

WORK-LIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJA PADA GENERASI MILENIAL:
KAJIAN KONSEPTUAL DALAM KONTEKS INDUSTRI PERBANKAN

Tiya Putri Asih¹⁾, Ciptaning Retno Wahyu²⁾, Asep Zaelani Sidiq³⁾, Azzhara Owena Livia⁴⁾, Harjo Nakulo Muhammad Ramadhan Putra Wika Roos⁵⁾

^{1),2),3),4)5)}Universitas Pamulang

Putritiya606@gmail.com¹⁾, cptng1.piacevole@gmail.com²⁾, asep.z.sidiq@gmail.com³⁾,
owenalivia@gmail.com⁴⁾, Harjonakulo00@gmail.com⁵⁾

Abstract: Millennials currently dominate Indonesia's workforce and play a crucial role across various industrial sectors, including banking. The characteristics of this generation—emphasizing flexibility, well-being, and meaningful work—often clash with the banking industry's culture, which is associated with high targets, long working hours, and regulatory pressures. This condition makes the issue of work-life balance (WLB) increasingly significant, as maintaining balance between work and personal life has been proven to influence job satisfaction. This study aims to analyze the relationship between WLB and job satisfaction among millennials in the banking industry. The method employed is a literature study with a descriptive qualitative approach. The findings indicate that WLB is positively related to job satisfaction. Employees who manage to maintain balance between work and personal life generally experience higher satisfaction, greater productivity, and stronger loyalty. Conversely, imbalance leads to stress, burnout, and turnover intention. These findings imply the importance of more adaptive human resource management strategies in the banking sector, particularly in attracting and retaining millennial talent. The study draws upon literature from national and international journals published between 2015–2025, academic books, and official reports, analyzed through thematic synthesis.

Keywords: Work-Life Balance, Job Satisfaction, Millennials, Banking.

Abstrak: Generasi milenial saat ini mendominasi angkatan kerja Indonesia dan berperan penting dalam berbagai sektor industri, termasuk perbankan. Karakteristik generasi ini yang menekankan fleksibilitas, kesejahteraan, dan makna dalam pekerjaan kerap berhadapan dengan budaya kerja perbankan yang identik dengan target tinggi, jam kerja panjang, dan tekanan regulasi. Kondisi tersebut menjadikan isu work-life balance (WLB) semakin penting, mengingat keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara WLB dan kepuasan kerja pada generasi milenial dalam konteks industri perbankan. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil kajian mengindikasikan WLB berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi umumnya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, lebih produktif, dan loyal. Di sisi lain, ketidakseimbangan menimbulkan stres, burnout, dan turnover

intention. Temuan ini berimplikasi pada pentingnya strategi manajemen SDM perbankan yang lebih adaptif, khususnya dalam menarik dan mempertahankan talenta milenial. Penelitian ini menggunakan sumber literatur dari jurnal nasional dan internasional periode 2015–2025, buku akademik, serta laporan resmi, dengan analisis dilakukan melalui sintesis tematik.

Kata Kunci: Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Generasi Milenial, Perbankan.

PENDAHULUAN

Dalam era saat ini, di mana kemajuan teknologi berlangsung dengan cepat, bisnis juga harus mengikuti perkembangan terbaru untuk mempertahankan keberlangsungan operasionalnya agar mampu bersaing secara efektif di pasar yang lebih luas. Hal ini mengindikasikan, perusahaan membutuhkan staf yang mampu beradaptasi dengan baik dan terampil dalam memanfaatkan teknologi, seperti yang dimiliki oleh pekerja dari generasi milenial. Generasi milenial diidentifikasi sebagai individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, dan mereka menjadi pendorong utama bagi perusahaan yang sedang mengalami perubahan dengan didominasi oleh tenaga kerja dari generasi milenial.

Dalam konteks perbankan, isu ini menjadi semakin relevan. Industri perbankan dikenal dengan tuntutan target yang tinggi, jam kerja panjang, serta tekanan regulasi yang ketat. Kondisi ini kerap menyulitkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Hal ini terutama dirasakan oleh generasi milenial yang kini mendominasi angkatan kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya, milenial umumnya lebih menekankan fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta makna dalam pekerjaan (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Ketidaksesuaian antara tuntutan kerja yang rigid di perbankan dan kebutuhan fleksibilitas milenial berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

