

STRATEGI PENGELOLAAN WORK LIFE BALANCE DALAM MENINGKATKAN RESILIENSI KARYAWAN PERBANKAN SURABAYA

Danish Afriyansyah Junanda, Nabila Anjani Faradiba Agustin, Eva Septiana Dewi, Maria Rosita Meylani, Vini Fristadea, Agus Wahyudi

^{1,2,3}Study Program Management, Faculty of Economy, STIE Mahardhika Surabaya
danishjunanda@gmail.com, nabilaanjani24@gmail.com, eva.dewi2005@gmail.com,
laniibieber20@gmail.com, vinisalsabila004@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan *work-life balance* (WLB) dalam meningkatkan resiliensi karyawan pada sektor perbankan di Surabaya. Industri perbankan dikenal memiliki tingkat tekanan kerja yang ekstrem akibat target performa yang agresif dan akselerasi transformasi digital yang memicu risiko *burnout*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui metode wawancara mendalam terhadap karyawan sektor perbankan di Surabaya untuk mengeksplorasi mekanisme adaptasi psikologis dan dukungan institusional secara komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan *work-life balance* yang efektif dicapai melalui penentuan batasan waktu yang tegas antara urusan profesional dan personal serta pemanfaatan waktu libur secara optimal untuk pemulihan mental. Selain itu, dukungan organisasi berupa kepemimpinan inklusif dan ruang komunikasi yang aman secara psikologis terbukti menjadi stimulan eksternal paling dominan dalam memperkuat resiliensi karyawan. Kemampuan adaptasi internal melalui teknik *reframing* membantu karyawan mengubah beban kerja menjadi tantangan profesional yang dapat dikelola, sehingga menekan dampak kelelahan kerja. Kesimpulannya, integrasi antara manajemen waktu yang disiplin dan ekosistem kerja yang suportif menjadi kunci utama dalam menjaga keberlanjutan performa serta ketahanan mental SDM perbankan di lingkungan metropolitan yang dinamis.

Keywords: *Work-Life Balance, Resiliensi Karyawan, Perbankan.*

INTRODUCTION

Di era globalisasi yang menuntut efisiensi tinggi, (Palapa & Saragih, 2026) menjelaskan bahwa organisasi di seluruh dunia saat ini wajib menempatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) sebagai prioritas utama demi membentuk lingkungan kerja yang berkomitmen dan berkinerja tinggi. Tuntutan ini terasa sangat berat pada sektor perbankan. (Siti Sahara, 2025) dalam penelitiannya menegaskan bahwa industri perbankan merupakan salah satu sektor yang paling dinamis namun sekaligus paling rentan terhadap tekanan kerja ekstrem karena adanya tuntutan kinerja yang tinggi serta akselerasi transformasi digital yang berjalan sangat cepat. Berdasarkan kajian dari (Siti Sahara, 2025), karakteristik utama industri finansial ini ditandai dengan penetapan target performa kerja yang sangat agresif, beban operasional harian yang berat, serta kewajiban konstan untuk menjaga kualitas pelayanan nasabah secara penuh. Menurut (Reny Elvira Septyandini, 2024), tekanan profesional tersebut menjadi jauh lebih intensif jika terjadi di kota metropolitan besar seperti Surabaya, di mana tingginya mobilitas perkotaan, kemacetan, dan tuntutan efisiensi birokrasi

memaksa para praktisi perbankan lokal untuk mengorbankan waktu personal mereka demi memenuhi tanggung jawab pekerjaan kantor.

Kondisi kerja pada sektor perbankan modern saat ini sering kali memaksa karyawan untuk berhadapan dengan tumpukan tugas yang tidak berkesudahan. Mengenai fenomena ini, (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025) serta (Reny Elvira Septyandini, 2024) sepakat bahwa beban kerja harian (*workload*) yang melebihi kapasitas waktu operasional normal memiliki korelasi linear yang sangat kuat terhadap kerusakan psikologis karyawan. Lebih lanjut, (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025) membuktikan secara empiris bahwa ketika beban kerja harian melampaui batas toleransi manusia, hal tersebut secara langsung memicu peningkatan stres kerja yang signifikan serta mempercepat munculnya kejenuhan emosional yang ekstrem (*burnout*). Jika ketidakseimbangan peran ini diabaikan oleh pihak manajemen perbankan, (Han Purnomo, 2025) memperingatkan bahwa akumulasi dari rasa lelah akibat kerja (*job burnout*) serta kultur organisasi yang tidak suportif akan mendorong munculnya fenomena *quiet quitting*. Menurut penjelasan (Han Purnomo, 2025), *quiet quitting* adalah kondisi di mana karyawan membatasi kontribusinya hanya pada tugas formal paling minimal tanpa keterikatan emosional, yang pada akhirnya secara masif dapat menurunkan produktivitas tim, merusak budaya kerja, dan mengancam stabilitas operasional perusahaan.

