JURNAL MANAJEMEN SDM
Vol.2, No.1, Juni 2025
Doi : XXXXX Hal 20-27

Work-Life Balance Sebagai Strategi Retensi Karyawan Milenial Dan Gen Z

Fadhilah Rafli Muhammad[1], Muhammad Yusril Siregar[2], Muharrom Fatihaturrizqi[3]
Universitas Sains dan Teknologi Komputer (STEKOM)
Jl Majapahit 605 Pedurungan, Jawa Tengah, telp. (024) 6723456,
e-mail: fadilah07crb@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Mei 2025
Received in revised form
Accepted 10 Juni 2025
Available online 25 Juni 2025

ABSTRACT

This article discusses work-life balance (WLB) as an important strategy for employee retention of the Millennial and Gen Z generations. The purpose of this research is to analyze the urgency of WLB for these generations, identify factors that support WLB, and evaluate how WLB can effectively increase loyalty and reduce employee turnover rates. The main results show that Millennials and Gen Z highly prioritize WLB, often more than salary, as they seek meaning, flexibility, and holistic well-being in their careers. Implementation of flexible WLB policies, management support, a positive work environment, and recognition of employees' personal needs were shown to significantly increase job satisfaction and commitment. In conclusion, companies that adopt WLB not only improve employee well-being, but also strengthen their competitiveness in attracting and retaining young talent that is crucial to the future of the organization.

***Keywords**: Work-Life Balance, Employee Retention, Millennials, Generation Z*

ABSTRAK

Artikel ini membahas *work-life balance* sebagai strategi penting untuk retensi karyawan dari generasi Milenial dan Gen Z. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis urgensi *work-life balance* bagi generasi ini, mengidentifikasi faktor-faktor penunjang work-life balance, dan mengevaluasi bagaimana *work-life balance* dapat secara efektif meningkatkan loyalitas serta mengurangi tingkat turnover karyawan. Hasil utama menunjukkan bahwa Milenial dan Gen Z sangat memprioritaskan *work-life balance*, seringkali lebih dari sekadar gaji, karena mereka mencari makna, fleksibilitas, dan kesejahteraan holistik dalam karier mereka. Implementasi kebijakan *work-life balance* yang fleksibel, dukungan manajemen, lingkungan kerja yang positif, dan pengakuan terhadap kebutuhan pribadi karyawan terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen. Kesimpulannya, perusahaan yang mengadopsi *work-life balance* bukan hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat daya saing mereka dalam menarik dan mempertahankan talenta muda yang krusial bagi masa depan organisasi.

Kata kunci : Work-Life Balance, Retensi Karyawan, Generasi Milenial, Generasi Z

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam lanskap ketenagakerjaan global yang terus berkembang, konsep *work-life balance* telah menjadi topik sentral dalam diskusi manajemen sumber daya manusia. *work-life balance* merujuk pada upaya individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, termasuk keluarga, hobi, dan kesejahteraan mental serta fisik. Di masa lalu, keberhasilan

seringkali diukur dari jam kerja yang panjang dan dedikasi penuh terhadap pekerjaan. Namun, pergeseran nilai-nilai sosial dan perubahan demografi angkatan kerja telah membawa pergeseran paradigma.

Generasi Milenial (lahir sekitar 1981-1996) dan Gen Z (lahir sekitar 1997-2012) kini mendominasi angkatan kerja global. Kedua generasi ini tumbuh di era digital yang serbacepat, dengan akses informasi yang melimpah, dan kesadaran yang lebih tinggi terhadap isu-isu kesejahteraan. Berbeda dengan generasi sebelumnya, mereka tidak hanya mencari stabilitas finansial, tetapi juga makna dalam pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, dan yang paling penting, kehidupan di luar pekerjaan yang memuaskan. Tekanan pekerjaan yang berlebihan, burnout, dan kurangnya waktu untuk kehidupan pribadi telah menjadi isu krusial yang dapat memengaruhi produktivitas dan loyalitas karyawan muda ini. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk menyediakan *work-life balance* yang memadai bukan lagi sekadar fasilitas tambahan, melainkan strategi bisnis yang esensial untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

1.1. Tinjauan Literatur

a. Definisi dan Konsep *Work-Life Balance*

Pada awalnya *Work-Life Balance* sering didefinisikan sebagai konflik antara peran kerja dan non-kerja [9]. Namun, pandangan modern telah berkembang menjadi konsep yang lebih holistik, di mana *Work-Life Balance* bukan hanya tentang meminimalkan konflik, tetapi juga tentang integrasi yang harmonis dan optimal antara berbagai aspek kehidupan [5]. Peneliti seperti Allen et al. (2000) menekankan bahwa *Work-Life Balance* adalah persepsi subjektif individu tentang sejauh mana mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan pribadi tanpa mengalami stres atau konflik yang signifikan [1].