Mulyati et al (2019) menyatakan bahwa mulai dari tahun 2020 angkatan kerja pada generasi millennial akan mendominasi dunia kerja sampai 75%. Badan Pusat Statistik (BPS) juga memaparkan hasil dari Sensus Penduduk tahun 2020 dan generasi milenial berada di posisi kedua dengan total jumlah 69,38 juta jiwa penduduk atau 25,87 persen. Namun, dari banyaknya angka tersebut, Cahyathi dan Riana (2023) mengatakan dalam penelitiannya bahwa generasi ini memerlukan dorongan dan motivasi yang kuat untuk dapat bekerja dengan baik. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Deloitte Millennial Survey (2019) generasi milenial mempunyai attention span yang lebih cepat yang berdampak pada gaya komunikasi, karir, dan gaya hidup yang saat ini menjadi sorotan dalam berbagai aspek.

Keuntungan dari pekerjaan fleksibel sendiri yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang berkontribusi pada produktivitas yang lebih baik. Namun, model kerja seperti ini juga sangat menantang karena memerlukan perubahan dalam budaya perusahaan dan keterampilan manajerial yang adaptif (Lubis, 2023). Selain itu, meskipun fleksibilitas kerja dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan, beberapa penelitian juga menemukan bahwa terlalu banyak kebebasan dalam pengaturan waktu dapat berpotensi meningkatkan tingkat stres (Irawanto et al., 2021). Hal ini mengindikasikan, penting bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang mempertimbangkan kebutuhan individu dan memberikan dukungan yang memadai agar karyawan dapat berfungsi secara optimal dalam kedua aspek, baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Melalui pendekatan yang tepat, fleksibilitas kerja dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja di Indonesia (Pradipta dan Martdianty, 2023). Salah satu aspek yang semakin penting bagi generasi ini merupakan proporsionalitas pekerjaan serta kehidupan pribadi, yang dikenal sebagai *work-life balance*.

Work life balance adalah keseimbangan antara waktu untuk bekerja dan waktu untuk kehidupan pribadi. Dengan menjaga keseimbangan ini, seseorang dapat tetap produktif tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mental, serta hubungan dengan keluarga dan teman. Resky Harke Runtu dkk, (2022) *work life balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab nonpekerjaan lainnya. *Work life balance* juga diartikan sebagai pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya yang penting, seperti kegiatan komunitas, keluarga, pekerjaan sukarela, rekreasi, dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja pada generasi milenial sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*) serta memiliki rasa reaksi emosional yang diperoleh karyawan dalam bentuk rasa puas atau tidak puas terhadap hal yang diperoleh dalam bekerja dengan yang diharapkan karyawan (Najah & Marzuki, 2023). Kepuasan dalam bekerja adalah hal yang bersifat subjektif, dan tentunya setiap individu memiliki tingkat serta tipe perasaan puas yang berbeda-beda satu sama lain sesuai dengan nilai-nilai pribadi masing-masing. Tinggi rendahnya standar seseorang terhadap tugas yang sejalan dengan preferensinya akan berpengaruh terhadap seberapa puas mereka merasa. Hal ini mengindikasikan, kepuasan di tempat kerja dapat dipandang sebagai cerminan dari penilaian

individu tentang sejauh mana perasaan puas atau tidak puas terhadap berbagai elemen pekerjaan. Para karyawan yang merasa puas biasanya lebih menikmati pekerjaan mereka, yang akan membantu mereka mengembangkan pikiran yang positif serta lebih mudah dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada.

Implikasinya adalah, relasi antara keseimbangan kerja dan kehidupan serta kepuasan kerja dapat dilihat sebagai sebuah interaksi saling mempengaruhi: jika karyawan merasa lebih baik tentang keseimbangan tersebut, maka kepuasan terhadap pekerjaan mereka juga umumnya meningkat. Di sisi lain, ketidakseimbangan antara tuntutan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi kerap mengakibatkan stres, kelelahan, serta keinginan untuk mencari pekerjaan baru. Hal ini mengindikasikan, memahami hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan dengan kepuasan kerja adalah sangat penting, terutama bagi generasi milenial di sektor perbankan yang menghadapi tantangan yang berkaitan dengan target dan ritme kerja yang ketat.