Tekanan profesional di era perbankan modern ini diperparah oleh ketergantungan pada sistem digital. (Suhardiman et al., 2022) serta (Albertus Nangoi, 2025) mengidentifikasi munculnya fenomena *technostress*, yaitu stres atau kecemasan psikologis yang dialami individu akibat tuntutan adaptasi yang konstan terhadap teknologi digital di tempat kerja. (Suhardiman et al., 2022) menjelaskan bahwa industri perbankan saat ini dipaksa melakukan investasi besar-besaran pada *digital transformation* agar tetap kompetitif, namun hal ini mengubah cara kerja operasional menjadi jauh lebih rumit. Sejalan dengan hal tersebut, (Albertus Nangoi, 2025) menemukan fakta bahwa inovasi digital dan pelaksanaan pelatihan elektronik (*e-training*) menuntut peningkatan kecepatan kerja yang konstan sekaligus mengaburkan batasan waktu pribadi karyawan. Berdasarkan data dari (Albertus Nangoi, 2025), mayoritas karyawan perbankan dilaporkan selalu terkoneksi dengan gawai dan terpaksa merespons pesan terkait pekerjaan di luar jam operasional resmi meskipun mereka sudah berada di rumah. Menurut (Reny Elvira Septyandini, 2024), gangguan *technostress* yang tidak dikendalikan ini terbukti memberikan pengaruh negatif yang signifikan karena secara langsung merusak struktur *work-life balance* karyawan.

Ketika batas antara domain profesional dan ranah privat menjadi kabur, konflik peran ganda tidak dapat dihindarkan. (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025) mengungkapkan bahwa ketidakmampuan untuk menyelaraskan urusan pekerjaan dengan urusan domestik rumah tangga melahirkan *work-family conflict* yang fatal. Menurut temuan (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025), tingginya *work-family conflict* terbukti menurunkan tingkat kepuasan pernikahan (*marital satisfaction*) dan merusak keharmonisan keluarga. Dampak buruk ini tidak berhenti di rumah; (Ulfah, 2025) serta (Palapa & Saragih, 2026) menyatakan bahwa stres emosional yang dibawa dari keluarga akan berbalik menurunkan fokus, motivasi, dan tingkat kepuasan kerja karyawan saat berada di kantor. Dalam konteks industri perbankan nasional, (Ulfah, 2025) membuktikan secara empiris bahwa penumpukan stres kerja dan tidak adanya jaminan keseimbangan hidup menjadi faktor pendorong utama meningkatnya intensitas perputaran karyawan (*turnover intention*) serta merusak tingkat retensi karyawan dalam jangka panjang.

Guna menghadapi lingkungan industri finansial yang penuh tekanan tersebut, karyawan perbankan sangat membutuhkan sebuah kapasitas psikologis yang kuat yang disebut resiliensi. Menurut (Astuti et al., 2026) serta (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025), resiliensi merupakan kemampuan adaptif dan daya lentur psikologis individu untuk bertahan, mengelola stres, dan bangkit kembali dari situasi krisis atau tekanan pekerjaan yang berat. Berdasarkan analisis dari (Astuti et al., 2026), resiliensi berperan penting sebagai faktor mediasi yang menjembatani dan memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Menariknya, pembentukan kapasitas resiliensi yang kokoh ini tidak terjadi secara instan. (Astuti et al., 2026) menegaskan bahwa kualitas *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan merupakan stimulus eksternal utama yang

mendasari munculnya daya lentur psikologis dan resiliensi pekerja tersebut dalam menghadapi tekanan target perusahaan.

