

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Generasi milenial merupakan penduduk dengan jumlah terbesar pada era bonus demografi saat ini. Sebagai penduduk dengan jumlah terbesar, generasi milenial sangat diharapkan dapat membawa banyak dampak positif bagi kemajuan negara (Ali & Purwandi, 2016). Namun, fenomena yang terjadi saat ini bertolak belakang dengan harapan tersebut. Peningkatan jumlah generasi milenial yang semakin tinggi dan telah mendominasi pada berbagai lapangan kerja justru turut diikuti oleh semakin tingginya angka *turnover* yang dilakukan oleh generasi tersebut.

Fenomena *turnover* pada generasi milenial tidak hanya terjadi pada satu sektor industri tertentu, namun pada berbagai sektor industri.

Tabel 1.1 Prosentase *Turnover* pada Beberapa Industri

Jenis Industri	<i>Turnover Rate</i>
<i>Hospitality</i>	29,4%
<i>Healthcare</i>	20,5%
<i>Banking & Finance</i>	18,7%
<i>Manufacturing</i>	17,0%
<i>Services</i>	16,2%
<i>Not-for-profit</i>	16,2%
<i>Insurance</i>	12,8%

Berdasarkan data survei yang dilakukan oleh Compdata (2017) di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada beberapa industri tersebut adalah tinggi, sebab menurut Roseman (1981 dalam Natasha & Hadi, 2018) mengatakan bahwa perusahaan dengan tingkat *turnover* lebih dari 10% dapat digolongkan tingkat *turnover* pada perusahaan tersebut tinggi. Selain itu, survei terbaru yang

dilakukan oleh Deloitte Millennial Survey (2018) yang dilakukan pada 10,455 orang generasi milenial di 36 negara yang berbeda (termasuk 306 orang karyawan Indonesia) memprediksikan bahwa pada tahun 2020 terdapat 71% karyawan yang akan melakukan *turnover* atau keluar dari pekerjaannya. Hasil survei tersebut berbeda dengan hasil survei Deloitte Millennial Survey pada tahun 2016, dimana karyawan dari generasi milenial yang hendak melakukan *turnover* sebanyak 66%. Hal tersebut menunjukkan terjadinya kenaikan tingkat *turnover* pada generasi milenial yang semakin tinggi dari tahun 2016 ke tahun 2018.

Melalui beberapa hasil survei tersebut dapat dilihat bahwa angka *turnover* pada generasi milenial adalah semakin tinggi, dan semakin tingginya angka *turnover* yang dilakukan oleh generasi milenial saat ini membuat banyak manajer *Human Resources* bingung dalam mengatasinya (Luntungan, Hubeis, Sunarti, & Maulana, 2014). Mengingat *turnover* yang dilakukan oleh karyawan dapat memberikan berbagai dampak negatif bagi perusahaan. Dampak-dampak tersebut terutama berkaitan penggunaan biaya, waktu, dan kegiatan operasional yang nantinya dapat mempengaruhi secara keseluruhan pada keberlangsungan perusahaan (Sullivan, 2009 dalam Natasha & Hadi, 2018). Keluarnya karyawan dari suatu perusahaan juga tidak hanya merugikan perusahaan dalam hal biaya pengeluaran untuk rekrutmen karyawan baru pada perusahaan tersebut, tetapi juga dapat mengurangi modal pengetahuan sampai menurunkan reputasi perusahaan (Liu dkk., 2010 dalam Suryaratri & Abadi, 2018).

Melihat berbagai kerugian yang ditimbulkan serta kenaikan angka perilaku *turnover* karyawan yang semakin tinggi, maka pengkajian terhadap *turnover*

karyawan menjadi menarik dan penting untuk dikaji sampai saat ini. Selain itu, melihat berbagai kerugian yang ditimbulkan maka prediksi terhadap perilaku *turnover* penting untuk dilakukan melalui pengukuran terhadap intensi *turnover* karyawan. Menurut Paryani (2014) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap intensi *turnover* karyawan dinilai lebih penting daripada pengukuran terhadap perilaku *turnover* yang sebenarnya. Karena apabila perusahaan dapat lebih dahulu mengetahui niatan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya, maka perusahaan dapat dengan segera menerapkan strategi dalam mencegah karyawan tersebut melakukan *turnover* yang sebenarnya.

