

Strategi Pengembangan Karier Frontliner Gen Z Dalam Konteks Sistem Magang Di Dunia Perbankan

Rindi Antika¹, Miftahul Khair², Syahrial Shaddiq³

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Albanjari Banjarmasin

2309020183@uniska-bjm.ac.id

Informasi Artikel	Abstract
Vol: 2 No : 4 2025 Halaman : 38-51 Keywords: Frontliner Career Development, Gen Z, Apprenticeship System	This research discusses career development strategies for Generation Z frontliners in the context of a three-year apprenticeship system in the banking industry. By examining career development theories as well as the distinctive characteristics of Gen Z, it was found that a long-term apprenticeship system provides a great opportunity to form professional, adaptive, and work-ready human resources. Apprenticeships not only serve as a transition stage to the world of work, but also as a foundation for internalizing organizational values and building technical and non-technical competencies. An effective career strategy for Gen Z must be adaptive to the needs of the younger generation, digital-friendly in the use of technology, and have a clear and purposeful career structure. The practical implications of these findings include the need to develop a career roadmap from the beginning of the internship period, internal mentor training that suits Gen Z's learning style, and evaluation of HR strategies based on performance data. These strategies are expected to improve the loyalty, performance, and sustainability of Gen Z's career development as frontliners in the banking sector

Abstrak

Penelitian ini membahas strategi pengembangan karier bagi frontliner generasi Z dalam konteks sistem pemagangan tiga tahun di industri perbankan. Dengan mengkaji teori-teori pengembangan karier serta karakteristik khas Gen Z, ditemukan bahwa sistem magang jangka panjang memberikan peluang besar untuk membentuk sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan siap kerja. Pemagangan tidak hanya berfungsi sebagai tahap transisi ke dunia kerja, tetapi juga sebagai fondasi internalisasi nilai organisasi dan pembentukan kompetensi teknis maupun non-teknis. Strategi karier yang efektif untuk Gen Z harus adaptif terhadap kebutuhan generasi muda, digital-friendly dalam penggunaan teknologi, serta memiliki struktur karier yang jelas dan terarah. Implikasi praktis dari temuan ini mencakup perlunya penyusunan roadmap karier sejak awal masa magang, pelatihan mentor internal yang sesuai gaya belajar Gen Z, serta evaluasi strategi SDM berbasis data kinerja. Strategi-strategi ini diharapkan dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, dan kesinambungan pengembangan karier Gen Z sebagai frontliner di sektor perbankan.

Kata Kunci : Pengembangan Karier Frontliner, Gen Z, Sistem Magang

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja pada era kontemporer tidak dapat dilepaskan dari perubahan struktur demografi tenaga kerja yang semakin kompleks (Nurhayati dkk., t.t.). Salah satu fenomena penting yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dewasa ini adalah dominasi generasi Z (Gen Z) dalam angkatan kerja. Gen Z, yang umumnya didefinisikan sebagai individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, mulai memasuki usia produktif dan terlibat aktif dalam dunia kerja, termasuk di sektor perbankan. Karakteristik unik generasi ini, yang tumbuh di era digital dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan diri, keseimbangan hidup, serta

fleksibilitas kerja, menjadi tantangan sekaligus peluang dalam pengelolaan SDM yang adaptif dan strategis(Putri, 2024).

Di tengah perubahan ini, sektor perbankan menjadi salah satu industri yang paling terdampak oleh kehadiran Gen Z. Sebagai institusi jasa keuangan yang sangat mengandalkan pelayanan pelanggan, bank menghadapi tantangan untuk mengelola dan memanfaatkan potensi tenaga kerja muda yang kini mendominasi bagian frontliner, khususnya pada posisi teller. Teller bukan hanya bertugas menerima setoran dan penarikan tunai dari nasabah, tetapi juga menjadi representasi langsung dari citra dan profesionalisme institusi perbankan itu sendiri. Sebagai garda terdepan dalam pelayanan pelanggan, peran teller tidak hanya teknis, tetapi juga mengandung nilai-nilai komunikasi, etika pelayanan, dan kemampuan interpersonal yang tinggi(Syarmila, 2024). Dengan demikian, kualitas dan stabilitas kinerja teller menjadi salah satu kunci utama dalam menjaga kepercayaan nasabah serta membangun loyalitas jangka panjang terhadap institusi perbankan.

