

**PERAN MENTOR DAN PENGELOLAAN KARIR GENERASI MILLENIAL  
(The Role of Mentor and Career Management for Millennial Generation)**

**Dian Novita Ningrum**  
**Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia**  
[dian.novita.ningrum-2021@pasca.unair.ac.id](mailto:dian.novita.ningrum-2021@pasca.unair.ac.id)

Manuskrip: Agustus -2022; Ditinjau: Agustus -2022; Diterima: Agustus -2022; Online: Oktober-2022;  
Diterbitkan: Oktober-2022

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana peran mentor dan pengelolaan karir pada generasi millennial. Penelitian ini penting dilakukan karena generasi millennial memiliki karakteristik yang mudah bosan, ingin cepat naik karirnya, ingin menjalani karir dengan mudah dan tidak ribet. Oleh sebab itu dibutuhkan peran mentor dan pengelolaan karir yang spesifik untuk generasi millennial ini. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara kepada 3 responden karyawan generasi millennial dan dianalisa menggunakan verbatim, coding dan kategorisasi. Penelitian ini menghasilkan faktor-faktor penunjang dan faktor-faktor penghambat dalam pengelolaan karir generasi millennial, serta menghasilkan faktor-faktor penunjang dan faktor-faktor penghambat peran mentor dalam karir generasi millennial. Saran untuk penelitian masa depan agar dapat melakukan penelitian dengan teknik triangulasi interview dengan para mentor generasi milenial sehingga mendapatkan data yang lebih kaya tentang peran mentor dan pengelolaan karir bagi generasi millennial.

**Kata Kunci: Mentor, Millennial, Karir**

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the role of mentors and career management in the millennial generation. This research is important because the millennial generation has the characteristics of being bored easily, wanting to get up quickly, wanting to have an easy and uncomplicated career. Therefore, a specific mentor and career management role is needed for this millennial generation. The research method uses qualitative methods by interviewing 3 millennial generation employee respondents and analyzed using verbatim, coding, and categorization. This research produces supporting factors and inhibiting factors in building the careers of the millennial generation, as well as producing supporting factors and inhibiting factors for the role of mentors in the careers of the millennial generation. Suggestions for future research are to conduct research using interview triangulation techniques with millennial generation mentors so as to get richer data about the role of mentors and career management for the millennial generation.*

**Keywords: Mentor, Millennial, Career**

## I. PENDAHULUAN

Perkembangan masa depan sebuah organisasi sangat ditentukan dengan ketersediaan kebutuhan karyawan dan ketersediaan calon pemimpin organisasi di masa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari system manajemen karir yang harus disiapkan oleh sebuah organisasi. Dalam praktiknya, sistem manajemen perencanaan karir di organisasi bervariasi. Penelitian ini berfokus pada subject generasi millennial. Generasi milenial (lahir antara tahun 1982 dan 2003) mengalami pergeseran kembali ke konteks sosial yang berpusat pada anak. Milenial lulus dari perguruan tinggi dan memasuki sekolah pasca sarjana atau dunia kerja. Mereka cenderung sangat berorientasi pada karir dan mengharapkan kemajuan dan fasilitas yang cepat. Mereka berharap diperlakukan sebagai yang istimewa dan dilayani. Milenial juga menghargai umpan balik, telah dinilai, dievaluasi, dan diberi peringkat sepanjang hidup mereka. Mereka menghargai keterlibatan orang tua mereka dalam kehidupan mereka. Karena keahlian mereka dalam multi-tasking, generasi milenial cenderung ingin membangun karir paralel, tidak harus fokus pada satu pekerjaan atau profesi dengan mengesampingkan yang lain. dengan demikian, multi-tasking pada akhirnya dapat mengambil bentuk perubahan pekerjaan yang berkelanjutan untuk millennium (Sandeem, 2008).

