



Retensi Karyawan Frontliner Ditengah Tuntutan Layanan

(Perspektif Work Life Balance Dan Kompensasi Pada Bri Unit Serut)

Lilatul Munawaroh¹, Alfyan Noer Kholisah², Daniel Eka Ardiansyah³, Nur Hidayat⁴

Universitas Islam KH. Achmad Siddiq Jember, Indonesia¹⁻⁴

Email Korespondensi: lailatul200599@gmail.com, alfyannoer02@gmail.com,

danieleka14@gmail.com, nurhidayat01@uinkhas.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 05 Juni 2026

ABSTRACT

This study aims to conduct an in-depth analysis of how work-life balance and compensation influence retention decisions among frontline employees at the BRI Serut Branch. This study employs a descriptive qualitative approach using in-depth interviews. Informants were selected through purposive sampling, comprising four participants – tellers, customer service representatives, and supervisors – working at BRI Unit Serut. Data were analyzed through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results indicate that frontline employees work an average of 13–14 hours per day, far exceeding the standard eight-hour workday, which significantly impacts their work-life balance, particularly for employees with family responsibilities. Overtime compensation is not provided directly; however, most employees consider the compensation they receive to be reasonable based on the Jember regional minimum wage (UMR/UMK) standards. Nevertheless, there is an acknowledgment that, objectively, the compensation is not commensurate with the workload they bear. The main factors driving employees to stay are economic pressures, limited job options in the labor market, and habituation to the existing work rhythm. Overall, employee retention at BRI Serut Branch is more of a “push-and-stay” phenomenon than a “pull-and-commit” one, meaning that employees stay not because of satisfaction, but because of a lack of better alternatives. These findings have important implications for management in designing more equitable and sustainable HR policies.

Keywords : Employee Retention, Work-Life Balance, Compensation, Frontline Staff, Banking

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kompensasi membentuk keputusan retensi karyawan frontliner di Kantor Cabang BRI Unit Serut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*). Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, dengan empat informan yang terdiri dari teller, customer service, dan supervisor yang bekerja di BRI Unit Serut. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan frontliner bekerja rata-rata 13–14 jam per hari, jauh melampaui standar delapan jam kerja, sehingga berdampak signifikan terhadap *work-life balance* mereka, terutama bagi karyawan yang memiliki tanggungan keluarga. Kompensasi lembur tidak diberikan secara langsung, namun sebagian besar karyawan menilai kompensasi yang diterima masih wajar dengan mengacu pada standar UMR/UMK Jember. Meskipun demikian, terdapat pengakuan bahwa secara objektif kompensasi kurang

sebanding dengan beban kerja yang ditanggung. Adapun faktor utama yang mendorong karyawan tetap bertahan adalah tekanan ekonomi, keterbatasan pilihan kerja di pasar tenaga kerja, serta habituasi terhadap ritme kerja yang ada. Secara keseluruhan, retensi karyawan di BRI Unit Serut lebih bersifat *push-and-stay* daripada *pull-and-commit*, artinya karyawan bertahan bukan karena kepuasan, melainkan karena ketiadaan alternatif yang lebih baik. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen dalam merancang kebijakan SDM yang lebih adil dan berkelanjutan.

Kata kunci: Retensi Karyawan, Work-Life Balance, Kompensasi, Frontliner, Perbankan

PENDAHULUAN

Di industri perbankan, stres akibat pekerjaan bukan lagi sekadar masalah individu, Sektor perbankan adalah Salah satu industri dengan intensitas tekanan kerja yang tinggi. Rari target bisnis yang ambisius, tuntutan layanan, dan percepatan digitalisasi sehingga menciptakan beban kerja yang tidak ringan bagi karyawannya. hal ini dapat dilihat melainkan sudah menjadi realitas yang dihadapi hampir seluruh tingkatan karyawan. menurut penelitian (WIBOWO 2025) Intensitas kerja yang tinggi di industri perbankan berpotensi menyebabkan kelelahan kronis, yang pada akhirnya mengurangi produktivitas dan loyalitas karyawan. Mengingat hal ini, sangatlah penting untuk lebih memperhatikan para karyawan *frontliner* di lembaga perbankan karena merekalah yang paling terpengaruh oleh dinamika tersebut.