Terdapat dilema yang cukup mencolok dalam pengelolaan tenaga kerja frontliner yang mayoritas berasal dari Gen Z. Meskipun generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi dan cepat dalam menyerap informasi, banyak bank menghadapi persoalan terkait tingkat loyalitas dan retensi karyawan muda. Tidak sedikit teller dari Gen Z yang mengalami kejenuhan, merasa tidak memiliki prospek karier yang jelas, atau berpindah ke industri lain yang dinilai lebih fleksibel dan memberikan ruang ekspresi yang lebih besar. Fenomena ini menunjukkan bahwa pendekatan tradisional dalam pengembangan karier karyawan sudah tidak lagi relevan untuk diterapkan secara seragam pada generasi yang baru(Astari, 2022). Diperlukan strategi baru yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis keterampilan kerja, tetapi juga menyentuh sisi psikologis, nilai-nilai kerja, dan ekspektasi pribadi dari para karyawan muda tersebut.

Sebagai respons terhadap dinamika tersebut, banyak institusi perbankan di Indonesia mulai mengadopsi **sistem pemagangan jangka panjang**, yakni program magang selama tiga tahun, sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana perekrutan awal, tetapi juga sebagai medium pembelajaran yang berkelanjutan, di mana para peserta magang diberikan tanggung jawab nyata, pelatihan terstruktur, dan evaluasi kinerja berkala. Sistem pemagangan tiga tahun menjadi semacam “inkubasi karier” yang memungkinkan calon karyawan, khususnya dari Gen Z, untuk mengenal lebih dalam dunia kerja perbankan, membentuk etos kerja profesional, dan mengembangkan potensi diri secara bertahap(Gumilang & Putra, 2020).

Penerapan sistem pemagangan jangka panjang ini tidak serta-merta menjamin keberhasilan dalam pengembangan karier para frontliner. Keberhasilan program sangat ditentukan oleh seberapa jauh sistem tersebut dirancang dengan mempertimbangkan karakteristik psikososial Gen Z. Dalam hal ini, penting bagi institusi perbankan untuk merancang strategi pengembangan karier yang tidak hanya bersifat struktural dan administratif, tetapi juga holistik dan personal. Gen Z cenderung menginginkan jalur karier yang transparan, peluang untuk berkembang, serta apresiasi terhadap pencapaian individu. Mereka juga lebih tertarik pada lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis pada nilai-nilai inklusivitas serta keseimbangan hidup.

Pendekatan strategis dalam pengembangan karier tidak bisa lepas dari peran aktif divisi manajemen SDM. Manajemen SDM harus dapat merumuskan kebijakan dan sistem karier yang mampu menjawab tantangan era baru ini. Misalnya, dengan menyusun peta karier (career mapping) yang jelas sejak awal pemagangan, mengintegrasikan program coaching dan mentoring dari senior profesional, serta menciptakan sistem umpan balik berkala yang adaptif terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan muda. Di samping itu, perlu adanya integrasi antara pelatihan teknis dan pelatihan soft skills, karena peran frontliner teller tidak semata-mata berorientasi pada transaksi keuangan, tetapi juga pada kemampuan membangun relasi dengan nasabah.

Pendekatan manajemen SDM juga perlu mempertimbangkan bagaimana sistem pemagangan ini menjadi bagian dari proses transformasi budaya kerja. Sebagai generasi yang sangat akrab dengan teknologi, Gen Z juga dapat menjadi agen perubahan dalam digitalisasi layanan perbankan. Oleh karena itu, program magang selama tiga tahun harus memberikan ruang inovasi dan inisiatif bagi para teller muda ini agar mereka merasa terlibat secara aktif dalam pengembangan organisasi. Kepercayaan yang diberikan melalui pendelegasian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan sederhana, serta pengakuan terhadap kontribusi mereka dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap institusi tempat mereka bekerja (YANZA, 2022).

