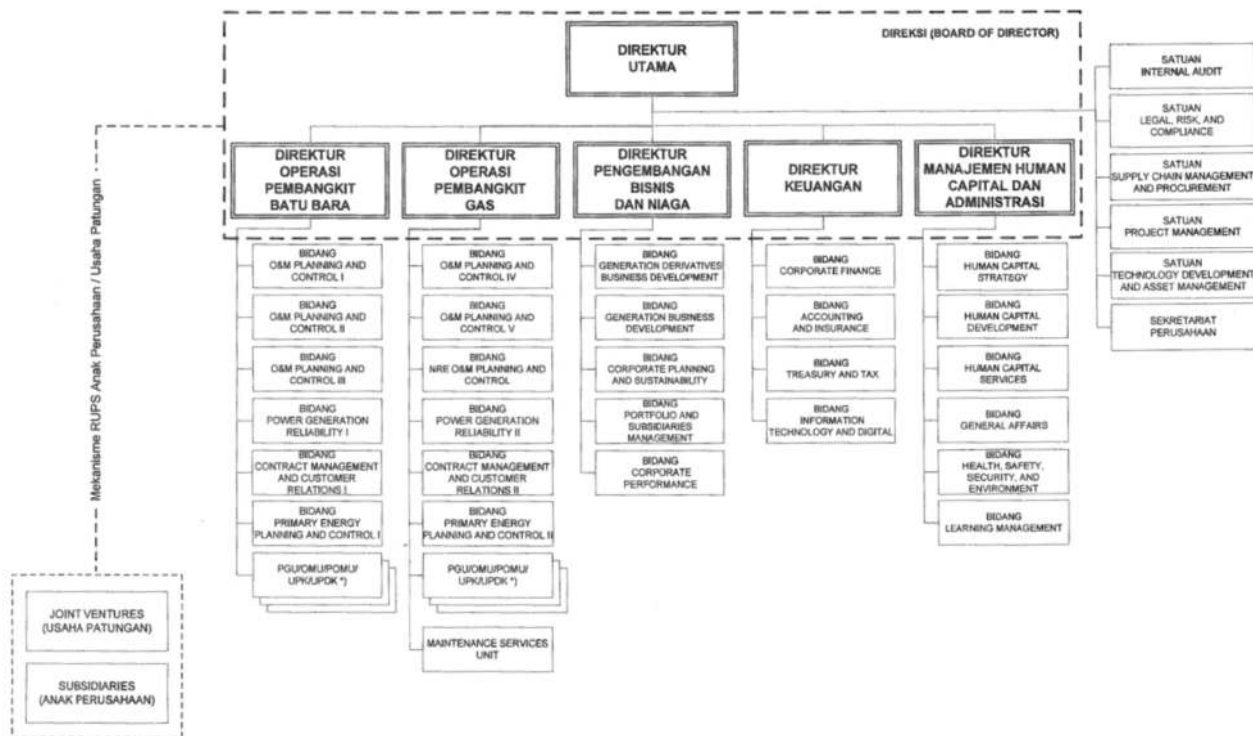
Kata Kunci: *generasi, karir, teknik, non teknik.*

PENDAHULUAN

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Itfan et al., 2022; Sabir et al., 2020).

Dalam hal ini PT PLN Indonesia Power merupakan salah satu subholding perusahaan pembangkit listrik PT PLN (Persero) (Indonesia Power, 2024). Kegiatan utama bisnis PT PLN Indonesia Power saat ini yakni fokus sebagai penyedia tenaga listrik melalui pembangkitan tenaga listrik dan sebagai penyedia jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik yang mengoperasikan pembangkit yang tersebar di Indonesia. Untuk mendukung program strategis perusahaan, PT PLN Indonesia Power telah melakukan restrukturisasi organisasi yang selaras serta fokus pada eksekusi ekselen dan dapat memenuhi tantangan pengembangan Perusahaan yang berkelanjutan dengan dikeluarkannya Keputusan Direksi No. 130.K/010/IP/2022 tentang Struktur Organisasi Indonesia Power tanggal 9 Desember 2022 sesuai gambar 1.

Struktur Organisasi (SOT) yang telah disebutkan sebelumnya terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM) dengan latar belakang pendidikan yang beragam, mencakup kompetensi teknis dan non-teknis. Personil SDM ini telah direkrut sebagai karyawan tetap PT PLN (Persero) Indonesia Power. Gambar 2 membandingkan jumlah staf dengan latar belakang pendidikan teknis dan non-teknis berdasarkan data dari Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia.



Sumber; (Indonesia Power, 2024)

Gambar 1. Struktur Organisasi Indonesia Power



Sumber; (Indonesia Power, 2024)

Gambar 2. Grafik Perbandingan Jumlah Pegawai Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian etnografi, menurut Creswell, (2007), adalah sebuah penyelidikan kualitatif di mana seorang peneliti mengkarakterisasi dan mengevaluasi pola-pola perilaku, kepercayaan, dan bahasa yang umum dan diajarkan dari berbagai kelompok. Etnografi adalah metode penelitian yang melibatkan pemeriksaan kelompok-kelompok dalam suatu budaya. Metode ini dapat digunakan baik sebagai proses penelitian maupun sebagai produk akhir dalam bentuk penelitian tertulis (Hammersley, 2018).

Etnografi bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang proses kognitif,

perilaku, dan interaksi individu dalam suatu komunitas atau organisasi tertentu (bidang studi). Tujuan utamanya adalah untuk memahami fenomena-fenomena ini dari sudut pandang subjek yang sedang dipelajari, yang biasa disebut sebagai "sudut pandang emik" atau "sudut pandang orang dalam (Cuda, 2014)."

Oleh karena itu, tujuan antropologi tidak hanya untuk mengembangkan pemahaman tentang aktivitas dan percakapan, tetapi juga untuk memastikan signifikansi fenomena tersebut bagi orang-orang yang sedang diteliti (Hockey & Forsey, 2020). Secara signifikan, para ahli etnografi juga berusaha untuk menempatkan penemuan mereka dalam kerangka historis dan lokal, dan untuk memastikan korelasi antara hasil penelitian mereka dengan dinamika sosial yang lebih luas dan kerangka kerja masyarakat (Pacheco-Vega & Parizeau, 2018).