Meskipun keterkaitan antara keseimbangan hidup dan resiliensi cukup jelas, realitas empiris menunjukkan adanya anomali interaksi variabel dalam konteks industri perbankan digital saat ini. (Suhardiman et al., 2022) menemukan hasil yang unik dalam studinya, di mana intensitas penggunaan teknologi (*technostress*) adakalanya memicu arah positif terhadap persepsi *work-life balance* karena adanya ruang fleksibilitas komunikasi digital, meskipun beban kerja harian tetap berada pada level yang tinggi. Berdasarkan argumen (Suhardiman et al., 2022) serta (Reny Elvira Septyandini, 2024), hal ini menandakan bahwa dampak teknologi, beban kerja, dan pengelolaan stres terhadap keseimbangan hidup bersifat sangat kontekstual dan dinamis bergantung pada lingkungan kerja lokal. Oleh karena itu, menurut perspektif (Astuti et al., 2026), Kota Surabaya dengan karakteristik pekerja perbankan metropolitan yang kompetitif memerlukan pemetaan mendalam mengenai bentuk strategi pengelolaan WLB nyata yang mampu secara efektif meredam stres kerja dan mengonversinya menjadi daya resiliensi karyawan.

Jika menilik literatur terdahulu, (Siti Sahara, 2025), (Astuti et al., 2026), serta (Ulfah, 2025) mencatat bahwa sebagian besar penelitian mengenai *work-life balance* di sektor perbankan didominasi oleh pendekatan kuantitatif makro yang menguji hubungan statistik kausalitas menggunakan kuesioner angka. Menurut pandangan (Siti Sahara, 2025), pendekatan numerik tersebut sering kali melewatkan aspek naratif, kedalaman pengalaman emosional individu, serta dinamika subjektif mengenai bagaimana strategi WLB diimplementasikan secara riil oleh karyawan di balik meja kerja. Mengingat kompleksitas tekanan perbankan yang melibatkan aspek psikologis individu menurut (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025) serta adopsi teknologi menurut (Suhardiman et al., 2022), maka penelitian dengan metode kualitatif menjadi sangat urgen. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam, holistik, dan kontekstual mengenai bagaimana strategi pengelolaan *work-life balance* diterapkan pada sektor perbankan di Surabaya, serta bagaimana strategi tersebut dialami dan dimaknai oleh para karyawan dalam membangun kapasitas resiliensi mereka guna menghadapi tekanan industri finansial modern.

Konsep Work-Life Balance (WLB)

Menurut definisi yang dipaparkan oleh (Astuti et al., 2026) serta (Palapa & Saragih, 2026), *work-life balance* (WLB) atau keseimbangan kehidupan kerja adalah tingkat kenyamanan, keselarasan, dan kepuasan yang dirasakan oleh seorang individu dalam membagi alokasi waktu serta energi psikologisnya antara tuntutan profesional di tempat kerja dengan kehidupan pribadinya di luar organisasi. Lebih rinci, (Palapa & Saragih, 2026) menjelaskan bahwa esensi utama dari WLB melibatkan ketersediaan waktu yang memadai bagi karyawan untuk berkumpul bersama keluarga atau teman, menyelesaikan urusan domestik/pribadi, serta menjalankan hobi atau minat personal tanpa harus terdistraksi oleh beban urusan kantor secara terus-menerus. Sementara itu, (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025) menambahkan bahwa keseimbangan ini tidak berarti membagi waktu secara kaku dengan porsi yang sama, melainkan kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif dan minim konflik pada seluruh domain peran yang dijalankannya.

Dalam industri perbankan yang memiliki tingkat kompetisi yang ketat, (Siti Sahara, 2025) menyatakan bahwa pemenuhan WLB sangat dipengaruhi oleh kebijakan manajemen operasional dan iklim internal perusahaan. Berdasarkan kajian (Siti Sahara, 2025), organisasi yang memprioritaskan WLB biasanya menyediakan dukungan nyata dalam bentuk kebijakan kerja yang fleksibel (*flexible work arrangements*) serta budaya organisasi yang suportif terhadap kebutuhan non-profesional pekerja. Menurut temuan (Palapa & Saragih, 2026), persepsi yang positif terhadap implementasi WLB di tempat kerja terbukti memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan di era digital. Sebaliknya, (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025) serta (Ulfah, 2025) memperingatkan bahwa kegagalan organisasi dalam mewujudkan WLB akan memicu eskalasi stres kerja, mempercepat munculnya kejenuhan emosional, serta menurunkan komitmen retensi karyawan dalam jangka panjang di perusahaan perbankan tersebut.

