

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

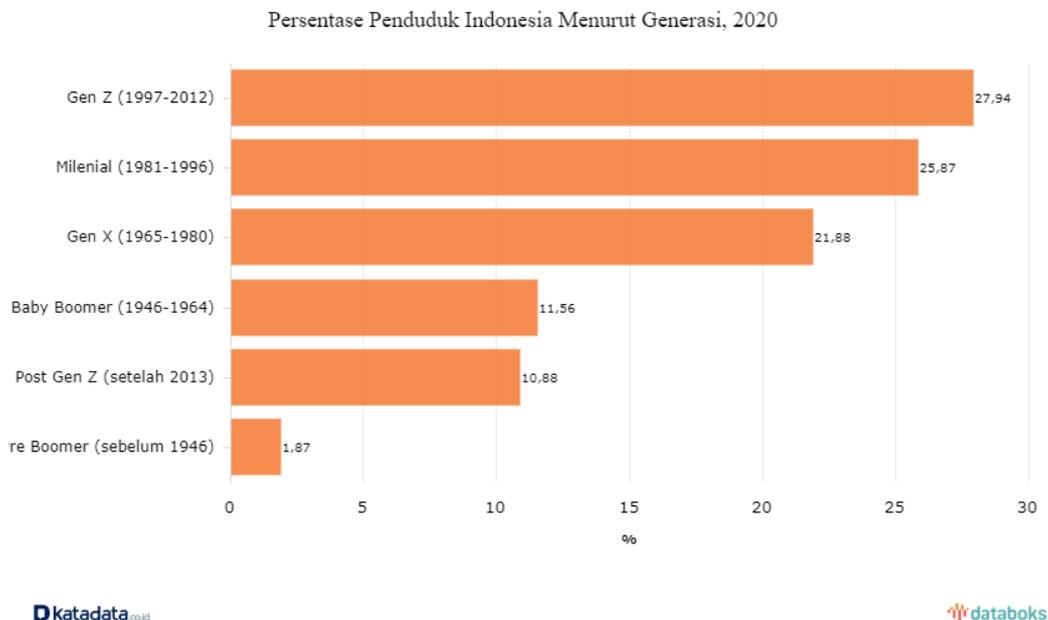
Didalam dunia kerja terdapat beragam perbedaan generasi yang beragam. Konsep keberagaman terus berkembang berjalan dengan seiringnya waktu. Salah satu pergeseran tersebut adalah perbedaan atau disposisi individu. Khususnya, generasi Milenial tampaknya lebih individualistis daripada leluhurnya (Twenge, 2010). Selain itu, bertentangan dengan kepercayaan umum bahwa Millennial lebih altruistik daripada generasi sebelumnya (Twenge, 2010)

Saat ini, perusahaan sudah mulai memasuki generasi milenial dan menggantikan generasi *baby boomer* ke generasi X. Dalam hal pekerjaan, terdapat perbedaan cara berpikir dan tata nilai antara generasi milenial dengan generasi lainnya (Moorthy, 2014). Akibatnya, untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan harus melakukan berbagai cara yang efektif. (Cahya et al., 2019). Disebutkan secara negatif generasi milenial hanya mementingkan citra dirinya, begitu pula sebaliknya generasi milenial memiliki sisi positifnya pula yaitu kreativitas yang tinggi, lekat dengan teknologi.

Menurut (Smith & Nichols, 2015) *Millennials* (juga dikenal sebagai Generasi Y atau Gen Y) adalah individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Mereka disebut milenial karena mereka dibesarkan di era digital. Generasi ini sangat sering menggunakan teknologi media seperti Email, media sosial dan sms.

Menurut (Lyons & Kuron, 2014) memberikan bukti bahwa sikap dan nilai telah berubah dari generasi ke generasi. Temuan studi yang dilakukan (Twenge, 2010) yang menunjukkan bahwa perubahan nilai kerja cukup dramatis dari generasi *baby boomer* hingga generasi milenial. Contoh perubahan termasuk peningkatan keinginan untuk bersantai dan keseimbangan kehidupan kerja, individualisme dan keinginan untuk dukungan yang lebih besar dari manajer (Lyons & Kuron, 2014). Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan niat berpindah tidak sama lintas

generasi (Lu & Gursoy, 2016). Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa generasi milenial memang berbeda dengan pendahulunya.