Tingginya angka *turnover* yang semakin meningkat dapat dikarenakan kurangnya perusahaan dalam memahami perubahan dunia kerja yang saat ini terjadi. Bailey (1999) mengatakan jika pada abad XX keberhasilan suatu perusahaan didukung oleh kecanggihan teknologi dan finansial, namun di abad XXI sumber daya manusia adalah yang utama bagi keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan terutama divisi sumber daya manusia saat ini dapat mengkaji dan memahami kebutuhan tenaga kerjanya.

Namun faktanya, banyaknya perubahan di tempat kerja dan kehidupan karyawan, seperti semakin mendominasinya generasi milenial di tempat kerja dalam beberapa dekade terakhir belum diimbangi oleh pemahaman perusahaan akan karyawannya. Hal tersebut dapat menjadi penyebab angka *turnover* semakin tinggi. Anantatmula (2012 dalam Luntungan dkk., 2014) mengatakan bahwa intensi *turnover* yang dilakukan oleh generasi milenial saat ini dapat terjadi karena masih kurangnya pemahaman perusahaan terhadap keberadaan gen Y. Kurangnya

pemahaman terhadap keberadaan generasi milenial dapat menyebabkan ketidaksesuaian nilai, etika, dan perilaku kerja perusahaan dan tenaga kerja (Lindquist 2008; Zopiatis et al. 2012; Anantatmula 2012; Luscombe et al. 2013 dalam Luntungan dkk., 2014). Ketidaksesuaian tersebut akan memicu generasi milenial memiliki kecenderungan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan saat peluang lain yang tersedia lebih baik dan dapat memahami kebutuhan mereka (Crainer dan Dearlove, 1999 dalam Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014).

Berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya, generasi milenial merupakan generasi yang memiliki karakteristik, ekspektasi, sikap kerja, dan perilaku yang berbeda (Angeline, 2011). Generasi milenial dikenal sebagai generasi yang akrab akan teknologi, memiliki pemikiran kreatif, kaya akan ide dan gagasan (Ali & Purwandi, 2016). Menurut Oktariani, Hubeis, dan Sukandar (2017), generasi milenial merupakan generasi yang aktif, dan tidak takut terhadap perubahan. Selain itu, generasi milenial juga merupakan generasi yang lebih memperhatikan aspek *work-life balance* dibandingkan dengan generasi X (Meier, Austin, & Crocker, 2010). Sejalan dengan pernyataan tersebut, Luntungan dkk. (2014) mengatakan bahwa generasi milenial menginginkan lapangan pekerjaan yang sesuai dengan ekspektasi mereka. Salah satu ekspektasi atau kebutuhan karyawan generasi milenial saat ini adalah pemenuhan akan *work-life balance* (Luntungan dkk., 2014).

Sebagai hasil dari perubahan ini, banyak penelitian saat ini tengah mulai berfokus pada kepedulian akan *work-life balance* karyawan. Aspek *work-life balance* merupakan aspek yang saat ini mulai banyak dipertimbangkan dan sesuai

apabila penelitian dilakukan pada generasi milenial. Hal ini sejalan dengan pernyataan Twange (2010 dalam Queiri, Yusoff, & Dwaikat, 2015) yang menyarankan untuk menggunakan faktor *work-life balance* dan *perceived status-work values fit* apabila penelitian dilakukan pada konteks generasi milenial.

Work-life balance sendiri merupakan konstruk yang menjelaskan persepsi individu terhadap adanya keseimbangan yang terjadi di dalam dirinya ditinjau dari kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Hayman, 2005). Generasi milenial sangat membutuhkan hubungan mereka dengan teman dan keluarga, dan lebih tertarik membuat pekerjaan mereka mengakomodasi pekerjaannya dengan kehidupan pribadi (Spiro, 2016 dalam Meier, Austin, & Crocker, 2010).