Etnografi adalah sebuah filosofi atau pendekatan yang termasuk dalam paradigma interpretatif. Rumpun paradigma yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup paradigma interpretatif itu sendiri (Nordqvist et al., 2009). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Penelitian kualitatif melibatkan upaya untuk membangun pemahaman yang komprehensif dan rumit tentang subjek yang diteliti melalui penggunaan bahasa deskriptif (Kumar, 2018; Savin-Baden & Howell-Major, 2013). Penelitian kualitatif berusaha untuk menjelaskan fenomena secara komprehensif dengan mengumpulkan bukti yang paling mendalam dan luas yang tersedia (Collins & Stockton, 2018). Penelitian ini tidak menggunakan populasi atau sampel yang luas, atau bahkan populasi atau sampel yang terbatas (Ross & Bibler Zaidi, 2019). Jika data yang diperoleh sudah komprehensif dan mampu menjelaskan fenomena yang sedang diteliti, maka tidak perlu mencari metode pengambilan sampel alternatif. Kriyantono (2007) menekankan pentingnya kedalaman (kualitas) data daripada kuantitas (jumlah) data.

Menurut Darmawan, (2008) menyatakan bahwa tujuan dari penelitian etnografi komunikasi adalah untuk meneliti bagaimana bahasa berfungsi dalam perilaku komunikatif suatu masyarakat, khususnya bagaimana bahasa digunakan dalam masyarakat dengan latar belakang budaya yang beragam. Penelitian ini menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah (FGD), dan dokumentasi (Buller et al., 2016; Chikovore et al., 2016).

Empat orang yang bekerja di PT PLN Indonesia Power menjadi objek penelitian ini.

METODE

Penelitian etnografi bersifat non-kuantitatif, sehingga mengandalkan data yang tidak dapat diukur seperti pola perilaku atau praktik budaya (Xu et al., 2020). Data primer yang digunakan terdiri dari individu-individu yang termasuk dalam kelompok budaya tertentu, dengan tujuan utama penelitian. Materi sekunder, seperti literatur terkait, diperlukan hanya sebagai landasan untuk tujuan teoritis. Data primer yang menarik adalah individu-individu dalam kelompok masyarakat tertentu (Hendro & Nirmala, 2019).

Karena data yang digunakan dalam penelitian etnografi adalah deskripsi yang tidak terstruktur, analisis data memerlukan interpretasi maknanya, yang dimulai dengan observasi, deskripsi, dan pembenaran. Loshini (2012) mengidentifikasi sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber lisan dan sumber tertulis. Data lisan dikumpulkan dari individu-individu masyarakat adat yang secara aktif berpartisipasi dalam dan mematuhi cara hidup tradisional, serta dari para pemimpin dalam masyarakat yang memiliki pengetahuan tentang tradisi sejarah.

Kriyantono (2009) mendefinisikan riset etnografi sebagai jenis riset yang tidak bergantung pada data statistik. Keadaan ini mengharuskan penggunaan riset etnografi semata-mata untuk mengumpulkan data observasi. Riset ini memiliki setidaknya tiga metode pengumpulan data yang dilakukan:

Wawancara adalah dialog antara peneliti yang mencari informasi dan informan yang dianggap memiliki pengetahuan penting tentang suatu topik. Salah satu teknik pengumpulan data adalah melakukan wawancara dengan narasumber untuk mendapatkan informasi langsung dari mereka (Gill & Baillie, 2018). Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam ranah penelitian kualitatif. Wawancara mendalam atau intensif adalah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan wawancara dalam penelitian kualitatif (Osborne, Natalie, Grant-Smith, 2021). Dengan bertatap muka secara langsung dengan informan, wawancara mendalam merupakan metode pengumpulan data atau informasi yang menghasilkan informasi yang komprehensif dan mendalam. Biasanya, instrumen utama yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah observasi.

Selain wawancara, salah satu metode yang paling populer untuk mengumpulkan data dalam pendekatan penelitian kualitatif adalah observasi (Ciesielska & Jemielniak, 2017). Memang, observasi adalah tindakan

berulang yang kita lakukan secara teratur. Dengan menggunakan panca indera kita, kita sering kali mengamati objek-objek di sekitar kita. Observasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif (Gill & Baillie, 2018).

Dokumentasi adalah cara lain untuk mengumpulkan informasi selain observasi dan wawancara. Dokumentasi dapat berupa catatan publik atau pribadi. Contoh dokumen publik meliputi catatan kepolisian, artikel surat kabar, transkrip televisi, dan materi serupa. Memorandum, surat-surat pribadi, percakapan telepon, buku harian pribadi, dan lain-lain adalah contoh dokumentasi publik. Dokumen pribadi mencakup beberapa bentuk catatan tertulis, seperti memorandum, korespondensi pribadi, catatan telepon, dan buku harian pribadi. Dokumen pribadi mencakup beberapa jenis catatan seperti memorandum, korespondensi pribadi, catatan telepon, dan buku harian pribadi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data.

Penelitian etnografi mencakup seluruh proses penelitian, dimulai dengan tahap pra-lapangan di mana masalah penelitian dirumuskan dan diklarifikasi, dan meluas ke produksi laporan, artikel, dan buku (Aziendale-management et al., 2018; Basov & Kholodova, 2022). Secara formal, hal ini mulai terwujud dalam bentuk catatan analitis dan memorandum. Secara informal, hal ini menjadi jelas dalam konsep dan intuisi etnografer. Suatu tingkat integrasi tertentu ada antara pengumpulan data dan desain penelitian dalam karya Atkinson & Hammersley (2007).

Teknik berulang ini mengadopsi konsep 'grounded theory' yang dianjurkan oleh Chun (2019) mengusulkan bahwa teori berasal dari analisis data, dan pengumpulan data tambahan dipimpin oleh teori yang berkembang.