**Gambar 1. 1 Jumlah penduduk di Indonesia berdasarkan generasi**

(Sumber: Katadata.id, 2021)

Berdasarkan hasil sensus penduduk 2020 generasi Z mendominasi penduduk di Indonesia. Generasi Z memiliki usia sekitar 8 sampai 23 tahun dengan total 27,94% atau 74,93% dari total penduduk di Indonesia. Disusul dengan generasi milenial yang merupakan penduduk terbesar dengan total 25.87% atau 69.38 juta, Generasi X dengan 21,88% atau 58,65 juta dan *Pre Bommer* dengan 1.87% dengan 5,03 juta merupakan penduduk yang paling sedikit di antara lainnya.

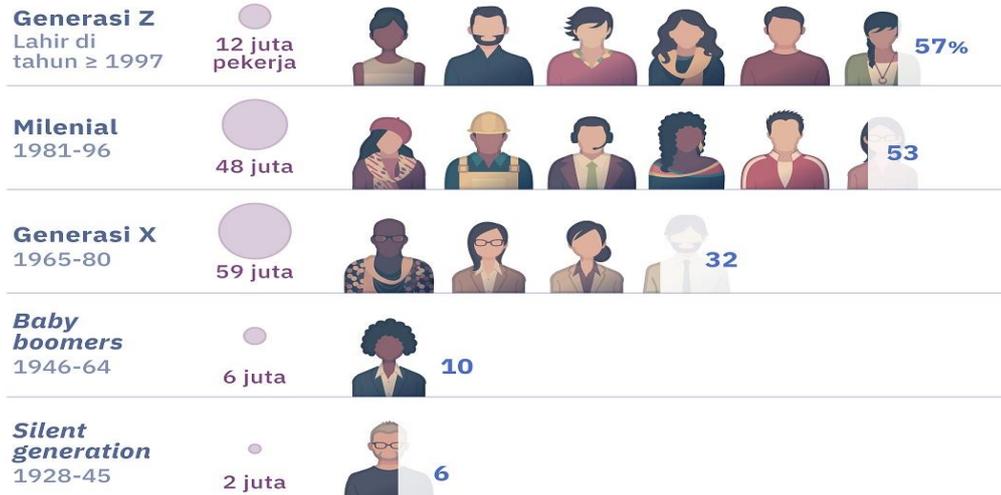
Generasi milenial telah menggantikan generasi X sebagai generasi dengan jumlah terbanyak dalam angkatan kerja (Fry, 2015). Di era ini, mayoritas pekerja yang merupakan generasi milenial harus memiliki program retensi khusus bagi perusahaannya untuk mempertahankan mereka sebagai karyawan. Retensi karyawan merupakan program untuk mendorong karyawan agar tetap berada di perusahaan dalam jangka waktu yang maksimal (Raminder, 2017).

## Pekerja tetap\* menurut generasi



= 10% pekerja tetap

Dari total 12 juta pekerja generasi Z, 57% adalah pekerja tetap



\* Pekerja tetap: Seseorang yang bekerja pada orang lain atau perusahaan secara tetap dengan menerima upah berupa uang maupun barang, dan mempunyai kontrak kerja menurut undang-undang ketenagakerjaan.

Sumber: SAKERNAS,2019(diolah)  
Desainer: Ardi, Astari | Elemen visual: iStock (diolah)

lokadata

**Gambar 1. 2 Survei pekerjaan tetap menurut generasi**

(Sumber:Lokadata.id, 2020)

Dari seluruh proyeksi Angkatan kerja di 2030 mendatang, generasi milenial akan menggantikan atau mengalahkan generasi X. hal ini dapat terjadi dikarenakan Indonesia mengalami bonus demografi yang didominasi oleh usia produktif yang berusia 15-64 tahun dan dibandingkan dengan usia tidak produktifnya yang usia dibawah 15 tahun dan diatas 64 tahun pada 2030 mendatang. Hal positif ini harus digunakan sebaik mungkin. Karena generasi milenial akan mendominasi angkatan kerja pada tahun 2030 nanti dan akan menggantikan generasi X. selain itu generasi milenial juga harus bersaing dengan generasi Z.