KAJIAN TEORI

1. Work-Life Balance

McDonald & Bradley, dalam Thomas (2020) work life balance adalah seberapa jauh seseorang merasa puas dan terlibat secara seimbang dengan peran-peran dalam pekerjaan serta kehidupan di luar pekerjaan. Lalu, menurut Delecta (Francis & Hoefel, 2018) bahwa work life balance adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi tugas pada pekerjaan dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan. Berbeda dengan pendapat Fisher, Menurut Fisher dalam Nurhabiba (2020) menyatakan bahwa work-life balance dapat membuat seorang membagi peran mana yang lebih penting dalam hidupnya dengan mengupayakan mana yang lebih penting dan menjadi tanggung jawabnya . jadi penulis dapat menyimpulkan bahwa work life balance adalah Kemampuan untuk mengelola dan menyesuaikan tanggung jawab antara karir dan kehidupan pribadi sehingga dapat terwujud rasa seimbang yang mendukung kepuasan serta kesejahteraan seseorang.

2. Kepuasan Kerja

Sutrisno (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja melibatkan situasi kerja secara menyeluruh, termasuk aspek fisik seperti fasilitas kerja dan psikologis seperti dukungan dari rekan kerja dan atasan. Implikasinya adalah, kepuasan kerja mencerminkan interaksi kompleks

antara faktor personal dan kondisi organisasi. Menurut Kotler dan Keller dalam (Sesaria, 2020) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk atau hasil terhadap ekspektasi mereka. Apabila kinerja gagal memenuhi ekspektasi, pelanggan akan tidak puas. Maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang mencerminkan penilaian individu terhadap berbagai aspek situasi kerja, termasuk kondisi fisik, dukungan sosial, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

3. Generasi Milenial dalam Konteks Industri Perbankan

Generasi milenial dikenal sebagai digital natives yang menghargai fleksibilitas, kesejahteraan, serta makna dalam pekerjaan (Deloitte, 2025). Mereka umumnya memilih organisasi yang memiliki nilai sejalan dengan prinsip pribadi, transparan, serta mendukung keseimbangan hidup. Faktor non-finansial seperti pengembangan diri dan kualitas hidup kini lebih diprioritaskan dibandingkan sekadar insentif material.

Di sisi lain, industri perbankan identik dengan target tinggi, jam kerja panjang, dan budaya kerja kompetitif. Beberapa laporan bahkan menyoroti jam kerja ekstrem di kalangan banker muda, yang berpotensi menimbulkan stres dan burnout (Financial Times, 2024). Kondisi ini kontras dengan kebutuhan milenial, sehingga menimbulkan tantangan besar bagi bank dalam mempertahankan talenta. Hal ini mengindikasikan, perbankan perlu menyesuaikan strategi manajemen SDM melalui kebijakan fleksibilitas, kesejahteraan, dan budaya kerja yang lebih manusiawi agar dapat menarik dan mempertahankan generasi milenial sebagai tenaga kerja kunci.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (literature review) dengan metode kualitatif deskriptif. Studi literatur dipilih karena penelitian tidak menggunakan data sekunder, melainkan mengkaji teori, konsep, dan temuan empiris dari penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel work-life balance (WLB) dan kepuasan kerja pada generasi milenial di industri perbankan.

Metode pada studi ini memakai metode kualitatif dan deskriptif. Sumber data yang dimanfaatkan pada studi ini yakni data sekunder yang didapat dari hasil observasi peneliti yang dilakukan secara mendalam dan data sekunder berupa buku, artikel, jurnal, serta situs web

BPS, internet, serta sumber lainnya yang terkait dengan penelitian ini. sumber lain yang relevan atas judul studi ini. Analisis dilakukan melalui sintesis tematik, yaitu mengelompokkan literatur berdasarkan tema utama definisi konsep, karakteristik generasi milenial, tantangan perbankan, dan hubungan WLB dengan kepuasan kerja lalu menarik kesimpulan konseptual yang menjelaskan fenomena secara komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur mengindikasikan work-life balance (WLB) memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Haar et al. (2014) menegaskan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, termotivasi, dan loyal pada organisasi. Di sisi lain, ketidakseimbangan justru memicu stres, burnout, serta menurunkan produktivitas (Grzywacz & Carlson, 2007). Temuan serupa juga dikemukakan oleh Najah dan Marzuki (2023), bahwa generasi milenial di Indonesia yang memiliki tingkat WLB baik cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam bekerja.

Generasi milenial, yang lahir antara tahun 1981–1996, kini mendominasi angkatan kerja. Berdasarkan data BPS (2020), jumlah milenial mencapai 69,38 juta jiwa atau 25,87 persen dari populasi, sehingga menjadi kelompok tenaga kerja potensial yang mendominasi berbagai sektor, termasuk perbankan. Literatur mengindikasikan milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka umumnya lebih menghargai fleksibilitas, kesejahteraan, serta makna dalam pekerjaan (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Deloitte, 2025). Implikasinya adalah, WLB menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja generasi ini.

