

## **BAB III**

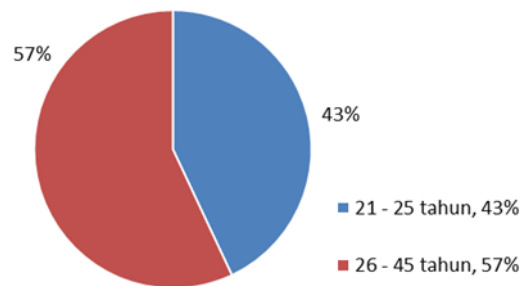
### **KONSEP DIRI, KEMAMPUAN KOMUNIKASI, DAN KEMAMPUAN ADAPTASI PEGAWAI BARU DI PERUSAHAAN PERBANKAN**

Bab berikut ini berisi temuan penelitian yang meliputi gambaran umum responden serta konsep diri, kemampuan komunikasi, dan kemampuan adaptasi pada responden tersebut. Responden penelitian ini merupakan pegawai baru di perusahaan perbankan Indonesia, berusia antara 21 hingga 45 tahun, dengan masa kerja tidak lebih dari satu tahun (12 bulan). Hasil survei yang masuk berasal dari 113 responden, akan tetapi hanya 107 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Berdasarkan perhitungan ukuran sampel pada Bab I, ditetapkan jumlah responden penelitian ini sebanyak 100 orang.

#### **3.1 Gambaran Umum Responden**

Analisis mobilitas tenaga kerja yang dilakukan oleh BPS (2021) menyatakan bahwa tingginya tingkat turnover di suatu perusahaan cenderung terjadi pada pegawai dengan rentang usia 15 sampai 44 tahun. Super (dalam Nugraheni et al., 2022) menyatakan bahwa konsep diri seseorang pada rentang usia tersebut berada pada tahapan *exploratory* (usia 15 sampai 25 tahun) dan tahapan *establishment* (usia 25 sampai 44 tahun) sehingga masih berusaha mencari pekerjaan yang sesuai dengan konsep dirinya. Pengelompokan usia responden mengacu pada hal ini.

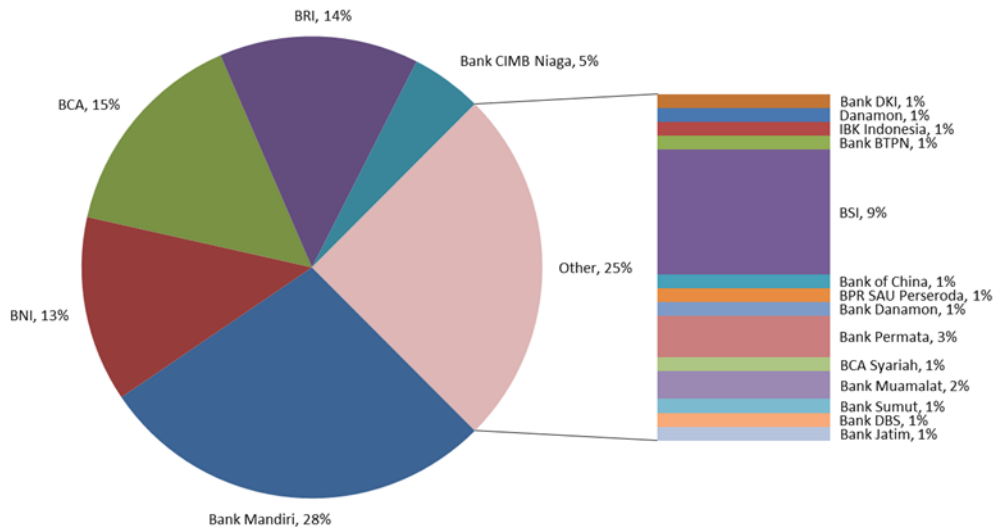
**Grafik 3. 1**  
**Usia Responden**



Grafik 3.1 menunjukkan distribusi usia responden dalam penelitian ini, dengan lebih dari setengahnya (57%) berusia antara 26 hingga 45 tahun. Ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai baru berada dalam rentang usia ini, yang merupakan periode di mana konsep diri seseorang mulai terbentuk secara mapan (*established*). Di sisi lain, rentang usia 21 hingga 25 tahun dianggap sebagai tahap eksplorasi dalam pembentukan konsep diri. Oleh karena itu, para pegawai baru pada rentang usia ini cenderung bergonta-ganti pekerjaan sesuai dengan eksplorasi terhadap konsep diri mereka.

Informasi mengenai tempat kerja responden saat ini dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman mengenai latar belakang pekerjaan dan konteks kerja mereka saat ini. Berdasarkan asetnya, terdapat 11 bank terbesar di Indonesia, lima diantaranya merupakan bank BUMN yaitu Bank Mandiri, BRI, BNI, BTN, dan BSI. Bank lainnya merupakan bank swasta yaitu BCA, Bank CIMB Niaga, Bank Danamon, Bank Permata, Bank OCBC NISP, dan Bank Panin. Grafik 3.2 dibawah ini menunjukkan sebaran lembaga perbankan dimana responden bekerja saat ini.

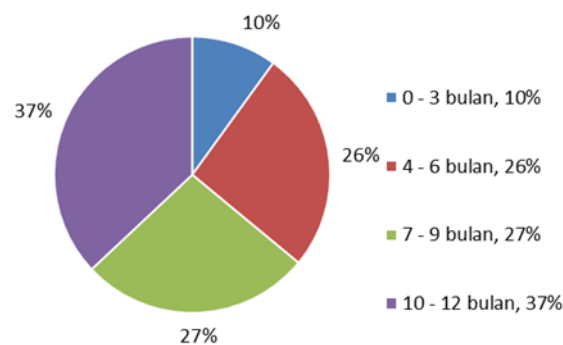
**Grafik 3. 2**  
**Tempat Kerja Responden**



Responden pada penelitian ini tersebar di beberapa lembaga perbankan, dengan jumlah responden terbanyak (28%) berasal dari Bank Mandiri. Bank Mandiri diketahui mempunyai jumlah pegawai terbanyak diantara seluruh perusahaan perbankan Indonesia. Dengan demikian dapat diprediksi bahwa kebanyakan pegawai baru perbankan merupakan pegawai Bank Mandiri. Sebagai lembaga keuangan terbesar di Indonesia dengan aset yang besar, Bank Mandiri membutuhkan jumlah sumber daya manusia yang cukup untuk menjalankan operasinya. Inilah sebabnya mengapa Bank Mandiri memiliki jumlah pegawai baru terbanyak. Adapun responden lainnya bekerja di berbagai lembaga perbankan yang berbeda, baik lembaga perbankan BUMN, seperti BRI, BNI, dan BSI, maupun lembaga perbankan swasta, seperti BCA, Bank CIMB Niaga, Bank Danamon, Bank Permata, dan Bank Muamalat. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini tersebar di banyak lembaga perbankan di Indonesia.

Umumnya, pegawai baru memerlukan waktu sekitar 12 bulan untuk mencapai potensi kinerja secara penuh dalam peran pekerjaannya (Gallup, 2019). Oleh karena itu, dalam penelitian ini masa kerja responden perlu diketahui untuk memastikan apakah mereka dapat dikategorikan sebagai pegawai baru.

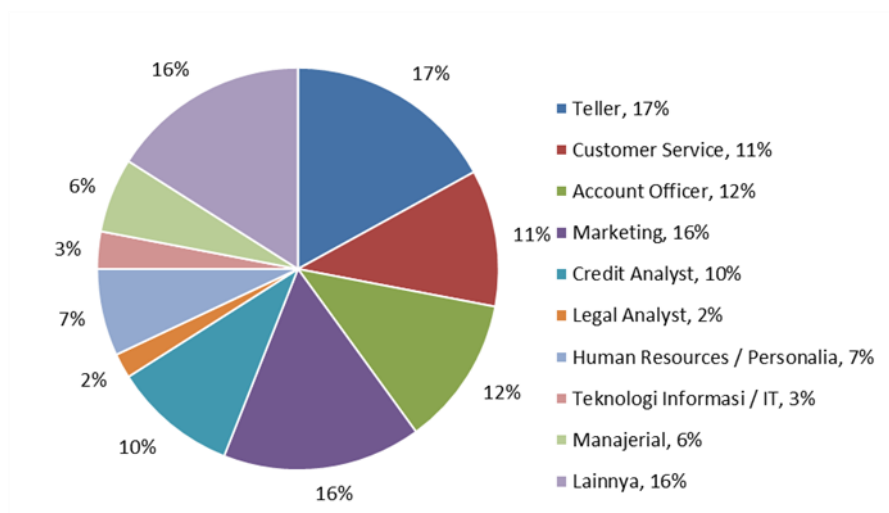
**Grafik 3. 3**  
**Masa Kerja Responden**



Grafik di atas menunjukkan responden dengan masa kerja 10 hingga 12 bulan merupakan responden dengan jumlah terbanyak (37%). Hal ini menandakan banyaknya pegawai baru yang sudah memiliki cukup waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan mereka sehingga diharapkan mulai menunjukkan kinerja optimal sesuai dengan posisi kerja mereka. Hal menarik mengenai masa kerja responden adalah rendahnya (10%) jumlah responden dengan masa kerja kurang dari atau selama 3 bulan. Ini merupakan indikasi adanya pengurangan jumlah pegawai baru dalam 12 bulan terakhir yang mengarah ke tingginya tingkat turnover.

Peran pegawai perbankan secara umum mencakup beragam fungsi dengan tanggung jawab yang berbeda. Dalam konteks ini, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2019 membagi peran pegawai perbankan ke dalam lima kelompok utama, yaitu pelayanan nasabah, *account officer*, operasional, pendukung (*support*), dan non-operasional. Pembagian ini membantu dalam pengelompokan tugas serta tanggung jawab yang berkaitan dengan berbagai peran pegawai di sektor perbankan.

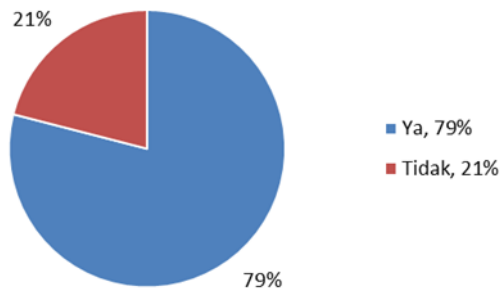
**Grafik 3. 4**  
**Deskripsi Kerja Responden**



Grafik 3.4 di atas mengacu pada deskripsi kerja yang telah ditetapkan OJK tersebut dengan jumlah responden terbanyak (17%) adalah mereka yang bekerja sebagai teller. Hal ini menandakan bahwa teller merupakan posisi terbanyak yang diisi oleh pegawai baru perbankan. Deskripsi kerja teller meliputi transaksi tabungan yang merupakan produk perbankan dengan jumlah transaksi terbanyak. Dengan demikian posisi teller membutuhkan sumber daya manusia dengan jumlah yang cukup besar.

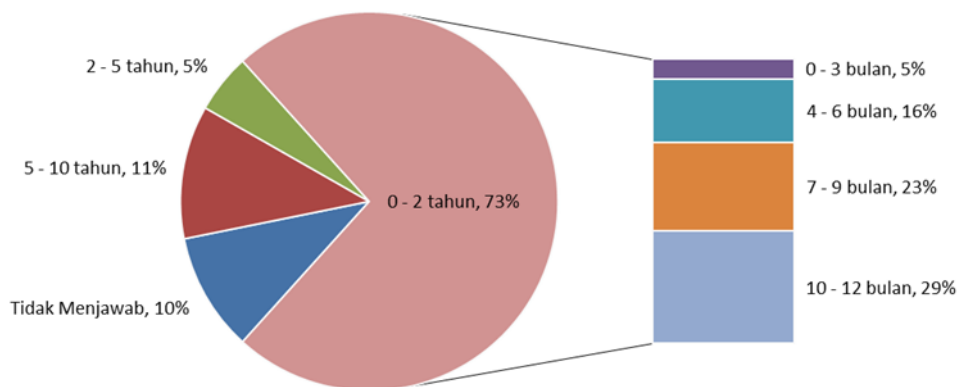
Analisis responden yang telah memiliki pengalaman bekerja di tempat lain sebelumnya berguna untuk memahami mobilitas pegawai baru perbankan. Pemahaman mengenai mobilitas ini diharapkan mampu memperjelas karakteristik pegawai baru terkait konsep diri, kemampuan komunikasi, dan kemampuan adaptasi di tempat mereka bekerja saat ini.

**Grafik 3. 5**  
**Responden yang Pernah Bekerja di Tempat Lain Sebelumnya**



Pada penelitian ini, sebagian besar (79%) responden pernah bekerja di tempat lain sebelum bekerja di tempat kerjanya saat ini. Dengan demikian terdapat indikasi bahwa pegawai baru pada umumnya berpindah-pindah tempat kerja sebelum menemukan tempat kerja yang sesuai dengan ekspektasinya. Adapun penjelasan lebih mendalam mengenai berapa lama mereka bekerja sebelumnya, apa bidang pekerjaan yang mereka lakukan sebelumnya, serta mengapa mereka memutuskan untuk pindah, akan diuraikan berikut ini.

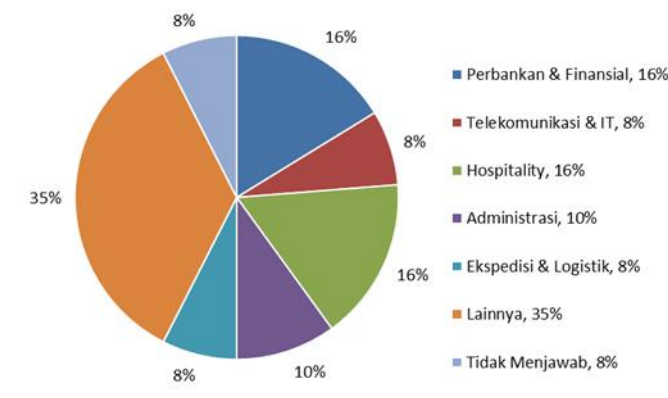
**Grafik 3. 6**  
**Periode Kerja Respoden di Tempat Kerja Sebelumnya dan Masa Kerja Responden di Tempat Kerja Saat Ini**



Temuan penelitian menunjukkan bahwa responden yang sudah pernah bekerja sebelumnya, mayoritas (73%) telah bekerja selama kurang dari 2 tahun di perusahaan sebelumnya. Jika dilihat masa kerjanya saat ini, responden tersebut paling banyak (29%) telah

bekerja 10 hingga 12 bulan di perusahaan yang sekarang. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai baru yang saat ini telah bekerja selama hampir atau mencapai satu tahun, pernah bekerja sebelumnya selama kurang dari atau mencapai 2 tahun di tempat kerjanya terdahulu. Perusahaan pada umumnya menerapkan kontrak kerja selama 2 tahun (UU No. 13 Tahun 2003) bagi pegawai baru. Hal ini turut berkontribusi pada banyaknya pegawai baru yang berpindah pekerjaan setelah 2 tahun bekerja.