Penelitian etnografi ini menggunakan teknik analisis topik etnografi untuk menggambarkan secara komprehensif atribut-atribut budaya yang membentuk perilaku sosial individu. Penekanan utama dari makalah penelitian ini adalah penjelasan rinci mengenai latar belakang dan motif budaya yang membentuk perilaku sosial individu. Penekanan ini sejalan dengan konsep etnografi, yang mengacu pada studi sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memberikan gambaran lengkap tentang fenomena budaya yang ditunjukkan oleh komunitas tertentu. Krause (2021) menyatakan bahwa metodologi analisis topik etnografi dilaksanakan dengan menggunakan prosedur tertentu.

Berdasarkan tujuan penelitian dan data yang diperoleh (dokumen, rekaman audio dan video, temuan observasi, wawancara), peneliti mengidentifikasi kategori-kategori yang perlu diperhatikan. Fenomena perilaku atau psikologis yang unik dari kelompok etnis atau budaya tertentu dicantumkan dalam kategori-kategori tersebut.

Peneliti memberikan label pada kategori-kategori yang muncul. Dengan menggunakan daftar kategori utama yang komprehensif, peneliti kemudian menarik kesimpulan mengenai temuan penelitian.

HASIL PENELITIAN

Pada penelitian kali ini peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap 4 (empat) orang pegawai PT PLN Indonesia Power yang memiliki latar belakang Pendidikan non-teknik dimana responden bekerja dalam satu bidang dan ruangan yang sama dengan peneliti (Hammersley, 2018). Responden kita tentukan salah satunya berdasarkan kategorii generasi, yaitu dari generasi milenial dan dari generasi X (Thangavel et al., 2021).

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan menggunakan pertanyaan terbuka. Hasil wawancara sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Responden			
		Generasi Milenial (kelahiran 1980 s.d. 2000)		Generasi X (kelahiran 1965 s.d. 1980)	
		AS	GS	AMS	SM
1	Background pendidikan terakhir bergabung dengan PT PLN IP?	D3 Administrasi Niaga	S1 Ilmu Hukum	D3 Sekretaris	SMK – Jurusan Akuntansi
2	Sudah berapa lama bergabung menjadi karyawan di PT PLN	12 tahun	12 tahun	21 tahun	21 Tahun

No	Pertanyaan	Responden			
		Generasi Milenial (kelahiran 1980 s.d. 2000)		Generasi X (kelahiran 1965 s.d. 1980)	
		AS	GS	AMS	SM
	Indonesia Power (PT PLN IP)?				
3	Riwayat jabatan selama bekerja di PT PLN IP?	1. Pelaksana Senior Bidang Umum Kantor Pusat 2. Ahli Muda Sub Bagian Umum PLTU Baru 3. Ahli Muda Bidang Umum Kantor Pusat 4. Ahli Muda Bagian CSR Kantor Pusat 5. Ahli Muda Procurement Kantor Pusat 6. Assistant Manager Procurement Kantor Pusat 7. Ahli Madya Procurement	1. Pelaksana Senior Administrasi Pengadaan 2. Ahli Muda Administrasi Pengadaan 3. Ahli Muda Pengadaan 3 Bagian CSR Kantor Pusat 5. Assistant Manager Procurement PLTU Labuan 6. Assistant Manager General Affair PLTU Labuan 7. Ahli Madya Sourcing Head Office 8. Senior Officer Demand Planning II	1. Pelaksana Senior Sekretariat 2. Ahli Muda Sekretariat 3. Ahli Madya Komunikasi Perusahaan 4. Senior Officer Bidang Pengadaan	Pelaksana Umum PLTA Cikalong 2002 – 2005 Pelaksana Akuntansi PLTA Saguling 2005 – 2006 Sekretaris MSLKA 2007 - 2010 Sekretaris VP Manajemen Risiko 2010 - 2012 Ahli Muda Manajemen Risiko 2012 - 2015 Ahli Muda CSR 2015 - 2017 Ahli Madya CSR/SOF CSR 2017 – saat ini
4	Apakah puas dengan pencapaian saat ini?	Secara umum saya cukup puas bekerja di sini, namun untuk pencapaian karir saya sempat mengalami kendala untuk mendapatkan promosi.	Secara Umum saya puas dengan pencapaian saya di PT PLN Indonesia Power ini, Perusahaan memberikan kesempatan berkarir untuk saya, namun karir saya dalam bidang non Teknik di PLN Indonesia Power sangat lah terbatas	Sampai dengan hari ini saya puas dengan pencapaian di PT PLN IP, kepuasan saya mungkin lebih kepada apa yang peroleh pada level jabatan saat ini sudah lebih dari cukup terutama untuk ibu bekerja seperti saya, saya masih bisa pulang tepat waktu dan hari sabtu minggu waktu saya tidak terganggu dengan pekerjaan kantor	Cukup Puas, diawal berkarier tidak membayangkan dapat mencapai penyelia atas