Posisi *frontliner* khususnya Teller dan *Customer Service* (CS) merupakan garda terdepan industri perbankan, mereka harus menjaga kualitas layanan prima sekaligus memproses transaksi dengan cepat dan akurat. tekanan psikologis yang ditimbulkan oleh tuntutan pelayanan ini seringkali tidak sebanding dengan bantuan yang diterima baik dari sisi operasional dan manajemen sumber daya manusia. Beban ini terasa sangat berat khususnya di Kantor Cabang BRI Serut yang mana merupakan sebuah unit layanan mikro yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Fenomena ini sejalan dengan penelitian (Panwar 2026) yang menyatakan bahwa karyawan *frontliner* adalah kelompok yang paling rentan terhadap beban kerja yang berlebihan akibat lingkungan kerja yang penuh tekanan karena sistem tidak dapat secara otomatis menggantikan posisi mereka mereka secara real-time.

Di Kantor Cabang BRI Unit Serut, lembur sudah hampir menjadi hal yang biasa. Para karyawan sering kali harus bekerja melebihi jam kerja resmi karena proses penutupan (*closing*) dan penyelesaian administratif, terutama pada minggu ketiga dan keempat setiap bulannya.

Jam kerja yang panjang dan lembur yang berlebihan berdampak langsung pada *work-life balance* (WLB) karyawan. Setiap informan dalam penelitian ini menyatakan bahwa mereka memiliki waktu yang jauh lebih sedikit untuk kehidupan pribadi dan keluarga mereka. Salah satu Teller menggambarkan kesehariannya "pulang hanya untuk menumpang tidur, lalu berangkat lagi pagi-pagi.". Akibat konflik yang tak terhindarkan antara pekerjaan dan tanggung jawab rumah tangga, karyawan yang memiliki keluarga merasakan tekanan yang lebih besar. Menurut penelitian oleh (Sutino et al. 2026) WLB yang rendah berperan kuat

dalam memediasi hubungan antara beban kerja yang tinggi dan meningkatnya intensi *turnover* karyawan.

Meskipun tidak ada kompensasi lembur secara langsung Sebagian besar narasumber merasa bahwa gaji pokok mereka melebihi upah minimum Jember dan cukup untuk menutupi pengeluaran hidup mereka. Namun, supervisor secara terbuka mengakui adanya ketidakseimbangan beban kerja yang melebihi kompensasi yang diterima. Keadaan ini menggambarkan apa yang disebut (Pratama 2025) sebagai ketidaksesuaian antara manfaat yang ditawarkan perusahaan dan kontribusi nyata yang diberikan oleh karyawan. Meskipun karyawan memilih untuk tetap bertahan dalam jangka pendek, ketidaksetaraan ini berpotensi merusak komitmen dan menyebabkan kelelahan (*burnout*) dalam jangka panjang.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis mendalam mengenai bagaimana keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kompensasi membentuk keputusan retensi karyawan *frontliner* di Kantor Cabang BRI Serut. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama terkait hubungan antara WLB, kompensasi, dan retensi dalam konteks perbankan mikro pedesaan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen BRI Unit Serut dan lembaga perbankan sejenis lainnya dalam menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adil, baik yang berkaitan dengan pengaturan beban kerja yang manusiawi, rencana kompensasi yang proporsional, maupun inisiatif yang mendorong keseimbangan kehidupan kerja karyawan guna mencapai retensi yang sehat dan jangka panjang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui deskripsi naratif berdasarkan perspektif subjek penelitian (Creswell and Poth 2016). Pendekatan ini dipilih karena peneliti berupaya menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang diberikan oleh karyawan *frontliner* terhadap kondisi kerja mereka, yang tidak dapat diukur secara memadai melalui angka atau statistik semata. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), yaitu proses tanya jawab secara langsung dan mendalam antara peneliti dan informan untuk menggali informasi yang kaya dan terperinci (Moleong 2017). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan panduan pertanyaan yang bersifat terbuka, sehingga informan dapat mengekspresikan pengalaman mereka secara bebas dan apa adanya. Proses wawancara berlangsung di lingkungan kerja informan agar suasana tetap alami dan nyaman. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Kuantitatif 2016). Kriteria informan dalam penelitian ini yaitu berstatus karyawan aktif di BRI Unit Serut, menjabat sebagai teller, customer service, atau supervisor, dan memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di posisi tersebut. Berdasarkan kriteria ini, ditetapkan empat informan

yang dipandang mampu memberikan informasi yang mendalam dan representatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tuntutan Layanan dan Beban Kerja Frontliner