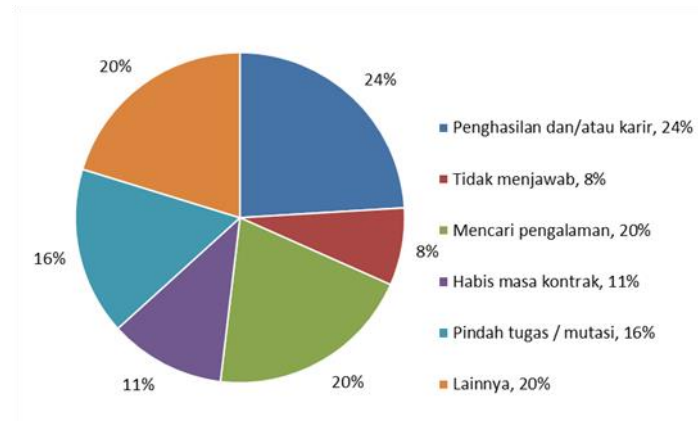
**Grafik 3. 7**  
**Bidang Kerja Responden Sebelumnya**



Bidang kerja responden pada tempat kerja sebelumnya didominasi oleh bidang perbankan dan finansial (16%) serta hospitality (16%). Hal ini menandakan bahwa pegawai baru di perusahaan perbankan yang sebelumnya telah memiliki pengalaman kerja di tempat lain, paling banyak bekerja di bidang perbankan dan finansial serta di bidang hospitality pada pekerjaan mereka sebelumnya. Banyaknya pegawai baru yang berpindah kerja di bidang yang relatif sama, tidak terlepas dari referensi pekerjaan yang pada umumnya diminta oleh perusahaan. Pegawai baru dengan referensi kerja di bidang yang sama, akan berpeluang diterima lebih besar di tempat kerja barunya.

**Grafik 3. 8**

**Alasan Responden Pindah Kerja**



Alasan utama (24%) yang mendorong responden pada penelitian ini untuk berpindah kerja dari tempat kerja sebelumnya adalah penghasilan dan/atau karir. Hal ini berarti mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi serta jenjang karir yang lebih baik merupakan kebutuhan bagi pegawai baru pada umumnya.

### 3.2 Konsep Diri

Konsep diri pegawai baru adalah pandangan seorang pegawai baru mengenai dirinya secara menyeluruh, yang melibatkan kondisi tubuh, perasaan, kepandaian, sosial, dan kerohanian. Secara umum, konsep diri pegawai baru merupakan persepsi dan impresi seorang pegawai baru terhadap dirinya secara fisik, sosial, dan psikologi. Pengukuran konsep diri pegawai baru mengacu pada komponen konsep diri Hurlock (2002), yaitu pemahaman mengenai penampilan diri, kemampuan mengendalikan emosi, kemampuan mengatasi masalah, dan keinginan untuk bekerjasama.

Pemahaman mengenai penampilan diri merupakan komponen *perceptual* dari konsep diri atau disebut juga konsep diri fisik (*physical self-concept*). Hal ini tercermin pada perilaku pegawai baru dalam memperhatikan kebersihan dan kerapihan pakaian kerja, keserasian antara

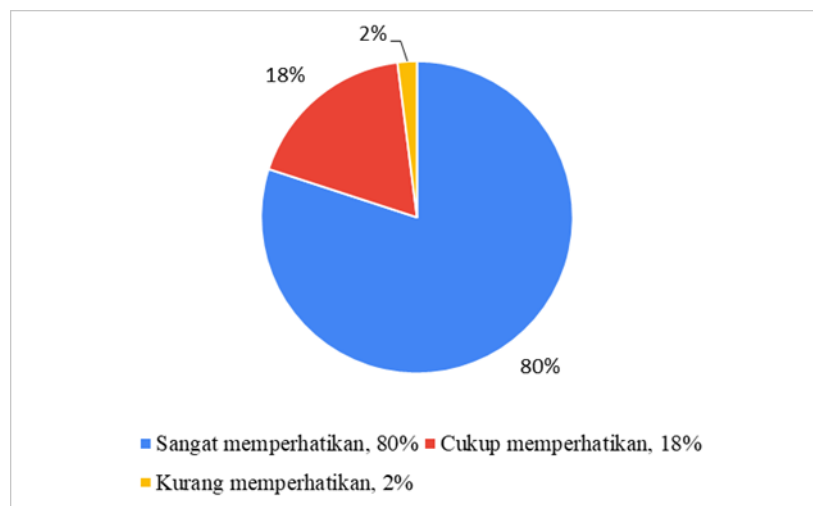


aksesoris dengan pakaian kerja yang digunakannya, serta keteraturan perawatan kebersihan dan kerapihan dirinya.

Bekerja di perusahaan perbankan, dituntut untuk selalu memperhatikan kebersihan dan kerapihan pakaian kerja. Selain menjaga *image* perusahaan, hal ini dapat menarik perhatian nasabah atau calon nasabah. Dengan demikian, secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

**Grafik 3. 9**

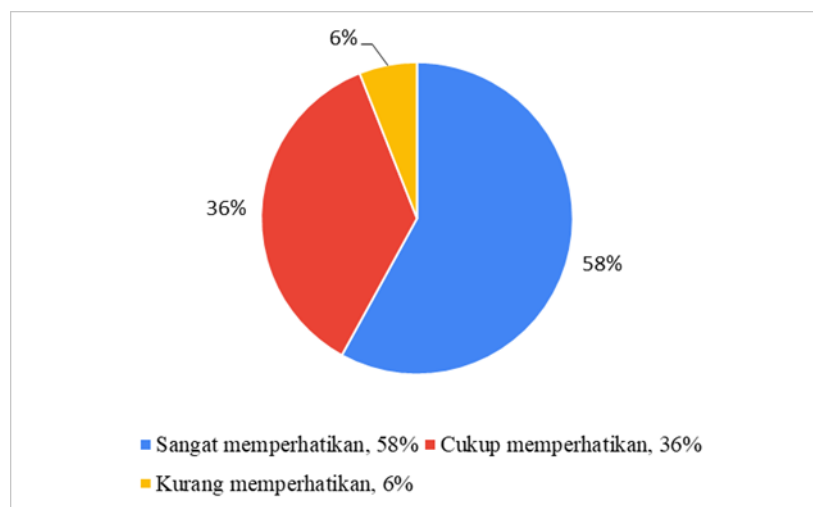
**Perhatian responden terhadap kebersihan dan kerapihan pakaian kerja**



Perhatian responden terhadap kebersihan dan kerapihan pakaian kerja menunjukkan bahwa mereka sangat memahami hal ini. Walaupun responden merupakan pegawai baru di lingkungan pekerjaan mereka sekarang, namun banyak diantara mereka yang sudah pernah bekerja sebelumnya di bidang perbankan, finansial, dan *hospitality*, yang menuntut penggunaan pakaian kerja dengan bersih dan rapih.

Penggunaan aksesoris dalam bekerja salah satunya bertujuan untuk menambah sentuhan pribadi terhadap pakaian kerja yang digunakan agar tidak terlihat monoton. Namun demikian, penggunaan aksesoris yang tidak serasi dengan pakaian kerja, akan terlihat buruk dan akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut di mata rekan kerja atau nasabah.

**Grafik 3. 10**  
**Perhatian responden terhadap keserasian aksesoris dengan pakaian kerja yang ia gunakan**

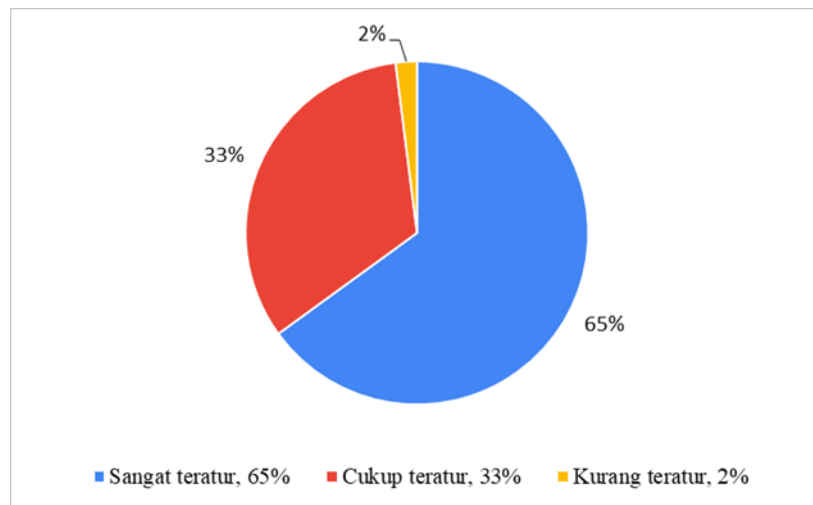


Lebih dari setengah jumlah responden bekerja sebagai teller, customer service, account officer, dan marketing officer, yang bertemu langsung dengan nasabah atau calon nasabah. Oleh sebab itu, tampil menarik dalam bekerja telah menjadi tugas mereka. Mereka sangat memahami hal ini seperti terlihat pada grafik 3.6 diatas mengenai perhatian mereka terhadap keserasian antara penggunaan aksesoris dengan pakaian kerja.

Teratur dalam merawat kebersihan dan kerapihan diri memiliki banyak manfaat. Bagi seorang pegawai perbankan, hal ini dapat bermanfaat untuk memberikan rasa aman dan nyaman kepada sesama rekan kerja dan juga nasabah. Dengan demikian, akan terbentuk suasana kerja yang kondusif.

**Grafik 3. 11**

**Keteraturan responden terhadap perawatan kebersihan dan kerapihan diri**



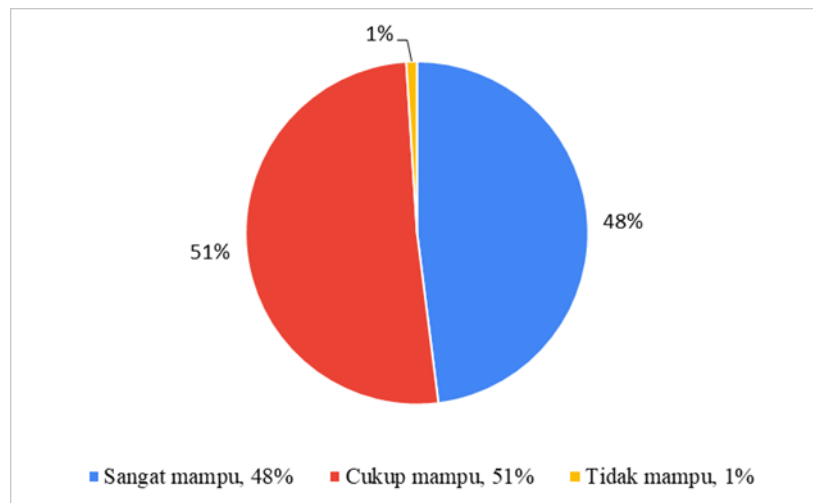
Pola jawaban responden mengenai keteraturan perawatan kebersihan dan kerapihan diri, tidak berbeda jauh dengan pola jawaban responden mengenai keserasian antara penggunaan aksesoris dengan pakaian kerja. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa keteraturan perawatan kebersihan dan kerapihan diri, sangat dipahami oleh responden dengan posisi teller, customer service, account officer, dan marketing officer.

Kemampuan mengendalikan emosi merupakan komponen *conceptual* dari konsep diri atau disebut juga konsep diri psikis (*psychological self-concept*). Hal ini tercermin pada sikap pegawai baru dalam menahan diri ketika ditegur oleh atasannya, menahan diri ketika rencananya belum / tidak tercapai, serta menahan diri ketika nasabah bersikap merendahkan atau kurang sopan terhadap dirinya atau perusahaan tempatnya bekerja.

Budaya kerja di perusahaan perbankan yang cukup ketat, penuh resiko dan menuntut tingkat kompetensi tinggi, menyebabkan tingkat *stress* yang tinggi bagi pegawai baru perbankan. Walaupun sudah berusaha semaksimal mungkin untuk tidak melakukan kesalahan, ada kalanya pegawai baru melakukan kesalahan yang menyebabkan dirinya ditegur oleh atasan. Demi menjaga suasana kerja tetap kondusif, diharapkan pegawai baru tersebut dapat menahan diri agar tidak terjadi perselisihan dengan atasannya.

**Grafik 3. 12**

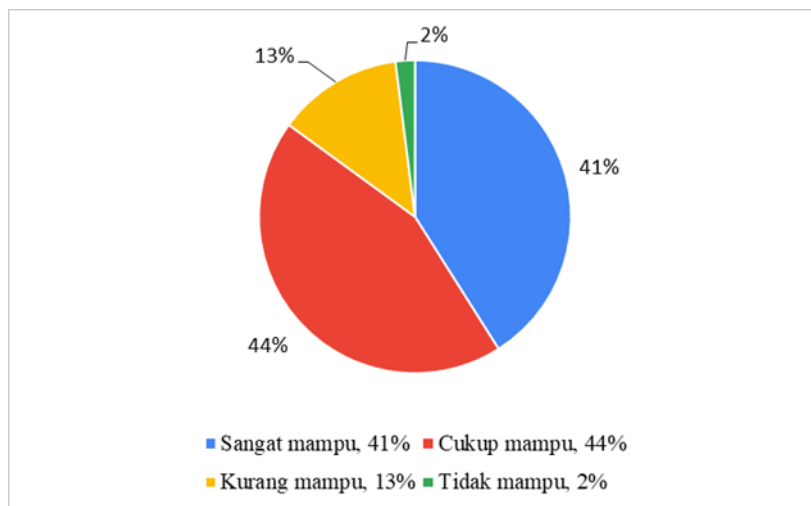
**Kemampuan responden dalam menahan diri ketika ditegur oleh atasan**



Grafik di atas menggambarkan bahwa mayoritas dari jumlah responden merasa cukup mampu dan sangat mampu dalam menahan diri ketika ditegur oleh atasan mereka. Data tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas responden dari penelitian ini dapat menjaga dirinya agar tetap dapat bekerja walaupun terdapat tekanan *stress*.