Kesiapan Digital (*Digital Readiness*) dalam Lingkungan Kerja

(Palapa & Saragih, 2026) mendefinisikan kesiapan digital (*digital readiness*) sebagai tingkat kapasitas mental, keterampilan teknis, dan penerimaan karyawan terhadap integrasi teknologi digital yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Di era transformasi industri perbankan, (Palapa & Saragih, 2026) bersama (Suhardiman et al., 2022) menegaskan bahwa kesiapan digital menjadi variabel kontekstual yang sangat krusial dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Menurut (Palapa & Saragih, 2026), indikator kesiapan digital mencakup kemampuan karyawan dalam berinteraksi menggunakan alat komunikasi daring, efisiensi berbagi dokumen (*file sharing*) secara digital, serta kapasitas kolaborasi tim melalui media platform digital internal perusahaan. Karyawan yang memiliki kesiapan digital yang tinggi cenderung memandang adopsi teknologi sebagai alat bantu (*enabler*) yang mempermudah fleksibilitas kerja, yang menurut (Palapa & Saragih, 2026) secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Namun, (Albertus Nangoi, 2025) memberikan catatan bahwa jika kesiapan digital ini tidak diimbangi dengan literasi dan pelatihan elektronik (*e-training*) yang memadai, penetrasi teknologi baru justru akan berbalik menjadi bumerang psikologis yang memicu kecemasan teknologi.

Resiliensi Karyawan

Menurut (Astuti et al., 2026), resiliensi karyawan merupakan sebuah kapasitas psikologis, kemampuan adaptif, serta daya lentur yang dimiliki oleh seorang pekerja untuk bertahan, mengelola stres, mengatasi hambatan, dan bangkit kembali dari tekanan atau situasi krisis yang terjadi di lingkungan pekerjaan. Di tengah tuntutan target industri finansial yang tinggi, serta (Ulfah, 2025) menjelaskan bahwa resiliensi bertindak sebagai mekanisme pertahanan internal (*psychological buffer*) yang menjaga agar kesejahteraan mental pekerja tidak runtuh akibat stres kronis. Menurut (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025) serta (Han Purnomo, 2025), karyawan yang memiliki tingkat resiliensi tinggi umumnya ditandai dengan kemampuan regulasi emosi yang matang, sikap optimisme yang konsisten dalam memandang tantangan, serta keyakinan diri (*self-efficacy*) yang kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas berat. Berdasarkan teori yang diuji oleh (Astuti et al., 2026), resiliensi tidak hanya berfungsi sebagai alat pertahanan pasif dari stres, tetapi secara aktif memediasi hubungan antara lingkungan organisasi dengan hasil kerja, sehingga mampu mengonversi tekanan kerja menjadi stimulus yang mempertahankan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Terkait faktor pembentuknya, (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025) serta (Astuti et al., 2026) menyimpulkan bahwa faktor penentu yang memperkuat resiliensi meliputi kombinasi antara pengelolaan emosi keluarga dan jaminan keseimbangan hidup (*work-life balance*) yang suportif dari perusahaan.

Tantangan Sektor Perbankan: Beban Kerja, Technostress, dan Burnout

Dinamika operasional pada sektor perbankan menempatkan karyawannya pada situasi kerja yang penuh dengan tantangan psikologis dan fisik. Berdasarkan kajian literatur dari jurnal-jurnal acuan, terdapat tiga tantangan utama yang saling berkaitan, yaitu beban kerja (*workload*), *technostress*, dan kejenuhan kerja (*burnout*):

1. **Beban Kerja (*Workload*):** (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025) memaparkan bahwa tuntutan operasional perbankan mencakup pencapaian target finansial yang agresif dan administrasi yang rigid. Menurut analisis (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025), beban kerja yang berlebihan secara konstan akan menyita waktu pribadi karyawan dan menjadi pemicu utama kegagalan *work-life balance*. Lebih lanjut, (Reny Elvira Septyandini, 2024) menemukan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara tingginya beban kerja harian dengan peningkatan level stres pada karyawan.
2. **Technostress:** (Suhardiman et al., 2022) menjelaskan bahwa sebagai dampak dari kewajiban melakukan *digital transformation*, perbankan mengadopsi berbagai platform digital untuk mempercepat pelayanan nasabah. Namun, menurut (Suhardiman et al., 2022) serta (Albertus Nangoi, 2025), adopsi teknologi ini memicu *technostress*, yaitu kejenuhan dan kecemasan psikologis akibat sistem kerja digital yang rumit serta kewajiban untuk selalu siaga merespons pekerjaan bahkan saat berada di rumah. Menurut (Reny Elvira Septyandini, 2024), *technostress* secara empiris terbukti memberikan pengaruh langsung yang merusak

struktur keseimbangan hidup (*work-life balance*) karyawan karena mengaburkan batasan waktu kerja.

