

Analisis Fenomena Duck Syndrome Pada Pegawai Bank Gen Z (Studi Kasus: pada Bank NTT di Kota Kupang)

Yessi Susan Intan P Benu^{1*}, Ronald E. Renoat², Tresna R M Sayuna³

Jl. Laksda Adi Sucipto Kelapa Lima Kelapa Lima Kupang

¹²³⁴Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Kupang

[Email: benuyessi@gmail.com](mailto:benuyessi@gmail.com)

ABSTRAK

Bank NTT sebagai lembaga keuangan daerah milik Nusa Tenggara Timur terus bertransformasi dalam menghadapi tantangan digitalisasi dan tuntutan pelayanan prima. Di tengah perubahan ini, perhatian terhadap kesehatan mental karyawan muda menjadi sangat penting, terutama terkait fenomena Floating Duck Syndrome. Fenomena ini menggambarkan kondisi di mana seseorang tampak tenang, profesional, dan sukses di luar, sebenarnya sedang berjuang secara emosional dan mental di dalam dirinya layaknya seekor bebek yang tampak mengapung tenang di permukaan air, padahal kakinya terus mengayuh cepat di bawah permukaan. Fenomena ini sangat relevan bagi generasi Z yang kini mendominasi dunia kerja, karena mereka sering menyembunyikan stres dan tekanan demi menjaga citra profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi munculnya Floating Duck Syndrome pada karyawan generasi Z di Bank NTT serta merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang empatik dan adaptif. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, diharapkan dapat dikembangkan pendekatan yang mendukung kesejahteraan mental dan produktivitas karyawan muda dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus intrinsik, melibatkan wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi pustaka. Penelitian ini melibatkan maksimal 30 informan dari karyawan generasi Z di Bank NTT untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai pengalaman dan tantangan mereka terkait Floating Duck Syndrome. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan responsif.

Kata Kunci: *Floating Duck Syndrome, Generasi Z, Pegawai Bank*

ABSTRACT

Bank NTT, a regional financial institution belonging to East Nusa Tenggara, continues to transform to face the challenges of digitalization and the demands for excellent service. Amidst these changes, attention to the mental health of young employees is crucial, particularly regarding the phenomenon of Floating Duck Syndrome. This phenomenon describes a condition where someone appears calm, professional, and successful on the outside, but is actually struggling emotionally and mentally on the inside, much like a duck floating calmly on the surface of the water, while its feet are constantly paddling rapidly beneath the surface. This phenomenon is highly relevant for Generation Z, who now dominate the workforce, as they often hide stress and pressure to maintain a professional image. This study aims to analyze the factors influencing the emergence of Floating Duck Syndrome in Generation Z employees at Bank NTT and to formulate an empathetic and adaptive human resource management strategy. By understanding these factors, it is hoped that an approach can be developed that supports the mental well-being and productivity of young employees in an ever-changing work environment. The method used in this research is a qualitative approach with an intrinsic case study, involving in-depth interviews, non-participatory observation, and literature review. This research involved up to 30 informants from Generation Z employees at Bank NTT to gain an in-depth understanding of their experiences and challenges related to Floating Duck Syndrome. This approach is expected to provide a comprehensive overview for designing more effective and responsive human resource management strategies.

Keywords: *Floating Duck Syndrome, Generation Z, Bank employee*

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen krusial dalam organisasi modern yang tidak hanya berperan dalam merekrut dan menempatkan karyawan, tetapi juga dalam membina, mengembangkan, serta menjaga keberlangsungan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. MSDM yang efektif dituntut mampu beradaptasi dengan dinamika zaman, termasuk perubahan demografi tenaga kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan sosial yang semakin kompleks.

Dalam konteks organisasi perbankan, keberadaan SDM menjadi salah satu sumber daya penting dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah. Oleh karena itu, keberhasilan suatu bank sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan SDM yang dimiliki oleh sebuah bank. Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau Bank NTT, sebagai salah satu institusi keuangan milik pemerintah daerah, secara aktif dan berkelanjutan melakukan transformasi dalam menghadapi era digital dan meningkatkan kualitas pelayanannya. Salah satu aspek yang menonjol dalam transformasi ini adalah perubahan komposisi tenaga kerja, yang kini didominasi oleh generasi muda, khususnya Generasi Z, terutama di Bank NTT Kantor Cabang Utama Kupang.

Generasi Z, yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga awal 2010-an, dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Karyawan muda ini sangat adaptif terhadap teknologi, mengutamakan efisiensi, dan cenderung menuntut keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, di balik keunggulan tersebut, muncul fenomena psikologis yang patut mendapatkan perhatian, yaitu *Floating Duck Syndrome*, sebuah kondisi di mana individu tampak tenang dan sukses di luar, tetapi sesungguhnya individu tersebut sedang mengalami tekanan psikologis dan emosional yang intens. (Beaton, 2019).

Fenomena ini digambarkan seperti seekor bebek yang tampak mengapung tenang di permukaan air, padahal sedang mengayuh dengan sangat cepat di bawah permukaan agar tetap seimbang. Dalam dunia kerja, khususnya di kalangan Gen Z, kondisi ini menggambarkan diri ketika karyawan berupaya keras mempertahankan citra profesional dan produktif, namun menyimpan stres, kecemasan, kebingungan identitas, atau kelelahan mental yang tidak tampak oleh lingkungan sekitarnya.

Permasalahan terkait kondisi psikologis karyawan muda, khususnya Generasi Z, menjadi isu yang semakin relevan atau berkesinambungan dalam konteks pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) modern. Di lingkungan kerja perbankan, termasuk di Bank NTT Kantor Cabang Utama Kupang yang sedang mengalami transformasi digital dan regenerasi SDM, mulai tampak potensi permasalahan yang berkaitan dengan *burnout*, penurunan kinerja, rendahnya keterlibatan karyawan (*employee disengagement*), hingga meningkatnya kecenderungan niat untuk keluar (*turnover intention*). Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk mengalami kelelahan emosional akibat tekanan sosial, tuntutan profesional, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja. (Hochschild, 2011; EY Indonesia, 2023).

Fenomena *Floating Duck Syndrome* menjadi refleksi nyata dari tekanan tersebut, di mana karyawan tampak tenang secara eksternal, namun menyimpan beban psikologis secara internal. Jika tidak ditangani secara strategis oleh pihak manajemen melalui kebijakan SDM yang responsif dan empatik, kondisi ini berisiko menurunkan produktivitas organisasi dan memperburuk iklim kerja. Hingga saat ini, belum terdapat penelitian berbasis data yang secara khusus mengangkat fenomena ini di lingkungan Bank NTT, sehingga penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengungkap secara mendalam bagaimana *Floating Duck Syndrome* memengaruhi karyawan Gen Z di institusi tersebut, serta merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih kontekstual, berkelanjutan, dan berpihak pada kesejahteraan psikologis karyawan muda. Bila tidak dikenali dan dikelola secara tepat, hal ini dapat mengganggu stabilitas internal organisasi dan melemahkan efektivitas manajemen SDM.

Dari perspektif MSDM, gejala *Floating Duck Syndrome* menuntut organisasi untuk mengembangkan pendekatan pengelolaan SDM yang lebih empatik, fleksibel, dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan. Teori-teori seperti Teori Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan *Work-Life Balance Theory* menjadi landasan penting untuk memahami dinamika kebutuhan psikologis karyawan muda, mulai dari kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, hingga aktualisasi diri dalam dunia kerja. Selain itu, konsep *emotional labor* (A. Hochschild, 2011) memperkuat urgensi penelitian ini karena menunjukkan bagaimana tekanan untuk menampilkan emosi positif di tempat kerja dapat berakibat pada kelelahan emosional apabila tidak ada dukungan institusional yang memadai.

Sejumlah referensi ilmiah dan media turut mengonfirmasi pentingnya isu ini. Rumah Sakit Jiwa Dr. Radjiman Wediodiningrat menekankan bahwa Generasi Z rentan terhadap *duck syndrome* karena tekanan sosial, khususnya melalui media sosial, yang mendorong tuntutan untuk tampil sempurna. Universitas Airlangga dalam artikelnya juga menjelaskan bahwa fenomena ini bukanlah diagnosis klinis, namun kondisi psikologis yang nyata dan mengganggu fungsi sosial dan kerja. Sementara itu, riset dari EY Indonesia dalam laporan *Why Gen Z Talent Will Make or Break the Future of Banking* menunjukkan bahwa Gen Z menghargai fleksibilitas dan keseimbangan hidup, namun rentan mengalami stres apabila ekspektasi tersebut tidak terpenuhi.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana *Floating Duck Syndrome* dialami oleh karyawan Gen Z di Bank NTT Kantor Cabang Utama Kupang. Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi akar permasalahan, bentuk manifestasi, serta dampak manajerial dari fenomena ini, guna merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih kontekstual, empatik, dan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan muda, tetapi juga menjaga kinerja dan reputasi institusi secara keseluruhan.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian merupakan proses pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan logis untuk tujuan tertentu. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Sugiono (2017) menyatakan bahwa jenis penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai jenis penelitian yang berlandaskan pada positisme, digunakan untuk meneliti pada populasi tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Cabang Utama Kota Kupang PT. Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur, Jln. Cak Doko, No. 50, Kec. Oebobo. Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.

Jenis Data

Sugiono (2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: 1) Data Kualitatif, yaitu data yang berupa keterangan dan informasi yang diperoleh dari responden. Cara memperoleh data kualitatif dapat dilakukan dengan wawancara. 2) Data kuantitatif yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung. Dalam bentuk angka ini, data kuantitatif dapat diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Sumber Data

Data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu: 1) Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber penelitian, yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Peneliti menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian sebagai data primer. 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau dari pihak lainnya, misalnya catatan, tanggung jawab atau literatur yang berhubungan dengan penelitian.

Populasi

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Populasi juga dapat dikatakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006), penelitian ditunjukan untuk meneliti semua elemen wilayah penelitian, adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Gen Z yang bekerja di Bank NTT KCU Kupang

Sampel

Menurut Sugiyono (2019), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dilakukan untuk mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian, terutama ketika penelitian tidak mungkin menjangkau seluruh populasi karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: 1) Merupakan karyawan Generasi Z (lahir antara tahun 1997 dan 2012). 2). Aktif bekerja di Bank NTT KCU Kupang. 3) Bersedia menjadi responder.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 orang, yang dianggap cukup memberikan gambaran deskriptif terhadap fenomena *floating duck syndrome* berdasarkan pendekatan kuantitatif.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang di pakai dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung perilaku dan aktivitas subjek penelitian dalam situasi yang sebenarnya. Teknik ini bertujuan untuk mengetahui kondisi nyata di lapangan tanpa campur tangan langsung dari peneliti. Pada penelitian ini, observasi digunakan untuk melihat perilaku karyawan Generasi Z dalam lingkungan kerja, seperti cara mereka berinteraksi, ekspresi wajah saat bekerja, dan kecenderungan menarik diri. Observasi dilakukan secara nonpartisipatif, di mana peneliti tidak terlibat dalam kegiatan responden, tetapi hanya melakukan pengamatan.
2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dan responden untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam. Teknik ini dapat digunakan untuk menggali pengalaman, pendapat, dan perasaan subjek terkait topik penelitian. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada beberapa karyawan Generasi Z yang dipilih sebagai responden pendukung. Tujuannya adalah untuk memahami lebih dalam bagaimana mereka merasakan tekanan kerja, tuntutan sosial, serta cara mereka menyikapi situasi yang berkaitan dengan *Floating Duck Syndrome*.
3. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab secara mandiri. Teknik ini umum digunakan dalam penelitian kuantitatif karena dapat menjangkau banyak responden dalam waktu yang efisien. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengukur perubahan perilaku dan gejala *Floating Duck Syndrome*. Kuesioner disusun dalam bentuk angket tertutup menggunakan skala Likert, dan dibagikan kepada 30 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di Bank NTT Kantor Cabang Utama Kupang.

Teknik Analisis Data

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Statistik ini hanya digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan suatu kelompok data. (Sugiyono, 2019). Berikut perhitungan yang ditetapkan pada analisis statistik deskriptif adalah

Rata Hitungan (*Mean*)

Nilai yang diperoleh dari jumlah seluruh skor yang diberikan oleh responden terhadap suatu item kemudian dibagi dengan jumlah total responden.

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i \cdot x_i}{n}$$

Keterangan:

$\bar{X}$ = Nilai rata-rata

f_i = Jumlah responden

x_i = Skor

n = Total responden

Skala Likert

Menurut Sugiyono (2016), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Setiap variabel diukur melalui indikator yang dikembangkan menjadi item pernyataan atau pertanyaan, dengan jawaban yang menunjukkan gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif

Tabel 1. Skala Likert

Skala Peringkat	Bobot
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

sumber : Sugiyono, 2019

Untuk mengetahui kategori skala dari jawaban responder maka dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut ini:

Lebar Skala = skor tertinggi-skor terendahskor tertinggi

Lebar Skala=5-1=4= 0,8

Sehingga kategori skornya sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria Skala Likert

Nilai	Kategori
-------	----------

1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Hasil Dan Diskusi

Hasil

Identifikasi Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 30 orang pegawai. Berdasarkan penyebaran kuesioner, responden dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan empat karakteristik, yaitu umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Hasil analisis terhadap karakteristik responden disajikan dalam tabel-tabel berikut.

Tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	21-25	10	33,33%
2	26-30	20	66,67%
Jumlah		30	100%

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas, responden penelitian ini seluruhnya termasuk dalam kategori Generasi Z dengan rentang usia 21–30 tahun. Sebagian besar responden berada pada kelompok usia 26–30 tahun, yaitu sebanyak 20 orang atau 66,67% dari total responden. Sementara itu, responden dengan usia 21–25 tahun berjumlah 10 orang atau 33,33%.

Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan individu Gen Z yang berada pada fase awal karier dan produktivitas tinggi, di mana pengalaman mereka dalam menggunakan teknologi dan keterlibatan dalam dunia digital cenderung lebih matang dibandingkan dengan Gen Z usia lebih muda. Proporsi ini memberikan gambaran bahwa preferensi, perilaku, dan keputusan mereka—terutama terkait topik penelitian—dapat merepresentasikan karakteristik Gen Z yang sudah lebih mandiri secara ekonomi dan sosial.

Tabel 4. Karakteristik responden berdasarkan tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA/ sederajat	-	-
2	Diploma III	-	-
3	Sarjana (S1)	30	100%
3	Sarjana (S2)	-	-
Jumlah		30	100%

Berdasarkan pengolahan data pada tabel 4, seluruh responden dalam penelitian ini merupakan lulusan sarjana (S1). Hal ini menunjukkan bahwa kelompok responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang beragam, yaitu pendidikan strata satu (S1).

Tabel 5. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	<1 Tahun	-	-
2	1 – 5	25	89,29%
3	6 – 10	5	17,86%
Jumlah		30	100%

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 1–5 tahun, yaitu sebanyak 25 orang atau 89,29% dari total 30 responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden masih berada pada tahap awal hingga menengah dalam perjalanan karier mereka, di mana masa kerja tersebut merupakan fase pembentukan keterampilan, adaptasi terhadap budaya organisasi, dan pengembangan kompetensi profesional.

Sementara itu, terdapat 5 orang atau 17,86% dengan masa kerja 6–10 tahun. Kelompok ini merepresentasikan pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih matang dan kemungkinan sudah memahami alur kerja organisasi secara menyeluruh. Kehadiran responden dengan masa kerja lebih lama dapat memberikan perspektif berbeda dalam penelitian ini, terutama terkait efektivitas kebijakan perusahaan dan sistem kerja yang sudah berjalan.

Tabel 6. Deskripsi jawaban responden tentang “Saya tetap bisa mengendalikan emosi dan menjaga sikap positif dan tenang saat menghadapi tekanan dalam pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	Jumlah Responden	Skor	Jumlah Skor	Persentase (%)	Rata-rata (Mean)	Kategori
1	Sangat Setuju	7	5	35	13,33	1,16	Tinggi
2	Setuju	21	4	84	70	2,8	
3	Kurang Setuju	1	3	3	3,33	0,1	
4	Tidak Setuju	1	2	2	3,33	0,06	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	
Jumlah		30	14	124	100	4,13	

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap 30 responden pegawai Generasi Z di Bank NTT Cabang Kupang, diperoleh gambaran umum bahwa mayoritas responden berusia 26–30 tahun (66,67%), seluruhnya berpendidikan sarjana (S1), dan sebagian besar memiliki masa kerja 1–5 tahun (89,29%). Hal ini menunjukkan bahwa kelompok responden merupakan karyawan muda dengan latar pendidikan tinggi dan pengalaman kerja awal hingga menengah.

Dari hasil kuesioner, teridentifikasi bahwa sebagian besar responden menunjukkan kecenderungan kuat untuk menjaga citra profesional dan menekan ekspresi emosional di tempat kerja, yang tercermin pada tingginya persetujuan terhadap pernyataan seperti *menyembunyikan masalah pribadi* (mean 4,23), *tetap terlihat tenang saat stres* (mean 4,3), serta *tidak nyaman menunjukkan kelemahan di lingkungan kerja* (mean 4,33).

Namun, meskipun ada kecenderungan menyembunyikan emosi dan tekanan, responden juga memperlihatkan tingkat kepercayaan diri, motivasi kerja, dan kepuasan terhadap hasil kerja yang tinggi (mean antara 3,86–4,2). Sementara itu, gejala psikologis negatif seperti kecemasan berlebihan, kelelahan emosional, atau kesulitan menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi relatif rendah (mean sekitar 2,1–2,3).

Secara keseluruhan, fenomena *Floating Duck Syndrome* memang tampak hadir pada sebagian pegawai Gen Z — ditunjukkan melalui upaya mereka untuk selalu tampil tenang, kuat, dan profesional di hadapan publik — namun belum menunjukkan indikasi stres berat secara kolektif. Sikap perfeksionis dan citra diri profesional di media sosial juga muncul dalam kategori sedang (mean 3,9), menunjukkan adanya tekanan sosial yang moderat terhadap pencitraan diri.

Luaran dan Solusi yang Dapat Diterapkan

Hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya pendekatan strategis dalam pengelolaan kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis pegawai Gen Z. Beberapa solusi dan luaran yang dapat dikembangkan adalah:

Kebijakan Kesejahteraan Psikologis di Tempat Kerja (Mental Health Policy)

Bank dapat merancang program *Employee Assistance Program (EAP)* yang menyediakan layanan konseling profesional bagi karyawan muda untuk membantu mengelola stres kerja dan keseimbangan emosional.

Pelatihan Soft Skill dan Emotional Resilience

Mengadakan pelatihan rutin mengenai *emotional intelligence*, *self-awareness*, dan *stress management* untuk meningkatkan kemampuan pegawai Gen Z dalam mengelola emosi serta tekanan pekerjaan tanpa kehilangan produktivitas.

Penerapan Budaya Kerja yang Humanis dan Terbuka

Mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan pegawai, menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan tanpa stigma terhadap kelemahan atau kesalahan kerja.

Optimalisasi Media Sosial dan Branding Internal yang Positif

Membimbing pegawai agar menggunakan media sosial untuk *professional growth* dan berbagi inspirasi kerja, bukan sekadar ajang pembentukan citra sempurna yang memicu tekanan psikologis.

Monitoring Psikologis Berkelanjutan

Melakukan survei atau asesmen berkala untuk memantau kesejahteraan emosional pegawai dan menilai efektivitas kebijakan yang diterapkan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai fenomena *Floating Duck Syndrome* pada pegawai Generasi Z di Bank NTT Cabang Kupang, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang berusia antara 26–30 tahun, berpendidikan sarjana (S1), dan memiliki masa kerja 1–5 tahun berada pada fase awal hingga menengah karier, yaitu tahap adaptasi terhadap dunia kerja profesional dan pembentukan identitas karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Floating Duck Syndrome* memang terdapat di kalangan pegawai Generasi Z, meskipun berada pada tingkat ringan hingga sedang. Sebagian besar responden menunjukkan kecenderungan kuat untuk mempertahankan citra profesional dan menekan ekspresi emosional di tempat kerja, dengan berusaha tampil percaya diri, tenang, dan produktif di hadapan rekan maupun atasan, meskipun menghadapi tekanan psikologis tertentu.

Fenomena ini dipicu oleh beberapa faktor, antara lain budaya kerja yang berorientasi pada target dan profesionalisme tinggi, ekspektasi sosial serta pengaruh media sosial yang menekankan pencitraan kesuksesan, gaya kepemimpinan yang kurang empatik, serta tekanan adaptasi terhadap lingkungan kerja formal. Meskipun tingkat stres yang dialami pegawai tergolong rendah dan produktivitas kerja masih terjaga, kecenderungan untuk menekan emosi dapat menimbulkan risiko jangka panjang terhadap kesehatan mental, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya bagi manajemen Bank NTT untuk mengintegrasikan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap kesejahteraan psikologis pegawai muda melalui program pendampingan psikologis (*Employee Assistance Program*), pelatihan *soft skills* seperti *emotional intelligence* dan *stress management*, penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan empatik, serta pembentukan budaya kerja yang lebih terbuka, suportif, dan berorientasi pada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan bagi generasi muda di masa depan.

Daftar Pustaka

- [1] Akcay, E., & Ohashi, R. (2024). The floating duck syndrome: Biased social learning leads to effort-reward imbalances. *Evolutionary Human Sciences*, 6. <https://doi.org/10.1017/ehs.2024.20>
- [2] Beaton, C. (2019). Chapter 2: To the Lighthouse and the Oedipal Triangle: Impotence, Erotic Degradation, and the Oedipus Complex from Freudian and Self-Psychological Perspectives. *Psychoanalytic Inquiry: A Topical Journal for Mental Health Professionals*, Volume 39, 2019, 39. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07351690.2019.1637667>
- [3] Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>
- [4] Deighton & Bell. (2017). Research at the University of York St John. *European Business Review*, 26(3), 206–217.
- [5] Godfrey, F. (2024). *The Floating Duck Syndrome: The Gap Between Appearance and Reality on Social Media*. 1, 48–58.
- [6] Hochschild, A. (2011). Emotional life on the market frontier. *Annual Review of Sociology*, 37, 21–33. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150137>
- [7] Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization human of feeling*.
- [8] Michael Dimock. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 1–7.
- [9] Nafisaturrisa, A., Isnaya, ;, & Hidayati, A. (2023). *Impostor Syndrome Pada Mahasiswa Peserta Program Kampus Merdeka*.
- [10] Sekti, D. A., Mahachandra, M., & Handayani, N. U. (2021). Analysis of stressors factors on occupational stress and performance blue collar employees in pharmaceutical manufacturing. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2009, 2194–2202. <https://doi.org/10.46254/sa02.20210697>
- [11] Sugiyono. (2006). *Sampel Dan Polulasi*. 90.
- [12] Sumarsid ., P. sari. (2025). *Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi staf di kalangan generasi z pada industri perbankan*. 15, 13–22.