Perusahaan perbankan merupakan salah satu jenis perusahaan yang berorientasi target. Setiap pegawai di perusahaan mempunyai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai target kerja tersebut, setiap pegawai menyusun strateginya masing-masing selain strategi umum yang digagas oleh perusahaan. Oleh sebab itu, apabila strategi yang telah disusunnya belum atau tidak mampu membuatnya mencapai target, akan menimbulkan kekecewaan pada diri pegawai tersebut. Kekecewaan yang terlalu besar akan menyebabkan pegawai tersebut kehilangan fokus kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerjanya.

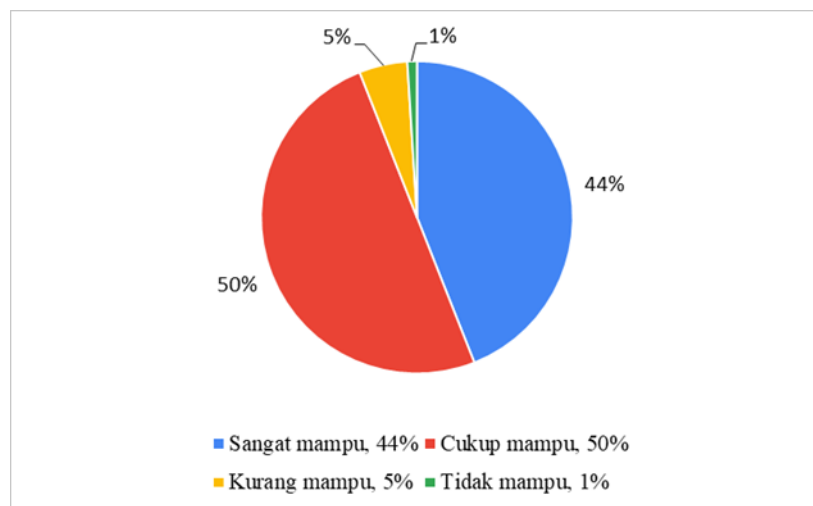
**Grafik 3. 13**  
**Kemampuan responden dalam menahan diri ketika rencananya**  
**belum / tidak tercapai**



Jawaban responden yang cenderung hanya cukup mampu dalam menahan diri, menandakan terdapat sedikit kekecewaan dalam diri mereka ketika strategi yang sudah mereka susun belum atau tidak mampu mencapai target kerja. Akan tetapi hal ini tidak sampai mengganggu fokus kerja mereka. Disamping itu, adanya responden yang kurang mampu menahan diri dengan jumlah yang cukup banyak, menandakan sebagai pegawai baru mereka masih dalam proses belajar untuk menyusun strategi dalam mencapai target kerja mereka.

Dengan tingkat persaingan di industri perbankan yang semakin tinggi, kepuasan nasabah menjadi salah satu perhatian utama perusahaan perbankan, tidak hanya untuk menarik calon nasabah baru tapi juga untuk mempertahankan nasabah lama. Seringkali pegawai baru perbankan menghadapi sikap nasabah yang merendahkan atau kurang sopan, baik terhadap dirinya maupun terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini memerlukan toleransi pegawai baru tersebut demi menjaga *image* perusahaan dan mempertahankan nasabah.

**Grafik 3. 14**  
**Kemampuan responden dalam menahan diri ketika nasabah bersikap merendahkan atau kurang sopan**



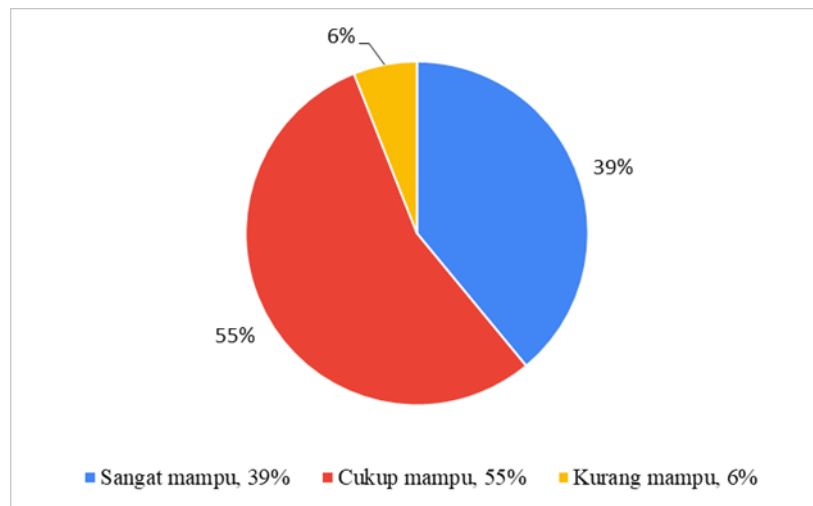
Terlihat responden cukup mampu menahan diri ketika nasabah bersikap merendahkan, bahkan banyak pula yang sangat mampu melakukannya. Hal ini mengindikasikan pemahaman responden yang sangat baik mengenai pentingnya kepuasan nasabah dalam perusahaan perbankan.

Selain kemampuan mengendalikan emosi, kemampuan mengatasi masalah juga merupakan komponen *conceptual* dari konsep diri atau disebut juga konsep diri psikis (*psychological self-concept*). Hal ini tercermin pada kemampuan pegawai baru dalam mengemukakan solusi alternatif kepada atasan saat target kerja belum atau tidak tercapai,

mengambil inisiatif ketika teamwork tidak berjalan sebagaimana mestinya, serta mengatasi masalah yang dihadapi oleh nasabah terkait produk perbankan yang ditawarkan.

Tidak tercapainya target pekerjaan, terutama untuk pegawai baru, merupakan hal yang biasa terjadi. Walaupun alasan tidak tercapainya target merupakan hal penting untuk dikaji, namun tidak kalah penting untuk mencari solusi alternatif untuk meminimalkan dampaknya.

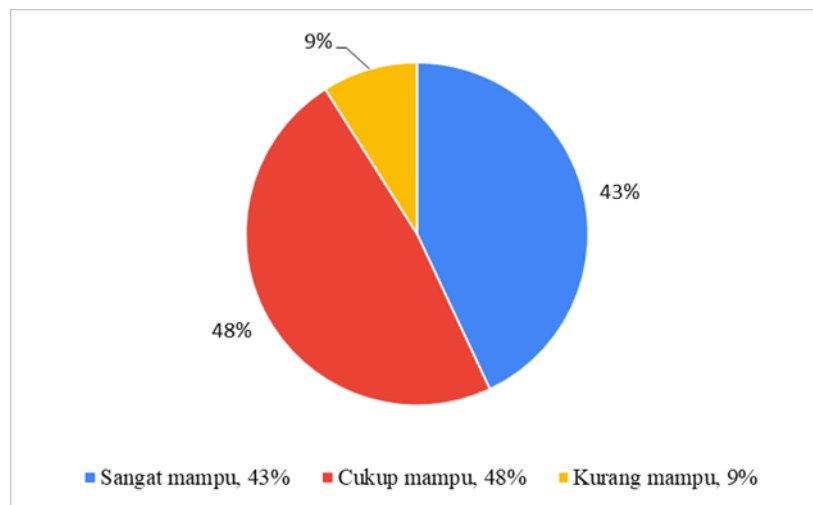
**Grafik 3. 15**  
**Kemampuan responden dalam mengemukakan solusi alternatif kepada atasan ketika target belum / tidak tercapai**



Jawaban responden menunjukkan kemampuan mereka yang baik dalam hal mengemukakan solusi alternatif. Namun demikian, kecenderungan responden yang hanya sebatas cukup mampu melakukannya, mengindikasikan tidaklah mudah untuk mencari solusi alternatif. Hal ini perlu menjadi perhatian pegawai baru perbankan.

Pegawai merupakan *team player* pada suatu perusahaan dan berkewajiban menjaga keberlangsungan *teamwork* demi tercapainya tujuan pekerjaan. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya seorang pegawai mampu untuk mengambil inisiatif ketika *teamwork* tidak berjalan sebagaimana mestinya.

**Grafik 3. 16**  
**Kemampuan responden dalam mengambil inisiatif ketika teamwork tidak berjalan sebagaimana mestinya**

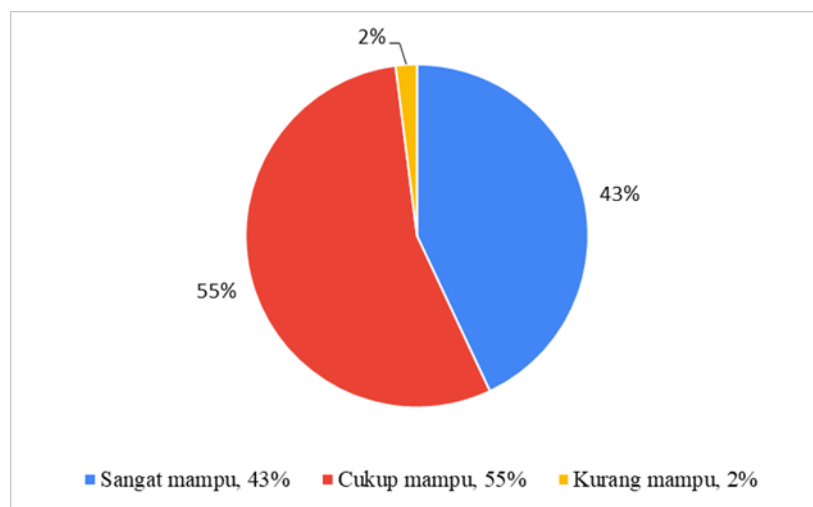


Hanya sebagian kecil responden yang kurang mampu melakukan hal ini. Kemampuan mengambil inisiatif ini tentunya memerlukan pengalaman bekerja dalam tim. Responden dengan masa kerja kurang dari 3 bulan tentunya sulit melakukannya. Untuk itu mereka masih perlu banyak belajar untuk membentuk kemampuan tersebut.



Untuk mempertahankan adanya nasabah, perusahaan perbankan tentunya akan memperhatikan kenyamanan dan keamanan nasabah dalam menggunakan produk perbankan. Namun demikian ada kalanya terjadi masalah terhadap produk tersebut. Untuk itu pegawai perbankan harus mampu mengatasi masalah tersebut.

**Grafik 3. 17**  
**Kemampuan responden dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh nasabah**



Grafik tersebut mengindikasikan kemampuan responden yang baik dalam mengatasi masalah terkait produk perbankan yang ditawarkan kepada responden mereka. Hal ini juga mengindikasikan pengetahuan dan pemahaman responden yang baik mengenai produk-produk perbankan di perusahaan mereka. Dengan demikian mereka mampu mencari solusinya apabila terjadi masalah.

Keinginan untuk bekerjasama merupakan komponen *attitudinal* dari konsep diri. Hal ini tercermin pada kemampuan pegawai baru dalam berkoordinasi dengan atasannya saat mengerjakan tugas, *sharing* gagasan atau ide dengan rekan kerja satu tim dan menerima *feedback* dari rekan kerjanya tersebut, serta membantu nasabah memperoleh apa yang diperlukannya.

Koordinasi merupakan proses untuk menyelaraskan ide dan kepentingan serta memantau kemajuan (*progress*). Hal ini sangat penting dilakukan terutama oleh seorang pegawai baru. Koordinasi dengan atasan akan membuat pegawai baru dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa melakukan kesalahan.

**Grafik 3. 18**  
**Kemampuan responden berkoordinasi dengan atasannya dalam mengerjakan tugasnya**

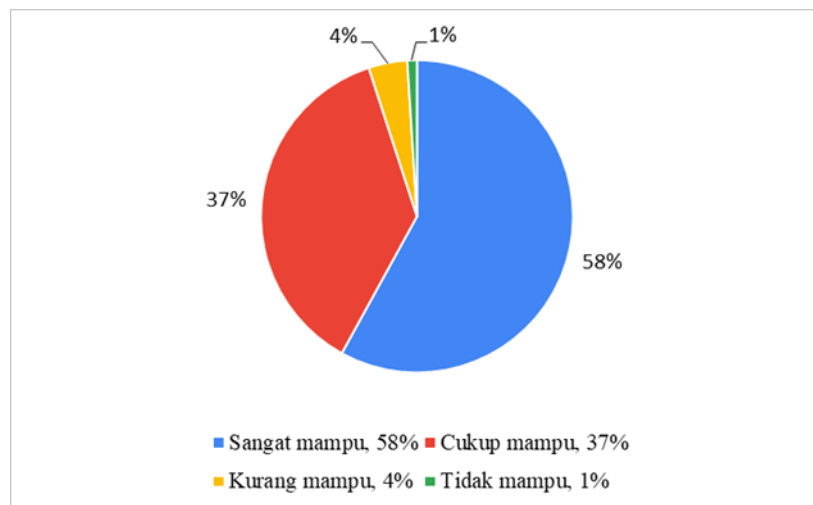


Responden menunjukkan kemampuan yang sangat baik dalam berkoordinasi dengan atasan mereka. Hal ini menandakan keinginan responden untuk bekerja tanpa melakukan kesalahan. Fakta bahwa sebagian besar responden pernah bekerja sebelumnya dengan masa kerja di bawah 2 tahun, menandakan posisi mereka sebagai staf. Untuk itu mereka masih sangat perlu untuk berkoordinasi dengan atasan mereka.

*Teamwork* yang baik menuntut para anggota tim untuk mampu berbagi gagasan, baik untuk melakukan suatu pekerjaan maupun untuk mencari solusi terhadap suatu masalah. Disamping itu, mereka juga harus mampu untuk menerima *feedback* dari sesama rekan satu tim. Dengan demikian dapat terbentuk komunikasi yang lancar dalam tim tersebut.

**Grafik 3. 19**

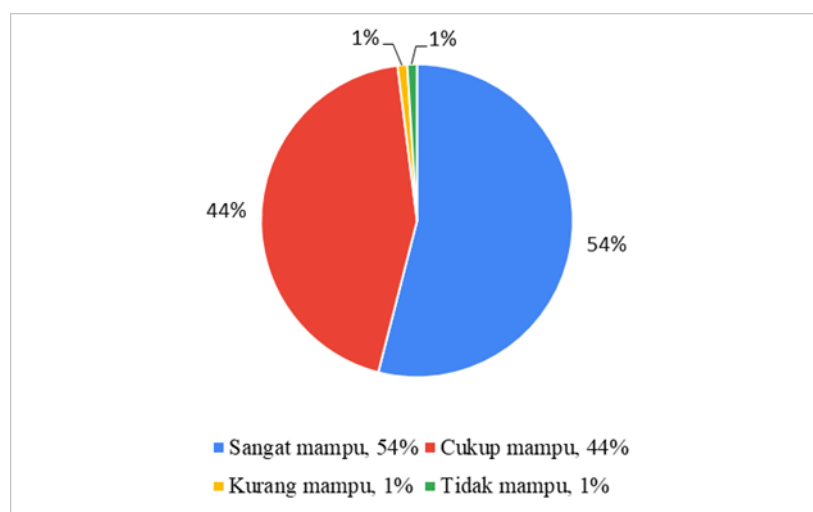
**Kemampuan responden dalam berbagi (*sharing*) gagasan / ide dengan rekan kerja satu tim dan juga mampu menerima *feedback* dari rekan kerjanya tersebut**



Indikasi responden sangat memahami hal ini terlihat dari banyaknya jumlah mereka yang sangat mampu dan cukup mampu berbagi (*sharing*) gagasan atau ide dengan rekan kerja satu tim dan juga mampu menerima *feedback* dari rekan kerjanya tersebut. Dengan demikian, terdapat indikasi bahwa responden mampu bekerja sama dengan baik dalam suatu *teamwork*.