No	Pertanyaan	Responden			
		Generasi Milenial (kelahiran 1980 s.d. 2000)		Generasi X (kelahiran 1965 s.d. 1980)	
		AS	GS	AMS	SM
5	Menurut anda bagaimana peluang berkarir di PT PLN Indonesia Power untuk pegawai dengan latar belakang pendidikan non teknik?	kesempatan untuk promosi lebih kecil dibanding yang latar belakang teknik, adapun kesempatan promosi yang ada, kadang mengharuskan untuk pindah ke unit yang jauh dari Kantor Pusat dengan segala permasalahan unit	peluang promosi mungkin tidak banyak tetapi kompetitor lebih sedikit karena untuk latar belakang pendidikan yang saya miliki tidak bisa diisi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan lainnya	peluang promosi terbatas dan sangat jarang, biasanya untuk pegawai dengan latar belakang pendidikan non teknik menempati formasi pada bidang yang sama untuk jangka waktu yang lama	berkarir dengan latar belakang pendidikan saya bisa dibilang lebih susah untuk mendapatkan promosi ataupun mendapatkan portofolio baru
6	Kendala dan tantangan yang dihadapi sebagai pegawai dengan latar belakang pendidikan non-teknik dalam bekerja di PT PLN IP?	kendala-kendala yang saya hadapi terutama dalam berkarir antara lain Jabatan promosi yang ada saat itu untuk yang bidang teknik, Bidang administrasi terbatas dan bahkan bisa diisi oleh pegawai dengan latar belakang teknik, kesempatan untuk promosi semakin kecil adapun kesempatan promosi yang ada mengharuskan harus pindah ke unit yang jauh dari Kantor Pusat dengan segala permasalahan unit	Kendala saat ini Jabatan promosi yang lebih banyak dengan basic Teknik dibandingkan Non Teknik, setiap Pekerjaan di mungkinkan harus mengerti teknis dala pengoperasian Pembangkit Listrik dan membutuhkan waktu untuk mengerti Teknis pekerjaan yang bersangkutan dengan Teknis Pembangkit	kendala saat ini mungkin lebih kepada penggunaan istilah-istilah teknik yang mana saya tidak banyak kuasai, apalagi di pengadaan tempat saya ditempatkan sekarang saya harus banyak berkoordinasi dengan user, dan bertahan untuk jabatan yang sekarang dimana banyak anak-anak muda apalagi yang dari bidang teknik yang mungkin lebih menguasai perihal teknik	Kendala yang dihadapi cukup beragam, di awal karier krn lebih bergelut dengan dunia administrasi jadi kendala lebih ke kendala teknis, namun seiring perkembangan teknologi dan IP sangat melek teknologi banyak hal yang dulu sulit/membutuhkan waktu utk dilakukan sekarang lebih mudah dilaksanakan. Tantangannya walaupun administrasi namun waktu bekerja hanya di weekdays, tp weekend pun harus siap untuk "bekerja"

No	Pertanyaan	Responden			
		Generasi Milenial (kelahiran 1980 s.d. 2000)		Generasi X (kelahiran 1965 s.d. 1980)	
		AS	GS	AMS	SM
7	Apa target kedepan yang ingin dicapai?	Jika saya ingin mencapai jabatan, katakanlah GM Unit atau VP pembangkit yang merupakan jabatan tertinggi dibawah Direksi mungkin akan sangat berat dan bahkan tidak mungkin, yang memungkinkan jabatan tertinggi yang dapat dicapai dengan background pendidikan saya, salah satunya mungkin Sekretaris Perusahaan /VP General Affair/ VP Corporate Communication	Target kedepan yang ingin saya capai adalah banyak belajar dan tidak menutup diri dengan kondisi Teknis di Pembangkit Listrik dan senantiasa berani turun ke lapangan untuk mengetahui hal tersebut	kalaupun target karir untuk jabatan tertentu sepertinya tidak ada, saya sudah cukup bersyukur dengan jabatan yang sekarang, kalau boleh ya targetnya minimal tidak dipindahkan ke luar Jakarta, tetapi mungkin kalau ada peluang untuk bisa naik 1 level dari level yang sekarang sampai dengan pensiun nanti di jabatan yang minim berhubungan dengan teknik,	ingin menyusun suatu aplikasi yg mencakup perencanaan, implementasi, monitoring & evaluasi program community development, sehingga data tersedia setiap saat dan up to date
8	Strategi apa saja yang sudah dan akan dilakukan untuk mencapai target tersebut?	pertama kita harus mengetahui target dan strategi yang sedang dijalani perusahaan saat ini, lalu memperbanyak portofolio jabatan yang mendukung untuk mencapai jabatan tersebut, seperti jika ada peluang untuk menempati jabatan baru akan diambil baik yang sesuai dengan bidangnya ataupun di luar bidang yang saat ini dijalani dan mengikuti diklat/pelatihan terkait bidang tersebut	1. update dengan perkembangan proses bisnis perusahaan 2. Menambah Kompetensi di Bidang saya terkait seperti mengambil S2 dan sertifikasi Advokat 3. berani turun ke lapangan utk mengerti teknis Operasi pembangkit listrik, sehingga memperkaya wawasan dan ilmu di bidang teknik 4. mengambil peluang jika ada kesempatan untuk menduduki jabatan baru/	mengikuti diklat-diklat yang disediakan kantor dengan baik serta tetap semangat untuk belajar meski dari yang lebih muda kalau memang hal tersebut adalah ilmu baru yang perlu saya kuasai untuk bekerja pada jabatan saya saat ini, dan mengikti sosialisasi atau forum-forum yang diadakan perusahaan yang membahas tentang tantangan perusahaan saat	menyusun alur proses bisnis dan berdiskusi dengan tim ITD, sdh tersedia dummy aplikasi namun terkendala perubahan Perusahaan dari AP ke Sub Holding, sehingga perlu perbaikan proses bisnis baru menyesuaikan dengan SOP terbaru dari Holding.

No	Pertanyaan	Responden			
		Generasi Milenial (kelahiran 1980 s.d. 2000)		Generasi X (kelahiran 1965 s.d. 1980)	
		AS	GS	AMS	SM
			mengikuti job posting	ini sehingga mengetahui apa yang dibutuhkan perusahaan dari diri kita.	
9	Harapan untuk perusahaan dalam mendukung strategi tersebut?	Untuk jabatan yang bersifat non teknik sebaiknya memang di job posting untuk pegawai dengan latar belakang pendidikan non-teknik juga, dan tidak dibuka untuk pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik	Perusahaan memfasilitasi kegiatan untuk menambah kompetensi tidak hanya Teknik namun non Teknik pun harus dilakukan dan memberi kesempatan untuk dapat duduk pada jabatan tertentu dan dilakukan Fit and Proper untuk kelayakannya tersebut	agar pegawai-pegawai yang lebih ahli diberikan fasilitas untuk membagi ilmu ataupun pengalamannya kepada pegawai lainnya sehingga diperoleh ilmu-ilmu dan wawasan baru atas proses bisnis perusahaan	adanya knowledge share dari atasan ataupun dari pegawai lainnya baik terkait dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini ataupun isu-isu perusahaan lainnya

Sumber: Observasi Penulis data

Selain kegiatan wawancara, peneliti melakukan kegiatan observasi terhadap responden dalam aktivitas kegiatan sehari-hari di kantor.