Fenomena yang dihadapi oleh sebuah group perusahaan distributor logam & manufaktur yang memiliki 33 Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia adalah banyaknya karyawan generasi millennial yang tidak siap dengan perputaran jenjang karir, merasa overload, banyak tekanan, dan menginginkan hasil yang mudah dan cepat. Mereka cepat merasa bosan, kurang suka dengan hal-hal yang sistematis dan cenderung kaku, lebih suka yang fleksible dan free-style. Pada saat karyawan generasi millennial ini sedang di rotasi atau sedang mengikuti proses promosi, maka beberapa karyawan yang tidak siap dengan adaptasi lingkungan baru, jenis pekerjaan yang baru, mereka lebih memilih untuk resign daripada tetap di jalur jenjang karir yang disediakan. Dari Fenomena diatas Peneliti ingin mengetahui bagaimana peran Mentor dan bagaimana pengelolaan karir karyawan generasi millennial.

Gap penelitian ini penting dilakukan agar dengan dipersiapkan dengan baik perencanaan karir bagi generasi millennial dan para mentor bisa berperan untuk membimbing generasi millennial, maka kesiapan jenjang karir bagi millennial dapat dilakukan dengan baik pula.

Melalui penelitian kualitatif di perusahaan distributor & manufaktur ini, diharapkan peneliti dapat mengetahui faktor-faktor yang mendukung jenjang karir millennial dan faktor-faktor yang mendukung peran mentor.

Secara teoritis penelitian ini dapat menjawab pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana jenjang karir yang diharapkan oleh karyawan generasi millennial?
2. Bagaimana peran mentor bagi karyawan generasi millennial?

Selain itu penelitian ini juga berkontribusi untuk membantu perusahaan dalam mempersiapkan jenjang karir dan masa depan perusahaan

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Perencanaan Karir

Perencanaan SDM diperlukan oleh seorang HR manajer untuk mengantisipasi kebutuhan dan permintaan karyawan di masa depan. Organisasi juga meningkatkan retensi karyawan melalui upaya perencanaan karir formal. Karyawan berdiskusi dengan atasan mereka tentang peluang karir dalam organisasi dan kegiatan pengembangan karir yang akan membantu karyawan bertumbuh. Pengembangan dan perencanaan karir juga merupakan upaya yang mencakup program pendampingan formal. Juga, perusahaan dapat mengurangi turn over karyawan dengan menunjukkan kepada karyawan bahwa

mereka serius untuk mempromosikan karyawan dari dalam (Robert L Mathis; John H Jackson, 2008, page 35-47). Hasil penelitian sebelumnya oleh Nadya & Farozin (2021) menyebutkan bahwa Layanan bimbingan karir bagi Generasi millennial dapat berupa 1) pembinaan, 2) workshop, 3) konten inspiratif melalui media sosial, 4) program magang.

Penelitian sebelumnya oleh Mayangdarastri & Khusna (2020) telah menunjukkan bahwa millennium menghargai kesempatan dan ruang bagi mereka untuk tumbuh dalam organisasi. Meski gaji dan bonus yang lebih tinggi menjadi salah satu alasan generasi millennial berganti pekerjaan, dua alasan lainnya terkait erat dengan pengembangan karir. Mereka bersedia belajar melangkah di jalur progresif mereka. Sebagai generasi yang lebih menghargai pengembangan diri dan aktualisasi diri dibandingkan generasi lainnya, milenial akan setia pada organisasi yang memberikan pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik milenial itu sendiri.