Salah satu kunci untuk memperoleh nasabah adalah memahami apa yang sesungguhnya mereka perlukan, bukan hanya apa yang mereka inginkan. Pengetahuan mengenai produk saja belum cukup untuk mencapai hal ini. Pegawai baru perbankan harus mampu menggali apa yang sesungguhnya diperlukan oleh nasabah atau calon nasabah untuk selanjutnya dicarikan produk ataupun solusi yang tepat bagi nasabah atau calon nasabah tersebut.

**Grafik 3. 20**  
**Kemampuan responden dalam membantu nasabah memperoleh apa yang diperlukannya**



Grafik di atas menunjukkan bahwa hampir semua responden mampu melakukannya. Hal ini mengindikasikan adanya kolaborasi yang baik antara responden dengan nasabah mereka. Walaupun deskripsi kerja responden sangat beragam, mereka mempunyai tujuan yang sama, yaitu membantu nasabah memperoleh apa yang mereka perlukan di masing-masing bidang kerja responden.

Kategorisasi skor responden untuk variabel konsep diri, dilakukan dengan membagi perolehan skor responden ke dalam empat tingkat, yaitu sangat positif, positif, negatif, dan sangat negatif. Variabel konsep diri memiliki 12 pertanyaan dengan skor minimum 12 dan skor maksimum 48. Berikut adalah kategorisasi skor responden untuk variabel konsep diri:

- Skor 39 – 48 : konsep diri sangat positif
- Skor 30 – 38 : konsep diri positif
- Skor 21 – 29 : konsep diri negatif
- Skor 12 – 20 : konsep diri sangat negatif

Jumlah responden dan persentasenya untuk masing-masing tingkat kategori pada variabel konsep diri dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. 1**  
**Kategorisasi Hasil Survei untuk Variabel Konsep Diri**

Tingkat Kategori	Jangkauan Total Skor	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Positif	39 – 48	78	78%
Positif	30 – 38	22	22%
Negatif	21 – 30	0	0%
Sangat Negatif	12 – 20	0	0%

Skor responden tersebut menunjukkan bahwa konsep diri mayoritas responden pada penelitian ini sangat positif. Responden sangat baik dalam hal pemahaman mengenai penampilan diri, kemampuan mengendalikan emosi, kemampuan mengatasi masalah, dan keinginan untuk bekerjasama. Pegawai baru perbankan dengan konsep diri seperti ini, diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang cukup ketat, penuh resiko dan menuntut tingkat kompetensi tinggi.

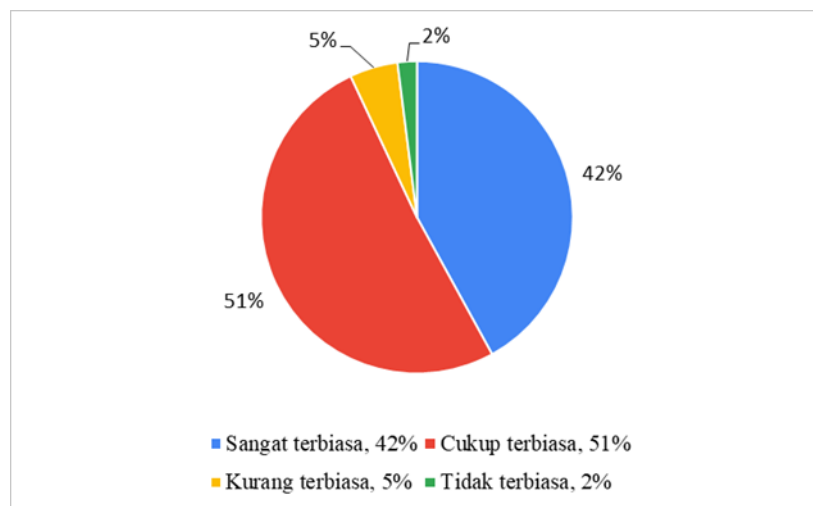
### **3.3 Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan komunikasi pegawai baru adalah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai baru dalam melakukan pengiriman dan penerimaan informasi, baik secara verbal maupun nonverbal. Efektivitas seorang pegawai baru dalam berkomunikasi merupakan acuan dalam kemampuannya berkomunikasi. Pengukuran kemampuan komunikasi pegawai baru mengacu pada pokok-pokok kemampuan komunikasi Hartley (2001), yaitu kemampuan untuk bertanya, kemampuan membuat lawan bicara mengungkapkan lebih rinci, dan kemampuan untuk memahami lawan bicara.

Terdapat tiga perspektif dalam kemampuan untuk bertanya yaitu interogasi, ungkapan keingintahuan, dan wacana untuk memperoleh informasi. Ketiga hal ini tercermin pada perilaku pegawai baru dalam meminta penjelasan dari atasan mengenai instruksi kerja yang tidak dipahaminya, mengajukan pertanyaan dalam suatu forum rapat atau diskusi, serta meminta penjelasan dari nasabah mengenai apa yang diperlukannya.

Agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, seorang pegawai perlu memahami instruksi kerja yang diberikan kepadanya baik lisan maupun tertulis. Pegawai baru di lingkungan pekerjaan baru tentunya perlu waktu untuk dapat memahami instruksi kerja dengan baik. Oleh sebab itu, pegawai baru tersebut perlu meminta penjelasan dari atasannya ketika ada instruksi kerja yang tidak dipahaminya.

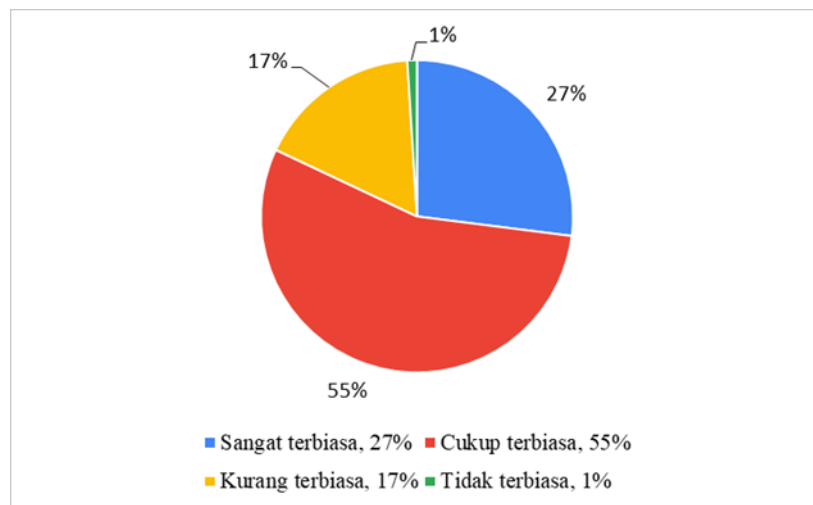
**Grafik 3. 21**  
**Kebiasaan responden dalam meminta penjelasan dari atasan mengenai instruksi kerja yang tidak dipahaminya**



Grafik di atas menunjukkan bahwa responden cukup terbiasa melakukan hal ini. Latar belakang sebagian besar responden yang pernah bekerja sebelumnya, mempengaruhi kebiasaan mereka untuk bertanya mengenai hal yang tidak mereka pahami. Tidak hanya di perusahaan perbankan, pegawai baru di perusahaan lainnya diprediksi akan melakukan hal yang sama, mengingat beragamnya bidang kerja responden di pekerjaan mereka sebelumnya.

Rapat atau diskusi merupakan sarana untuk berkomunikasi, saling bertukar informasi dan gagasan, serta menyatukan pemikiran demi tercapainya target kerja. Oleh sebab itu, kemampuan bertanya dalam suatu forum rapat atau diskusi merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

**Grafik 3. 22**  
**Kebiasaan responden mengajukan pertanyaan dalam**  
**suatu forum rapat / diskusi**

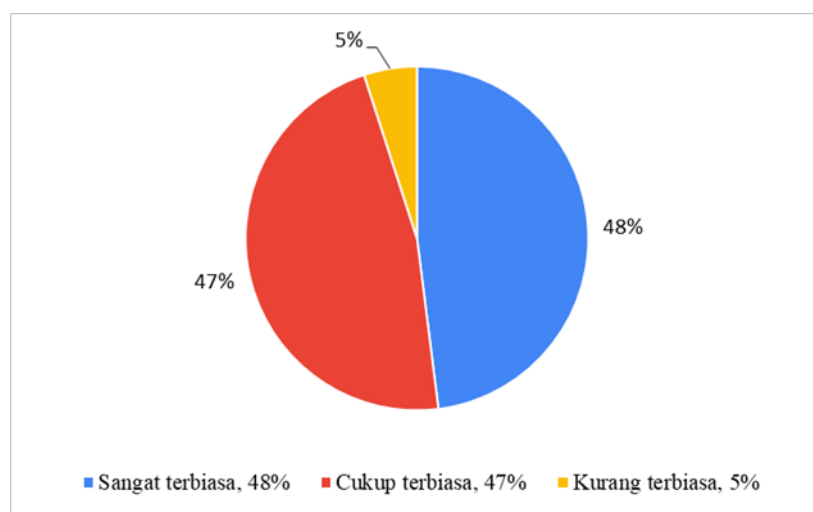


Walaupun mayoritas responden terbiasa mengajukan pertanyaan dalam suatu rapat atau diskusi, tidak sedikit responden yang kurang terbiasa melakukannya. Hal ini mengindikasikan tidak mudah bagi pegawai baru untuk dapat mengajukan pertanyaan dalam suatu rapat atau diskusi. Selain harus benar-benar memahami topik rapat atau diskusi, dibutuhkan keberanian untuk melakukan hal tersebut.



Ketidaktahuan nasabah mengenai beragam produk perbankan, terkadang menyebabkan solusi produk yang diberikan tidak optimal. Untuk itu pegawai perbankan perlu meminta penjelasan kepada nasabah mengenai apa yang diperlukannya agar solusi produk yang ditawarkan benar-benar optimal. Dengan demikian akan tumbuh rasa yakin dalam diri nasabah terhadap kinerja perusahaan.

**Grafik 3. 23**  
**Kebiasaan responden dalam meminta penjelasan dari nasabah mengenai apa yang diperlukannya**



Hampir semua responden terbiasa untuk meminta penjelasan mengenai apa yang diperlukan oleh nasabah mereka. Hal ini mengindikasikan komunikasi yang baik antara responden dengan nasabah. Dengan demikian, solusi produk yang ditawarkan kepada nasabah dapat optimal dan nasabah pun dapat lebih percaya diri terhadap perusahaan perbankan dimana responden tersebut bekerja.

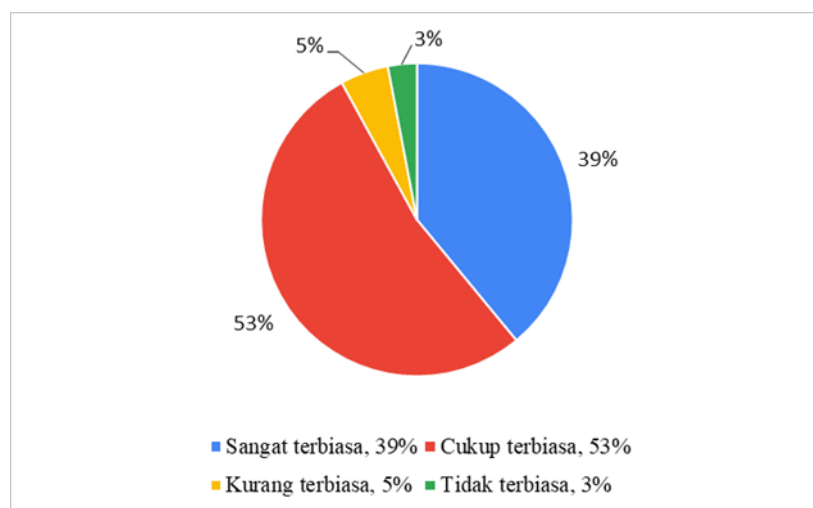
Kemampuan membuat lawan bicara mengungkapkan lebih rinci (reflecting) bertujuan agar lawan bicara menjelaskan lebih jauh mengenai apa yang disampaikannya. Caranya bermacam-macam, antara lain dengan menggunakan kata kunci (keywords), paraphrase, dan cerminan perasaan (reflecting feeling). Perilaku pegawai baru yang dapat menggambarkan hal

ini yaitu meminta penjelasan lebih rinci dari atasan mengenai intruksi kerja, meminta penjelasan lebih rinci dari rekan kerja mengenai proposal kerja, serta meminta penjelasan lebih rinci dari nasabah mengenai hal-hal lain yang masih diperlukannya.

Sebagai seorang pegawai baru, merupakan hal yang wajar apabila belum terbiasa dengan cara atasan dalam memberikan instruksi kerja. Untuk itu pegawai baru tersebut perlu meminta penjelasan lebih rinci mengenai instruksi kerja yang diberikan oleh atasannya sehingga memperlancar komunikasi selanjutnya.