Dari hasil wawancara, diolah dengan kegiatan observasi dan data dokumentasi, peneliti melakukan penilaian untuk mendapatkan persona dari masing-masing responden dan. Analisis data digambarkan pada Tabel 2 Analisis Data berikut:

Tabel 2. Analisis Data

No	Subjek	Nama Responden	Persona	Shared Value Dari Setiap Generasi	Shared Value Dari Kedua Generasi
1	Generasi Milenial (kelahiran 1980 s.d. 2000)	AS	<ul style="list-style-type: none"> a. memiliki lebih banyak portofolio jabatan pada bidang yang berbeda (> 3 bidang) b. belum cukup puas dengan pencapaian saat ini karena peluang promosi yang terbatas c. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik d. melihat tantangan untuk bersaing dengan pegawai dengan latar belakang teknik e. mau mempelajari ilmu-ilmu baru dibidang teknik/ di luar bidang pendidikan yang sudah dikuasai 	<ul style="list-style-type: none"> a. memiliki lebih banyak portofolio jabatan pada bidang yang berbeda (> 3 bidang) b. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang 	Terdapat 3 shared value yang dapat disimpulkan dari pegawai dengan latar belakang pendidikan non-teknik dalam perusahaan berbasis teknik, yang diperoleh dari hasil interview dengan generasi

No	Subjek	Nama Responden	Persona	Shared Value Dari Setiap Generasi	Shared Value Dari Kedua Generasi
			<ul style="list-style-type: none"> f. memiliki target menduduki jabatan yang lebih tinggi g. update dengan perkembangan proses bisnis yang dijalani perusahaan saat ini h. berupaya untuk menduduki jabatan di luar bidang yang dijalani saat ini i. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan j. memiliki harapan kepada perusahaan agar job posting non teknik tidak dibuka untuk pegawai teknik 	<ul style="list-style-type: none"> pendidikan teknik c. melihat tantangan untuk bersaing dengan pegawai dengan latar belakang teknik d. update dengan perkembangan proses bisnis yang dijalani perusahaan saat ini 	<ul style="list-style-type: none"> milenial dan generasi X: a. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik b. selalu update dengan perkembangan proses bisnis Perusahaan
		GS	<ul style="list-style-type: none"> a. memiliki lebih banyak portofolio jabatan pada bidang yang berbeda (> 3 bidang) b. belum cukup puas dengan pencapaian saat ini karena peluang promosi yang terbatas c. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik d. melihat tantangan untuk bersaing dengan pegawai dengan latar belakang teknik e. mau mempelajari ilmu-ilmu baru dibidang teknik/ di luar bidang pendidikan yang sudah dikuasai f. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan g. update dengan perkembangan proses bisnis yang dijalani perusahaan saat ini h. berupaya melakukan update ilmu dan keahlian untuk menjadi ahli diluar bidang yang sudah dikuasai i. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan j. memiliki harapan kepada perusahaan agar adanya fit and proper yang transparan 	<ul style="list-style-type: none"> e. mau mempelajari ilmu-ilmu baru dibidang teknik/ di luar bidang pendidikan yang sudah dikuasai f. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan 	<ul style="list-style-type: none"> c. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan
2	Generasi X (kelahiran 1965 s.d. 1980)	AMS	<ul style="list-style-type: none"> a. memiliki lebih sedikit portofolio jabatan pada bidang yang berbeda (< 3 bidang) b. cukup puas dengan jabatan yang diperoleh saat ini c. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik d. kendala yang dihadapi lebih kepada kebutuhan untuk mempelajari istilah-istilah teknis 	<ul style="list-style-type: none"> a. memiliki lebih sedikit portofolio jabatan pada bidang yang berbeda (< 3 bidang) b. cukup puas dengan jabatan yang diperoleh saat ini 	

No	Subjek	Nama Responden	Persona	Shared Value Dari Setiap Generasi	Shared Value Dari Kedua Generasi
			<ul style="list-style-type: none"> e. mengupayakan knowledge sharing dengan yang lebih ahli f. memiliki target untuk promosi di bidang yang dijalani saat ini g. update dengan perkembangan proses bisnis yang dijalani perusahaan saat ini h. berupaya melakukan update ilmu dan keahlian dibidang yang dikuasai i. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan j. memiliki harapan kepada perusahaan agar difasilitasi knowledge sharing 	<ul style="list-style-type: none"> c. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik d. update dengan perkembangan proses bisnis yang dijalani perusahaan saat ini 	
		SM	<ul style="list-style-type: none"> a. memiliki lebih sedikit portofolio jabatan pada bidang yang berbeda (< 3 bidang) b. cukup puas dengan jabatan yang diperoleh saat ini c. menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik d. terkendala dengan pekerjaan yang berhubungan dengan teknis karena berasal dari bidang administrasi e. mengikuti pelatihan/ diklat f. memiliki target untuk memberikan kontribusi lebih di bidang yang dijalani saat ini g. update dengan perkembangan proses bisnis yang dijalani perusahaan saat ini h. berupaya untuk memperbaiki proses bisnis di bidang yang dijalani saat ini i. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan j. memiliki harapan kepada perusahaan agar difasilitasi knowledge sharing 	<ul style="list-style-type: none"> e. menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan f. memiliki harapan kepada perusahaan agar difasilitasi knowledge sharing 	

Sumber: Observasi Penulis (Escandon-Barbosa et al., 2020; Thangavel et al., 2021)

Berdasarkan analisis data di atas, terdapat 3 shared value yang dapat disimpulkan dari pegawai dengan latar belakang pendidikan non-teknik dalam berkarir di perusahaan berbasis teknik, yang diperoleh dari hasil interview dengan generasi milenial dan generasi X yaitu: menganggap peluang untuk promosi lebih kecil/ terbatas dibanding pegawai dengan latar belakang pendidikan teknik; selalu update dengan perkembangan proses bisnis Perusahaan; dan menyiapkan strategi yang tepat untuk mencapai target yang diharapkan.