## **2. Karakteristik Generasi Millennial**

Generasi Y disebut juga generasi millennium, generasi yang lahir di tahun 1980-1995. The 'Y' berasal dari kata bahasa Inggris pemuda. Mereka adalah gelombang pertama generasi digital yang lahir di dunia teknologi. Mereka sangat berkualitas dalam pengetahuan digital; oleh karena itu mudah bagi mereka untuk dengan cepat memperoleh penggunaan alat dan perangkat baru di bidang TI (Mayangdarastri & Khusna, 2020). Generasi Y dicirikan oleh 'multitasking', multi-sisi dan perhatian bersama. Bagi mereka, konsep sukses, karir dan uang adalah prioritas utama, karena mereka telah belajar bahwa itu adalah satu-satunya hal yang dapat memajukan mereka dalam masyarakat konsumen (Bencsik et al., 2016)

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan generasi Y lebih menuntut manajer lininya dalam hal komunikasi. Hubungan yang diinginkan generasi Y terbuka dan langsung (Lewis & Roches, 2015). Karir milenial telah berevolusi dari karir linier dalam satu organisasi menjadi karir tanpa batas dan protean. Karir tanpa batas dan karir protean adalah konsep karir baru di mana karyawan membentuk konsep karir mereka berdasarkan nilai dan tujuan mereka daripada kebutuhan organisasi. Tujuan karir penting karena menciptakan identitas karyawan berdasarkan bakat, keinginan, dan nilai yang dirasakan sendiri. Mengetahui tujuan karir milenial penting bagi supervisor, karena berfungsi sebagai dasar untuk preferensi kerja (Hays, 2014).

## **3. Karakteristik Mentor**

Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa karakteristik mentor yang paling menonjol diamati oleh mentor dan mentee adalah yang secara langsung terkait dengan pembentukan agensi mentee adalah rasa atau persepsi tentang kepedulian, kasih sayang, dan minat yang tulus pada individu mentee (Buck, 2018). Wawancara menunjukkan bahwa kepercayaan yang ditimbulkan oleh mentor 'peduli' yang memfasilitasi mentor mampu membimbing mentee. Jika keseimbangan yang benar antara kepercayaan dan bimbingan tercapai, agensi mentee didukung dan mentee tampaknya mampu membangun lembaga mereka untuk mengatasi kebutuhan dan tantangan, dipandu dan didukung oleh pembimbing. Namun, dalam keadaan di mana ketergantungan diamati, mentee memercayai mentor mereka tetapi tampaknya menganggap bahwa mentor mereka lebih terampil dalam memperbaiki masalah daripada diri mereka sendiri. Mentee telah menaruh semua kepercayaan mereka pada keterampilan mentor untuk 'memperbaiki' hal-hal' daripada mengembangkan kepercayaan diri dan hak pilihan mereka sendiri dalam menangani tujuan dan tugas (Wong & Horan, 2021).

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan untuk mengetahui peran mentor dan pengelolaan karir karyawan generasi millennial adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian multimetode yang menggunakan pendekatan interpretatif, naturalistik untuk materi pelajarannya. Penelitian kualitatif sering mempelajari fenomena di lingkungan di mana fenomena tersebut terjadi secara alami dan menggunakan makna aktor sosial untuk memahami fenomena tersebut (Roger Bougie, Sekaran, 2016).

Pada penelitian ini, akan dilakukan proses wawancara mendalam dengan beberapa karyawan yang usianya masuk dalam kategori millennial di sebuah anak cabang perusahaan distributor logam. Dari hasil wawancara nantinya akan diolah dengan melakukan verbatim terhadap hasil wawancara, melakukan coding terhadap data verbatim dan membuat pengelompokan dari hasil coding, serta membuat kategori.

Untuk menentukan siapa yang dipilih menjadi subjek penelitian, penelitian kualitatif menggunakan kriteria berikut:

1. mereka sudah cukup lama dan intensif menyatu dalam kegiatan atau bidang yang menjadi kajian penelitian;
2. mereka terlibat penuh dalam bidang atau kegiatan tersebut; dan
3. mereka memiliki waktu cukup waktu untuk dimintai informasi (Rahmadi, 2011).