**Grafik 3. 24**

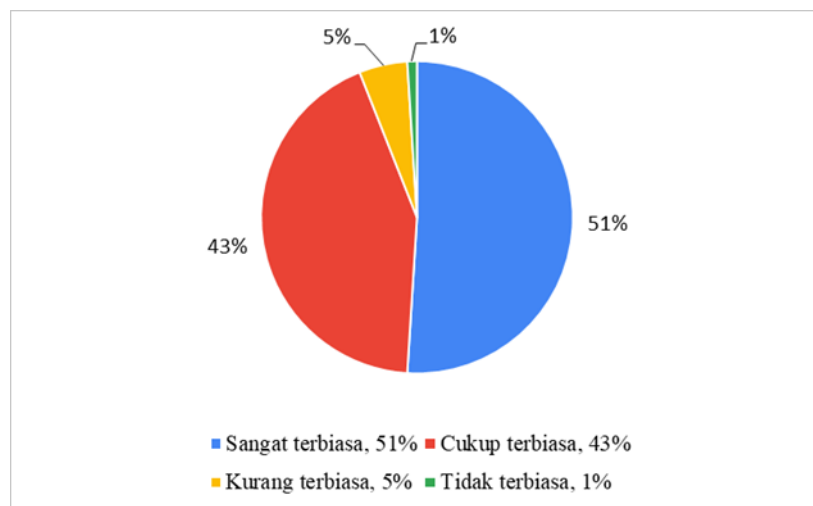
**Kebiasaan responden dalam meminta penjelasan lebih rinci dari atasan mengenai intruksi kerja**



Kebanyakan dari pegawai baru perbankan yang menjadi responden pada penelitian ini cukup dan sangat terbiasa meminta penjelasan lebih rinci dari atasan mengenai intruksi kerja. Mereka menyadari pentingnya melaksanakan intruksi kerja dengan benar. Deskripsi kerja pada perusahaan perbankan mengisyaratkan kesalahan sekecil apapun dapat menyebabkan masalah bagi perusahaan. Untuk itu responden terbiasa memperjelas instruksi kerja dengan bertanya kepada atasan.

Tidak semua proposal kerja dibuat dengan rinci. Kenyataannya, banyak proposal kerja yang hanya mencantumkan tabel dan grafik berisi angka-angka dengan asumsi pembacanya telah mengerti mengenai apa yang dimaksud oleh pembuat proposal. Bagi pegawai baru, hal ini dapat menyebabkan kesalahan dalam memahami proposal kerja tersebut. Untuk itu, pegawai baru tersebut harus meminta penjelasan lebih rinci kepada rekan kerja yang lebih paham mengenai proposal kerja tersebut.

**Grafik 3. 25**  
**Kebiasaan responden dalam meminta penjelasan lebih rinci dari rekan kerja mengenai proposal kerja**

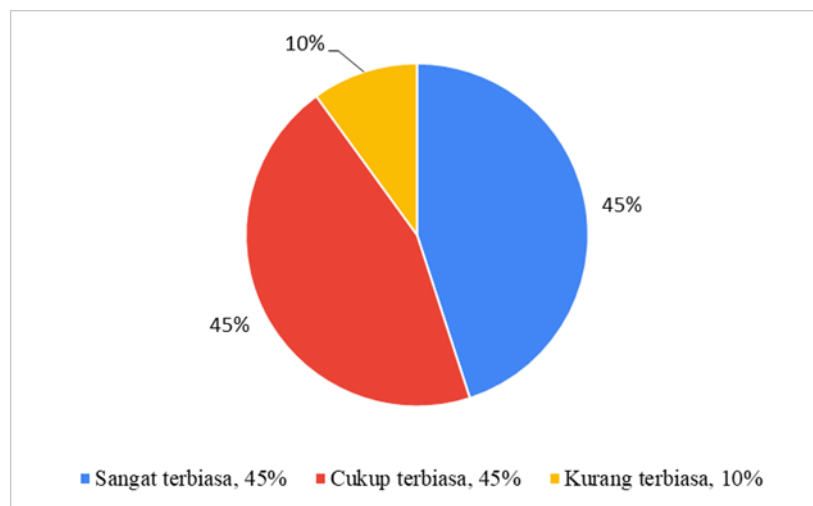


Hampir semua responden sangat terbiasa meminta penjelasan lebih rinci mengenai proposal kerja yang dibuat oleh rekan kerjanya. Hal ini wajar mengingat sebagai seorang pegawai baru, responden tentunya belum memahami benar konteks sosio-historis dari proposal kerja tersebut. Dengan meminta penjelasan lebih rinci, seorang pegawai baru akan lebih cepat memahami mengenai proposal kerja yang dibuat oleh rekan kerjanya.

Kepentingan nasabah dalam berinteraksi dengan perusahaan perbankan bermacam-macam. Namun demikian, mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu memperoleh apa yang diperlukannya, baik berupa informasi, produk, solusi, atau penyelesaian masalah. Perusahaan perbankan mewajibkan para pegawainya untuk memastikan hal ini. Oleh sebab itu setiap pegawai perbankan sudah terbiasa menanyakan kepada nasabah mengenai hal-hal lain yang masih diperlukan.

**Grafik 3. 26**

**Kebiasaan responden dalam meminta penjelasan lebih rinci dari nasabah mengenai hal-hal lain yang masih diperlukannya**



Grafik di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden terbiasa menanyakan kepada nasabah mengenai hal-hal lain yang masih diperlukannya. Perlu masa kerja yang cukup untuk membentuk kebiasaan tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden yang kurang terbiasa meminta penjelasan kepada nasabah adalah responden dengan masa kerja kurang dari 3 bulan.

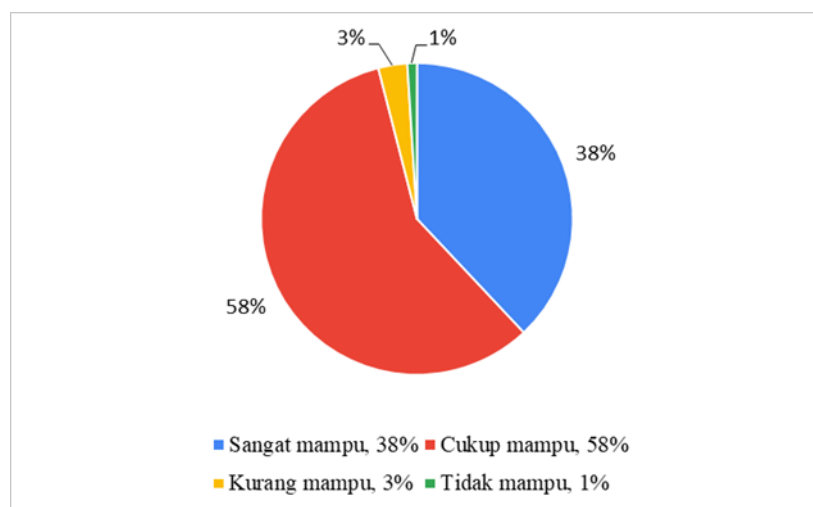
Ada perbedaan mendasar antara mendengar (*hear*) dengan mendengarkan (*listen*). Mendengar merupakan aktivitas fisik, sedangkan mendengarkan merupakan aktivitas kognitif, yang melibatkan proses memperhatikan, memahami, menginterpretasikan, dan mengevaluasi suatu pesan (Graham D. Bodie dalam Hargie, 2019). Indikasi seorang pegawai baru mampu

untuk memahami lawan bicara, adalah memahami instruksi atau penjelasan atasan secara lisan maupun tertulis, memahami keluhan kesah rekan kerja mengenai masalah yang dihadapinya, serta memahami alasan nasabah dalam pemilihan produk perbankan yang diperlukannya.

Perusahaan perbankan pada umumnya memiliki budaya kerja yang cukup ketat sehingga memerlukan komunikasi yang sering antara pegawai dan atasannya. Agar komunikasi ini dapat berlangsung dengan lancar, pegawai perbankan perlu memahami instruksi atau penjelasan dari atasannya baik secara lisan maupun tertulis. Dengan demikian *miscommunication* dapat dihindari dan situasi kerja kondusif dapat tetap terjaga.

**Grafik 3. 27**

**Kemampuan responden dalam memahami instruksi atau penjelasan dari atasan secara lisan maupun tertulis**

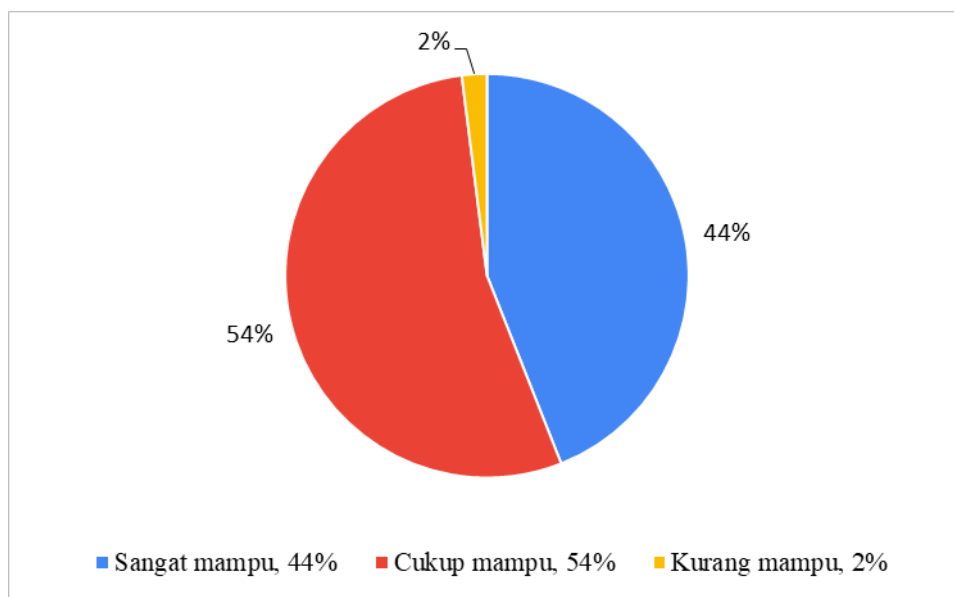


Terdapat kesenjangan antara responden yang sangat mampu dan responden yang cukup mampu dalam memahami instruksi atau penjelasan atasan. Hal ini wajar mengingat terdapat sejumlah responden yang benar-benar baru mulai bekerja atau sudah pernah bekerja sebelumnya akan tetapi bukan di perusahaan perbankan. Komunikasi yang intens antara pegawai perbankan dan atasannya, relatif sulit untuk diikuti oleh pegawai baru.

Terkadang pendekatan pribadi (*personal approach*) diperlukan untuk memperlancar pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang muncul. Untuk itu diperlukan komunikasi interpersonal yang baik antara pegawai baru dengan rekan kerjanya. Salah satu cara adalah dengan memahami keluhan kesah rekan kerja mengenai masalah yang dihadapinya. Dengan demikian akan terjalin komunikasi interpersonal yang baik.

**Grafik 3. 28**

**Kemampuan responden dalam memahami keluhan kesah mengenai masalah kerja yang dihadapi oleh rekan kerja**

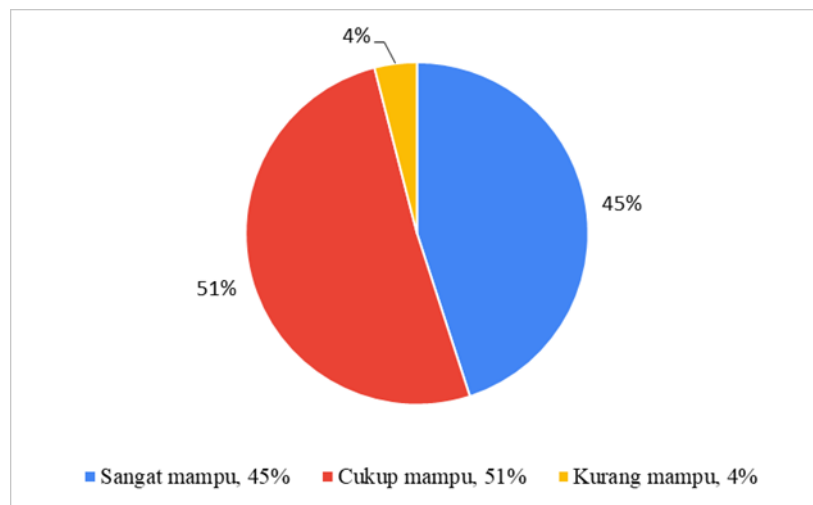


Jawaban responden mengenai hal ini menunjukkan mayoritas responden mampu memahami keluhan kesah rekan kerjanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan adanya komunikasi interpersonal yang baik antara responden dengan rekan kerjanya. Disamping itu, jumlah terbesar masa kerja responden adalah 10 hingga 12 bulan. Hal ini memungkinkan komunikasi interpersonal yang terjadi sudah berada pada tahap keterlibatan atau keakraban.

Untuk dapat menawarkan produk perbankan tertentu kepada nasabah, tentu perlu mengetahui dengan pasti alasan nasabah memerlukan produk tersebut. Kesalahan dalam menawarkan produk akan berakibat menurunnya kepercayaan nasabah, bahkan dapat menimbulkan masalah di kemudian hari.

**Grafik 3. 29**

**Kemampuan responden dalam memahami alasan nasabah menginginkan atau memerlukan suatu produk perbankan tertentu**



Mayoritas responden mampu untuk memahami alasan nasabah menginginkan atau memerlukan suatu produk perbankan tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan telah terjalin komunikasi yang baik antara responden dan nasabah mereka. Disamping itu, terdapat indikasi adanya pengetahuan produk (*product knowledge*) yang baik dari responden.

Kategorisasi skor responden untuk variabel kemampuan komunikasi, dilakukan dengan membagi perolehan skor responden ke dalam empat tingkat, yaitu sangat baik, baik, kurang baik dan tidak baik. Variabel kemampuan komunikasi memiliki 9 pertanyaan dengan skor minimum 9 dan skor maksimum 36. Berikut adalah kategorisasi skor responden untuk variabel kemampuan komunikasi:

- Skor 30 – 36 : kemampuan komunikasi sangat baik
- Skor 23 – 29 : kemampuan komunikasi baik
- Skor 16 – 22 : kemampuan komunikasi kurang baik
- Skor 9 – 15 : kemampuan komunikasi tidak baik

Jumlah responden dan persentasenya untuk masing-masing tingkat kategori pada variabel kemampuan komunikasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. 2**

**Kategorisasi Hasil Survei untuk Variabel Kemampuan Komunikasi**

Tingkat Kategori	Jangkauan Total Skor	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Baik	30 – 36	54	54%
Baik	23 – 29	44	44%
Kurang Baik	16 – 22	2	2%
Tidak Baik	9 – 15	0	0%

Skor responden tersebut menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini secara umum mampu berkomunikasi sangat baik dengan atasan, rekan kerja dan nasabah. Responden mampu untuk bertanya, mampu untuk membuat lawan bicara mengungkapkan lebih rinci, serta mampu untuk memahami lawan bicara. Pegawai baru perbankan dengan kemampuan komunikasi seperti ini, diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan baik di lingkungan pekerjaannya sesuai kompetensi bidang komunikasi yang telah ditetapkan oleh LSPP, yaitu mengikuti instruksi yang bersifat rutin, menindaklanjuti pesan, menterjemahkan dokumen, menggunakan komunikasi verbal dan non-verbal di tempat kerja, serta menyiapkan rekaman dan catatan rutin pekerjaan.