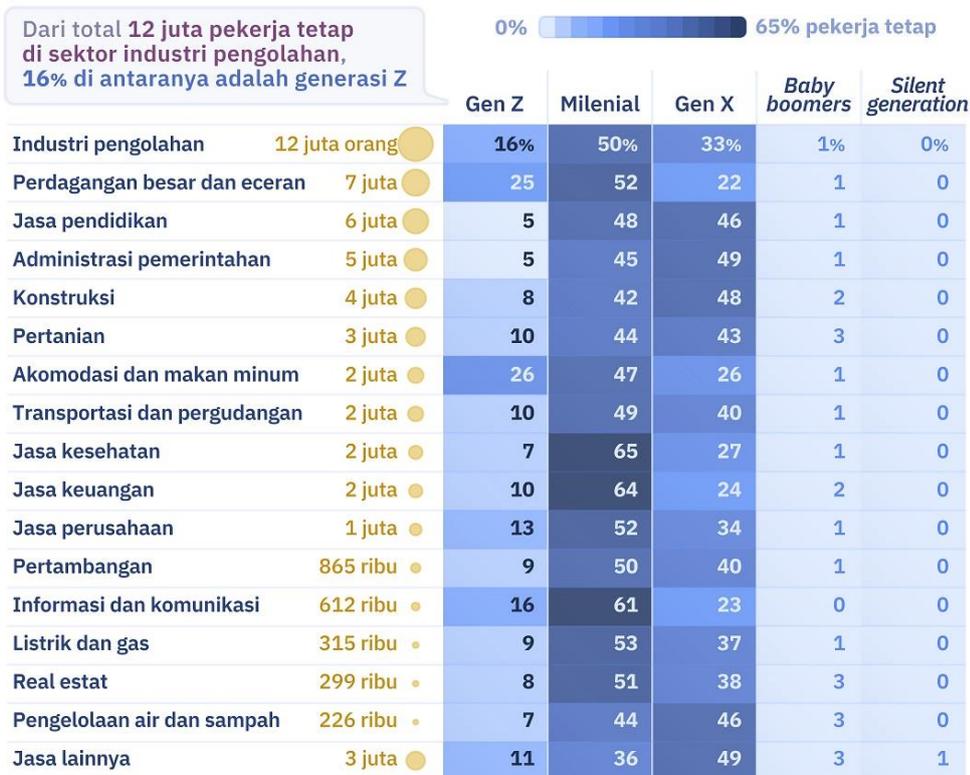
Dari survei yang dilakukan oleh Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019 tentang angkatan kerja, menerbitkan bahwa yang berstatus pekerja tetap sebanyak 52 juta pekerja di Indonesia. Dari 127 pekerja di Indonesia 41% merupakan karyawan tetap. Generasi X mendominasi dengan total

59 juta. Yang termasuk karyawan tetap dengan perolehan 19 juta (32%). Disusul dengan generasi milenial yang berjumlah 48 juta , yang termasuk pekerja tetap berjumlah 23 juta (53%). Selain itu generasi Z yang berjumlah 12 juta pekerja Dimana pegawai tetapnya 7 juta (57%). Dan terakhir diisi oleh *silent generation* dan *baby boomers* yang masing-masing berjumlah 2 juta dan 6 juta pekerja tetap.

Untuk meningkatkan jumlah karyawan tetap disarankan agar organisasi meninjau kembali operasi mereka, gaya manajemen, paket remunerasi, praktik SDM, dengan perubahan organisasi yang beralih ke arah penciptaan tempat kerja yang lebih ramah milenial (Aruna, 2015), dengan tujuan meningkatkan kepuasan dan retensi kerja Menurut (Lee et al., 2016),

Hasil ini menunjukkan bahwa perbedaan generasi mungkin memerlukan adaptasi terhadap teori kepemimpinan saat ini. Pemimpin memainkan peran utama dalam mempertahankan karyawan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan karena dua alasan utama. Pertama, milenial cenderung bekerja dengan gayanya sendiri tanpa campur tangan orang lain. Kedua, karyawan milenial memiliki nilai yang berbeda dengan generasi sebelumnya dalam hal pekerjaan dimana mereka akan sangat mudah mencari pekerjaan baru jika merasa tidak nyaman dan kebutuhannya tidak terpenuhi (Anderson et al., 2016).

## Pekerja tetap\* menurut sektor pekerjaan



\* Pekerja tetap: Seseorang yang bekerja pada orang lain atau perusahaan secara tetap dengan menerima upah berupa uang maupun barang, dan mempunyai kontrak kerja menurut undang-undang ketenagakerjaan.