Dalam Journal ini, informan yang diambil adalah karyawan generasi millennial dari salah satu anak perusahaan distributor logam dengan kelahiran tahun 1980-1995. Informan A, Staf HRD usia 27 Tahun dengan masa kerja 3 tahun 6 bulan. Informan AD, Staf QMR usia 26 Tahun dengan masa kerja 2 tahun 6 bulan. Informan HN, Staf Inside Sales usia 32 tahun dengan masa kerja 8 tahun 7 bulan.

Penelitian dilakukan di PT ATS pada hari Rabu tanggal 29 Desember 2021, pk 08:00-13:00 kepada 3 Informan yang merupakan karyawan dari Group perusahaan Distributor logam & manufaktur.

### IV. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui Wawancara kepada Informan Generasi Millennial, maka diperoleh kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang diteliti sebagai berikut :

#### 1. Jenjang Karir Millennial:

Faktor-faktor yang mendukung Jenjang Karir karyawan generasi millennial adalah :

- a. Generasi milenial cenderung ingin membangun karir paralel berupa minat karir di jalur swasta dan minat karir di jalur pegawai negeri sipil (PNS). Karyawan Generasi millennial tidak puas dengan hanya berada di satu tempat saja, mereka memiliki keinginan untuk bisa punya pengalaman yang baru di sebuah bidang yang baru.
- b. Nilai/Value dari Generasi Millennial yakni keinginan generasi Millennial untuk jalur karir terstruktur baik melalui jalur struktural di swasta maupun di pegawai negeri sipil (PNS). Karyawan generasi millennial juga memiliki keinginan untuk jalur karir struktural yakni bisa menjadi Supervisor, Kepala Departmen dan Kepala Operasional (Manager Operasional).
- c. Uang dan kesuksesan adalah alat motivasi dasar bagi generasi millennial yakni dengan mendapatkan tunjangan yang besar yang dirasakan aman bagi generasi millennial. Tidak dipungkiri lagi bagi generasi millennial bahwa uang dan kesuksesan adalah alat motivasi dasar yang mereka kejar dalam berkarir.
- d. Karakteristik Generasi Millennial yang memiliki kemauan belajar tinggi dan kemauan belajar secara mandiri. Kesukaannya untuk belajar khususnya belajar hal baru merupakan salah satu ciri khas generasil millennial, apalagi belajar secara mandiri melalui online course. Belajar secara cepat dan praktis dengan bantuan digital tools

- sangat mendukung proses belajar mereka.
- e. Peran diri sendiri dalam penentuan karir karyawan, tidak bergantung pada keluarga, karena keluarga bukan segala-galanya. Kemandirian generasi millennial membuatnya untuk menetapkan langkah masa depan dari diri sendiri.
  - f. Menyediakan kesempatan untuk berkembang, menciptakan pengalaman yang berarti berupa pelatihan-pelatihan, pendampingan dan kesempatan belajar memimpin orang lain. Dalam merancang karir generasi millennial, maka perlu disiapkan kesempatan untuk berkembang dengan mengikut pelatihan-pelatihan dan juga kesempatan melakukan improvement melalui project-project yang dilakukan. sesuai apa yang disampaikan informan AD. “[...]..fasilitasnya juga didapat semua, kayak training-trainingnya, sistem pengembangan karyawan juga ada, seperti IDP, project-project terus training-training yang ada juga gitu.” (AD1, 67-68).
  - g. Generasi Millennial perlu mendapatkan makna dari pekerjaan sehingga diperlukan penjelasan dan alasan mengapa generasi millennial berada di suatu departemen/posisi tersebut. Penjelasan dari seorang mentor terkait mengapa dan untuk apa karyawan generasi millennial berada atau melewati suatu proses jenjang karir di suatu departemen, merupakan bagian penting untuk menggugah maka dari pekerjaan tersebut dan apa manfaatnya bagi karyawan tersebut, seperti yang disampaikan Informan AD. “Supaya bisa mengerti sistem supaya lebih baik, jadi ketika jadi atasan tidak melanggar SOP-SOP yang ada.” (AD1, 100-101)