### 3.4 Kemampuan Adaptasi

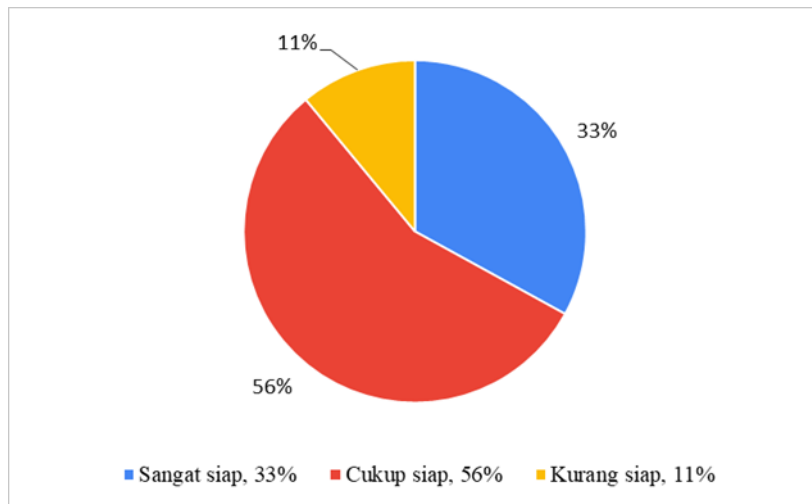
Kemampuan beradaptasi pegawai baru adalah kemampuan seorang pegawai baru untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pekerjaan barunya. Adaptasi yang dilakukan oleh pegawai baru, pada prinsipnya merupakan upaya untuk memanfaatkan perilaku rekan kerja serta upaya agar dapat bersosialisasi demi terhindar dari konflik. Pengukuran kemampuan adaptasi pegawai baru mengacu pada eight-dimensional construct (Pulakos et al., 2000) yaitu kemampuan menghadapi situasi yang tidak pasti atau tidak terduga (*uncertainty*), kemampuan memecahkan masalah secara kreatif (*creativity*), kemampuan penanganan stres kerja (*work stress*), kemampuan mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru (*learning*), serta kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya sekitar (*culture*).

Kemampuan pegawai baru dalam menghadapi situasi yang tidak pasti atau tidak terduga tercermin pada kesiapannya jika diminta untuk menjelaskan mengenai target pekerjaannya yang belum tercapai, kesiapannya jika rekan kerja mendadak tidak hadir pada suatu event pekerjaan yang sudah direncanakan sebelumnya, serta kesiapannya dalam menangani persoalan ketika nasabah mendadak ingin membatalkan aplikasi suatu produk yang telah disetujuinya.

Perusahaan perbankan merupakan salah satu jenis perusahaan berorientasi target. Dengan demikian, tidak tercapainya target pekerjaan merupakan masalah yang cukup signifikan dan tentu akan ditanyakan oleh atasan.

**Grafik 3. 30**

**Kesiapan responden jika diminta untuk menjelaskan mengenai target pekerjaanya yang belum tercapai**

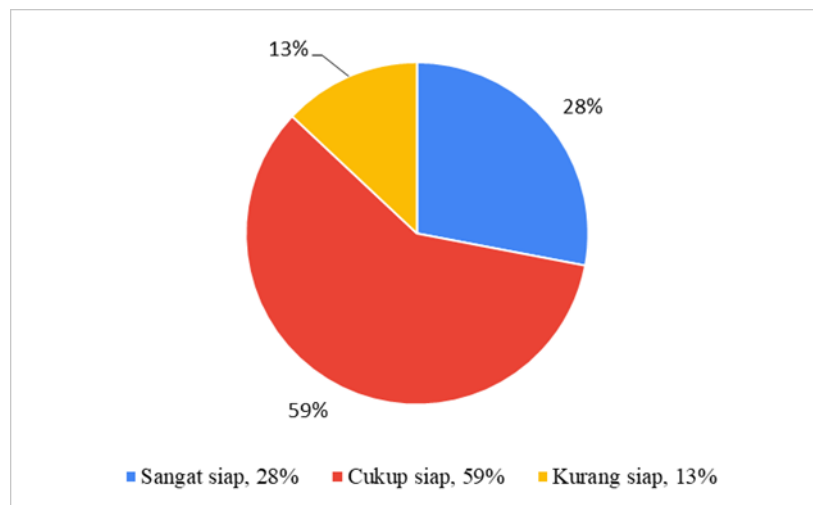


Keberadaan data serta pemahaman akan data tersebut, membuat seorang pegawai perbankan, khususnya pegawai baru, sulit untuk menjelaskan mengapa target pekerjaannya tidak tercapai. Hal ini terlihat dari jawaban responden dimana mayoritas responden hanya cukup siap untuk menjelaskan mengenai tidak tercapainya target pekerjaan mereka.

Perusahaan perbankan seringkali mengadakan acara kegiatan, baik internal yang bertujuan untuk konsolidasi maupun eksternal yang bertujuan untuk promosi. Keberhasilan acara ini tentunya sangat diharapkan dan apabila ada *keyperson* pada acara tersebut yang mendadak tidak dapat hadir tentunya mengancam keberlangsungan acara tersebut.

**Grafik 3. 31**

**Kesiapan responden jika rekan kerja mendadak tidak hadir pada suatu event pekerjaan yang sudah direncanakan sebelumnya**

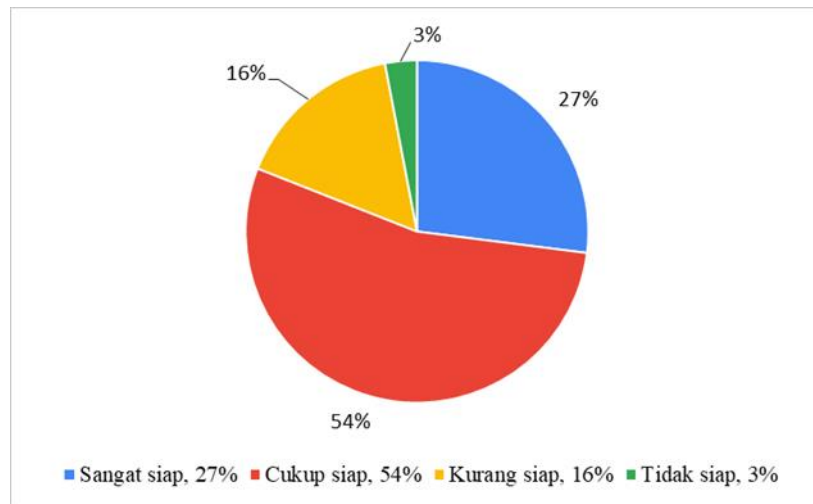


Grafik di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden hanya cukup siap jika harus menggantikan rekan kerjanya yang menjadi *keyperson* tersebut. Hal ini dapat dipahami mengingat responden adalah pegawai baru yang mungkin belum banyak terlibat dalam acara-acara yang diadakan oleh perusahaan baik internal maupun eksternal.

Pembatalan aplikasi suatu produk perbankan yang telah disetujui nasabah, tidaklah mudah. Selain terdapat prosedur yang harus dilalui, pembatalan ini berakibat pada pencapaian target individu pegawai maupun target perusahaan secara umum.

**Grafik 3. 32**

**Kesiapan responden dalam menangani persoalan ketika nasabah mendadak ingin membatalkan aplikasi suatu produk yang telah disetujuinya**



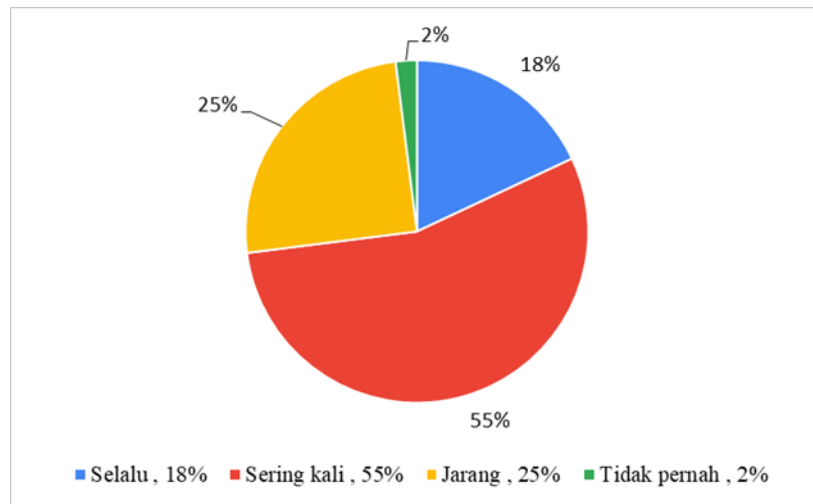
Lebih dari setengah jumlah responden cukup siap menghadapi hal tersebut. Hal ini mengindikasikan dua hal. Pertama, belum terlalu pahamnya pegawai baru mengenai prosedur kerja yang berlaku. Kedua, ketakutan pegawai baru apabila hal ini berdampak pada target kerjanya. Secara tidak langsung, pembatalan aplikasi yang telah disetujui akan menurunkan nilai kinerja pegawai baru tersebut.

Kemampuan pegawai baru dalam memecahkan masalah secara kreatif ditandai dengan kemampuannya mengusulkan solusi alternatif kepada atasan jika terjadi masalah dalam pekerjaan, kemampuannya dalam berpikir *out-of-the-box* dalam bekerja secara teamwork, serta kemampuannya dalam mengusulkan produk alternatif kepada nasabah jika produk yang diperlukan nasabah tidak tersedia.

Agar dapat mengusulkan suatu solusi alternatif, seorang pegawai perbankan harus memiliki pengetahuan yang luas, tidak hanya mengenai produk-produk yang ditawarkan namun mencakup pula proses bisnis yang berlaku di perusahaan tempatnya bekerja.

**Grafik 3. 33**

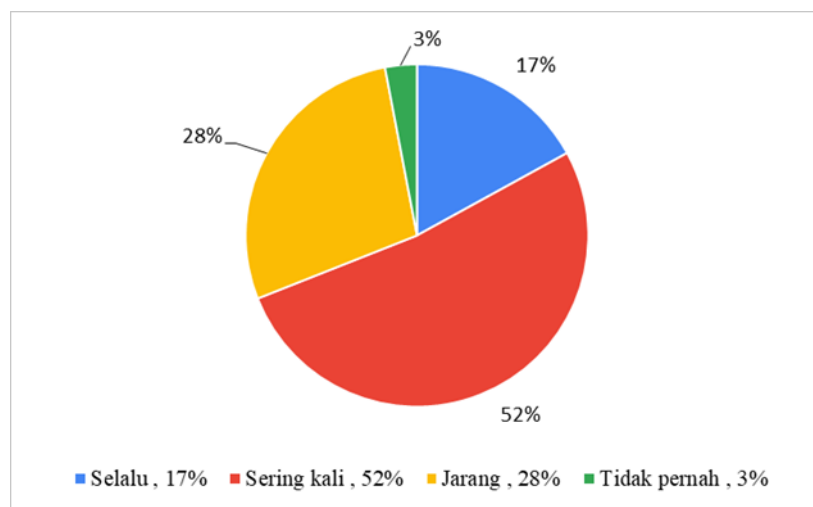
**Kemampuan responden dalam mengusulkan solusi alternatif kepada atasan jika terjadi masalah dalam pekerjaan**



Hal tersebut tentu sulit dicapai oleh pegawai baru dengan masa kerja kurang dari 12 bulan seperti ditunjukkan pada grafik di atas. Walaupun mayoritas responden sering kali mampu untuk mengusulkan solusi alternatif, namun tidak banyak responden yang selalu melakukannya. Bahkan tidak sedikit yang jarang melakukannya. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai baru belum mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai produk dan proses bisnis di perusahaan tempatnya bekerja.

Suatu *teamwork* pada umumnya memiliki prosedur kerja yang baku. Namun demikian terkadang hasil kerja yang diperoleh belum memuaskan bahkan jauh dari harapan. Untuk itu diperlukan terobosan (*breakthrough*) diluar prosedur baku tersebut. Bekerja di perusahaan perbankan yang sangat ketat dalam pencapaian target kerja, sangat memerlukan kemampuan berpikir *out-of-the-box* seperti ini demi tercapainya target pekerjaan yang telah ditetapkan.

**Grafik 3. 34**  
**Kemampuan responden dalam berpikir out-of-the-box**  
**dalam bekerja secara teamwork**

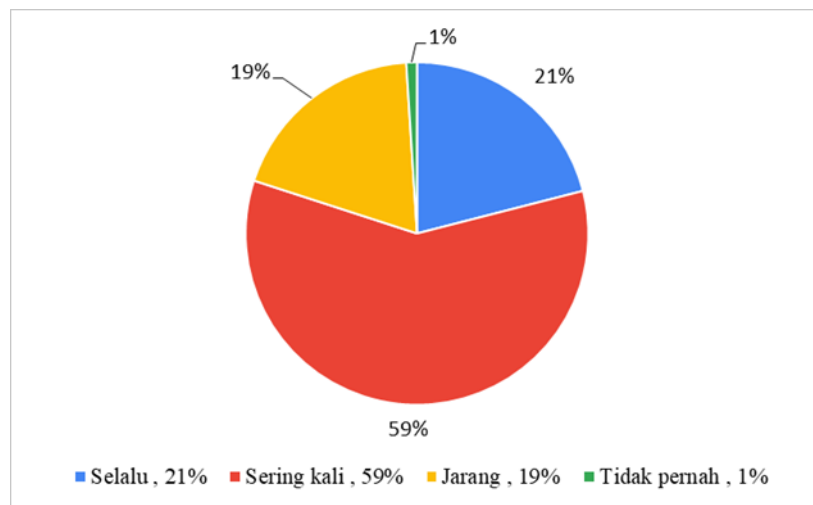


Jawaban responden menunjukkan lebih dari sepertiga jumlah responden yang jarang atau bahkan tidak pernah berpikir *out-of-the-box* dalam bekerja secara *teamwork*. Hal ini mengindikasikan potensi kesulitan yang dialami oleh pegawai baru untuk berpikir diluar prosedur baku yang telah ditetapkan perusahaan.

Saat ini, perusahaan perbankan saling berlomba menawarkan berbagai macam produk perbankan demi menarik nasabah sebanyak mungkin. Seorang pegawai baru harus mampu memahami setiap produk perbankan yang ditawarkannya sehingga dapat mengusulkan beberapa solusi produk kepada nasabah.