Temuan analisis data yang disebutkan di atas memberikan informasi mendalam tentang nilai-nilai yang dianut oleh dua generasi - Generasi Milenial (kelahiran 1980-2000) dan Generasi X (kelahiran 1965-1980) - yang bekerja di perusahaan berbasis teknik dan berlatar belakang sekolah non-teknik. Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden, ada tiga nilai umum yang dapat diidentifikasi. Pertama, ada persepsi bahwa kesempatan untuk promosi lebih terbatas bagi individu dengan latar belakang pendidikan non-teknik.

Kedua, penting untuk selalu mendapatkan informasi tentang proses bisnis perusahaan yang terus berkembang. Terakhir, penting untuk mengembangkan strategi yang tepat untuk memenuhi target yang diinginkan.

PEMBAHASAN

1. Menganggap Peluang Promosi Terbatas

Ada kepercayaan di antara Generasi X dan Milenial bahwa peluang promosi lebih terbatas atau lebih rendah bagi individu tanpa gelar teknik dibandingkan dengan mereka yang memiliki gelar teknik. Karyawan dari kedua generasi ini secara konstan melaporkan kekhawatiran mereka mengenai peluang promosi di perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada bidang teknik, yang merupakan masalah yang signifikan. Generasi milenial mendiversifikasi kegiatan profesional mereka di berbagai industri, sedangkan Generasi X lebih memilih untuk fokus pada sektor-sektor yang lebih khusus. Namun, pandangan yang sama tentang prospek kemajuan yang terbatas tetap menjadi titik kesamaan di antara keduanya. Hal ini dapat dikaitkan dengan kesalahpahaman bahwa karyawan non-teknik dianggap memiliki nilai yang lebih rendah dalam hal kapasitas mereka untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi di perusahaan yang berorientasi pada Teknik (Sharon Glazer, 2018). Dalam hal ini, sangat penting bagi perusahaan untuk mengakui bahwa pekerja dengan latar belakang non-teknik mungkin memiliki potensi yang belum disadari, dan bahwa kontribusi mereka harus dihargai dan diakui (Zaharee et al., 2018).

2. Selalu Update dengan Perkembangan Proses Bisnis Perusahaan

Perlunya anggota staf dari kedua generasi untuk mengikuti perubahan dalam proses bisnis perusahaan adalah salah satu nilai umum yang muncul dari wawancara. Hal ini menunjukkan pengakuan atas dinamika bisnis yang berkembang pesat dalam organisasi yang berorientasi pada teknik, serta kebutuhan untuk tetap relevan dan fleksibel.

Generasi milenial menunjukkan kecenderungan yang kuat untuk memperoleh pengetahuan dalam disiplin ilmu baru, baik di bidang teknik maupun di luar bidang studi mereka saat ini. Sementara itu, Generasi X memprioritaskan pertukaran pengetahuan dengan para spesialis dan secara aktif berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan menyegarkan kembali pengetahuan mereka di bidang masing-masing. Kedua individu ini menunjukkan pendekatan proaktif untuk mempertahankan kompetensi mereka dan memberikan kontribusi nilai bagi perusahaan (Amy E. Randel, 2018).

Perusahaan yang berorientasi pada teknik dapat memanfaatkan nilai ini dengan menawarkan inisiatif pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan dan menumbuhkan budaya pertukaran informasi di antara semua anggota staf. Dengan demikian, perusahaan dapat menjamin bahwa staf mereka secara konsisten mendapatkan informasi tentang kemajuan terbaru di sektor ini dan dapat memberikan kontribusi yang paling efektif (Sharon Glazer, 2018).

3. Menyiapkan Strategi untuk Mencapai Target yang Diharapkan

Selain itu, kedua generasi menunjukkan kesamaan dalam memprioritaskan pengembangan metode yang efektif untuk mencapai tujuan karir yang mereka inginkan. Hal ini menunjukkan pola pikir proaktif dan komitmen yang kuat dari kedua generasi, karena mereka bercita-cita untuk tidak hanya maju dalam kehidupan profesional mereka tetapi juga memiliki strategi yang nyata untuk mencapai tujuan ini.

Generasi Milenial menunjukkan kecenderungan yang kuat untuk mencapai posisi yang lebih tinggi, tetapi Generasi X lebih menekankan pada kemajuan dalam industri yang ada. Namun demikian, keduanya mengakui pentingnya merumuskan rencana yang tepat untuk mencapai tujuan-tujuan ini, yang mencakup pemahaman akan potensi hambatan dan menentukan tindakan yang diperlukan (Additives, 2008; Kouhizadeh et al., 2021; Lightwood, 1937).

Perusahaan dapat menjunjung tinggi prinsip ini dengan menawarkan bimbingan, pelatihan, dan prospek kemajuan profesional yang selaras dengan ambisi individu. Melalui penyediaan bantuan yang tepat, perusahaan dapat memberikan insentif kepada karyawan untuk menyusun strategi dan mencapai aspirasi profesional mereka, sehingga meningkatkan efisiensi dan masa kerja karyawan (Krause, 2021; Yoopetch et al., 2021).

PENUTUP

1. Pembukaan Peluang Promosi yang Setara:

Perusahaan sebaiknya meninjau kembali kebijakan promosi mereka dan memastikan bahwa kriteria untuk promosi tidak hanya berfokus pada latar belakang pendidikan teknik. Mendorong diversifikasi dalam panel penilai untuk memastikan objektivitas dalam menilai kualifikasi dan prestasi pegawai dari berbagai latar belakang.

2. Pengembangan Program Pelatihan dan Pengembangan:

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan khusus bagi pegawai non-teknik untuk memastikan mereka tetap relevan dan berdaya saing di lingkungan kerja teknis. Menyediakan akses mudah dan dukungan finansial untuk pelatihan tambahan yang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan pemahaman industri.