Sistem pemagangan jangka panjang juga memiliki tantangan tersendiri, baik dari sisi kebijakan internal organisasi maupun dari ekspektasi peserta magang. Beberapa isu yang kerap muncul di lapangan antara lain adalah ketidakjelasan status kerja, ketimpangan perlakuan antara karyawan tetap dan pemegang, serta kurangnya monitoring terhadap pengembangan kompetensi selama proses magang berlangsung. Oleh karena itu, diperlukan regulasi internal yang tegas dan adil dalam mengelola sistem ini, termasuk dalam aspek insentif, jenjang promosi, dan perlindungan hak-hak tenaga magang.

Perspektif akademik, isu ini menjadi sangat relevan untuk dikaji dalam ranah manajemen SDM karena menyangkut fundamental organisasi dalam mengelola aset paling berharga, yakni manusia. Strategi pengembangan karier untuk frontliner Gen Z di sektor perbankan yang didesain dalam sistem pemagangan tiga tahun mencerminkan kebutuhan akan desain kebijakan SDM yang tidak hanya efektif, tetapi juga responsif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan generasi. Dalam hal ini, analisis berbasis teori pengembangan karier, manajemen talenta, serta pendekatan generasional menjadi penting sebagai landasan teoritis bagi pembentukan strategi yang aplikatif dan kontekstual (Fitri, 2024).

Dengan mempertimbangkan seluruh kompleksitas di atas, maka menjadi urgensi bagi dunia akademik, pelaku industri perbankan, dan praktisi SDM untuk bersama-sama merumuskan strategi pengembangan karier yang relevan dengan karakteristik Gen Z, mendukung proses transisi dari magang ke karyawan tetap secara mulus, serta menjaga kesinambungan antara kinerja individu dan tujuan organisasi. Penelitian berbasis pustaka ini bertujuan untuk menggali model strategi pengembangan karier yang efektif, berkelanjutan, dan relevan untuk diterapkan pada frontliner perbankan dari kalangan Gen Z yang mengikuti sistem pemagangan jangka panjang.

Dalam menghadapi tantangan transformasi organisasi yang semakin kompleks, sektor perbankan dituntut untuk memiliki sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan berorientasi masa depan. Salah satu tantangan utama yang kini muncul adalah bagaimana mengelola generasi tenaga kerja baru, yakni generasi Z (Gen Z), yang kini mulai mendominasi posisi strategis di garis depan layanan pelanggan, khususnya sebagai frontliner atau teller (Rusyandi, 2020). Meskipun Gen Z memiliki keunggulan dalam hal literasi digital, kecepatan belajar, dan keterbukaan terhadap inovasi, mereka juga dikenal dengan karakteristik yang menuntut ruang kerja yang fleksibel, transparan, serta pengakuan terhadap nilai-nilai individual dan profesional mereka. Ketidaksesuaian antara ekspektasi Gen Z dan pendekatan manajemen SDM yang masih konvensional seringkali menyebabkan tingginya turnover, rendahnya loyalitas, serta kurangnya kesinambungan dalam jenjang karier karyawan muda di perbankan.

Dalam konteks tersebut, berbagai bank telah mulai menerapkan sistem pemagangan jangka panjang (selama tiga tahun) sebagai strategi untuk menyiapkan SDM yang lebih matang dan terarah. Namun, sistem ini belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan mendalam terkait pembentukan karier yang berkelanjutan dan sesuai dengan karakteristik Gen Z. Banyak program pemagangan yang berjalan hanya bersifat administratif, berorientasi pada teknis pekerjaan harian, dan minim sentuhan pengembangan personal maupun perencanaan karier jangka panjang. Padahal, Gen Z sangat memerlukan peta karier yang jelas, dukungan mentoring, serta lingkungan kerja yang memberi peluang untuk berkembang. Di sinilah letak gap penelitian: belum banyak kajian pustaka atau penelitian