Di sisi lain, industri perbankan dikenal dengan tuntutan kerja yang tinggi, jam kerja panjang, serta budaya kerja kompetitif. Kondisi ini kerap menyulitkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ketidaksesuaian antara kebutuhan fleksibilitas milenial dan tuntutan rigid perbankan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, stres, dan potensi turnover. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan milenial terhadap pekerjaan dengan realitas kerja di industri perbankan.

Dari sintesis literatur dapat dipahami bahwa WLB memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, namun konteks perbankan menghadirkan tantangan yang unik. Jika organisasi

mampu mengelola keseimbangan ini melalui kebijakan fleksibilitas, program kesejahteraan, dan budaya kerja yang lebih adaptif, maka kepuasan kerja milenial dapat ditingkatkan. Di sisi lain, kegagalan organisasi dalam memenuhi kebutuhan WLB dapat menimbulkan turnover intention dan kehilangan talenta terbaik di sektor yang kompetitif ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kajian literatur ini mengindikasikan work-life balance (WLB) memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan umumnya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, lebih produktif, serta memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Di sisi lain, ketidakseimbangan kerap menimbulkan stres, burnout, dan niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Generasi milenial, yang saat ini mendominasi angkatan kerja Indonesia dengan jumlah mencapai 69,38 juta jiwa atau 25,87 persen dari populasi (BPS, 2020), memiliki preferensi kerja yang menekankan pada fleksibilitas, kesejahteraan, dan makna dalam pekerjaan. Karakteristik ini membuat mereka lebih sensitif terhadap isu WLB. Dalam konteks industri perbankan, yang dikenal dengan target tinggi, jam kerja panjang, dan tekanan regulasi yang ketat, kesenjangan antara harapan milenial dan realitas kerja dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Implikasinya adalah, pemahaman mengenai hubungan WLB dan kepuasan kerja pada generasi milenial dalam sektor perbankan memiliki signifikansi yang tinggi, baik dari sisi akademis maupun praktis. Secara akademis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dinamika generasi milenial di dunia kerja. Secara praktis, temuan ini memberikan wawasan bagi organisasi perbankan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif.

Saran

Penelitian ini terbatas pada kajian literatur tanpa data empiris, sehingga hasil yang diperoleh bersifat konseptual. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau kualitatif dengan melibatkan karyawan milenial di industri perbankan sebagai responden, guna menguji hubungan WLB dan kepuasan kerja secara empiris.

Bagi praktisi perbankan, penting untuk merumuskan kebijakan yang mendukung terciptanya WLB bagi karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan fleksibilitas kerja, penyediaan program kesejahteraan, serta pembentukan budaya kerja yang inklusif dan transparan. Upaya tersebut tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membantu bank dalam mempertahankan talenta milenial yang menjadi aset strategis organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2020). Hasil Sensus Penduduk 2020: Komposisi Generasi di Indonesia. Jakarta: BPS.
- Cahyathi, D., & Riana, I. (2023). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja generasi milenial. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 101–113.
- Deloitte. (2019). The Deloitte Millennial Survey 2019. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Deloitte. (2025). The 2025 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 17–37.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economics and Sociology*, 14(2), 99–110.
- Lubis, A. R. (2023). Flexible working arrangement: Tantangan budaya perusahaan dan keterampilan manajerial. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 55–64.

- McDonald, P., & Bradley, L. (2020). Work-life balance and job satisfaction: A qualitative analysis. In Thomas, K. (Ed.), *Contemporary Issues in Management* (pp. 45–61). Routledge.
- Mulyati, Y., Hidayat, R., & Sutrisno, E. (2019). Generasi milenial dan tantangan dunia kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 77–89.
- Najah, F., & Marzuki, N. (2023). Work-life balance dan kepuasan kerja pada karyawan milenial di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 45–58.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A field study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Nurhabiba, S. (2020). Work-life balance dan pembagian peran karyawan. *Jurnal Psikologi*, 15(2), 88–97.
- Pradipta, G. D., & Martdianty, F. (2023). Flexible work arrangement and employee well-being in Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 27(1), 1–10.
- Resky Harke Runtu, A., Maramis, R., & Palar, M. (2022). Work-life balance dan komitmen kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(3), 245–253.
- Sesaria, R. (2020). Kepuasan pelanggan dan implikasinya dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 34–42.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.