3. Mendorong Budaya Knowledge Sharing:

Menginisiasi program knowledge sharing yang melibatkan seluruh karyawan, termasuk sesi-sesi sharing dari pegawai non-teknik yang telah berhasil beradaptasi dengan lingkungan kerja teknis. Membuat platform online atau forum internal untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan best practices di antara seluruh tim.

4. Pemberian Dukungan Karir yang Diferensial:

Menerapkan pendekatan yang berbeda dalam memberikan dukungan karir kepada Generasi Milenial dan Generasi X, dengan memahami perbedaan preferensi dan tujuan karir mereka. Menyusun program mentorship yang dapat membantu pegawai merencanakan langkah-langkah karir mereka, berfokus pada tujuan yang ingin dicapai.

5. Evaluasi Kebijakan Kompensasi dan Benefit:

Meninjau kembali kebijakan kompensasi dan benefit untuk memastikan bahwa pegawai non-teknik dihargai secara adil dan sesuai dengan kontribusi mereka terhadap kesuksesan perusahaan. Menyediakan insentif khusus untuk pegawai yang berhasil membuktikan kemampuan dan kontribusinya di lingkungan kerja teknis.

6. Fasilitasi Komunikasi Terbuka:

Membangun saluran komunikasi terbuka antara manajemen dan pegawai, di mana perusahaan mendengarkan aspirasi, kekhawatiran, dan ide dari seluruh karyawan. Menyelenggarakan forum atau pertemuan rutin untuk membahas isu-isu yang dihadapi pegawai dan mencari solusi bersama.

7. Implementasi Fit and Proper yang Transparan:

Mengakomodasi harapan pegawai terkait fit and proper dengan memastikan bahwa proses pemilihan kandidat untuk jabatan tertentu transparan dan adil. Menjelaskan kriteria dan alasan di balik keputusan untuk membangun kepercayaan dan keadilan di antara karyawan.

8. Pengakuan dan Reward untuk Kontribusi Signifikan:

Menerapkan sistem pengakuan dan reward yang jelas dan terukur untuk pegawai yang memberikan kontribusi signifikan, terlepas dari latar belakang pendidikan mereka. Membuat program penghargaan yang merayakan keberhasilan individu dan tim dalam mencapai target dan kontribusi positif bagi perusahaan.

9. Pengukuran dan Evaluasi Berkelanjutan:

Menyusun metrik dan key performance indicators (KPIs) yang dapat mengukur kesuksesan implementasi rekomendasi ini. Melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan memberikan dampak positif dan berkelanjutan bagi pengembangan karir pegawai non-teknik.

Simpulan

Untuk meningkatkan kemajuan karier tenaga non-teknik di perusahaan yang berorientasi pada teknik, beberapa rekomendasi dapat diterapkan. Pertama-tama, organisasi harus mengkaji ulang prosedur promosi mereka untuk menjamin kriteria yang lebih komprehensif, yang tidak hanya memprioritaskan latar belakang pendidikan teknik. Untuk mengevaluasi kualifikasi secara imparial, panel penilai harus beragam. Kedua, sangat penting untuk membuat kursus pelatihan khusus dengan bantuan keuangan dan akses yang mudah bagi anggota staf non-insinyur. Ketiga, inisiatif dan platform berbasis web yang mempromosikan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kerja sama dan pertukaran pengetahuan. Selain itu, pengenalan bantuan karier yang disesuaikan, seperti inisiatif bimbingan, dapat membantu Generasi Milenial serta Generasi X dalam menyusun strategi perkembangan profesional mereka agar selaras dengan tujuan mereka. Langkah kelima hingga ketujuh melibatkan penilaian rencana penggajian, mendorong komunikasi terbuka, memastikan transparansi dalam pelaksanaan, dan menetapkan metode yang jelas untuk mengenali dan memberi penghargaan kepada karyawan. Langkah terakhir untuk menjamin dampak positif dan berkelanjutan dari perbaikan yang telah dilakukan adalah secara konsisten mengukur dan mengevaluasi dengan menggunakan metrik dan Indikator Kinerja Utama (KPI). Singkatnya, saran-saran ini bertujuan untuk membangun suasana kerja yang mencakup semua yang mendorong pengembangan dan keterlibatan optimal dari staf non-teknik dalam perusahaan yang berorientasi pada teknik.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan disarankan untuk segera mengubah kebijakannya dengan menggunakan kriteria yang lebih komprehensif dan tidak bias, daripada hanya menekankan pada latar belakang pendidikan teknis. Selain itu, sangat penting untuk membentuk panel penilai yang beragam untuk mengevaluasi kualifikasi secara imparial. Tindakan nyata dapat dilakukan dengan membuat program pendidikan khusus untuk anggota staf non-teknik dan memberikan mereka akses terhadap pendanaan. Untuk menumbuhkan budaya yang menghargai penyebaran informasi, perusahaan harus secara proaktif meluncurkan inisiatif dan membangun saluran online. Memperkenalkan bantuan karier yang berbeda, seperti inisiatif bimbingan, merupakan langkah penting. Penilaian rutin terhadap rencana remunerasi, promosi komunikasi yang transparan, kepatuhan terhadap kualifikasi dan integritas yang sesuai, serta penerapan mekanisme pengakuan dan insentif yang eksplisit dapat meningkatkan jaminan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, penelitian tambahan dapat dilakukan untuk memahami konsekuensi jangka panjang dari perubahan-perubahan ini dan menyelidiki aspek-aspek alternatif untuk kemajuan profesional bagi staf non-teknik.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada tim pembimbing atas bimbingan dan dukungan dalam penelitian ini. Rasa syukur juga disampaikan kepada pihak yang turut membantu dalam pelaksanaan penelitian. Serta, terima kasih kepada Editor in Chief, Siti Fathonah, dan Managing Editor, Yenni Khristiana, dari Universitas Dharma AUB Surakarta, Indonesia, atas kontribusi dalam penyempurnaan naskah ini. Terima kasih atas kerjasama dan support yang sangat berarti.