akademik yang secara khusus menelaah bagaimana strategi pengembangan karier dapat dirancang secara efektif bagi teller Gen Z dalam sistem pemagangan jangka panjang di dunia perbankan.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi karena menyangkut keberlanjutan tenaga kerja di sektor perbankan, kualitas layanan pelanggan, dan efektivitas investasi organisasi dalam pengembangan SDM muda. Dengan menganalisis strategi yang relevan dan mengkaji peran manajemen SDM dalam membentuk kompetensi serta loyalitas Gen Z, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen SDM modern, sekaligus memberi masukan praktis bagi lembaga keuangan dalam merancang sistem karier yang tidak hanya efisien tetapi juga relevan dengan dinamika generasi masa kini.

Tinjauan Pustaka

1. Teori Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan elemen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena menyangkut kesinambungan antara pencapaian individu dan tujuan organisasi. Salah satu teori yang berpengaruh dalam menjelaskan dinamika pengembangan karier adalah Teori Self-Concept dari Donald Super. Menurut Super, karier seseorang berkembang seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan konsep diri individu, yang mencerminkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri dalam peran kerja tertentu (Wahyu dkk., 2023). Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan pentingnya pencocokan antara identitas pribadi karyawan dengan peran dan tanggung jawab kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan kata lain, jika teller dari generasi Z melihat posisi mereka sebagai bagian dari identitas profesionalnya, maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap jalur karier tersebut.

Teori Tipe Kepribadian Karier dari John Holland juga memberikan kerangka konseptual dalam memahami bagaimana preferensi kerja individu mempengaruhi pilihan dan kepuasan karier. Holland mengklasifikasikan tipe kepribadian ke dalam enam kategori: Realistik, Investigatif, Artistik, Sosial, Enterprising, dan Konvensional. Posisi teller, yang menuntut keterampilan administratif, numerik, dan pelayanan pelanggan, sangat sesuai dengan tipe kepribadian Konvensional dan Sosial (Harahap dkk., 2020). Oleh karena itu, strategi pengembangan karier harus mempertimbangkan kecocokan antara karakter individu Gen Z dan sifat pekerjaan yang dijalankan.

Teori Ginzberg turut melengkapi pendekatan terhadap pengembangan karier dengan menyoroti bahwa proses pemilihan karier berlangsung secara bertahap dalam tiga tahap: fantasi, tentatif, dan realistik (GINZBERG, t.t.). Bagi Gen Z yang mengikuti program pemagangan tiga tahun, fase realistik menjadi tahap penting yang perlu dioptimalisasi dengan memberikan pengalaman nyata, pembelajaran kerja langsung, dan bimbingan profesional. Hal ini akan membantu mereka membentuk komitmen karier yang kuat dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Dalam sistem manajemen SDM modern, dua konsep penting yang berkaitan dengan pengembangan karier adalah career path dan career planning. Career path merujuk pada urutan posisi pekerjaan yang logis dan terstruktur yang dapat ditempuh oleh karyawan selama masa kerjanya, sedangkan career planning merupakan proses individual dan organisasi dalam merancang langkah-langkah pengembangan karier berdasarkan kompetensi, minat, dan kebutuhan bisnis. Keduanya sangat penting dalam memberikan arah dan motivasi bagi teller Gen Z yang berada dalam sistem pemagangan jangka panjang.

2. Karakteristik Gen Z dalam Dunia Kerja

Generasi Z menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya dalam hal orientasi kerja, nilai-nilai profesional, dan gaya komunikasi. Mereka tumbuh dalam lingkungan yang sangat terhubung secara digital, dengan ekspektasi terhadap akses informasi yang instan dan lingkungan kerja yang fleksibel (Kasmila & Abidin, 2024). Dalam dunia kerja, nilai-nilai yang dijunjung oleh Gen Z antara lain adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (*work-life balance*), makna pekerjaan (*meaningful work*), serta kebutuhan akan pengakuan atas pencapaian.

Ekspektasi terhadap karier di kalangan Gen Z lebih menekankan pada pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan daripada stabilitas jangka panjang. Oleh karena itu, cenderung memilih pekerjaan yang menyediakan peluang untuk pengembangan diri, tantangan baru, dan jalur karier yang jelas, dibandingkan pekerjaan dengan gaji tinggi namun bersifat monoton (ISWAYANTI, 2024). Mereka juga cenderung menghargai organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan mendukung keberagaman.

Dalam hal pendekatan digital, Gen Z menunjukkan preferensi yang kuat terhadap penggunaan teknologi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Mereka lebih mudah beradaptasi dengan sistem digital seperti *e-learning*, platform komunikasi internal, dan sistem penilaian kinerja berbasis aplikasi. Ini menjadi keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi perbankan dalam menyusun strategi pengembangan SDM berbasis teknologi (Wardani & Eliyana, 2020).

Gen Z juga memiliki kecenderungan untuk membutuhkan feedback yang cepat dan konsisten, serta menginginkan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Mereka merasa lebih dihargai ketika pendapatnya didengar dan diberi ruang untuk berkontribusi (TAMBUNAN, 2024). Kecenderungan ini perlu diperhatikan dalam program pemagangan maupun pengembangan karier, agar proses pembelajaran dan pertumbuhan menjadi lebih efektif dan selaras dengan harapan mereka.

3. Sistem Pemagangan dalam Pengembangan SDM

Pemagangan merupakan salah satu bentuk *experiential learning*, yaitu metode pembelajaran yang menekankan pada pengalaman langsung di lingkungan kerja sebagai media utama dalam pengembangan kompetensi. Dalam konteks manajemen SDM, magang dipandang sebagai fase transisi dari dunia pendidikan ke dunia kerja, di mana peserta magang diberi kesempatan untuk memahami tugas-tugas nyata, nilai-nilai organisasi, dan keterampilan profesional.

Dalam praktiknya, terdapat perbedaan antara magang jangka pendek (biasanya 3–6 bulan) dan magang jangka panjang (seperti sistem 3 tahun yang diterapkan di beberapa bank) (Wijayanto, 2014). Magang jangka pendek lebih bersifat observasional dan berorientasi pengenalan pekerjaan, sementara magang jangka panjang memungkinkan pembentukan kebiasaan kerja, peningkatan produktivitas, serta internalisasi budaya organisasi. Oleh karena itu, sistem magang 3 tahun dinilai lebih efektif dalam membentuk SDM yang siap kerja dan loyal terhadap institusi.

Dalam sektor perbankan, relevansi pemagangan jangka panjang sangat tinggi karena tuntutan kerja di bank tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga etika kerja, akurasi, dan kemampuan menghadapi pelanggan. Dengan durasi magang yang cukup panjang, peserta dapat mengembangkan kompetensi melalui proses bertahap, mulai dari penguasaan sistem operasional, komunikasi layanan pelanggan, hingga penyelesaian masalah di lapangan. Hal ini secara langsung mendukung upaya organisasi dalam menghasilkan SDM frontliner yang profesional dan siap menghadapi tantangan dunia kerja (Cahyanti, 2022).

4. Peran Manajemen SDM dalam Karier Frontliner

Peran strategis manajemen SDM dalam mendukung karier frontliner sangat vital, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan dan pertumbuhan profesional. Salah satu instrumen penting adalah strategi pelatihan dan pengembangan (training and development), yang dirancang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan teknis seperti penggunaan sistem bank dan pemrosesan transaksi, tetapi juga untuk memperkuat kemampuan interpersonal seperti komunikasi, problem solving, dan empati terhadap pelanggan (Putri, 2024).

strategi pengembangan karier juga mencakup sistem mentoring dan coaching, yang sangat sesuai dengan kebutuhan Gen Z. Pendekatan ini memungkinkan teller muda mendapatkan bimbingan langsung dari karyawan senior, mempercepat proses adaptasi, serta memperkuat koneksi emosional dengan organisasi. Program coaching yang berbasis dialog dan refleksi juga dapat membantu peserta magang dalam mengevaluasi kemajuan pribadi serta merancang tujuan karier jangka panjang.

Peran manajemen SDM perlu diperkuat melalui sistem penilaian kinerja dan jenjang karier yang transparan. Teller Gen Z cenderung menginginkan informasi yang jelas mengenai bagaimana pencapaian mereka diukur, dan sejauh mana kinerja mereka mempengaruhi peluang promosi atau pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, bank perlu menyusun indikator kinerja yang objektif, memberikan feedback berkala, serta membuka ruang diskusi mengenai potensi karier (Nusannas dkk., 2024). Transparansi dalam hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membangun kepercayaan terhadap organisasi.

Dengan kombinasi pelatihan berkelanjutan, mentoring efektif, serta sistem evaluasi yang adil, manajemen SDM dapat menjadi katalisator utama dalam membentuk jalur karier teller Gen Z yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan dan bermakna.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (library research) sebagai kerangka utama dalam menggali dan menganalisis informasi yang relevan (Agustianti dkk., 2022). Fokus penelitian diarahkan pada penelusuran teori, konsep, serta temuan-temuan terdahulu yang membahas strategi pengembangan karier, karakteristik generasi Z, sistem pemagangan dalam manajemen SDM, serta praktik pengelolaan tenaga kerja di sektor perbankan. Melalui pendekatan ini, peneliti tidak melakukan pengumpulan data lapangan, melainkan memanfaatkan sumber-sumber tertulis yang kredibel dan telah melalui proses akademik yang valid (Anam dkk., 2023).

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jurnal ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik manajemen SDM dan generasi Z, buku teks akademik, laporan industri dari sektor perbankan, hasil survei tenaga kerja, serta artikel kajian empiris mengenai sistem pemagangan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi (content analysis) dan sintesis tematik, yakni dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari berbagai literatur, mengkategorisasikannya secara sistematis, dan menyusun interpretasi konseptual yang dapat memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan konstruksi teoretis yang relevan dan dapat dijadikan dasar untuk pengembangan kebijakan maupun penelitian lanjutan di masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Karier untuk Gen Z di Perbankan

Dalam konteks industri perbankan modern, posisi frontliner, khususnya teller, menjadi salah satu ujung tombak dalam menjaga hubungan baik dengan nasabah dan membentuk citra lembaga keuangan. Namun, di tengah dinamika transformasi tenaga kerja, muncul tantangan besar terkait keberadaan generasi Z (Gen Z) yang mulai mendominasi posisi ini. Gen Z dikenal sebagai generasi yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna pekerjaan, fleksibilitas, serta kecepatan dalam mencapai tujuan karier (Kasmila & Abidin, 2024). Sayangnya, realitas kerja sebagai teller di banyak institusi perbankan masih cenderung bersifat rutin, terstruktur ketat, dan minim variasi, yang dapat menciptakan kesenjangan antara harapan dan kenyataan karier bagi individu Gen Z.

Tantangan loyalitas dan retensi menjadi salah satu isu utama yang dihadapi oleh divisi manajemen SDM dalam mengelola tenaga kerja muda ini. Berdasarkan teori *Self-Concept* dari Donald Super, individu akan lebih cenderung bertahan dalam pekerjaan apabila peran kerja tersebut mencerminkan jati diri dan aspirasi mereka. Dalam kasus frontliner Gen Z, banyak dari mereka yang belum mampu melihat posisi teller sebagai bagian dari identitas profesional jangka panjang. Mereka cenderung menganggap posisi tersebut sebagai batu loncatan semata, bukan sebagai bagian dari career path yang bisa dikembangkan. Hal ini menyebabkan rendahnya loyalitas dan tingginya angka turnover, terutama di fase awal setelah pemagangan atau kontrak jangka pendek berakhir.