Studi terbaru secara spesifik menyoroti perbedaan preferensi WLB antara generasi. Angkatan kerja Milenial dan Gen Z memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka cenderung memprioritaskan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang fleksibel, pilihan kerja jarak jauh (remote work), dan cuti berbayar yang memadai [6][8]. Penelitian oleh Twenge (2010) menunjukkan bahwa generasi muda ini lebih fokus pada keseimbangan hidup dan kurang bersedia mengorbankan waktu pribadi demi kemajuan karier dibandingkan dengan generasi Baby Boomer atau Gen X [19]. Hal ini sejalan dengan temuan oleh PwC (2020) yang menyatakan bahwa kesejahteraan pribadi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan karier Milenial dan Gen Z.

b. Dampak *Work-Life Balance* Pada Karyawan

Banyak penelitian telah membuktikan hubungan positif antara WLB dengan kepuasan [2][12] dan komitmen organisasi [15]. Karyawan yang merasa didukung dalam mencapai *work-life balance* cenderung lebih bahagia, termotivasi, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan mereka. Sebaliknya, kurangnya *work-life balance* dapat menyebabkan stres, kelelahan kerja (burnout), dan masalah kesehatan mental serta fisik [14][18]. Kondisi ini pada

gilirannya dapat meningkatkan niat turnover dan absensi [3].

c. *Work-Life Balance* Sebagai Retensi

Berbagai literatur mengkonfirmasi bahwa *Work-life balance* adalah alat yang ampuh untuk retensi karyawan. Kebijakan pro *Work-life balance* seperti jam kerja fleksibel, kerja jarak jauh, program bantuan karyawan *(employee assistance programs)*, dan dukungan terhadap tanggung jawab keluarga dapat mengurangi niat karyawan untuk berhenti [13]. Organisasi yang proaktif dalam menyediakan lingkungan yang mendukung *Work-life balance* akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta, terutama dari generasi muda yang sangat menghargai aspek ini [10].

1.2. Tujuan Penelitian

Meskipun pentingnya WLB telah banyak dibahas, masih banyak perusahaan yang kesulitan dalam mengimplementasikan strategi WLB yang efektif, terutama untuk mengakomodasi kebutuhan unik Milenial dan Gen Z. Banyak organisasi masih terjebak dalam model kerja tradisional yang tidak selaras dengan nilai-nilai generasi muda. Hal ini menyebabkan tingginya tingkat turnover pada segmen angkatan kerja ini, yang pada akhirnya membebani perusahaan dengan biaya rekrutmen dan pelatihan yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis urgensi *work-life balance* sebagai faktor krusial dalam keputusan karier karyawan Milenial dan Gen Z.
2. Mengidentifikasi karakteristik dan preferensi spesifik karyawan Milenial dan Gen Z terkait *work-life balance*.
3. Merumuskan strategi implementasi *work-life balance* yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan dari generasi Milenial dan Gen Z.

2. METODE

Untuk mengatasi permasalahan retensi yang disebabkan oleh kurangnya *Work-life balance*, artikel ini mengusulkan pendekatan holistik yang mencakup perubahan budaya organisasi, adopsi kebijakan yang fleksibel, dan dukungan manajemen yang kuat. Solusi yang diusulkan berfokus pada:

1. Menerapkan opsi kerja fleksibel seperti *flextime, compressed workweeks, telecommuting* (kerja jarak jauh), dan *hybrid work models*.
2. Menyediakan program kesehatan mental dan fisik, dukungan konseling, serta edukasi tentang manajemen stres.
3. Membangun budaya yang menghargai waktu pribadi karyawan, mendorong cuti, dan mencegah *overwork*.
4. Melatih manajer untuk menjadi pemimpin yang empatik, mampu mengelola tim yang fleksibel, dan mendukung *Work-life balance*.

5. Memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi kolaborasi jarak jauh dan memastikan efisiensi kerja tanpa mengorbankan waktu pribadi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Preferensi dan Ekspektasi Milenial dan Gen Z terhadap *Work-Life Balance*

Penelitian menunjukkan bahwa Milenial dan Gen Z memiliki prioritas yang berbeda secara signifikan dalam karier mereka dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Bagi mereka, pekerjaan bukan lagi satu-satunya pusat identitas, melainkan salah satu bagian dari kehidupan yang seimbang.

a. Pentingnya Kesejahteraan Holistik :

Milenial dan Gen Z sangat peduli dengan kesehatan mental dan fisik mereka. Mereka mencari lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, bukan yang menyebabkan stres kronis atau burnout [6]. Survei global oleh EY (2021) menemukan bahwa 80% Milenial dan Gen Z bersedia mengambil gaji lebih rendah jika itu berarti mereka bisa memiliki *work-life balance* yang lebih baik.

b. Fleksibilitas sebagai Kebutuhan Dasar:

Akses terhadap teknologi telah membentuk ekspektasi mereka terhadap fleksibilitas. Mereka menghargai opsi kerja jarak jauh (remote work), model kerja hibrida, dan jam kerja yang fleksibel (flextime) [8]. Ini bukan lagi "hak istimewa" tetapi harapan standar yang dapat memungkinkan mereka menyeimbangkan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, hobi, atau pengembangan diri.

c. Makna dan Tujuan dalam Pekerjaan:

Selain *work-life balance*, kedua generasi ini mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka [16] . Mereka ingin merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Sebuah perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan melalui *work-life balance* dianggap memiliki nilai-nilai yang lebih positif.

d. Kecenderungan untuk Pindah Kerja:

Milenial dan Gen Z dikenal memiliki loyalitas yang lebih rendah terhadap satu perusahaan jika kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Jika *work-life balance* mereka terganggu secara konsisten, mereka tidak ragu untuk mencari peluang lain yang menawarkan keseimbangan yang lebih baik [11]. Ini menjadikan *work-life balance* sebagai alat retensi yang sangat kuat.

3.2. Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Retensi Karyawan

Implementasi kebijakan WLB yang efektif secara langsung berkorelasi dengan peningkatan retensi karyawan dari generasi Milenial dan Gen Z.

a) Peningkatan Kepuasan Kerja dan Komitmen

Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan mereka di luar pekerjaan, kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan. Hal ini mengarah pada

peningkatan komitmen organisasi, di mana karyawan merasa lebih terikat dan termotivasi untuk tetap berada di perusahaan [12]. Contohnya, studi oleh Google menunjukkan bahwa program WLB mereka, termasuk on-site childcare dan makanan gratis, berkontribusi pada tingkat retensi yang tinggi.

b) Penurunan Niat Turnover

Kebijakan WLB yang kuat terbukti mengurangi niat karyawan untuk berhenti. Karyawan yang dapat mengelola kehidupan pribadi dan profesional mereka tanpa konflik yang berlebihan cenderung tidak mencari pekerjaan lain (Barling et al., 2005). Sebuah studi oleh Ernst & Young menemukan bahwa karyawan yang memiliki fleksibilitas kerja 79% lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari pekerjaan mereka.

c) Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Kerja

Meskipun mungkin tampak kontradiktif, karyawan dengan WLB yang baik seringkali lebih produktif dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Mereka cenderung lebih fokus, energik, dan kreatif karena mereka memiliki waktu untuk beristirahat dan mengisi ulang energi [17]. Burnout yang disebabkan oleh kurangnya WLB adalah penyebab utama penurunan produktivitas.

d) Reputasi Perusahaan dan Daya Tarik Talenta

Perusahaan yang dikenal memiliki budaya WLB yang kuat akan memiliki reputasi yang lebih baik di pasar tenaga kerja. Ini menjadikan mereka lebih menarik bagi talenta muda yang mencari lingkungan kerja yang mendukung dan peduli [10]. Dalam era media sosial, ulasan karyawan tentang budaya perusahaan dapat dengan cepat menyebar dan memengaruhi keputusan kandidat potensial.

3.3. Strategi Implementasi *Work-Life Balance* yang Efektif

Implementasi *Work-Life Balance* yang efektif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan karyawan yang bahagia, terutama bagi generasi Milenial dan Gen Z. Berdasarkan tinjauan literatur dan preferensi kedua generasi ini, berikut adalah strategi utama yang terbukti berhasil:

a. Kebijakan Fleksibilitas Kerja yang Jelas:

Memberikan karyawan kendali atas bagaimana dan kapan mereka bekerja adalah fondasi *Work-Life Balance*. *Flextime* memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan komitmen pribadi, seperti mengantar anak atau janji medis, selama target pekerjaan terpenuhi. *Telecommuting* atau kerja hibrida mengurangi waktu perjalanan, meningkatkan otonomi, dan memberikan kenyamanan, dengan studi dari Stanford [4]. selama pandemi COVID-19 menunjukkan peningkatan produktivitas dan kepuasan. Selain itu, *Compressed Workweeks* memungkinkan karyawan menyelesaikan jam kerja penuh dalam waktu yang lebih singkat, misalnya empat hari kerja 10 jam, memberikan mereka waktu libur tiga hari setiap minggu. Telecommuting / Kerja Hibrida

b. Dukungan Kesehatan dan Kesejahteraan

Mengizinkan karyawan bekerja dari rumah atau lokasi lain untuk sebagian atau seluruh waktu kerja. Hal ini mengurangi waktu perjalanan, meningkatkan otonomi, dan memberikan kenyamanan. Studi oleh Stanford (Bloom, 2020) selama pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa kerja jarak jauh dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan [4].