Faktor-faktor yang menghambat Jenjang Karir karyawan generasi millennial adalah selain itu ada faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam menjalankan rencana jenjang karir untuk karyawan generasi millennial, dari hasil wawancara diperoleh 6 faktor-faktor penghambat sebagai berikut :

1. Generasi millennial menentukan karir sesuai dengan harapan orang tua.

Peran orang tua tentunya masih dirasakan oleh karyawan dalam kehidupannya, khususnya untuk menentukan mau bekerja sebagai apa, bekerja dimana. Hal tersebut bisa menjadi faktor memotivasi atau juga bisa menjadi faktor penghambat, karena karyawan harus mengikuti apa kata orang tua.
2. Kesulitan dalam mengatur waktu berpengaruh dalam penentuan karir generasi millennial. Salah satu yang menjadi kendala dalam menentukan karir adalah kesulitan untuk mengatur prioritas dalam pekerjaan saat ini dan upaya untuk menentukan karir di masa yang akan datang.
3. Timelines jenjang karir yang tidak jelas dan waktu tunggu yang lama untuk promosi. Salah satu penghambat untuk pencapaian jenjang karir menurut karyawan generasi millennial adalah tentang timelines jenjang karir yang tidak jelas, berapa lama mereka harus menunggu di suatu posisi, kapan saatnya mereka bisa mutasi/promosi.
4. Kriteria dan persyaratan jenjang karir untuk promosi yang belum jelas. Kriteria dan persyaratan karyawan untuk dapat dipromosi di jenjang karir yang lebih tinggi, juga masih belum diketahui dan dipahami oleh karyawan, sehingga hal tersebut juga menjadi faktor penghambat karyawan berusaha untuk mencapai jenjang karir-nya.
5. Pelatihan dan pembimbingan karyawan promosi yang belum jelas. Dalam mempersiapkan karyawan di jenjang karir berikutnya, perlu adanya pelatihan dan pembimbingan karyawan agar mampu berada di posisi yang lebih tinggi, apabila pelatihan dan pembimbingan ini belum terstruktur, maka bisa membuat karyawan belum siap di posisi selanjutnya baik secara teknis maupun pelatihan kepemimpinan.
6. Penempatan di suatu departemen belum sesuai dengan passion karyawan. Generasi Millennial bekerja di tempat yang mereka inginkan dan melakukan apa yang benar-benar mereka sukai. Oleh sebab itu dalam menentukan peta karir karyawan hendak menuju departemen mana, sebaiknya disesuaikan dengan potensi dan passion dari

karyawan tersebut, agar jenjang karir yang dilewati bisa memberi manfaat baik bagi karyawan itu sendiri secara optimal, maupun juga bagi organisasi.

7. Banyaknya karyawan yang belum mengetahui tentang jenjang karir. Hal ini menjadi perhatian penting baik bagi atasan maupun bagi HRD untuk melakukan sosialisasi dalam sebuah forum ataupun melakukan coaching & counselling kepada karyawan, karena generasi millennial bekerja di tempat yang mereka inginkan dan melakukan apa yang benar-benar mereka sukai setelah mereka mendapat penjelasan yang tepat tentang jenjang karir