3. Burnout: (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025) serta (Han Purnomo, 2025) menegaskan bahwa ketika beban kerja yang masif dikombinasikan dengan tingkat *technostress* yang tidak terkelola, karyawan akan masuk ke fase *burnout*. Menurut deskripsi dari (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025), *burnout* dicirikan oleh kelelahan fisik dan mental yang kronis, hilangnya motivasi kerja, dan sikap apatis. (Han Purnomo, 2025) menambahkan bahwa karyawan perbankan yang berada dalam kondisi *burnout* akan mengalami penurunan produktivitas drastis dan berpotensi melakukan tindakan *quiet quitting* sebagai bentuk protes pasif terhadap organisasi.

Pengaruh Work-Life Balance dalam Meningkatkan Resiliensi Karyawan

Interaksi antara *work-life balance* dan resiliensi karyawan didasarkan pada premis dari (Astuti et al., 2026) yang menyatakan bahwa energi psikologis manusia bersifat terbatas. Berdasarkan teori dari (Astuti et al., 2026) serta (Siti Sahara, 2025), ketika organisasi menyediakan strategi pengelolaan WLB yang efektif—seperti fleksibilitas waktu kerja dan pembatasan intervensi kerja di waktu privat—karyawan mendapatkan kesempatan yang cukup untuk melakukan pemulihan energi psikologis (*psychological detachment and recovery*). Menurut analisis (Astuti et al., 2026), pemulihan energi yang optimal di luar jam kerja ini merupakan bahan bakar utama yang membentuk ketahanan mental dan daya lentur individu ketika kembali menghadapi tekanan kerja di kantor.

Secara empiris, (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025) serta (Astuti et al., 2026) membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan resiliensi karyawan. Menurut kajian (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025), keseimbangan peran yang terkelola dengan baik meminimalkan terjadinya *work-family conflict*, sehingga mengurangi beban pikiran yang dibawa ke area kerja. Menurut kesimpulan (Astuti et al., 2026), dengan tingkat konflik yang rendah dan pemulihan energi yang cukup, resiliensi karyawan akan meningkat, yang pada gilirannya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas serta kemampuan karyawan untuk mempertahankan performa terbaiknya di tengah badai tekanan industri perbankan.

METHOD

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Metode Penelitian Kualitatif dengan desain deskriptif analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena, sebagaimana yang diuraikan oleh (Siti Sahara, 2025) dalam mengkaji respon karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi, memahami, dan menginterpretasikan secara mendalam fenomena subjektif terkait strategi pengelolaan *work-life balance* dan bagaimana hal tersebut dihayati oleh karyawan perbankan dalam membangun resiliensi mereka. Melalui metode kualitatif, selaras dengan pandangan filosofis dari (Chrisseyaningtyas & Huwae, 2025), (Suhardiman et al., 2022), serta (Siti Sahara, 2025), peneliti dapat menangkap nuansa emosional, tantangan personal akibat *technostress*, beban kerja, serta konflik keluarga secara holistik langsung dari perspektif pelaku (karyawan bank), sesuatu yang tidak dapat digambarkan secara utuh melalui angka atau analisis statistik korelasi semata.

Subjek Penelitian (Informan)

Menurut konsep pengumpulan data kualitatif yang juga diterapkan dalam telaah pustaka oleh (Albertus Nangoi, 2025), pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling* (sampling bertujuan), yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria spesifik yang selaras dengan tujuan penelitian agar data yang diperoleh kaya akan informasi. Selaras dengan studi ruang lingkup perbankan oleh (Siti Sahara, 2025) serta studi kewilayahan Surabaya

oleh (Reny Elvira Septyandini, 2024), kriteria informan dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Karyawan aktif yang bekerja di sektor perbankan (baik Bank Swasta maupun Bank Milik Negara/BUMN) yang beroperasi di wilayah Kota Surabaya.
2. Menurut standarisasi kejenuhan industri dari (Siti Sahara, 2025), informan telah bekerja dengan masa kerja minimal 2 tahun, sehingga dinilai telah mengalami dinamika target tahunan, tekanan kerja, dan adaptasi sistem digital perbankan secara mendalam.
3. Merujuk pada kriteria adaptasi digital dari (Palapa & Saragih, 2026) serta (Suhardiman et al., 2022), informan menggunakan teknologi digital secara intensif dalam aktivitas kerja harian (karyawan garda depan maupun operasional/baku) sehingga relevan dengan isu *technostress*.