**Grafik 3. 35**

**Kemampuan responden dalam mengusulkan produk alternatif kepada nasabah jika produk yang diperlukan nasabah tidak tersedia**



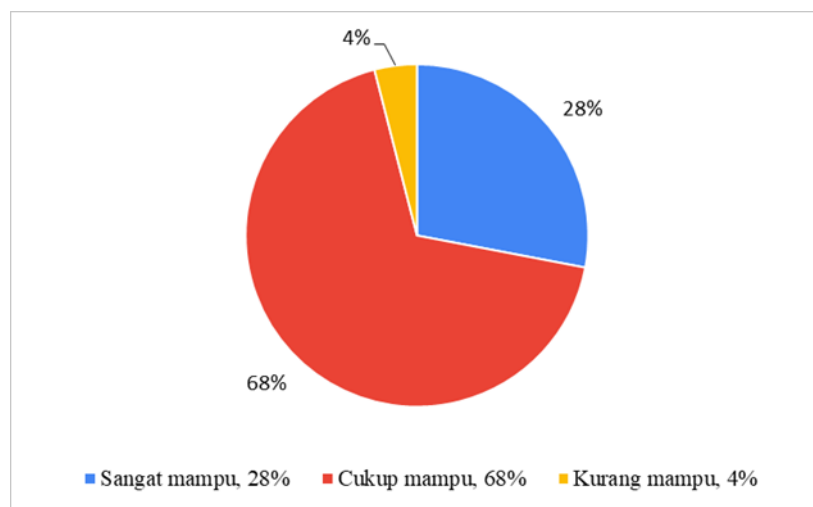
Tidak terlalu banyaknya jumlah responden yang benar-benar mampu mengusulkan produk alternatif kepada nasabah, mengindikasikan masih kurangnya pengetahuan pegawai baru mengenai beragam produk perbankan yang dapat ia tawarkan. Hal ini berdampak pada kemampuannya untuk dapat mengusulkan produk alternatif kepada nasabah.

Kemampuan pegawai baru dalam menangani stres kerja dapat dikaji dari kemampuannya dalam mencapai target kerja yang ditetapkan oleh atasan dengan sebaik-baiknya, kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan *teamwork* walaupun terdapat konflik pribadi tertentu dengan rekan kerjanya, serta kemampuannya dalam menghadapi keinginan nasabah diluar perkiraannya.

Penetapan target kerja oleh atasan tentunya telah melalui berbagai perhitungan dan pertimbangan. Oleh karena itu wajib dipatuhi dan diupayakan semaksimal mungkin oleh setiap pegawai, termasuk pegawai baru. Untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditetapkan ini, tentunya memerlukan kemampuan pegawai yang meliputi pengetahuan, strategi, komunikasi, dan pengalaman.

**Grafik 3. 36**

**Kemampuan responden dalam mencapai target kerja yang ditetapkan oleh atasan dengan sebaik-baiknya**



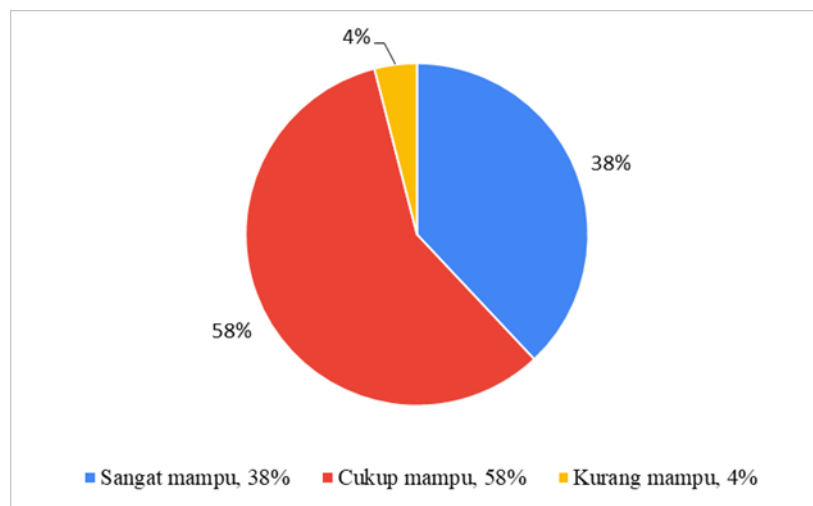
Hal tersebut cukup sulit bagi pegawai yang baru mulai bekerja di lingkungan pekerjaan baru. Kondisi ini tercermin pada grafik di atas yang menunjukkan kurang dari sepertiga jumlah responden yang sangat mampu dalam pencapaian target kerja. Disamping itu, terdapat indikasi bahwa pegawai baru dengan masa kerja 9 hingga 12 bulan (yang merupakan jumlah responden terbanyak) mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam pencapaian target kerja.



Keutuhan serta keserasian tim merupakan hal terpenting agar tim tersebut dapat menunjukkan kinerja sesuai yang diharapkan. Adanya potensi gangguan terhadap kedua hal tersebut tentu tidak diinginkan dan sedapat mungkin dihindari. Adanya pegawai baru di tim merupakan salah satu potensi gangguan yang dimaksud. Oleh sebab itu, seorang pegawai baru diharapkan mampu mengatasi konflik pribadi yang mungkin terjadi demi menjaga keutuhan dan keserasian tim agar dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan.

**Grafik 3. 37**

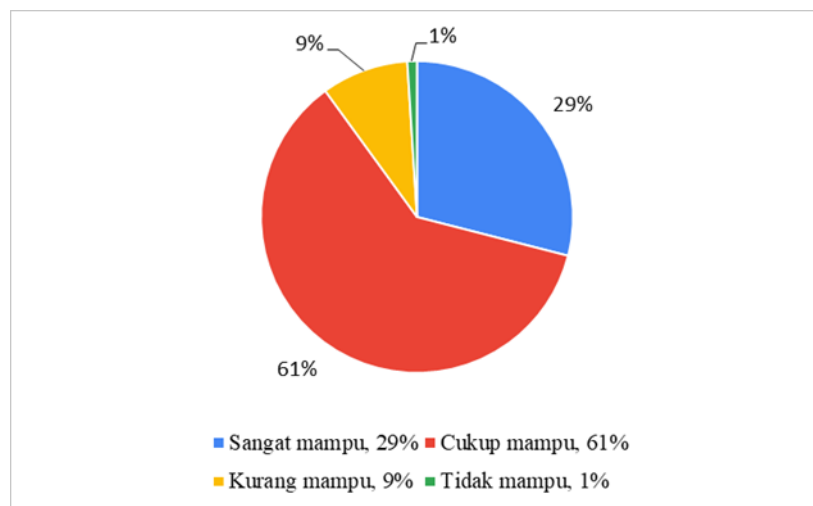
**Kemampuan responden dalam menyelesaikan pekerjaan teamwork walaupun terdapat konflik pribadi tertentu dengan rekan kerjanya**



Jumlah responden yang sangat mampu bekerja dalam teamwork walaupun terdapat konflik pribadi, jumlahnya tidak terlalu banyak. Hal ini mengindikasikan adanya potensi kesulitan yang dialami pegawai baru dalam mengatasi konflik pribadi dalam pekerjaan. Apabila dibiarkan, kondisi ini akan menyebabkan kerenggangan dalam tim tersebut yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja tim.

Seorang pegawai perbankan dituntut untuk dapat memperkirakan keinginan nasabah sehingga ia dapat menyiapkan berbagai solusi produk. Namun demikian, terkadang keinginan nasabah berada diluar solusi produk yang telah diperkirakan oleh pegawai perbankan tersebut. Disini dituntut kemampuan pegawai untuk dapat segera mendapatkan solusi produk yang sesuai dengan keinginan nasabah. Dengan demikian, kredibilitas pegawai tersebut di mata nasabah dapat tetap terjaga baik.

**Grafik 3. 38**  
**Kemampuan responden dalam menghadapi keinginan nasabah diluar perkiraannya**

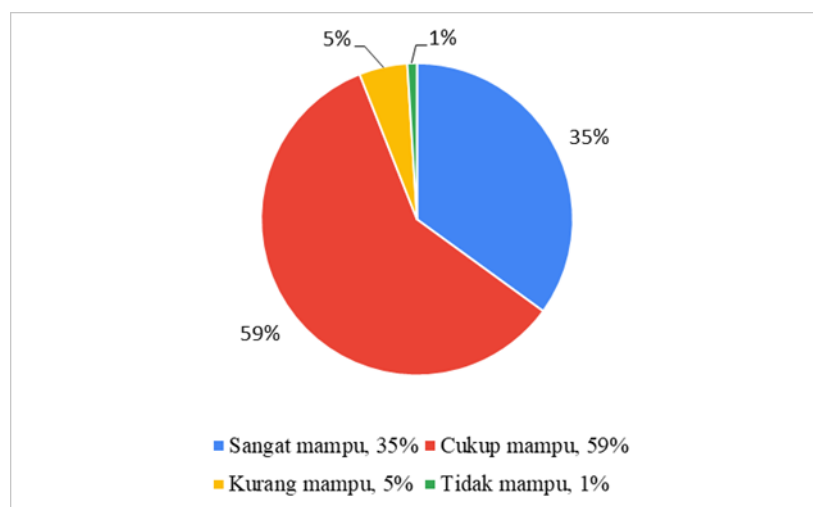


Responden yang cukup mampu menghadapi keinginan nasabah diluar perkiraannya berjumlah lebih dari setengah jumlah responden. Responden dengan masa kerja kurang dari atau selama 9 bulan pun berjumlah lebih dari setengah jumlah responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai baru dengan masa kerja kurang dari atau selama 9 bulan cukup mampu menghadapi keinginan nasabah diluar perkiraannya.

Kemampuan responden dalam mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru dapat dilihat dari kemampuannya dalam memahami kebijakan baru yang ditetapkan atasan, menggunakan teknologi terkini dalam berkomunikasi dengan rekan kerja (email, whatsapp, zoom, dsb), serta menjelaskan kepada nasabah mengenai prosedur yang ditetapkan perusahaan.

Perkembangan industri perbankan tentu membutuhkan aturan serta kebijakan baru dari perusahaan perbankan. Aturan dan kebijakan baru ini harus dipatuhi oleh semua pegawai tanpa terkecuali. Disamping itu, aturan dan kebijakan baru ini harus mampu diserap sebagai budaya kerja pegawai dalam waktu singkat demi kesinambungan kinerja perusahaan.

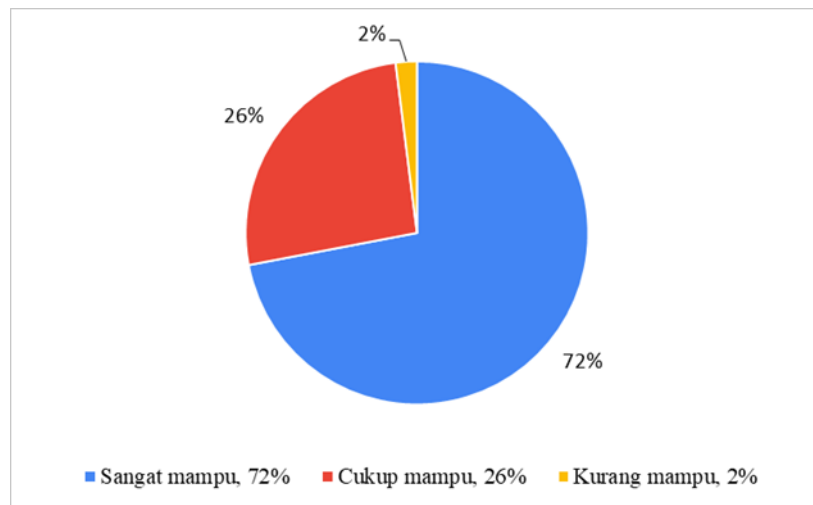
**Grafik 3. 39**  
**Kemampuan responden dalam memahami kebijakan baru yang ditetapkan atasan**



Bagi mayoritas responden, yang dalam hal ini merupakan pegawai baru, kemampuan dalam memahami kebijakan baru ternyata cukup mudah untuk dilakukan. Hal ini tidak terlepas dari profil responden yang mayoritas pernah bekerja di tempat lain sebelumnya.

Komunikasi yang efisien dan efektif menjadi hal yang penting di masa sekarang ini. Penggunaan teknologi terkini dalam berkomunikasi sudah menjadi kewajiban bagi pegawai perusahaan.

**Grafik 3. 40**  
**Kemampuan responden dalam menggunakan teknologi terkini**  
**dalam berkomunikasi dengan rekan kerja**  
**(email, whatsapp, zoom, dsb)**

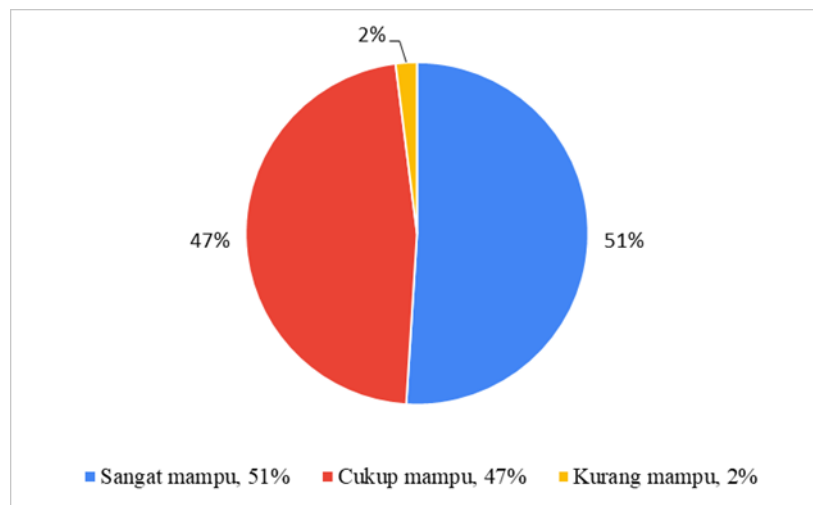


Responden sangat mampu menggunakan teknologi terkini dalam berkomunikasi dengan rekan kerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa perkembangan teknologi tidak menjadi kendala bagi pegawai baru karena mereka mampu memahaminya.

Prosedur baru yang ditetapkan perusahaan perlu disosialisasikan kepada nasabah. Hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah di kemudian hari akibat ketidaktahuan nasabah. Sosialisasi ini menjadi salah satu tugas pegawai. Selain mampu memahami prosedur baru tersebut, pegawai harus mampu menjelaskannya kepada nasabah.