Sumber: SAKERNAS,2019(diolah)  
Desainer: Ardi, Astari

lokadata

Gambar 1. 3 Survei pekerjaan berdasarkan sektor industri

(Sumber: Lokadata.id, 2020)

Berdasarkan dari sektor lapangan usaha, generasi milenial dan generasi X lebih mendominasi dibandingkan dengan generasi yang lain. Generasi milenial bisa lebih unggul di beberapa sektor seperti informasi dan komunikasi, sektor kesehatan, jasa keuangan real estate, listrik dan gas. Sedangkan generasi X hanya unggul tipis di beberapa sektor. Hal ini bisa terjadi dikarenakan generasi lahir di era teknologi yang berkembang, sehingga menjadikan generasi milenial lebih unggul dalam berkarir di industri mendatang.

Keunggulan yang dimiliki generasi milenial jika dibandingkan dengan generasi lainnya yaitu generasi milenial dengan *digital native*, dan generasi

diatasnya masih digital immigrant. Selain itu generasi milenial selalu mengikuti perkembangan zaman . ketika terjadi teknologi baru di beberapa bidang informasi seperti *trend science*, kesehatan dan social media, generasi milenial yang paling awal dan cepat untuk bisa beradaptasi dengan perkembangan tersebut. Hal ini yang menjadikan kenapa start-up banyak dirintis oleh generasi milenial. Sedangkan generasi Z lebih suka mencoba hal-hal baru, generasi Z juga identik dengan lingkungan kerja santai, menyenangkan dan kebebasan.



**Gambar 1. 4 Rata-rata lamanya waktu yang dihabiskan dalam suatu pekerjaan berdasarkan generasi**

(Sumber: Career Builder, 2021)

Dalam riset yang dilakukan oleh Career Builder rata-rata waktu yang dihabiskan dalam suatu pekerjaan menurut generasi mulai dari *baby boomers*, generasi X, milenial, dan generasi Z.

*Baby boomers*, cenderung bertahan dalam pekerjaan selama rata-rata 8 tahun 3 bulan, menempatkan generasi ini dengan kuat di urutan teratas daftar rata-rata lama bekerja. Kenapa angka ini begitu tinggi. Karena *baby boomer* mengalami kemakmuran dan optimisme yang tiada duanya dari generasi sebelumnya,

mendorong perekonomian. Begitu mereka memiliki pekerjaan yang bergaji tinggi dan memungkinkan mereka untuk hidup nyaman, mereka tidak merasa perlu untuk pergi.

Generasi X, melihat penurunan tajam dalam lamanya waktu yang dihabiskan dalam suatu pekerjaan, pekerja dari generasi ini akan menghabiskan sekitar 5,2 tahun dalam pekerjaan sebelum pindah. Generasi X akan menghabiskan rata-rata 36 bulan lebih sedikit daripada generasi *baby boomer* dalam peran pekerjaan. Karenaterdapat beberapa alasan . Penekanan pada kebebasan di kalangan pekerja AS mungkin telah memberdayakan banyak orang untuk meninggalkan pekerjaan mereka jika mereka tidak menikmatinya.

Juga dikenal sebagai Gen Y, generasi milenial dengan sekitar 72 juta Milenial di AS, generasi ini merupakan bagian besar dari populasi pekerja. Meskipun demikian, pekerja milenial tetap bekerja selama rata-rata 2 tahun 9 bulan, menunjukkan penurunan yang sangat besar dalam tingkat retensi karyawan jika dibandingkan dengan generasi diatas mereka.

Generasi Z baru saja memasuki dunia kerja. Karena itu, rata-rata waktu yang dihabiskan dalam suatu pekerjaan pasti lebih sedikit daripada generasi di atasnya - banyak yang bahkan belum memiliki kesempatan untuk bekerja selama lebih dari 3 tahun. Namun, rata-rata lama kerja generasi Z adalah 2 tahun 3 bulan - hanya 6 bulan lebih sedikit dari generasi milenial.