c. Budaya Organisasi Yang Mendukung

Budaya perusahaan memainkan peran krusial dalam keberhasilan *work-life balance*. Kepemimpinan yang empati sangat penting; manajer harus menjadi teladan dan mendukung *work-life balance*, dilatih untuk mengenali tanda-tanda burnout, dan mendorong karyawan untuk beristirahat. Selain itu, pengakuan batasan waktu pribadi adalah mutlak, yang berarti mencegah budaya kerja yang mengharuskan karyawan selalu "tersedia" di luar jam kerja dan menetapkan ekspektasi yang jelas mengenai respons di luar jam kantor. Yang terakhir, organisasi harus fokus pada hasil, bukan jam kerja, mengevaluasi kinerja berdasarkan output dan kualitas pekerjaan, bukan berdasarkan jumlah jam yang dihabiskan di kantor.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Work-life balance telah berevolusi dari sekadar konsep menjadi strategi retensi karyawan yang krusial, terutama bagi generasi Milenial dan Gen Z. Kedua generasi ini memiliki preferensi yang kuat terhadap fleksibilitas, kesejahteraan holistik, dan makna dalam pekerjaan, menjadikannya faktor penentu dalam keputusan karier mereka. Mengabaikan kebutuhan *work-life balance* dapat mengakibatkan tingginya tingkat turnover dan hilangnya talenta muda yang berharga.

Organisasi yang berhasil mengadopsi work-life balance melalui kebijakan kerja yang fleksibel, dukungan kesehatan mental, budaya kerja yang empatik, dan pemanfaatan teknologi, tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, tetapi juga memperkuat reputasi mereka sebagai tempat kerja idaman. Dengan memprioritaskan *work-life balance*, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendorong produktivitas, inovasi, dan loyalitas jangka panjang, yang pada akhirnya akan menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan dalam pasar tenaga kerja yang dinamis saat ini.

DAFTAR REFERENSI

[1] Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*. Journal of Occupational Health Psychology, 5(2), 278–308.

[2] Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (1999). *Reworking the relationship between work and family: Converging perspectives from industrialized countries.* Journal of Vocational Behavior, 54(2), 346–362.

[3] Barling, J., Dupre, K. E., & Kelloway, E. K. (2005). *Predicting workplace aggression and nonstandard work schedules*. Journal of Occupational Health Psychology, 10(1), 29–40.

[4] Bloom, N. (2020). How Working From Home Works Out. Stanford Institute for Economic Policy Research.

[5] Clarke, S., & Cooper, C. L. (2004). Work-life balance: The business case. CIPD.

[6] Deloitte. (2023). The Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey. Retrieved from https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsandgenzsurvey.html.

[7] EY. (2021). *Work Reimagined Employee Survey*. Retrieved from https://www.ey.com/en_id/tax/how-work-reimagined-employee-survey-2021-uncovers-a-new-employee-employer-bargain

[8] Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/349484/state-global-workplace-2021-report.aspx

[9] Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles.* Academy of Management Review, 10(1), 76–88.

[10] Guest, D. E. (2002). *Perspectives on the study of work-life balance.* British Journal of Industrial Relations, 40(2), 255–272.

[11] JobStreet. (2024). Job Outlook Report. (Data riset tahunan JobStreet yang membahas preferensi karyawan di Asia Tenggara).

[12] Kossek, E. E., & O'Mara, T. (2011). The work-life interface: An agenda for the future. Oxford Handbook of Organizational Well-Being. Oxford University Press.

[13] Lambert, S. J., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2006). *The effects of work-life benefits on employee retention.* Human Resource Management Review, 16(4), 577–594.

[14] Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behaviour, 2(2), 99–113.

[15] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.* Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20–52.

[16] PwC. (2020). Workforce of the future: The PwC global survey. Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/workforce-of-the-future.html

[17] Richter, A., & Kopp, S. (2017). *Work-life balance and job satisfaction: The role of work-life balance*

policies. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(1), 2-19.

[18] Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). *Burnout and engagement in university students: A cross-national study.* Journal of Cross-Cultural Psychology, 33(5), 464–480.

[19] Twenge, J. M. (2010). *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes.* Journal of Applied Social Psychology, 40(6), 1433–1452.