## **2. Peran Mentor Bagi Millennial:**

- a. Mentor adalah orang yang terampil /ekspert dan menjadi panutan. Mentor yang terampil dan ekspert mampu memberikan ilmu, pengalaman dan nasehat yang berguna bagi mentee serta bisa menjadi teladan dalam perilaku kehidupan
- b. Mentor adalah orang yang mampu membimbing mentee dan bagus dalam mengajar. Mentor yang dibutuhkan oleh generasi millennial adalah mentor yang mampu membimbing mentee dan bagus dalam mengajar
- c. Mentor bisa menerima masukan dari bawahan dan bisa memberikan umpan balik. Selain itu mentor yang bisa menerima masukan dari bawahan dan bisa memberikan umpan balik, merupakan salah satu karakteristik yang diinginkan generasi millennial dalam membimbing karir mereka
- d. Mentor mengembangkan komunikasi yang terbuka sehingga karyawan nyaman untuk sharing. Komunikasi merupakan faktor penting kesuksesan proses mentoring, keterbukaan antara mentor dan mentee merupakan langkah awal menuju kesuksesan berikutnya.
- e. Mengembangkan hubungan yang baik dalam proses mentoring.
- f. Mengembangkan hubungan tidak hanya dibutuhkan dalam ruang lingkup pekerjaan, tetapi kehidupan di luar pekerjaan, sehingga anggota tim merasa nyaman dan bisa bercerita apapun kepada
- g. Mentor mampu mendelegasikan tugas dengan baik ke anak buah.
- h. Seorang mentee juga melihat keteladanan yang dilakukan oleh mentor, bahwa mentor juga mampu mendelegasikan tugas ke anak buah, sehingga anak buah pun ikut berkembang. Bukan seorang "One man-show
- i. Mentor yang mengarahkan karir anak buah sejak awal. Sejak awal seorang mentor sudah memiliki komitmen untuk mengembangkan anak buah dan mengarahkan karir anak buah. Itu adalah suatu hubungan jangka panjang
- j. Mentor yang memiliki kepedulian, kasih sayang, dan minat yang tulus pada individu mentee dengan memberi nasihat, menjadi penengah dalam konflik dan memberi motivasi/semangat dalam jenjang karir. Mentor yang memiliki hati, kepedulian, kasih sayang dan minat yang tulus kepada mentee dalam memberi nasihat, menjadi mediator dan motivator, tentunya sangat dibutuhkan oleh mentee Generasi Millennial ini agar mereka mampu bersinar menjadi calon pemimpin masa yang akan datang.

Faktor-faktor yang menghambat peran mentor bagi karyawan generasi millennial adalah :

- 1) Hubungan dengan Mentor yang belum dekat, mentor sibuk dan jarang berinteraksi. Hubungan mentee generasi millennial dengan mentor yang belum dekat diakibatkan kesibukan mentor dan jarang berinteraksi bisa menyebabkan gagalnya proses mentoring untuk jenjang karir.
- 2) Pembimbingan yang kurang akibat jumlah Kasi yang menjadi mentor kurang. Selain itu kekurangan jumlah pemimpin yang menjadi mentor juga bisa menyebabkan gagalnya proses mentoring generasi millennial ini

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari proses wawancara maka dilakukan proses pembuatan Verbatim dan Coding kemudian menentukan Tema dan Kategorinya, sehingga dihasilkan faktor-faktor yang mendukung maupun faktor-faktor yang menghambat Jenjang karir karyawan generasi millennial dan peran mentor bagi karyawan generasi millennial. Adapun hasil faktor-faktornya sebagai berikut :

Faktor-faktor yang mendukung Jenjang Karir karyawan generasi millennial adalah :

1. Generasi milenial cenderung ingin membangun karir paralel berupa minat karir di jalur swasta dan minat karir di jalur pegawai negeri sipil (PNS).
2. Nilai/Value dari Generasi Millennial yakni keinginan generasi Millennial untuk jalur karir terstruktur baik melalui jalur struktural di swasta maupun di pegawai negeri sipil (PNS)
3. Uang dan kesuksesan adalah alat motivasi dasar bagi generasi millennial yakni dengan mendapatkan tunjangan yang besar yang dirasakan aman bagi generasi millennial.
4. Karakteristik Generasi Millennial yang memiliki kemauan belajar tinggi dan kemauan belajar secara mandiri.
5. Peran diri sendiri dalam penentuan karir karyawan, tidak bergantung pada keluarga, karena keluarga bukan segala-galanya.
6. Ketersediaan karir dan timelines yang jelas mendukung generasi millennial mampu merencanakan karir dengan cepat.
7. Menyediakan kesempatan untuk berkembang, menciptakan pengalaman yang berarti berupa pelatihan-pelatihan, pendampingan dan kesempatan belajar memimpin orang lain.
8. Generasi Millennial perlu mendapatkan makna dari pekerjaan sehingga diperlukan penjelasan dan alasan mengapa generasi millennial berada di suatu departemen/posisi tersebut.

Faktor-faktor yang menghambat Jenjang Karir karyawan generasi millennial adalah :

1. Generasi millennial menentukan karir sesuai dengan harapan orang tua.
2. Kesulitan dalam mengatur waktu berpengaruh dalam penentuan karir generasi millennial
3. Timelines jenjang karir yang tidak jelas dan waktu tunggu yang lama untuk promosi
4. Kriteria dan persyaratan jenjang karir untuk promosi yang belum jelas.
5. Pelatihan dan pembimbingan karyawan promosi yang belum jelas.
6. Penempatan di suatu departemen belum sesuai dengan passion karyawan.
7. Banyaknya karyawan yang belum mengetahui tentang jenjang karir.

Faktor-faktor yang mendukung peran mentor bagi karyawan generasi millennial adalah:

1. Mentor adalah orang yang terampil /ekspert dan menjadi panutan
2. Mentor adalah orang yang mampu membimbing mentee dan bagus dalam mengajar.
3. Mentor bisa menerima masukan dari bawahan dan bisa memberikan umpan balik
4. Mentor mengembangkan komunikasi yang terbuka sehingga karyawan nyaman untuk sharing.
5. Mengembangkan hubungan yang baik dalam proses mentoring.
6. Mentor mampu mendelegasikan tugas dengan baik ke anak buah.
7. Mentor yang mengarahkan karir anak buah sejak awal.
8. Mentor yang memiliki kepedulian, kasih sayang, dan minat yang tulus pada individu mentee dengan memberi nasihat, menjadi penengah dalam konflik dan memberi motivasi/semangat dalam jenjang karir.

Faktor-faktor yang menghambat peran mentor bagi karyawan generasi millennial adalah :

1. Hubungan dengan Mentor yang belum dekat, mentor sibuk dan jarang berinteraksi.
2. Pembimbingan yang kurang akibat jumlah Kasi yang menjadi mentor kurang.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Buck, G. (2018). The Core conditions of peer mentoring. *Criminology and Criminal Justice*, 18(2), 190–206. <https://doi.org/10.1177/1748895817699659>
- Hays, D. W. (2014). Examining Differences between Millennial and All Employee Levels of Job Satisfaction and Importance and Satisfaction with the Immediate Supervisor Relationship. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(8), 1–7. [www.arcjournals.org](http://www.arcjournals.org)
- Lewis, R. A., & Roches, L. (2015). Generation Y at work: insight from experiences in the hotel sector. In *International Journal of Business and Management: Vol. III (Issue 1)*.
- 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>
- Nadya, A., & Farozin, M. (2021). Career guidance conceptualization to improve career adaptability for generation z. *Journal of Professionals in Guidance and Counseling*, 2(1), 20–26. <https://doi.org/10.21831/ProGCouns>
- Rahmadi, S. Ag. , M. Pd. I. (2011). PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN ANTASARI PRESS BANJARMASIN 2011.
- Robert L Mathis; John H Jackson. (2008). *Strategic HR Management and Planning*. <http://thomsonedu.com/management/mathis>.
- Roger Bougie , Sekaran, U. (2016). *Research Methods for business : a skill building approach*. [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education?
- Wong, K., & Horan, R. (2021). Mentoring: Can you get too much of a ‘good thing’? Proposing enhancements to the ‘effectiveness framework’ the England and Wales Prison and Probation Service. *European Journal of Probation*, 13(3), 207–225. <https://doi.org/10.1177/20662203211024105>.