Hasil dari survei yang dilakukan oleh penulis kepada sepuluh orang karyawan generasi milenial di Jabodetebek mengenai *turnover intention*, dimana dari sepuluh karyawan tersebut terdapat 5 karyawan berusia 31-35 tahun, 2 karyawan berusia 36-40 tahun , 2 karyawan berusia 26-30 tahun dan 1 karyawan berusia 20-25 tahun. Penulis mengajukan pertanyaan “Alasan kenapa ada niatan untuk berpindah perusahaan” kemudian 6 dari 10 karyawan mengatakan alasan untuk berpindah, ada 2 karyawan yang mengatakan berpindah karena beban kerja yang diterima terlalu berat, 1 karyawan yang lain mengatakan berpindah karena tekanan deadline yang berlebihan, 1 karyawan menjawab untuk mencari

kenyamanan dalam bekerja, 1 karyawan menjawab aturan kerja yang terlalu ketat dan 1 karyawan mengatakan jarak rumah dan kantor terlalu jauh. 4 dari 10 karyawan memberikan alasan seperti Untuk mencari *knowledge* yang baru, ingin mencari pengalaman yang lebih banyak dan gaji yang lebih baik, ingin berkembang dan menjalin jaringan yang luas dan mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan yang lain. Dari 10 karyawan yang dilakukan survei terdapat 6 karyawan yang memberikan alasannya terakit dengan *work-life balance* dan 4 sisannya tidak berhubungan dengan *work-life balance*.

Generasi milenial lebih sulit dibuat loyal pada industri. Generasi milenial karakternya yang menyukai fleksibilitas, kebebasan, komunikasi dan dialog terbuka kepada rekan kerja dan atasan, generasi milenial juga unggul dalam penggunaan teknologi. Perusahaan harus memperhatikan dan memikirkan pentingnya mengubah dan mengadaptasi strategi kepemimpinan manajer saat ini dalam mengawasi stafnya yang rata-rata diisi oleh kaum milenial .(Valenti, 2019)

Generasi milenial memberikan kinerja terbaik sebagai aspek positif sangat percaya diri, tidak ada keraguan dan sangat optimis (Prahara et al., 2021). Maksimal untuk mendapatkan promosi, penghargaan dan apresiasi dari perusahaan (Moorthy, 2014.). Milenial memiliki karakteristik yang haus akan tantangan untuk mendapatkan apa yang ia inginkan (Cahya et al., 2019). (Anderson et al., 2016) Kompensasi ekstrinsik dalam hal bonus, insentif patut dipertimbangkan karena generasi milenial senang dan antusias untuk meraihnya. Mereka cerdas dalam pengelolaan keuangan

Mereka menginginkan terdapat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yaitu *work-life balance*. Dengan begitu, mereka akan melakukan kinerja yang optimal. Menurut (Greenhaus et al., 2003) mendefinisikan *work-life balance* atau *work-family balance* sebagai sejauh mana seseorang secara adil mengambil bagian dan puas dengan elemen pekerjaan dan non-pekerjaannya. Keseimbangan waktu, kepuasan dan keterlibatan merupakan tiga unsur keseimbangan pekerjaan-keluarga. Seperti dikutip dalam (Frone, 2003), kurangnya konflik atau interferensi antara pekerjaan dan peran non-kerja dan fasilitasi antara

peran kerja dan non-kerja adalah arti lain dari keseimbangan kehidupan-kerja (Grzywacz, 2000). Lebih lanjut (Frone, 2003) menyatakan bahwa workfamily balance mengacu pada keseimbangan antara peran kerja (majikan, karyawan dan pekerjaan) dan peran non-kerja seperti keluarga, agama, masyarakat, waktu luang dan siswa.

Sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya harus dimiliki oleh karyawan dapat didefinisikan sebagai *employee engagement* (Robertson-Smith, 2009). Bekerja Bersama dengan rekan kerja untuk meningkatkan kepentingan organisasi dan pekerjaan serta selalu terlibat dalam kegiatan organisasi (Jose, 2012)

Kurangnya perhatian dan ketidakcukupan keterlibatan dengan pekerjaan akan menyebabkan perputaran karyawan dalam jangka panjang (Saeed et al., 2014). Menurut definisi, niat berpindah adalah pemikiran karyawan untuk berhenti dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain di luar organisasi. Ketika niat berpindah menjadi pergantian organisasi harus melakukan pengembangan, pelatihan, pemertahanan dan pemeliharaan kepada karyawan di dalam organisasi itu sangat untuk organisasi terkait dengan biaya seorang karyawan dengan niat untuk keluar biasanya tidak terlibat dengan pekerjaannya dan memiliki produktivitas yang lebih rendah (Ahuja, 2016; (Heikkeri, 2010.).