Luntungan dkk. (2014) mengatakan bahwa generasi milenial saat ini akan sangat sensitif dengan waktu pribadi yang telah dijadwalkan diluar jam kerja. Jadwal pribadi tersebut seperti melakukan olahraga, hobi, atau bersosialisasi dan bertemu dengan teman (Luntungan dkk., 2014). Chee Wee (2013) mengatakan bahwa salah satu karakteristik karyawan generasi milenial yang saat ini sedang banyak memasuki dunia kerja adalah adanya permintaan jam kerja yang lebih fleksibel, dan keseimbangan antara waktu bekerja, bersosialisasi dengan teman dan keluarga. Karakteristik-karakteristik yang diungkapkan tersebut mengacu pada pengertian *work-life balance* (Wee, 2013). Hal serupa disampaikan oleh Smith (2010 dalam Gilley dkk., 2015) salah satu contoh jadwal yang fleksibel adalah karyawan dapat pergi berlibur bersama teman atau kerabat.

Bagi generasi milenial, dengan adanya teknologi bekerja tidak hanya dapat dilakukan di kantor, namun dapat juga dilakukan di rumah untuk mengatur

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Meier, Austin, & Crocker, 2010). Kemudian menurut Luntungan dkk. (2014), pemenuhan *work-life balance* ditempat kerja bagi generasi milenial dapat tercapai melalui kejelasan dalam tugas tanggung jawab pekerjaan (rincian pekerjaan) sehingga karyawan dapat mengatur ritme pekerjaan, adanya panduan yang jelas bagi karyawan untuk menyelesaikan permasalahan terkait tugas dan pekerjaan, fleksibilitas dalam penggunaan waktu, kejelasan visi perusahaan yang dapat menggambarkan komitmen perusahaan, lingkungan kerja yang nyaman dan bersahabat, adanya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, serta adanya tantangan dalam pekerjaan untuk menghindari suasana kerja yang monoton (Luntungan dkk., 2014). Generasi milenial memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap perusahaan akan pemenuhan nilai-nilai dan kebutuhannya (Sujansky & Ferri-Reed, 2009). Menurut Queiri, Yusoff, dan Dwaikat (2015), nantinya jika perusahaan tempat karyawan bekerja tidak mampu menerapkan nilai-nilai yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawannya maka kemungkinan besar karyawan akan memunculkan intensi untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan di atas, maka penting untuk mempertimbangkan aspek *work-life balance* dalam upaya mempertahankan karyawan atau mencegah karyawan melakukan perilaku *turnover* (Utami & Fajrianthi, 2017).

Penelitian secara kualitatif yang dilakukan Swiggard (2011) menunjukkan faktor-faktor yang dianggap dapat membuat pekerja generasi milenial bertahan antara lain insentif, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, *work-life balance*, kerja sama, partisipasi karyawan, penggunaan teknologi, dan

pemberian *training* (Swiggard, 2011). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Meydiana, Prasetya, dan Sulistyono (2018) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi X dan generasi Y. Hasil penelitian tersebut memaparkan bahwa pada karyawan generasi Y faktor *work-life balance* menjadi faktor yang lebih dipertimbangkan ketimbang beberapa aspek lain. Penelitian tersebut dilakukan pada 3.342 karyawan generasi Y di PT ABC Sidoarjo. Adapun hasil yang di dapatkan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Faktor-Faktor Intensi *Turnover*

Faktor	Total Nilai Varians
Kepuasan Pembayaran	77, 616%
<i>Work life balance</i>	75, 938%
<i>Burnout</i>	75, 631%
Peluang promosi	72, 333%
<i>Leader member exchange</i>	72, 073%
Komitmen organisasional	68, 208%

Tabel tersebut menunjukkan bahwa faktor *work-life balance* memberikan pengaruh pada *turnover intention* dengan total nilai varian sebesar 75,938%. Selain itu data tersebut juga menunjukkan bahwa faktor *work-life balance* memberikan pengaruh lebih tinggi terhadap *turnover intention* dibandingkan dengan faktor *burnout*, peluang promosi, dan *leader member exchange*, dan komitmen organisasional.

Bila diperhatikan, maka *work-life balance* inilah yang saat ini menjadi salah satu faktor utama yang menyumbang perilaku *turnover* pada karyawan generasi milenial. Beberapa studi telah dilakukan untuk menguji hubungan antara *work-life balance* dan intensi *turnover* seperti penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Hafid (2017) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan

pengaruh signifikan negatif terhadap intensi *turnover*. Dalam penelitiannya, Hafid melibatkan karyawan divisi *food & beverage* Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sebagai subjek dengan populasi penelitian yang terdiri dari berbagai generasi yang sebagian besar subjek didominasi oleh generasi milenial (Hafid, 2017). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Noor (2011) dengan melibatkan subjek yaitu staff akademisi dari tiga lembaga pendidikan tinggi di Malaysia. Dalam penelitian tersebut sebagian besar didominasi oleh akademisi dengan rentang usia 24-32, dimana usia tersebut masuk dalam kategori generasi milenial. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi *turnover* (Noor, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Shankar & Bhatnagar (2010 dalam Poulouse & Sudarsan, 2014) tentang *work-life balance*, *employee engagement*, *emotional consonance*, dan intensi *turnover* yang menunjukkan hasil bahwa terdapat korelasi negatif antara *work-life balance* dan intensi *turnover*, yang artinya semakin tinggi *work-life balance* yang dimiliki seorang karyawan maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Namun hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Javed dkk. (2014) dalam konteks perbankan di Pakistan. Menurut hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil hubungan yang negatif antara variabel *work-life balance* dan intensi *turnover* namun tidak signifikan yang ditunjukkan melalui nilai koefisien beta sebesar -0,037 dan signifikansi sebesar 0.459, dimana nilai signifikansi tersebut melebihi 0,05. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Oosthuizen dkk. (2016) juga memberikan hasil yang kontradiktif bahwa *work-life balance* memberikan pengaruh secara signifikan namun dengan arah hubungan

positif terhadap intensi *turnover* yang ditunjukkan melalui nilai koefisien beta sebesar 0,100. Dimana kondisi perekonomian Afrika Selatan adalah baik dan memungkinkan karyawan untuk berpindah pekerjaan saat kebutuhannya tidak terpenuhi. Selain itu, subjek yang dilibatkan adalah karyawan yang berada pada rentang usia generasi milenial. Tetapi penelitian tersebut memberikan hasil kontradiktif dengan beberapa penelitian sebelumnya tentang *work-life balance* dan intensi *turnover* pada generasi milenial.

Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang belum konsisten antara *work-life balance* dan intensi *turnover* serta masih sedikitnya penelitian mengenai kedua variabel dalam konteks generasi milenial di Indonesia, sehingga mendorong peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *work-life balance* terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di Indonesia. Secara spesifik peneliti akan melakukan penelitian pada subjek generasi milenial di sektor perbankan. Alasannya, karena keterkaitan industri perbankan dengan tingkat *turnover* yang tinggi pada pekerja generasi milenial.

Sesuai dengan hasil survei yang dilakukan oleh CompData tahun 2018 pada tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* yang dimiliki oleh perusahaan bidang *Banking & Finance* tergolong tinggi sebesar 18,7%. Kemudian Lilis Halim, direktur konsultan Wilis Tower Watson menjelaskan bahwa industri finansial memiliki 11% rata-rata *turnover* yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan industri lain (SWA, 2016). Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil survei yang dilakukan oleh lembaga Pricewaterhouse Coopers (PWC) Indonesia terhadap sektor perbankan di Indonesia menunjukkan hasil adanya peningkatan

turnover karyawan bank mencapai 15% sampai 20%. Jumlah presentase tersebut merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan sektor lain (PWC, 2015 dalam Pratiwi & Riyono, 2017).

Salah satu generasi yang berkontribusi terhadap meningkatnya angka *turnover* pada industri perbankan adalah generasi milenial, karena saat ini jumlah pekerja industri perbankan semakin didominasi oleh generasi milenial. Menurut Suprajarto selaku Direktur Utama Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang mengatakan bahwa pada tahun 2018, sebanyak 65% karyawan BRI merupakan generasi milenial (wartaekonomi.co.id). Selain itu, pernyataan Kartika Wirjoatmodjo, selaku Direktur Utama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. mengatakan bahwa sebanyak 40% dari total pekerja Bank Mandiri saat ini adalah generasi milenial (bisnis.com). Pemberitaan majalah SWA yang merupakan salah satu majalah bisnis terkemuka juga menyatakan bahwa pada tahun 2013 sebanyak 29% generasi milenial telah menjadi bagian dari karyawan Bank Indonesia (BI), dan jumlah tersebut diprediksi akan terus bertambah dimana pada tahun 2016 telah meningkat jumlahnya menjadi 50% (SWA, 2013). Pernyataan tersebut didukung oleh data dari database divisi HCT (*Human Capital*) salah satu *annual report* Bank Negara Indonesia (BNI) per tanggal 31 Desember 2017:

Tabel 1.3 Pegawai Bank Negara Indonesia (BNI) Berdasarkan Generasi

Generasi	Pria	Wanita	Total
<i>Baby Boomer</i>	282	85	367
Gen X	6.041	4.727	10.768
Gen Y	6.684	9.390	16.074
Total	13.007	14.202	27.209

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bank tersebut didominasi oleh karyawan generasi milenial. Mendominasi dan semakin

meningkatnya jumlah generasi milenial tentu menjadi tantangan tersendiri yang dihadapi oleh industri perbankan, mengingat kecenderungan perilaku *turnover* mereka yang tinggi. Sedangkan industri perbankan merupakan lembaga pengelola keuangan yang memiliki peranan penting bagi berfungsinya perekonomian negara (Hupkes, 2000; Goodhart, Goodhart & Charle, 1998 dalam Hussain dkk., 2013). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan perbankan dalam memperhatikan kebutuhan karyawannya, sehingga angka *turnover* dapat diturunkan dan fungsi dari lembaga perbankan dapat berjalan semestinya.

Menurut survei yang dilakukan oleh Universum Global (2014 dalam Natasha & Hadi, 2018), tingginya pekerja generasi milenial di industri perbankan dapat disebabkan karena industri perbankan merupakan lapangan pekerjaan yang paling banyak dipilih oleh generasi milenial di Indonesia sebagai lapangan kerja yang dianggap paling ideal dalam memulai karir. Namun, tingginya jumlah karyawan generasi milenial di industri perbankan juga diikuti tingginya perilaku *turnover* pada industri tersebut.

Karyawan bank dalam memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya tentu disebabkan oleh sejumlah alasan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Smola & Sutton (2002), bank tidak jarang menerapkan jam operasional yang lebih panjang diluar jam normal bekerja. Hal ini tentu tidak sesuai dengan nilai *work-life balance* yang sangat dihargai oleh generasi milenial, dimana karyawan generasi milenial eggan menghabiskan waktu berjam-jam di kantor setelah jam kerja normal (Smola & Sutton, 2002). Melalui penjelasan tersebut, menunjukkan adanya ketidakcocokan antara persyaratan pekerjaan di perbankan dengan nilai-

nilai yang diinginkan oleh generasi milenial. Menurut Hussain dkk. (2013) adanya ketidakcocokan persyaratan pekerjaan dan nilai-nilai yang diinginkan karyawan dapat mengarahkan pada perilaku *turnover*. Penelitian secara kualitatif yang dilakukan Swiggard (2011) menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dapat membuat pekerja generasi milenial bertahan adalah *work-life balance*. Selain itu, riset yang dilakukan Deloitte Consulting LLP (2009) juga menempatkan *work-life balance* sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan generasi milenial bertahan di organisasi. Namun hasil penelitian yang dilakukan Javed dkk. (2014) dalam konteks perbankan di Pakistan menunjukkan hasil yang sebaliknya dengan konsep yang telah dijelaskan. Menurut hasil penelitian tersebut, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *work-life balance* dan intensi *turnover* pada karyawan industri perbankan di Pakistan.

Dari penjelasan-penjelasan di atas maka peneliti tertarik meneliti hubungan *work-life balance* dan intensi *turnover* pada konteks generasi milenial di industri perbankan. Karena kenyataannya, saat ini keberadaan generasi milenial sebagai sebuah angkatan kerja baru di industri perbankan masih belum mendapat perhatian khusus. Beberapa penelitian pada bidang perbankan masih lebih difokuskan pada potensi generasi milenial pada segmen pasar sebagai nasabah perbankan, namun penelitian pada karyawan generasi milenial sebagai SDM di industri perbankan masih sangat jarang (Luntungan dkk., 2014). Belum ada literatur yang secara komprehensif menjelaskan *work-life balance* dan intensi *turnover* pada karyawan bank generasi milenial terutama di Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Generasi milenial merupakan penduduk dengan jumlah terbesar pada era bonus demografi saat ini. dan sangat diharapkan dapat membawa banyak dampak positif bagi kemajuan negara. Namun, fenomena yang terjadi saat ini bertolak belakang dengan harapan tersebut. Peningkatan jumlah generasi milenial yang semakin tinggi dan telah mendominasi pada berbagai lapangan kerja justru turut diikuti oleh semakin tingginya angka *turnover* yang dilakukan oleh generasi tersebut.

Fenomena *turnover* pada pekerja generasi milenial terjadi pada berbagai bidang industri, termasuk pada sektor industri perbankan. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh CompData (2018) pada tabel 1.1 di atas, menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada bidang *Banking & Finance* sebesar 18,7%. Prosentase tersebut tergolong tinggi, dimana tingkat *turnover* yang memiliki presentase lebih dari 10% dapat digolongkan tingkat *turnover* pada perusahaan tersebut tinggi (Roseman, 1981 dalam Natasha & Hadi, 2018). Selain itu, didukung oleh survei dilakukan oleh lembaga Pricewaterhouse Coopers (PWC) Indonesia terhadap sektor perbankan di Indonesia menunjukkan hasil sebesar 15% sampai 20%. Dimana jumlah presentase tersebut merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan sektor lain (PWC, 2015 dalam Pratiwi & Riyono, 2017).

Meningkatnya jumlah karyawan generasi milenial menjadi tantangan tersendiri yang dihadapi oleh industri perbankan, mengingat kecenderungan perilaku *turnover* mereka yang tinggi. *Turnover* yang dilakukan oleh karyawan menjadi sebuah permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan karena banyaknya

kerugian yang ditanggung akibat *turnover* tersebut. Kerugian tersebut antara lain berkaitan dengan penggunaan biaya, waktu, dan kegiatan operasional perusahaan yang nantinya dapat mempengaruhi secara keseluruhan pada keberlangsungan perusahaan (Sullivan, 2009 dalam Natasha & Hadi, 2018). Selain itu, keluarnya karyawan dari suatu perusahaan juga tidak hanya merugikan perusahaan dalam hal biaya pengeluaran untuk rekrutmen karyawan baru pada perusahaan tersebut, tetapi juga mengurangi modal pengetahuan dan menurunkan reputasi perusahaan (Liu dkk., 2010 dalam Suryatri & Abadi, 2018).

Melihat besarnya kerugian sebagai dampak *turnover* yang dilakukan karyawan maka prediksi munculnya perilaku *turnover* pada generasi milenial sangat penting untuk dilakukan agar perusahaan dapat memberikan strategi yang sesuai sehingga kemungkinan karyawan untuk melakukan *turnover* dapat diturunkan serta tidak banyak menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Fishbein & Ajzen (1975) menjelaskan bahwa prediksi perilaku dapat dilakukan melalui pengukuran terhadap intensi dari perilaku yang akan diprediksi. Paryani (2014) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap intensi *turnover* dinilai lebih penting daripada tindakan *turnover* yang sebenarnya. Karena apabila perusahaan dapat memahami niat karyawan untuk melakukan *turnover*, maka perusahaan dapat dengan segera menerapkan strategi untuk mencegah intensi tersebut sebelum menjadi perilaku *turnover* yang sebenarnya (Paryani, 2014).

Intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial dapat disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kontrak psikologi, *work-life balance*, komitmen organisasi, kepuasan kerja, gaji, *tenure*, usia, dan peluang eksternal (Perez, 2008).

Pada penelitian ini penulis lebih berfokus pada aspek *work-life balance*. Aspek *work-life balance* merupakan aspek yang saat ini mulai banyak dipertimbangkan dan paling sesuai apabila penelitian dilakukan pada generasi milenial. Hal ini sejalan dengan pernyataan Twange (2010 dalam Queiri, Yusoff, & Dwaikat, 2015) yang menyarankan untuk menggunakan faktor *work-life balance* dan *perceived status-work values fit* apabila penelitian dilakukan pada konteks generasi milenial.

Work-life balance sendiri merupakan konstruk yang menjelaskan persepsi individu terhadap adanya keseimbangan yang terjadi di dalam dirinya ditinjau dari kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Hayman, 2005). Generasi milenial sangat membutuhkan hubungan mereka dengan teman dan keluarga, dan lebih tertarik membuat pekerjaan mereka mengakomodasi pekerjaannya dengan kehidupan pribadi (Spiro, 2016 dalam Meier, Austin, & Crocker, 2010). Luntungan dkk. (2014) mengatakan bahwa generasi milenial saat ini akan sangat sensitif dengan waktu pribadi yang telah dijadwalkan diluar jam kerja. Jadwal pribadi tersebut seperti melakukan olahraga, hobi, atau bersosialisasi dan bertemu dengan teman (Luntungan dkk., 2014). Chee Wee (2013) mengatakan bahwa salah satu karakteristik karyawan generasi milenial yang saat ini sedang banyak memasuki dunia kerja adalah adanya permintaan jam kerja yang lebih fleksibel, dan keseimbangan antara waktu bekerja, bersosialisasi dengan teman dan keluarga. Karakteristik-karakteristik yang diungkapkan tersebut mengacu pada pengertian *work-life balance* (Wee, 2013). Hal serupa disampaikan oleh Smith

(2010 dalam Gilley dkk., 2015) salah satu contoh jadwal yang fleksibel adalah karyawan dapat pergi berlibur bersama teman atau kerabat.

Bagi generasi milenial, dengan adanya teknologi bekerja tidak hanya dapat dilakukan di kantor, namun dapat juga dilakukan di rumah untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Meier, Austin, & Crocker, 2010). Kemudian menurut Luntungan dkk. (2014), pemenuhan *work-life balance* ditempat kerja bagi generasi milenial dapat tercapai melalui kejelasan dalam tugas tanggung jawab pekerjaan (rincian pekerjaan) sehingga karyawan dapat mengatur ritme pekerjaan, adanya panduan yang jelas bagi karyawan untuk menyelesaikan permasalahan terkait tugas dan pekerjaan, fleksibilitas dalam penggunaan waktu, kejelasan visi perusahaan yang dapat menggambarkan komitmen perusahaan, lingkungan kerja yang nyaman dan bersahabat, adanya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, serta adanya tantangan dalam pekerjaan untuk menghindari suasana kerja yang monoton (Luntungan dkk., 2014).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Smola & Sutton (2002) pada industri perbankan, bank tidak jarang menerapkan jam operasional yang lebih panjang diluar jam normal bekerja. Hal ini tentu tidak sesuai dengan nilai *work-life balance* yang sangat dihargai oleh generasi milenial seperti yang telah dijelaskan di atas, dimana karyawan generasi milenial enggan menghabiskan waktu berjam-jam di kantor setelah jam kerja normal (Smola & Sutton, 2002). Menurut Hussain dkk. (2013), sebagai akibat dari adanya ketidakcocokan antara persyaratan pekerjaan di perbankan dengan nilai-nilai yang diinginkan oleh

generasi milenial tersebut dapat mengarahkan pada niat yang tinggi pada karyawan bank untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal tersebut serupa dengan apa yang dikatakan oleh Queiri, Yusoff, & Dwaikat (2015), bahwa jika perusahaan tempat karyawan bekerja tidak mampu menerapkan nilai-nilai yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawannya maka kemungkinan besar karyawan akan memunculkan intensi keluar dari perusahaan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa saat ini penting untuk mempertimbangkan aspek *work-life balance* dalam mempertahankan karyawan atau mencegah karyawan melakukan perilaku *turnover* (Utami & Fajrianti, 2017). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Hafid (2017) menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan pengaruh signifikan negatif terhadap intensi *turnover*. Dalam penelitiannya, Hafid melibatkan populasi umum yaitu karyawan divisi *food & beverage* Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sebagai subjek dengan populasi umum dari berbagai generasi yang sebagian besar subjek didominasi oleh generasi milenial (Hafid, 2017).

Hasil serupa ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Noor (2011) dengan melibatkan subjek yaitu staff akademisi dari tiga lembaga pendidikan tinggi di Malaysia. Dalam penelitian tersebut sebagian besar didominasi oleh akademisi dengan rentang usia 24-32, dimana usia tersebut masuk dalam kategori generasi milenial. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi *turnover* (Noor, 2011). Dari hasil penelitian tersebut, peneliti berasumsi bahwa hubungan kedua variabel yaitu *work-life balance* dan intensi *turnover* tersebut juga akan terjadi pada generasi

milenial di Indonesia, bahkan dapat memberikan hasil yang lebih besar. Hal tersebut dikarenakan tenaga kerja generasi milenial di Indonesia, menurut survei Nielson Indonesia memiliki perhatian yang lebih tinggi terhadap tingkat kepentingan *work-life balance* dibandingkan dengan negara lain di wilayah Asia Pasifik (TheJakartaPost, 2012).

Namun hasil berbeda ditunjukkan melalui penelitian yang dilakukan oleh Javed dkk. (2014) dalam konteks perbankan di Pakistan yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *work-life balance* dan intensi *turnover* pada karyawan organisasi di Pakistan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Oosthuizen dkk. (2016) pada industri IT di Afrika Selatan turut memberikan hasil yang kontradiktif dengan beberapa penelitian sebelumnya bahwa *work-life balance* berpengaruh secara signifikan positif terhadap intensi *turnover* karyawan.

Berdasarkan pemaparan-pemaparan di atas serta masih belum adanya konsistensi hubungan antara kedua variabel mendorong peneliti untuk meneliti pengaruh *work-life balance* terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial, secara spesifik pada sektor industri perbankan. Mengingat rata-rata *turnover* generasi milenial pada industri perbankan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan sektor lain (PWC, 2015 dalam Pratiwi & Riyono, 2017).

Selain itu, keberadaan generasi milenial sebagai sebuah angkatan kerja baru di industri perbankan saat ini masih belum banyak mendapatkan perhatian lebih. Beberapa penelitian pada bidang perbankan lebih difokuskan pada potensi generasi milenial pada segmen pasar sebagai nasabah perbankan, sedangkan penelitian pada karyawan generasi milenial sebagai SDM di industri perbankan

masih sangat jarang. Serta fenomena yang ada menunjukkan bahwa angka *turnover* pada industri tersebut semakin tinggi, sedangkan industri perbankan merupakan lembaga pengelola keuangan yang memiliki peranan penting bagi berfungsinya perekonomian negara. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya kajian pada sektor tersebut. Belum ada literatur yang secara komprehensif menjelaskan *work-life balance* dan intensi *turnover* pada karyawan bank generasi milenial khususnya di Indonesia. Sehingga, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang ada tidaknya pengaruh *work-life balance* terhadap intensi *turnover* pada generasi milenial di industri perbankan. Nantinya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber acuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam menyikapi masalah terkait *turnover* karyawan tersebut.

1.3 Batasan Masalah

Peneliti membatasi masalah dalam penelitian ini dengan menjelaskan tentang pengaruh keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial.

1.3.1 Work-Life Balance

Hayman (2005) mendefinisikan *work-life balance* merupakan konstruk yang menjelaskan persepsi individu terhadap adanya keseimbangan yang terjadi di dalam dirinya ditinjau dari kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kehidupan pribadi yang dimaksud tidak hanya merujuk pada pengertian kehidupan yang ada di keluarga, namun semua hal yang dipersepsikan oleh individu, bukan termasuk kehidupan yang dijalannya di dunia pekerjaan atau kehidupan pekerjaan (Hayman, 2005).

1.3.2 Intensi *Turnover*

Intensi *turnover* merupakan proses berpikir, merencanakan, dan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Mobley dkk., 1979).

1.3.3 Generasi Milenial

Meier, Austin dan Crocker mendefinisikan generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1980-2000 (Meier, Austin, & Crocker, 2010). Generasi milenial juga dikenal dengan sebutan Generasi Y (Ali & Purwandi, 2016). Pada penelitian ini subjek yang diteliti adalah generasi milenial yang bekerja pada industri perbankan.

1.4 Rumusan Masalah

Dalam perumusan masalah, penulis mengemukakan pertanyaan yang berkaitan dengan latar belakang di atas, yaitu “Apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di industri perbankan?”

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *work-life balance* terhadap intensi *turnover* pada karyawan generasi milenial di industri perbankan.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah menambah wawasan konsep *work-life balance* pada karyawan generasi milenial di Indonesia, serta diharapkan

penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan wawasan bagi penelitian selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan terutama pada bidang industri perbankan bagi divisi sumber daya manusia (SDM) untuk lebih memahami karakteristik generasi milenial yang saat ini sedang mulai mendominasi angkatan kerja, terutama pada aspek *work-life balance* pada generasi tersebut. Sehingga perusahaan utamanya divisi sumber daya manusia (SDM) dapat menyusun strategi yang tepat dan sesuai dalam mengelola karyawan generasi milenial sesuai kebutuhannya agar angka *turnover* yang dilakukan oleh pekerja generasi milenial di industri perbankan dapat diturunkan.