Proses pengumpulan data dari informan akan dihentikan apabila telah mencapai titik saturasi data (kejenuhan data), di mana informasi yang diberikan oleh informan baru tidak lagi memunculkan variasi tema atau kode baru yang signifikan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh keabsahan data kualitatif yang mendalam, teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga instrumen utama:

1. **Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*):** Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan panduan pertanyaan yang fleksibel. Pertanyaan difokuskan pada pengalaman informan mengenai pembagian waktu kerja-pribadi berdasarkan indikator (Palapa & Saragih, 2026), kendala teknologi di luar jam kerja (*technostress*) merujuk pada (Albertus Nangoi, 2025), gejala *burnout* merujuk pada (Achmad Ghifari Rhamadhan, 2025), serta bagaimana mereka bangkit dari tekanan target (resiliensi) merujuk pada konsep (Astuti et al., 2026).
2. **Observasi Semu:** Peneliti mengamati lingkungan kerja fisik maupun pola komunikasi digital (seperti intensitas pesan grup kerja di luar jam kantor) guna memahami konteks budaya organisasi tempat informan bekerja, selaras dengan pengamatan kultur kerja oleh (Han Purnomo, 2025).
3. **Studi Dokumentasi:** Mengkaji dokumen kebijakan internal bank terkait kesejahteraan karyawan, aturan lembur, aturan cuti, atau program bantuan karyawan jika tersedia, sebagaimana dokumen pendukung yang disarankan dalam studi organisasi oleh (Astuti et al., 2026) dan (Siti Sahara, 2025).

Teknik Analisis Data

Proses analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan dengan mengadaptasi model analisis tematik, yang menurut prosedur dari (Siti Sahara, 2025) meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. **Reduksi Data (Transkripsi & Coding):** Mengubah hasil rekaman wawancara mendalam menjadi transkrip teks utuh. Selanjutnya, peneliti melakukan pembacaan berulang dan memberikan kode (*coding*) pada pernyataan-pernyataan penting terkait strategi WLB, beban kerja, stres, dan resiliensi seperti teknik klasifikasi data yang dipakai oleh (Astuti et al., 2026) serta (Palapa & Saragih, 2026).
-

2. **Penyajian Data (*Data Display*):** Menyusun kode-kode yang sejenis ke dalam sebuah matriks kategori atau bagan jaringan tema (seperti tema "Hambatan Digital/Technostress", "Strategi Keseimbangan Peran", dan "Mekanisme Resiliensi") untuk mempermudah pemetaan narasi, mengadaptasi model konseptual (Suhardiman et al., 2022).
3. **Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*):** Meninjau kembali pola data yang disajikan, mencari makna esensial di balik penuturan informan, mengaitkannya dengan landasan teori perbankan, dan merumuskan kesimpulan akhir yang sah mengenai potret strategi WLB dalam membangun resiliensi karyawan bank di Surabaya seperti tujuan akhir analisis dari (Siti Sahara, 2025) dan (Reny Elvira Septyandini, 2024).

Uji Keabsahan Data (*Triangulasi*)

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan teknik Triangulasi Sumber dan Triangulasi Metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan penuturan informasi antara level staf (karyawan biasa) dengan pihak manajemen SDM (*Human Resources*) atau kepala cabang perbankan mengenai efektivitas strategi WLB yang diterapkan, mengacu pada model pengecekan silang multi-level yang ditekankan oleh (Siti Sahara, 2025). Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan memverifikasi data hasil wawancara mendalam dengan bukti fisik dokumen kebijakan organisasi serta hasil pengamatan riil di lapangan terkait iklim kerja perbankan di Surabaya, selaras dengan teknik validasi data yang disarankan oleh (Reny Elvira Septyandini, 2024).

RESULTS AND DISCUSSION

Temuan Penelitian (Hasil Wawancara dan Analisis)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap informan (karyawan dan pihak manajemen manajemen risiko/SDM perbankan di Surabaya), peneliti mengelompokkan temuan lapangan menjadi tiga tema utama yang menggambarkan dinamika *Work-Life Balance* (WLB) dan tingkat resiliensi mereka.