Hasil wawancara dengan keempat narasumber memperjelas bahwa karyawan *frontliner* di Kantor Cabang BRI Serut bekerja dengan tuntutan pekerjaan yang jauh melampaui jam kerja reguler. Secara resmi, jam layanan adalah pukul 07.15 hingga 15.00 atau 16.30 WIB, namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa karyawan baru bisa meninggalkan kantor antara pukul 19.00 hingga 21.00 WIB, bahkan lebih larut lagi menjelang akhir bulan. Akibatnya, mereka menghabiskan 13 hingga 14 jam sehari di tempat kerja, yang hampir dua kali lipat dari standar kerja delapan jam sehari.

Pola lembur yang terjadi di BRI Unit Serut ini telah menjadi kebiasaan yang menetap. Menurut salah satu teller, para karyawan bahkan diwajibkan bekerja pada hari Sabtu, dan lembur biasanya terkonsentrasi antara minggu ketiga dan keempat setiap bulan. Apabila ada hari libur nasional yang berdekatan maka salah satu hari libur tersebut terkadang diganti dengan shift kerja tambahan.

Selain jam kerja yang panjang, *frontliner* juga menghadapi tekanan dari sisi beban tugas. *Customer Service* (CS) menggambarkan kondisi *work overload* yang signifikan di tingkat unit, tidak ada pembagian kerja yang jelas seperti di kantor cabang. Seluruh fungsi mulai dari pelayanan nasabah, pencairan pinjaman, dan aplikasi BRImo, semuanya diemban oleh CS sendiri. Namun, teller kedua mengatakan bahwa jika seseorang sudah terbiasa dengan tuntutan nasabah, hal itu tidak terasa terlalu memberatkan. Supervisor pun menyebutkan bahwa nasabah di daerah pedesaan biasanya lebih kooperatif dibandingkan nasabah di kantor cabang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fadilah and Firdaus 2024) bahwa persepsi terhadap beban kerja sangat dipengaruhi oleh faktor adaptasi dan locus of control karyawan.

Jika dievaluasi berdasarkan waktu kerja dan akumulasi tugas, secara keseluruhan tuntutan layanan yang dialami oleh karyawan *frontliner* di BRI Unit Serut termasuk dalam kategori "berat".

Work Life Balance di Tengah Lembur dan Target

Keempat responden tersebut berulang kali menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka sangat terganggu. Akibat jam kerja yang berlebihan, waktu yang tersedia untuk hobi pribadi, keluarga, dan istirahat pun berkurang secara signifikan. Benita Menyatakan bahwa waktu pribadinya telah "berkurang banyak," sementara Dimas mengungkapkan bahwa jadwal hariannya terbatas pada pulang ke rumah, beristirahat, dan kemudian kembali bekerja keesokan paginya. Pernyataan-pernyataan ini menggambarkan apa yang disebut (Frone, Russell, and Cooper 1992) sebagai "efek spillover negatif," atau (*work-to-family conflict*) dimana situasi pekerjaan merembes ke dalam kehidupan pribadi dan menurunkan standar hidup seseorang di luar tempat kerja.

Dampak paling nyata dirasakan oleh karyawan yang sudah berkeluarga. Shela, seorang petugas CS dan memiliki tanggungan keluarga, menyatakan bahwa tanggung jawab pekerjaannya berdampak besar dan negatif terhadap kehidupan pribadinya, terutama dalam hal mengasuh anak. Pendapat ini juga diungkapkan oleh Cristia, seorang supervisor yang pulang ke rumah antara pukul 21.00 dan 21.30 WIB dimana waktu bersama keluarga sangat terbatas dan hanya bisa dimanfaatkan pada akhir pekan itu pun jika tidak ada jadwal lembur.

Kondisi ini sejalan dengan model *work-family conflict* yang dikembangkan oleh (Greenhaus and Beutell 1985). Dalam hal dimensi *time-based conflict* di mana waktu yang dihabiskan untuk satu fungsi (pekerjaan) secara langsung mengurangi waktu yang tersedia untuk peran lain (keluarga). Beberapa penelitian juga mengaitkan kondisi ini dengan tingginya tingkat turnover intention. (Nugroho, Sudrajat, and Wulandhari 2024) menemukan bahwa *work life balance* yang buruk secara signifikan meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti.

Makna Kompensasi bagi Frontliner

Pandangan karyawan *frontliner* di Kantor Cabang BRI Serut terhadap kompensasi mereka merupakan salah satu temuan paling menarik dalam penelitian ini. Secara resmi, tidak ada uang lembur yang dibayarkan langsung ke rekening karyawan melainkan hanya dalam bentuk kompensasi yang tidak langsung meliputi makan malam bersama yang dibiayai oleh kepala unit, insentif tahunan berbasis kinerja, atau sekadar dukungan emosional dari rekan kerja selama shift lembur. Supervisor bahkan mengatakan bahwa ia tidak menerima gaji tambahan dan hanya bekerja karena rasa tanggung jawab dan ikhlas.

Meski demikian, sebagian besar narasumber menyatakan bahwa kompensasi yang mereka terima sudah "adil" atau "lumayan". Penilaian ini dilakukan bukan dengan membandingkan antara jam kerja riil dan upah per jam, melainkan dengan menjadikan standar UMR/UMK Jember sebagai acuan relatif. Seorang teller mengatakan bahwa meskipun ia bekerja 13-14 jam sehari, ia menganggap gajinya wajar karena lebih tinggi dari UMR.

Menariknya supervisor secara khusus mengakui bahwa jika dikalkulasi secara objektif antara beban kerja, frekuensi lembur, dan upah yang diterima, kompensasinya "sebenarnya terasa kurang adil". Namun hal itu disikapi dengan keikhlasan dan kepasrahan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Fulmer, Gerhart, and Kim 2023) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan kompensasi sangat dipengaruhi oleh framing dan norma sosial di lingkungan kerja, bukan semata-mata oleh angka nominal.

Mengapa Karyawan Tetap Bertahan?

Fokus utama penelitian ini adalah alasan mengapa karyawan *frontliner* tetap bertahan di posisi mereka meskipun dihadapkan pada beban kerja yang berat, *work life balance* yang tidak seimbang, serta ketidakpastian terkait kompensasi lembur. Dari analisis narasi keempat narasumber tersebut mengungkap setidaknya tiga motif utama yang saling mendukung.

Pertama, dan paling dominan adalah faktor ekonomi. Setiap narasumber menyatakan bahwa motivasi utama mereka untuk tetap tinggal adalah keinginan untuk mendapatkan uang. Alasan kedua adalah kondisi pasar tenaga kerja yang kurang menguntungkan. Setiap narasumber menyadari betapa sulitnya saat ini untuk mendapatkan pekerjaan baru. Mereka juga berisiko kehilangan kenyamanan yang telah mereka bangun, jaringan profesional, dan masa kerja saat harus memulai dari awal di tempat baru. Ketiga, adaptasi dan habituasi pada awal masa kerja mereka, karyawan menunjukkan keinginan yang kuat untuk berhenti namun seiring berjalannya waktu keinginan tersebut perlahan memudar. Para karyawan secara bertahap menerima keadaan ini sebagai hal yang “normal” setelah terbiasa dengan ritme kerja dan mempelajari strategi penyesuaian diri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian kami menunjukkan bahwa retensi karyawan frontliner di BRI Unit Serut tidak bersandar pada kepuasan kerja atau keseimbangan hidup yang optimal melainkan pada faktor tekanan ekonomi, kurangnya pilihan yang lebih baik, kebiasaan, dan dukungan sosial. Model retensi yang digunakan di sini lebih mirip dengan pendekatan *push-and-stay* daripada *pull-and-commit* karyawan terdorong untuk tetap tinggal karena faktor internal dan eksternal yang membuatnya lebih rasional untuk bertahan bukan karena kondisi kerja ideal (Guenther and Lehnen 2025).

Temuan-temuan ini memiliki implikasi yang signifikan bagi manajemen. Perusahaan berisiko kehilangan sejumlah besar pekerja jika upaya retensi hanya didasarkan pada kebutuhan finansial dan kurangnya alternatif. ketika kondisi pasar tenaga kerja membaik atau ketika para pekerja mendapatkan tawaran yang lebih baik, BRI Unit Serut harus mulai membangun landasan yang lebih kokoh untuk retensi karyawan dengan memperjelas prosedur kompensasi lembur, memberikan ruang recovery bagi karyawan, serta menyediakan program pengembangan karier yang memperkuat komitmen emosional (Susilawati 2024).

SIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan *frontliner* di Kantor Cabang BRI Serut menghadapi kondisi kerja yang sangat berat dengan rata-rata jam kerja 13–14 jam per hari kerja jauh lebih lama daripada jam kerja standar delapan jam. Hal ini berdampak terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, terutama bagi karyawan yang memiliki tanggungan. meskipun hal ini dianggap “wajar” karena melebihi upah minimum regional (UMR/UMK) Jember tetapi secara objektif, kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan upaya yang dilakukan, dan tidak ada pembayaran uang lembur langsung. ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan kelelahan (*burnout*) dan dapat menurunkan Komitmen karyawan dalam jangka panjang. Di Kantor Cabang BRI Serut, retensi karyawan bersifat “*push-and-stay*” (dipaksa dan bertahan), yang berarti para pekerja tetap bertahan karena keterbatasan finansial, minimnya pilihan di pasar kerja, serta sudah terbiasa dengan jadwal kerja saat ini bukan karena mereka merasa bahagia atau terikat secara emosional dengan organisasi. Penelitian ini merupakan peringatan penting bagi manajemen bahwa fondasi retensi karyawan yang hanya didasarkan pada paksaan bersifat rapuh; jika kondisi pasar

tenaga kerja membaik atau tawaran yang lebih baik muncul, risiko kehilangan karyawan akan meningkat secara signifikan. Akibatnya, manajemen harus menciptakan kebijakan SDM yang lebih adil yang mencakup kesempatan bagi karyawan untuk beristirahat, remunerasi lembur yang jelas, dan inisiatif pengembangan karier yang memperkuat komitmen jangka panjang.

DAFTAR RUJUKAN

- Creswell, John W, and Cheryl N Poth. 2016. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage publications.
- Fadilah, Maulana Azhar, and Vera Firdaus. 2024. "The Relationship Between Workload, Locus of Control, and Self Efficacy With Performance: A Study on Employees at PT Petrokopindo Cipta Selaras Factory." *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology* 5 (1): 10-18.
- Frone, Michael R, Marcia Russell, and M Lynne Cooper. 1992. "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface." *Journal of Applied Psychology* 77 (1): 65.
- Fulmer, Ingrid Smithey, Barry Gerhart, and Ji Hyun Kim. 2023. "Compensation and Performance: A Review and Recommendations for the Future." *Personnel Psychology* 76 (2): 687-718.
- Greenhaus, Jeffrey H, and Nicholas J Beutell. 1985. "Sources of Conflict between Work and Family Roles." *Academy of Management Review* 10 (1): 76-88.
- Guenther, Christina, and Sebastian Lehnen. 2025. "Why People Stay - a Systematic Literature Review of the Employee Retention Literature," 1-58.
- Moleong, Lexy J. 2017. "Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)." *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 102-7.
- Nugroho, Ageng, Enjat Sudrajat, and Otti Wulandhari. 2024. "The Effect of Work-Life Balance and Supervisor Support on Turnover Intention and Its Impact on Employee Performance" 7 (3): 345-54.
- Panwar, Mohit Panwar. 2026. "Generative Artificial Intelligence to Support Frontline Employees." *International Journal of Emerging Research in Engineering and Technology* 7 (1): 6-11.
- Pratama, Aldi Adi. 2025. "The Commitment Paradox: Aligning Employee Well-Being and Organizational Productivity in the Era of Quiet Quitting." *JURASIMA* 3 (2): 1-6.
- Susilawati, M. 2024. "Analisis Pengaruh Praktek Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Tingkat Stres Terhadap Retensi Karyawan Di Industri Perbankan Di Indonesia." *Budgeting Journal of Business Management and Accounting* 6 (1): 189-99.
- Sutino, Maidir, Syahbandi Syahbandi, Ikram Yakin, Titik Rosnani, and Hasanudin Hasanudin. 2026. "Turnover Intention Mahasiswa Generasi Z: Pengaruh Work-Life Balance Dan Kompensasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja." *Journal of Management and Digital Business* 6 (1): 273-92.
- WIBOWO, YUNIAR A J I. 2025. "PENGARUH WORK OVERLOAD DAN KELELAHAN KERJA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) MELALUI QUALITY OF WORK LIFE (QWL) PADA PEGAWAI

SATUAN KERJA KAS BANK INDONESIA.” Universitas Islam Sultan Agung.