DAFTAR PUSTAKA

- Additives, F. (2008). *Barriers to effective circular supply chain management in a developing country context*. 04, 424–431.
- Amy E. Randel. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300517>
- Aziendale-management, E., Ricerca, T., Dottorato, C., & Comacchio, A. (2018). Corso di Dottorato di ricerca in OPENING THE BLACK BOXES OF SUSTAINABILITY PERFORMANCE MEASUREMENT. *Opening the Black Boxes of Sustainability Performance Measurement*.
- Basov, N., & Kholodova, D. (2022). Networks of context: Three-layer socio-cultural mapping for a Verstehende network analysis. *Social Networks*, 69, 84–101. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.03.003>
- Buller, A. M., Hidrobo, M., Peterman, A., & Heise, L. (2016). The way to a man's heart is through his stomach?: A mixed methods study on causal mechanisms through which cash and in-kind food transfers decreased intimate partner violence. *BMC Public Health*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3129-3>
- Chikovore, J., Gillespie, N., McGrath, N., Orne-Gliemann, J., & Zuma, T. (2016). Men, masculinity, and engagement with treatment as prevention in KwaZulu-Natal, South Africa. *AIDS Care - Psychological and Socio-Medical Aspects of AIDS/HIV*, 28, 74–82. <https://doi.org/10.1080/09540121.2016.1178953>
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine*, 7. <https://doi.org/10.1177/2050312118822927>
- Ciesielska, M., & Jemielniak, D. (2017). Qualitative methodologies in organization studies. *Qualitative Methodologies in Organization Studies*, 2(December), 1–264. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3>
- Collins, C. S., & Stockton, C. M. (2018). The Central Role of Theory in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/1609406918797475>
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs:

-
- Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Cuda, J. (2014). Re-Enchanting the Social: Identity Transformation, Embodiment, and Prefigurative Religious Practices in New Spirituality Culture. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Darmawan, K. Z. (2008). Penelitian Etnografi Komunikasi: Tipe dan Metode. *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 9(1), 181–188. <https://doi.org/10.29313/mediator.v9i1.1142>
- Escandon-Barbosa, D., Hurtado-Ayala, A., Rialp, J., & Salas-Paramo, J. A. (2020). Identification of consumption patterns: an empirical study in millennials. *Young Consumers*, 22(1), 90–111. <https://doi.org/10.1108/YC-11-2018-0872>
- Gill, P., & Baillie, J. (2018). Interviews and focus groups in qualitative research: An update for the digital age. *British Dental Journal*, 225(7), 668–672. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2018.815>
- Hammersley, M. (2018). What is ethnography? Can it survive? Should it? *Ethnography and Education*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/17457823.2017.1298458>
- Hendro, E. P., & Nirmala, D. (2019). Penguatan Organisasi Pokdarwis sebagai Ujung Tombak Pengembangan Wisata Kampung Pelangi Kota Semarang. *Harmoni*, 3(2), 40–46. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1232175>
- Hockey, J., & Forsey, M. (2020). Ethnography Is Not Participant Observation: Reflections on the Interview as Participatory Qualitative Research. *The Interview*, 69–87. <https://doi.org/10.4324/9781003087014-4>
- Indonesia Power. (2024). *PT PLN Profile*. Indonesia Power. <https://www.plnindonesiapower.co.id/id/default.aspx>
- Itfan, M., Badaruddin, & Asri. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Upbtb Samsat Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*, 2(1), 105–114.
- Kouhizadeh, M., Saberi, S., & Sarkis, J. (2021). Blockchain technology and the sustainable supply chain: Theoretically exploring adoption barriers. *International Journal of Production Economics*, 231, 107831. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107831>
- Krause, J. (2021). The ethics of ethnographic methods in conflict zones. *Journal of Peace Research*, 58(3), 329–341. <https://doi.org/10.1177/0022343320971021>
- Kriyantono, R. (2007). *Rachmat Kriyantono, S.Sos, M.Si adalah Dosen Ilmu Komunikasi Universitas Brawijaya Malang*. 10(21).
- Kumar, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23. <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571>
- Lightwood, R. (1937). the Treatment of Acute Rheumatism in Childhood. *The Lancet*, 229(5924), 613–615. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(00\)98191-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(00)98191-1)
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 294–308. <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.294>
- Osborne, Natalie, Grant-Smith, D. (2021). In-depth interviewing Author In-Depth Interviewing. *Methods in Urban Analysis*.
- Pacheco-Vega, R., & Parizeau, K. (2018). Doubly Engaged Ethnography: Opportunities and Challenges When Working With Vulnerable Communities. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406918790653>
- Ross, P. T., & Bibler Zaidi, N. L. (2019). Limited by our limitations. *Perspectives on Medical Education*,

8(4), 261–264. <https://doi.org/10.1007/s40037-019-00530-x>

- Sabir, M., Echdar, S., & Maryadi. (2020). Pengaruh Kompetensi Individu, Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Koperasi, Ukm Dan Perdagangan Kabupaten Barru. *Nobel Management Review*, 1(1), 112–125.
- Savin-Baden, M., & Howell-Major, C. (2013). Qualitative research: The essential guide to theory and practice. *Wuve.Pw*, 569. https://www.routledge.com/Qualitative-Research-The-Essential-Guide-to-Theory-and-Practice/Savin-Baden-Major/p/book/9781032456379%0Ahttp://irep.ntu.ac.uk/32829/1/PubSub10268_Clarke.pdf%0Ahttp://irep.ntu.ac.uk/32829/1/PubSub10268_Clarke.pdf%0Ahttps://wuve.p
- Sharon Glazer. (2018). *Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-07-2018-0061/full/html>
- Thangavel, P., Pathak, P., & Chandra, B. (2021). Millennials and Generation Z: a generational cohort analysis of Indian consumers. *Benchmarking*, 28(7), 2157–2177. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0050>
- Xu, F., Nash, N., & Whitmarsh, L. (2020). Big data or small data? A methodological review of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(2), 147–166. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1631318>
- Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2021). The effects of employee learning, knowledge, benefits, and satisfaction on employee performance and career growth in the hospitality industry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084101>
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research Technology Management*, 61(5), 51–61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>