Sehingga, dari seluruh penjelasan diatas penulis akan melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *JOB ENGAGEMENT* DAN *TURNOVER INTENTION* PADA GENERASI *MILLENNIALS* DI JABODETABEK”

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Pada saat ini jumlah penduduk di Indonesia yang merupakan generasi milenial sebanyak 69.38 juta atau 25,87%. Merupakan salah satu generasi terbesar setelah generasi Z. Masalah yang dihadapi oleh generasi milenial adalah terkait dengan *turnover intention*, dimana berdasarkan data yang terdapat dilatar belakang menunjukkan bahwa angkatan kerja milenial memiliki rata-rata waktu bekerja selama rata-rata 2 tahun 9 bulan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh penulis terhadap 10 responden, dapat dinyatakan bahwa generasi milenial memiliki kenderungan turnover yang tinggi, dari data tersebut juga menunjukkan bahwa faktor dari *work-life balance* sangat berpengaruh terhadap *turnover intention* dari karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, seluruh pertanyaan peneliti sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *Work-life Balance* dan *Job Engagement* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK
2. Apakah *Work-life Balance* signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK
3. Apakah *job engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK
4. Apakah *Job Engagement* memiliki sifat sebagai faktor mediasi antara *Work-life Balance* dan *Turnover Intention* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah adapun tujuan dari peneliti sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan dan positif antara *Work-life Balance* dan *Job Engagement* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK
2. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Work-life Balance* signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK
3. Mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* pada generasi *Millennials* di JABODETABEK

4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Engagement* memiliki sifat sebagai faktor mediasi antara *Work-life Balance* dan *Turnover Intention* pada generasi Millennials di JABODETABEK

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian yang penulis buat, dapat bermanfaat untuk Pendidikan dan penelitian selanjutnya.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Penulis memberikan batasan terhadap penelitian dan responden untuk mendapatkan hasil penelitian yang terukur dan akurat. Batasan penelitian dan responden merupakan karyawan generasi millennial rentang umur 25-40 tahun. Dengan minimal bekerja selama 1 tahun.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan terdiri dari 5 BAB yaitu:

##### **BAB I Pendahuluan**

Membahas mengenai latar belakang, fenomena, data pendukung dan hasil survei terhadap beberapa karyawan

##### **BAB II Landasan Teori**

Membahas mengenai teori yang berhubungan dengan literatur, model penelitian hipotesisi dan penelitian terdahulu.

##### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

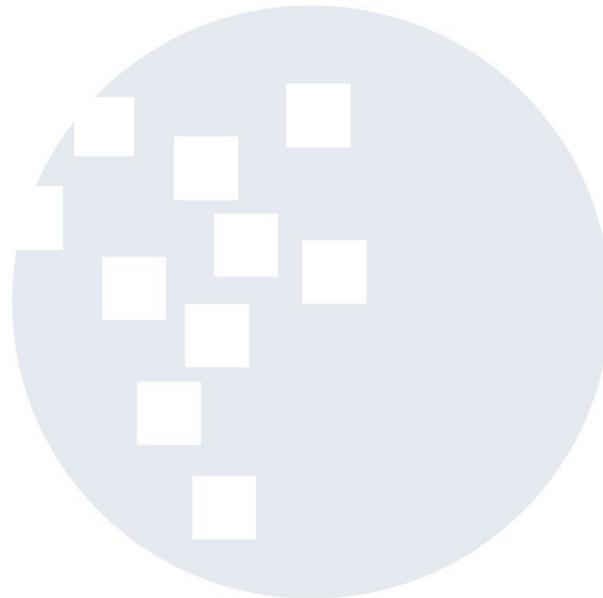
Pada BAB ini membahas tentang gambaran penelitian yang dilakukan seperti gambaran objek penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel penelitian metode pengumpulan data, periode penelitian dan analisis data.

##### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Pada BAB ini menjelaskan mengenai hasil dari penelitian berdasarkan bukti-bukti pre-test, main-test, uji validitas, uji reliabilitas dan pengolahan data penelitian.

## BAB V PENUTUP

Membahas mengenai kesimpulan dan sara dari penulis untuk penelitian kedepannya.



UMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA