

BAB II

DINAMIKA PEGAWAI BARU DI PERUSAHAAN PERBANKAN

Bab berikut ini berisi penjelasan yang dapat memberikan gambaran umum mengenai subjek pada penelitian ini, yang terdiri dari budaya kerja pegawai baru di perusahaan perbankan; *stress* kerja pegawai baru di perusahaan perbankan; serta peran penting kemampuan adaptasi, konsep diri, dan kemampuan komunikasi bagi pegawai baru di perusahaan sektor perbankan.

2.1 Budaya Kerja Pegawai Baru di Perusahaan Perbankan

2.1.1 Arti Penting Pegawai Perbankan

Sebagai salah satu sektor utama yang mendukung pertumbuhan ekonomi, perusahaan perbankan di Indonesia memiliki tenaga kerja yang beragam dan terampil. Pada tiap level dan fungsi, mulai dari pegawai di kantor cabang yang berinteraksi langsung dengan nasabah hingga para ahli keuangan dan teknologi di kantor pusat, peran pegawai sangat penting dalam menjaga operasional sehari-hari dan memberikan layanan keuangan berkualitas. Di samping itu, upaya perusahaan perbankan untuk mengadopsi teknologi dan digitalisasi juga memengaruhi struktur dan komposisi tenaga kerja, dengan kebutuhan akan keahlian di bidang teknologi informasi yang semakin meningkat.

Pegawai perbankan memiliki peran yang sangat vital dalam menjaga keseimbangan dan kelancaran operasional perusahaan. Mereka tidak hanya menyediakan layanan keuangan kepada nasabah, namun mereka juga menjadi wakil perusahaan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Dalam dinamika perbankan modern, pegawai perbankan dituntut untuk memiliki keahlian yang beragam, mulai dari keahlian keuangan dan analisis risiko hingga kemampuan dalam penerapan teknologi terkini. Pegawai perbankan juga berperan penting dalam menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan

regulasi yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta mengelola risiko finansial dengan cermat. Selain itu, di tengah perubahan industri yang didorong oleh teknologi, pegawai perbankan juga berada di garis depan dalam mengadopsi inovasi, seperti pengembangan layanan perbankan digital yang menjadi tuntutan pelanggan modern. Dengan demikian, peran pegawai perbankan tidak hanya mencerminkan tanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan, tetapi juga kontribusi mereka terhadap perkembangan industri keuangan secara keseluruhan.

2.1.2 Peran Pegawai dan Rutinitasnya di Perusahaan Perbankan

Menurut Suharno (2008) pegawai adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja dalam suatu perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan. Adapun peran dapat diartikan sebagai pola perilaku individu pada kedudukan, posisi, atau status tertentu di dalam suatu organisasi (Koentjaraningrat, 2009). Secara umum, peran pegawai perbankan dapat dibagi ke dalam 5 (lima) kelompok, yaitu pelayanan nasabah, *account officer*, operasional, pendukung (*support*), dan non-operasional (OJK, 2019). Fungsi dari masing-masing kelompok peran pegawai perbankan dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

1. Pelayanan Nasabah

Pegawai perbankan pada kelompok ini berfungsi sebagai *front officer* yang berinteraksi langsung dengan nasabah dan merupakan ujung tombak dari suatu perusahaan perbankan. Kelompok Pelayanan Nasabah ini memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- memelihara hubungan yang positif dengan nasabah, baik berupa layanan yang sifatnya informatif mengenai produk perbankan maupun layanan transaksi perbankan seperti penyetoran dan penarikan dana;

- menciptakan pengalaman yang memuaskan nasabah dengan menjawab pertanyaan yang diajukan secara jelas dan akurat serta ramah dan profesional;
- melakukan pekerjaan administratif seperti pemeriksaan identitas nasabah, pengesahan tanda terima setoran / tarikan dana, serta mencatat secara akurat setiap penerimaan dan pengeluaran, baik yang bersifat tunai maupun nontunai.

Termasuk dalam kelompok ini adalah *Teller* dan *Customer Service*.

2. *Account Officer*

Pegawai perbankan pada kelompok ini berfungsi sebagai tenaga pemasaran (*marketing*) dan menjadi tulang punggung dalam bisnis suatu perusahaan perbankan. Kelompok ini dikenal pula dengan istilah *Banker* atau *Marketing Officer* yang tugas utamanya mendapatkan dana bagi perusahaan perbankan tersebut. Kelompok *Account Officer* ini memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran yang efektif sehingga dapat menarik minat nasabah untuk berpartisipasi dalam produk dan layanan yang ditawarkan;
- menyalurkan dan mengawasi dana nasabah yang telah dihimpun oleh perusahaan guna memperoleh keuntungan;
- melakukan analisis kompleks terkait transaksi akuntansi guna menguraikan setiap aspek keuangan serta memberikan pandangan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Termasuk dalam kelompok ini adalah *Funding Officer* dan *Lending Officer*.

3. Operasional

Pegawai perbankan pada kelompok ini biasanya bekerja di *back office* dan tidak berinteraksi langsung dengan nasabah. Namun demikian, pekerjaan yang dilakukan oleh kelompok Operasional ini merupakan bisnis inti (*core business*) dari suatu perusahaan perbankan. Kelompok Operasional ini memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- memastikan segala aktivitas berlangsung secara efisien serta sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan;
- melakukan pengawasan terhadap dokumentasi pembiayaan serta penilaian kualitas transaksi keuangan;
- memastikan setiap langkah penagihan dilakukan sesuai prosedur yang telah ditetapkan sehingga memaksimalkan efisiensi pemulihan dana;
- menjaga integritas dan akurasi rekam jejak transaksi keuangan untuk menghindari kesalahan atau ketidaksesuaian yang dapat memengaruhi keberlanjutan operasional.

Termasuk dalam kelompok ini adalah *Financing Support*, *Collection/Debt Recovery Officer*, dan *Clearing Officer*.

4. Non-Operasional

Pegawai perbankan pada kelompok ini menangani pekerjaan yang tidak terkait langsung dengan bisnis inti perusahaan. Kelompok Non-Operasional ini memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- memastikan kepatuhan terhadap semua ketentuan yang berlaku bagi calon nasabah baru;
- melakukan analisis risiko yang mungkin timbul dan sejauh mana dampaknya terhadap perusahaan;

- mengelola sumber daya manusia, mulai dari perekrutan pegawai baru yang memenuhi kualifikasi tertentu sampai dengan pelaksanaan promosi jabatan sesuai jenjang karir dan kebutuhan perusahaan;
- memberikan dukungan teknologi informasi baik kepada pegawai maupun kepada nasabah;
- memastikan operasional harian perusahaan berjalan lancar dengan memberikan dukungan teknis bagi pengguna internal dan eksternal.

Termasuk dalam kelompok ini adalah *Compliance Risk Management*, *Human Resource Management*, dan *Information Technology*.

5. *Support*

Pegawai perbankan pada kelompok ini memiliki peran yang sangat krusial dalam menjamin keberlanjutan operasional perusahaan. Tugas utamanya adalah memberikan dukungan (*support*) kepada kelompok peran lainnya. Kelompok *Support* ini memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- melakukan *legal review* terhadap hukum bisnis perbankan untuk memastikan setiap tindakan dan kebijakan perusahaan sesuai dengan hukum dan regulasi perundangan yang berlaku;
- melakukan evaluasi secara komprehensif terhadap kondisi keuangan, riwayat kredit, dan kemampuan pembayaran calon debitur;
- menyusun draft pengajuan kredit serta melakukan analisis kredit terhadap pihak calon debitur;

Termasuk dalam kelompok ini adalah *Legal Analyst* dan *Credit Analyst*.

2.1.3 Sasaran Kompetensi Pegawai Perbankan

Kompetensi pegawai dalam dunia kerja merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya kompetensi pegawai yang baik, suatu perusahaan dapat mempercepat laju perkembangannya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Selain bermanfaat bagi perusahaan, kompetensi pegawai juga bermanfaat bagi diri pegawai itu sendiri. Dengan mengetahui kompetensi, maka seorang pegawai dapat lebih meningkatkan kemampuan kerjanya.

Kompetensi pegawai didefinisikan sebagai karakteristik pribadi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, motif, dan konsep diri yang dibuktikan oleh seorang pegawai dalam mencapai kinerja yang efektif dan unggul (Boyatzis, McClelland, dan Spencer & Spencer dalam Salman et al., 2020). Selain itu, kompetensi diri, kompetensi tim, kompetensi komunikatif, kompetensi perubahan, kompetensi etis, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial juga memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Otoo & Mishra, Potnuru & Sahoo, Ramo et al. dalam Salman et al., 2020).

Kompetensi pegawai di Indonesia ditangani oleh suatu badan khusus yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden, yaitu Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Dikutip dari Catra Indo Group (2020), BNSP bertugas untuk menjamin kualitas dan meningkatkan kompetensi tenaga kerja agar berdaya saing nasional. Untuk itu BNSP memiliki tiga pilar utama, yaitu kenaikan standar kompetensi nasional, pengembangan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, serta peningkatan sistem sertifikasi kompetensi (Catra Indo Group, 2020).

Berdasarkan Kementerian Ketenagakerjaan, Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) merupakan rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan/atau keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan. SKKNI dikembangkan melalui

konsultasi dengan industri terkait, untuk memastikan kesesuaian kebutuhan di tempat kerja. SKKNI digunakan terutama untuk merancang dan mengimplementasikan pelatihan kerja, melakukan asesmen (penilaian) keluaran pelatihan, serta asesmen tingkat keterampilan dan keahlian terkini yang dimiliki oleh seseorang. SKKNI sendiri ditetapkan oleh Menteri Ketenagakerjaan (skkni.kemnaker.go.id).

Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) dalam menyelenggarakan asesmen kompetensi di bidang kepatuhan perbankan atau *Bank Compliance* mengacu kepada SKKNI bidang kepatuhan perbankan atau *Bank Compliance* yang mencakup 3 aspek utama yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pemetaan dan pemetaan kompetensi bidang kepatuhan perbankan atau *Bank Compliance* ditetapkan dalam skema sertifikasi kompetensi/profesi sesuai dengan masing-masing jenjang kualifikasi jabatan kerja, jenjang SKKNI dan metode asesmen (lspp.or.id). Beberapa unit kompetensi yang diujikan, yaitu:

- a. Melakukan komunikasi bisnis yang efektif, dengan elemen kompetensi, yaitu: membuat pesan bisnis dan melaksanakan komunikasi bisnis profesional.
- b. Bekerja sebagai anggota kelompok/tim, dengan elemen kompetensi, yaitu: bekerjasama dalam kelompok kerja, mengelola diri sendiri, dan melakukan perubahan lingkungan tempat kerja.
- c. Berkomunikasi di tempat kerja, dengan elemen kompetensi yaitu, mengikuti instruksi yang bersifat rutin, menindaklanjuti pesan, menterjemahkan dokumen, menggunakan komunikasi verbal dan non-verbal di tempat kerja, dan menyiapkan rekaman dan catatan rutin pekerjaan.

2.1.4 Corporate Culture Perusahaan Perbankan Secara Umum

Setiap perusahaan memiliki identitas uniknya sendiri sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang tercermin dalam budaya perusahaan (*corporate culture*). Budaya

perusahaan ini menjadi ciri khas yang membentuk karakter perusahaan dan menjadi landasan bagi semua aktivitas yang dilakukan. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam satu sektor usaha, pada umumnya memiliki kesamaan budaya perusahaan. Demikian pula perusahaan-perusahaan dalam sektor perbankan, secara umum akan memiliki budaya perusahaan yang sama.

Pada tahun 2020, dengan surat edaran nomor SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020, Kementerian BUMN telah mencetuskan AKHLAK (Akuntabilitas, Keberlanjutan, Harmonisasi, Lokal Keunggulan, Adaptabilitas, dan Kolaborasi) sebagai nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi oleh perusahaan-perusahaan di bawah naungan BUMN sebagai dasar pembentukan karakter sumber daya manusia.

Nilai-nilai utama (*Core Values*) AKHLAK pada dasarnya sejalan dengan *corporate culture* dari perusahaan-perusahaan perbankan. *Core Values* AKHLAK memiliki 6 (enam) nilai pokok (*values*) dan diterjemahkan menjadi 6 (enam) kata kunci dan 18 perilaku, yaitu:

Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

1. Memenuhi janji dan komitmen
2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
2. Membantu orang lain belajar
3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan.

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
2. Suka menolong orang lain

3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.

1. Menjaga nama baik sesama Pegawai, pimpinan, BUMN, dan negara
2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
3. Bertindak proaktif

Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergis.

1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
3. Menggerakkan pemanfaatan

2.1.5 Karakteristik Budaya Kerja yang Diharapkan dari Pegawai Baru Perbankan

Berdasarkan paparan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa bekerja di perusahaan perbankan memiliki tantangan dan tanggung jawab yang cukup berat. Budaya kerja yang terbentuk dari peran, kompetensi, dan *corporate culture* perusahaan perbankan yang cukup ketat dan penuh risiko, menjadikannya suatu hal yang sulit untuk diikuti oleh seorang pegawai baru. Untuk itu, seorang pegawai baru perbankan diharapkan memahami beberapa karakteristik penting dalam budaya kerja perbankan seperti yang akan dijelaskan berikut ini.

Pegawai baru perbankan harus siap menghadapi tekanan (*stress*) kerja sehari-hari akibat ritme kerja yang cepat dan beban kerja yang tinggi. Kemampuan untuk berpikir

cepat dan bertindak akurat menjadi kunci dalam menghadapi situasi ini. Disamping itu, pegawai baru di perusahaan perbankan juga harus siap ditempatkan di berbagai lokasi, terutama bagi mereka yang menjadi *Management Trainee*, sehingga memerlukan kesiapan mental dan fisik untuk beradaptasi dengan lingkungan baru.

Aspek emosional juga menjadi hal penting, terutama dalam melayani nasabah. Pegawai baru perbankan dituntut untuk tetap sabar dan ramah, bahkan dalam situasi sulit sekalipun. Tingkat emosi yang tinggi dan kurang kesabaran dapat berdampak negatif pada kinerja dan reputasi. Ketelitian dalam pekerjaan juga menjadi hal yang sangat ditekankan, terutama untuk *front officer* yang menangani transaksi keuangan secara langsung. Kesalahan yang terjadi dapat berpotensi menyebabkan kerugian finansial dan masalah hukum.

Pegawai baru perbankan harus pula mampu menjaga integritas dan kewaspadaan terhadap godaan uang dan suap. Kasus-kasus penipuan (*fraud*) dan pelanggaran etika yang terjadi pada perusahaan perbankan menegaskan pentingnya mempertahankan integritas pribadi. Meskipun ada godaan untuk mendapatkan keuntungan pribadi, tekad kuat dan integritas adalah kunci untuk menghindari risiko pelanggaran hukum dan membangun karir yang baik.

2.2 Stress Kerja Pegawai Baru di Perusahaan Perbankan

Kecenderungan *turnover* yang terjadi di sektor perbankan dapat dikatakan tinggi, yakni 2 kali lipat lebih besar jika dibandingkan dengan sektor non perbankan (Fatihah, 2021). Hal ini dapat dilihat dari data yang menyebutkan bahwa kecenderungan turnover pegawai bank sekitar 16% di tahun 2015, dibandingkan pada industri lainnya yang hanya sebesar 8% (Mercer dalam Fatihah, 2021).

Adapun data riil jumlah pegawai yang keluar dan juga tingkat turnover dari beberapa perusahaan perbankan di Indonesia pada tahun 2022, yang dapat dilihat pada Table 2.1 berikut ini.

Tabel 2. 1
Data Tingkat Turnover Beberapa Bank di Indonesia

No.	Nama Bank	Jumlah Semua Pegawai	Jumlah Pegawai Keluar	Tingkat Turnover
1.	Bank CIMB Niaga	10,936	1,913	17.49%
2.	Bank Central Asia	24,508	1,538	6.28%
3.	Bank Danamon	26,184	1,585	6.09%
4.	Bank Mandiri	38,176	1,840	4.82%
5.	Bank Syariah Indonesia	18,581	849	4.57%
6.	Bank Negara Indonesia	27,170	419	1.54%

*) Data Berdasarkan Laporan Tahunan 2022 masing-masing bank

Salah satu penyebab tingginya tingkat *turnover* pegawai di suatu perusahaan adalah tingginya *stress* kerja yang dialami oleh pegawai (Ubaidillah, 2021). Sejalan dengan Ubaidillah (2021), penelitian yang dilakukan oleh Ihsan et al., (2018) pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Banjarmasin menunjukkan bahwa *stress* kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pegawai. Robbins dan Judge dalam Ihsan et al., (2018) menyatakan bahwa pegawai yang mengalami *stress* kerja berlebihan akan berdampak pada *voluntary turnover*, yaitu suatu kondisi dimana seorang pegawai keluar dari perusahaan tempatnya bekerja secara sukarela.

Lebih lanjut, Ningsih *et. al.* (dalam Maharani & Budiono, 2023) juga menyatakan bahwa *stress* kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti,

semakin meningkatnya *stress* kerja yang dialami seorang pegawai, maka semakin tinggi juga keinginan pegawai tersebut untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja.

Treven (dalam Ubaidillah, 2021) menyatakan bahwa adaptasi merupakan salah satu tahapan pada respon seseorang terhadap *stress*. Dengan demikian, semakin baik kemampuan adaptasi seorang pegawai, maka semakin baik pula kemampuannya dalam menangani *stress* kerja, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada penurunan tingkat *turnover* di suatu perusahaan.

Budaya kerja pada perusahaan perbankan yang cukup ketat dan penuh risiko (Falahat, 2019 dalam Ubaidillah, 2021), tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat *stress* pegawai baru perbankan. Untuk itu diperlukan kemampuan adaptasi yang baik dari seorang pegawai baru perbankan. Salah satu cara untuk memudahkan pegawai baru dalam beradaptasi adalah dengan mengadakan masa orientasi guna menyampaikan informasi dasar mengenai *corporate culture* dan budaya kerja di perusahaan tersebut (Torrington *et. al.* dalam Harvida & Wijaya, 2020).

Perusahaan perbankan di Indonesia pada umumnya memiliki *training center* khusus yang salah satu fungsinya adalah sebagai “sekolah” bagi para pegawai baru mereka. Contohnya adalah Mandiri University, BNI Corporate University, Danamon University, dan BCA Learning Institute. Tujuannya adalah untuk memberikan bekal kepada para pegawai baru agar mereka dapat beradaptasi dengan baik sehingga menurunkan tingkat *stress* kerja.

2.3. Peran Penting Kemampuan Adaptasi, Konsep Diri, dan Kemampuan Komunikasi bagi Pegawai Baru di Perusahaan Sektor Perbankan

Penelitian yang dilakukan oleh Nafi *et al.*, (2022) terhadap pegawai Bank Negara Indonesia KCU Asia Afrika Bandung menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi berpengaruh signifikan terhadap *engagement* pegawai. Sementara itu, penelitian oleh Fauzia & Marwansyah, (2020) memperlihatkan adanya pengaruh negatif antara *engagement* pegawai

dengan *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa pada saat pegawai merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan tempatnya bekerja, maka kemungkinan pegawai tersebut untuk keluar dari perusahaan akan berkurang. Dengan demikian, secara tidak langsung kemampuan adaptasi seorang pegawai, dalam hal ini pegawai baru perusahaan perbankan, akan memengaruhi tingkat *turnover* di perusahaan perbankan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Parastika & Hapsari (2022) terhadap pegawai Bank Syariah Indonesia KCP Tulungagung Sudirman menunjukkan bahwa konsep diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berusaha untuk mempertahankan pekerjaannya (Ikhwanto dalam Harvida & Wijaya, (2020). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pegawai, dalam hal ini pegawai baru perusahaan perbankan, dengan konsep diri positif secara tidak langsung akan menurunkan tingkat *turnover* di perusahaan perbankan tempatnya bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mubarak, et al., (2022) pada Bank Mandiri KCP Sungguminasa menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mcbey dan Karakowsky (dalam Harvida & Wijaya, 2020) menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi *turnover* pegawai di suatu perusahaan adalah penghargaan atas kinerja pegawai. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa kemampuan komunikasi seorang pegawai, khususnya pegawai baru perusahaan perbankan, akan berpengaruh pada tingkat *turnover* di perusahaan perbankan tersebut. Survei yang dilakukan oleh Michael Page (2015), menunjukkan bahwa 40% alasan pegawai tidak puas dalam bekerja terkait dengan buruknya komunikasi antara pegawai dengan perusahaan.