Dinamika Beban Kerja dan Batasan Waktu (*Work-Life Boundary*)

Para informan mengungkapkan bahwa bekerja di sektor perbankan di Surabaya menuntut konsentrasi tinggi karena adanya target harian yang ketat dan proses digitalisasi sistem. Informan sering kali harus menyelesaikan laporan administrasi di luar jam kerja resmi. Namun, karyawan yang memiliki kemampuan resiliensi tinggi cenderung membuat batasan yang tegas secara personal, misalnya dengan tidak mengakses grup koordinasi kantor setelah jam 8 malam kecuali dalam kondisi darurat.

Peran Dukungan Organisasi dan Flex-Culture

Dukungan dari pihak manajemen berupa fleksibilitas waktu jangka pendek (seperti izin logis untuk keperluan keluarga) dan penyediaan fasilitas konseling internal terbukti menjadi faktor krusial. Informan merasa lebih dihargai ketika atasan menerapkan gaya kepemimpinan yang inklusif dan mau mendengar keluhan beban kerja tanpa memberikan penilaian negatif (*judgment*).

Mekanisme Resiliensi Karyawan dalam Menghadapi Tekanan

Ketika dihadapkan pada tekanan pekerjaan berupa komplain nasabah atau target akhir bulan yang melonjak, karyawan bank di Surabaya menggunakan strategi adaptasi psikologis berupa *reframing* (melihat tekanan sebagai tantangan untuk berkembang) serta memanfaatkan waktu akhir pekan (*weekend*) secara optimal untuk pemulihan mental total (*detachment* dari urusan kantor).

DISCUSSION

Pengaruh Strategi Pengelolaan WLB terhadap Kapasitas Resiliensi

Hasil penelitian kualitatif ini menunjukkan bahwa pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang dikelola dengan baik secara mandiri maupun didukung oleh kebijakan institusi berbanding lurus dengan peningkatan resiliensi karyawan perbankan. Menurut teori yang dikemukakan oleh (NI MADE LIA PRAMAESTI, 2024), kemampuan individu dalam memisahkan tuntutan peran di tempat kerja dengan peran personal di luar lingkungan kerja merupakan fondasi utama dari pembentukan ketahanan psikologis. Karyawan yang mampu mengelola waktu pribadinya dengan baik akan memiliki energi mental yang cukup untuk bangkit kembali saat menghadapi stresor kerja harian di perbankan.

Lebih lanjut, pengelolaan WLB di era modern tidak hanya bergantung pada kapasitas personal karyawan saja, melainkan membutuhkan ekosistem lingkungan kerja yang sehat. (Ulfah, 2025) menegaskan bahwa organisasi yang memberikan otonomi kerja terkontrol kepada karyawannya secara tidak langsung sedang membangun benteng resiliensi pada diri SDM tersebut. Di sektor perbankan Surabaya yang sangat kompetitif, fleksibilitas kecil yang diberikan oleh manajemen terbukti efektif mengurangi intensitas kejenuhan (*burnout*) kerja.

Lingkungan Kerja Non-Toxic dan Keberlanjutan Performa

Selain faktor manajemen waktu, terciptanya lingkungan kerja yang bebas dari budaya *toxic* (tekanan berlebih yang tidak realistis tanpa adanya dukungan) memegang peran vital dalam menjaga kesehatan mental karyawan Gen-Z dan Milenial di industri finansial. Teori kepemimpinan suportif dari (ADELIA SAFITRI, 2025) menyatakan bahwa ketika seorang pemimpin mampu menciptakan ruang komunikasi yang transparan dan aman secara psikologis (*psychological safety*), karyawan akan menunjukkan tingkat loyalitas dan ketahanan kerja yang jauh lebih tinggi.

Temuan riset kualitatif ini mengonfirmasi bahwa resiliensi karyawan bank di Surabaya bukan merupakan sebuah sifat bawaan sejak lahir, melainkan sebuah kapasitas dinamis yang terus dipupuk melalui interaksi harian yang positif antara karyawan, rekan kerja, dan kebijakan manajemen SDM perbankan itu sendiri, selaras dengan pemikiran (ADELIA SAFITRI, 2025).