**Grafik 3. 41**

**Kemampuan responden dalam menjelaskan kepada nasabah mengenai prosedur baru yang ditetapkan perusahaan**



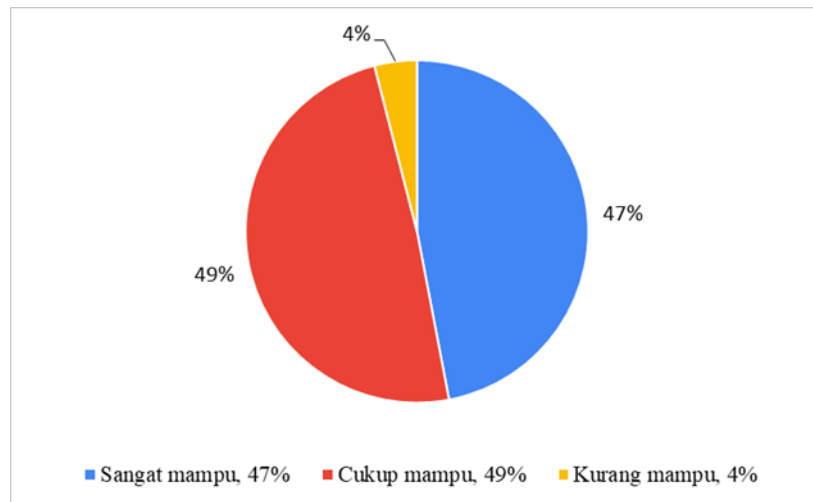
Secara umum, responden mampu menjelaskan kepada nasabah mengenai prosedur baru yang ditetapkan perusahaan. Namun demikian, terdapat indikasi sebagian pegawai baru hanya cukup mampu melakukannya. Untuk itu pihak perusahaan perlu mempertimbangkan mengenai kualifikasi pegawai baru yang ditugaskan untuk sosialisasi prosedur baru tersebut kepada nasabah.

Kemampuan responden dalam menyesuaikan diri dengan budaya sekitar tercermin pada kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan perusahaan yang ditetapkan atasan, kemampuannya dalam bersosialisasi dengan pegawai lain dalam perusahaan, serta kemampuannya dalam memahami latar belakang nasabah yang beragam.

Kebijakan perusahaan merupakan bentuk budaya hirarki suatu perusahaan. Dengan demikian, kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan perusahaan, menggambarkan pula kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan.

**Grafik 3. 42**

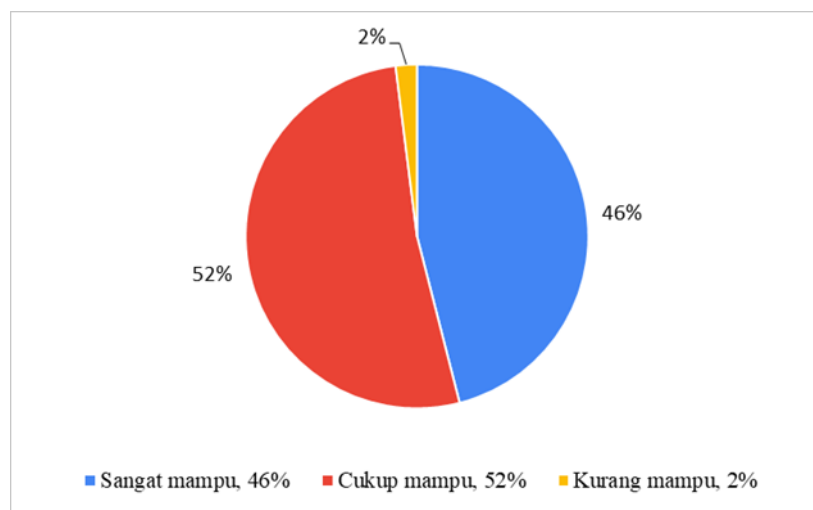
**Kemampuan responden dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan perusahaan yang ditetapkan atasan**



Walaupun secara umum kebijakan perusahaan perbankan sangat ketat, hanya sedikit dari jumlah responden yang kurang mampu untuk menyesuaikan dirinya. Adanya perbedaan tingkat kemampuan responden mengindikasikan kemampuan pegawai baru yang berbeda-beda dalam menyesuaikan diri mereka dengan kebijakan perusahaan.

Suatu hal biasa di perusahaan perbankan besar untuk merotasikan pegawai mereka secara berkala untuk mencegah terjadinya *fraud* (kecurangan atau penipuan dalam dunia perbankan). Dengan demikian, pegawai perbankan relatif lebih mudah dalam bersosialisasi dibandingkan pegawai perusahaan lainnya. Hal ini karena pegawai perbankan lebih sering berganti lingkungan pekerjaan sehingga mereka dituntut untuk beradaptasi dengan cepat.

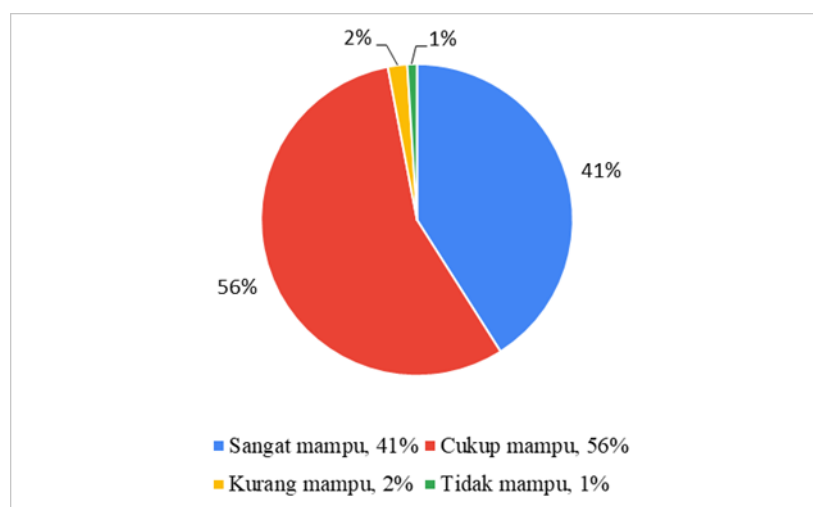
**Grafik 3. 43**  
**Kemampuan responden dalam bersosialisasi dengan pegawai lain dalam perusahaannya**



Indikasi tersebut dapat dilihat pada grafik di atas yang menunjukkan kemampuan bersosialisasi yang baik dari mayoritas responden. Adanya perbedaan tingkat kemampuan responden menandakan kemampuan yang beragam dari pegawai baru dalam bersosialisasi dengan pegawai lain di perusahaan tempatnya bekerja.

Pemahaman latar belakang nasabah merupakan hal penting agar pegawai perbankan dapat memberikan solusi produk dengan tepat kepada nasabah tersebut. Disamping itu, pemahaman latar belakang nasabah diperlukan untuk menjamin agar tidak terjadi masalah di kemudian hari seperti *fraud* (penipuan), wanprestasi atau kredit macet, serta berpindahnya nasabah ke perusahaan perbankan lain.

**Grafik 3. 44**  
**Kemampuan responden dalam memahami latar belakang**  
**nasabah yang beragam**



Mayoritas responden memahami hal tersebut. Kesenjangan antara responden yang sangat mampu dengan responden yang cukup mampu dalam memahami latar belakang nasabah yang beragam, merupakan indikasi adanya perbedaan kemampuan pegawai baru dalam melakukannya, bergantung masa kerja mereka di perusahaan tersebut.

Kategorisasi hasil survei untuk variabel kemampuan adaptasi, dilakukan dengan membagi perolehan skor responden ke dalam empat tingkat, yaitu sangat baik, baik, kurang baik dan tidak baik. Variabel kemampuan adaptasi memiliki 15 pertanyaan dengan skor minimum 15 dan skor maksimum 60. Berikut adalah kategorisasi total skor responden untuk variabel kemampuan adaptasi:



- Skor 48 – 60 : kemampuan adaptasi sangat baik
- Skor 37 – 47 : kemampuan adaptasi baik
- Skor 26 – 36 : kemampuan adaptasi kurang baik
- Skor 15 – 25 : kemampuan adaptasi tidak baik

Jumlah responden dan persentasenya untuk masing-masing tingkat kategori pada variabel kemampuan adaptasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. 3**  
**Kategorisasi Hasil Survei untuk Variabel Kemampuan Adaptasi**

Tingkat Kategori	Jangkauan Total Skor	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Baik	48 – 60	54	54%
Baik	37 – 47	46	46%
Kurang Baik	26 – 36	0	0%
Tidak Baik	15 – 25	0	0%

Skor responden tersebut menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi mayoritas responden penelitian ini sangat baik, yang meliputi kemampuan menghadapi situasi yang tidak pasti atau tidak terduga, kemampuan memecahkan masalah secara kreatif, kemampuan penanganan stres kerja, kemampuan mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya sekitar. Pegawai baru perbankan dengan kemampuan adaptasi seperti ini, diharapkan mampu untuk menyesuaikan diri dengan budaya kerja perbankan yang cukup ketat dan penuh resiko.

### 3.5 Tabulasi Silang

Tabulasi silang merupakan salah satu metode analisis korelasional yang digunakan untuk mengetahui hubungan antarvariabel dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, dilihat tabulasi silang dari 3 variabel, yaitu konsep diri sebagai variabel X1, kemampuan adaptasi sebagai variabel X2, dan kemampuan adaptasi sebagai variabel Y. Tabulasi silang dilakukan pada variabel X1 terhadap variabel Y, variabel X2 terhadap variabel Y, dan variabel X1, X2 terhadap variabel Y. Dua variabel dapat dikatakan memiliki suatu hubungan jika pada tabel silang ditemukan pola yang membentuk garis lurus ke arah kanan bawah.

#### 3.6.1. Tabulasi Silang Konsep Diri (X1) terhadap Kemampuan Adaptasi (Y)

Hipotesis pertama yang dirumuskan pada penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara konsep diri pegawai baru dengan kemampuan adaptasi di lingkungan pekerjaan baru. Untuk membuktikan hipotesis tersebut, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan melakukan tabel silang seperti berikut ini.

**Tabel 3. 4**

**Tabulasi Silang Konsep Diri (X1) terhadap Kemampuan Adaptasi (Y)**

Konsep Diri (X1)	Kemampuan Adaptasi (Y)				Total
	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
Sangat Positif	<b>48</b> (61.54%)	30 (38.46%)	-	-	78 (78%)
Positif	6 (27.27%)	<b>16</b> (72.73%)	-	-	22 (22%)
Negatif	-	-	-	-	0 (0%)
Sangat Negatif	-	-	-	-	0 (0%)
Total Responden					100 (100%)

Berdasarkan hasil tabulasi silang yang dapat dilihat pada tabel diatas, terlihat bahwa pola yang terbentuk menunjukkan suatu garis lurus. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang memiliki konsep diri yang sangat positif atau positif juga cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang sangat baik atau baik. Dengan demikian, dapat diprediksi bahwa terdapat korelasi positif antara konsep diri dan kemampuan adaptasi pegawai baru. Artinya, semakin positif konsep diri pegawai baru, maka semakin baik pula kemampuannya dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

### **3.6.2. Tabulasi Silang Kemampuan Komunikasi (X2) terhadap Kemampuan Adaptasi (Y)**

Hipotesis kedua yang dirumuskan pada penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara kemampuan komunikasi pegawai baru dengan kemampuan adaptasi di lingkungan pekerjaan baru. Untuk membuktikan hal tersebut, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan melakukan tabel silang seperti berikut ini.

**Tabel 3. 5****Tabulasi Silang Kemampuan Komunikasi (X2) terhadap Kemampuan Adaptasi (Y)**

Kemampuan Komunikasi (X2)	Kemampuan Adaptasi (Y)				Total
	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
Sangat Baik	<b>42</b> (77.78%)	12 (22.22%)	-	-	54 (54%)
Baik	12 (27.27%)	<b>32</b> (72.73%)	-	-	44 (44%)
Kurang Baik	-	2 (100%)	-	-	2 (2%)
Tidak Baik	-	-	-	-	0 (0%)
Total Responden					100 (100%)

Berdasarkan hasil tabulasi silang yang dapat dilihat pada tabel diatas, terlihat bahwa pola yang terbentuk menunjukkan suatu garis lurus. Dari temuan tersebut, dapat dilihat bahwa responden yang memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik atau baik juga cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang sangat baik atau baik. Oleh karena itu, dapat diperkirakan bahwa hubungan antara kemampuan komunikasi dan kemampuan adaptasi pegawai baru bersifat positif. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan komunikasi pegawai baru, maka semakin baik pula kemampuannya dalam beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya yang baru.

**3.6.3. Tabulasi Silang Konsep diri (X1) dan Kemampuan Komunikasi (X2) terhadap Kemampuan Adaptasi (Y)**

Hipotesis ketiga yang dirumuskan pada penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara konsep diri dan kemampuan komunikasi secara simultan dengan kemampuan adaptasi di lingkungan pekerjaan baru. Untuk membuktikan hal tersebut, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan melakukan tabel silang seperti berikut ini.

**Tabel 3. 6**  
**Tabulasi Silang Konsep diri (X1) dan Kemampuan Komunikasi (X2) terhadap Kemampuan Adaptasi (Y)**

Konsep Diri (X1)	Kemampuan Komunikasi (X2)	Kemampuan Adaptasi (Y)				Total
		Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
Sangat Positif	Sangat Baik	<b>40</b> (78.43%)	11 (21.57%)	-	-	51 (51%)
	Baik	8 (29.63%)	<b>19</b> (70.37%)	-	-	27 (27%)
	Kurang Baik	-	-	-	-	0 (0%)
	Tidak Baik	-	-	-	-	0 (0%)
Positif	Sangat Baik	<b>2</b> (66.67%)	1 (33.33%)	-	-	3 (3%)
	Baik	4 (23.53%)	<b>13</b> (76.47%)	-	-	17 (17%)
	Kurang Baik	-	2 (100%)	-	-	2 (2%)
	Tidak Baik	-	-	-	-	0 (0%)
Total Responden						100 (100%)

Hasil tabulasi silang yang dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa terlihat bahwa pola yang terbentuk menunjukkan suatu garis lurus. Hal ini menandakan bahwa responden yang memiliki konsep diri sangat positif dan kemampuan komunikasi yang baik, serta responden dengan konsep diri positif dan kemampuan komunikasi yang baik juga, cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang baik atau sangat baik. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara konsep diri dan kemampuan komunikasi secara simultan dengan kemampuan adaptasi pegawai baru memiliki arah hubungan yang positif. Dengan kata lain, semakin positif konsep diri dan semakin baik kemampuan komunikasi pegawai baru, maka semakin baik pula kemampuannya dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.