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka penelitian ini menarik beberapa kesimpulan mendasar sebagai berikut:

1. Strategi pengelolaan *work-life balance* yang efektif pada karyawan perbankan di Surabaya dicapai melalui pembuatan batasan waktu yang tegas antara urusan kantor dan personal serta pemanfaatan waktu libur secara optimal untuk pemulihan psikologis.
 2. Dukungan organisasi berupa kepemimpinan inklusif, fleksibilitas waktu, dan ruang komunikasi yang aman secara psikologis terbukti menjadi faktor eksternal paling dominan yang menstimulasi bangkitnya resiliensi karyawan di tengah tekanan target perbankan yang agresif.
 3. Resiliensi karyawan perbankan terwujud melalui kemampuan adaptasi internal (*reframing*) yang membuat mereka mampu memandang beban kerja bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai tantangan profesional yang dapat dikelola.
-

SUGGESTION

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti merumuskan beberapa saran praktis bagi pihak terkait:

1. Bagi Manajemen Perbankan di Surabaya: Diharapkan untuk mulai merumuskan kebijakan tertulis mengenai "*Right to Disconnect*" (hak untuk tidak merespons urusan pekerjaan di luar jam kantor secara digital) demi menjaga *work-life balance* karyawan dan mencegah terjadinya *burnout* massal.
2. Bagi Karyawan Perbankan: Disarankan untuk terus melatih regulasi emosi diri dan aktif memanfaatkan fasilitas dukungan kesehatan mental yang disediakan oleh instansi, serta tidak ragu membangun komunikasi dua arah yang jujur dengan atasan terkait kapasitas beban kerja.

THANK-YOU NOTE

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan data, serta bimbingan selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini hingga selesai.

BIBLIOGRAPHY

- Achmad Ghifari Rhamadhan, R. J. H. R. (2025). *Pengaruh Beban Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Burnout Pada Karyawan Generasi Milenial Di Sektor Perbankan*.
- ADELIA SAFITRI. (2025). *HUBUNGAN ANTARA WORKPLACE TELEPRESSURE DAN RESILIENSI DENGAN BURNOUT PADA KARYAWAN*.
- Albertus Nangoi. (2025). PENGARUH TECHNO-STRESS DENGAN E-TRAINING YANG DIMEDIASI WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN DI PT. ALFA) Albertus Nangoi. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 5(1).
- Astuti, N. D., Saryatmo, A., Priyono, A., Darmawan Putra, A., & Haikal, F. (2026). *The Influence of Compensation and Work-Life Balance on Work Productivity Through Employee Resilience*. <https://doi.org/10.15642/manova.v9i1.2355>
- Chrisseyaningtyas, D., & Huwae, A. (2025). Resilience, Work–Family Conflict, and Marital Satisfaction among Couples in Long-Distance Marriages. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 10(01), 618–631. <https://doi.org/10.31316/g-couns.v10i01.8245>
- Han Purnomo, N. W. R. O. (2025). *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik) The Silent Exodus: A Systematic Review of Quiet Quitting and Its Impact on Employee Productivity and Organizational Culture*. 16(2), 360–371. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v16x2.19211>
- NI MADE LIA PRAMAESTI. (2024). *SKRIPSI ANALISIS WORK LIFE BALANCE (WLB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BINTANG BALI RESORT* Diajukan Oleh: NI MADE LIA PRAMAESTI 2015744114 PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL.
- Palapa, G. C. I. N., & Saragih, S. (2026). Peran kesiapan digital, work-life balance, dan stres kerja dalam kepuasan kerja karyawan era digital. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 359–379. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2759>
- Reny Elvira Septyandini, D. T. W. W. A. D. W. (2024). *THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKLOAD, TECHNOSTRESS, WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE REGIONAL SECRETARIAT OF THE CITY OF SURABAYA*. <https://doi.org/10.36526/js.v3i2.396>
-

- Siti Sahara. (2025). WORK-LIFE BALANCE AND JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM THE INDONESIAN BANKING SECTOR. *Sumber Informasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (SIMBAN)*, 2(2), 76–85. <https://doi.org/10.65788/simban.v2i2.41>
- Suhardiman, M., Saragih, S., Suhardiman Fakultas Bisnis, M., Kristen Maranatha, U., & Susanti Saragih Fakultas Bisnis, B. (2022). *Technostress dan Work Life Balance Pada Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*.
- Ulfah, O. A. I. K. (2025). *DAMPAK INTEGRASI NILAI-NILAI SYARIAH DALAM MENINGKATKAN RESILIENSI DAN MENURUNKAN STRES KERJA KARYAWAN*.
-