Teori Karier Ginzberg yang menjelaskan bahwa pilihan karier berkembang melalui fase fantasi, tentatif, dan realistis, menjadi penting dalam memahami dinamika ini (GINZBERG, t.t.). Gen Z yang masuk dunia kerja melalui sistem magang tiga tahun seharusnya berada pada tahap "realistis," di mana mereka mulai mengintegrasikan minat pribadi dengan realitas dunia kerja. Namun, bila institusi gagal menyediakan dukungan yang memadai dalam fase ini baik berupa mentoring, pelatihan, maupun jalur pengembangan karier yang jelas maka kemungkinan besar mereka akan merasa tidak berkembang dan akhirnya memilih keluar dari institusi.

Di sisi lain, pendekatan *Career Planning* dalam manajemen SDM menekankan pentingnya keterlibatan organisasi dalam membantu karyawan merancang tujuan kariernya (Ma'dika & Rahmat, 2024). Perbankan yang masih menggunakan sistem karier linier tanpa fleksibilitas dan personalisasi sering kali gagal dalam menarik dan mempertahankan Gen Z. Mereka menginginkan transparansi mengenai jenjang karier, kesempatan rotasi jabatan, hingga kemungkinan untuk mengembangkan skill di luar tugas inti. Ketika aspek-aspek ini tidak terpenuhi, maka muncullah ketidakpuasan yang berujung pada rendahnya keterikatan (engagement) dengan pekerjaan dan organisasi.

Urgensi strategi karier yang khusus dirancang untuk karakteristik Gen Z menjadi semakin penting, khususnya dalam konteks sistem pemagangan tiga tahun. Program magang jangka panjang ini seharusnya tidak hanya dimaknai sebagai masa pembelajaran teknis, tetapi juga sebagai media membangun *self-concept*, membentuk komitmen kerja, dan menyelaraskan harapan individu dengan budaya organisasi (Khumairo, 2023). Di sinilah peran *career mentoring* dan *individual development plan* menjadi kunci, agar Gen Z tidak hanya mampu menjalankan tugas-tugas frontliner, tetapi juga melihat potensi masa depannya dalam institusi perbankan tersebut (Asrini dkk., 2025).

Dengan merujuk pada teori Holland tentang kecocokan antara tipe kepribadian dan lingkungan kerja, maka pengembangan karier bagi teller Gen Z juga harus mempertimbangkan kecenderungan mereka terhadap lingkungan yang dinamis, kolaboratif, dan penuh tantangan. Jika organisasi hanya menawarkan rutinitas administratif tanpa inovasi, maka besar kemungkinan terjadi ketidakcocokan antara individu dan posisi kerja. Oleh karena itu, perlu adanya inovasi dalam mendesain ulang peran teller agar lebih fleksibel, terintegrasi dengan teknologi, dan menyediakan ruang untuk aktualisasi diri.

Dengan demikian, strategi pengembangan karier untuk Gen Z dalam konteks frontliner perbankan tidak hanya penting dari sisi organisasi untuk menekan angka turnover, tetapi juga krusial dari sisi individu agar mereka merasa memiliki arah, makna, dan nilai dalam peran profesional mereka (FEBRIANI, 2020). Penyesuaian pendekatan SDM terhadap dinamika generasi ini merupakan bentuk respons adaptif terhadap perubahan struktur demografi kerja dan sekaligus sebagai bentuk investasi jangka panjang dalam menjaga stabilitas SDM di sektor keuangan.

2. Efektivitas Sistem Pemagangan 3 Tahun dalam Menyiapkan Karier Frontliner

Program pemagangan dengan durasi tiga tahun yang diterapkan di berbagai lembaga keuangan, termasuk sektor perbankan, dapat dipandang sebagai strategi jangka panjang dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, terutama untuk posisi frontliner seperti teller (Haryatri & Tua, 2024). Dalam sistem ini, peserta magang tidak hanya dikenalkan pada aspek teknis pekerjaan, tetapi juga diajak untuk terlibat langsung dalam proses kerja riil, yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran berkesinambungan. Penguatan kompetensi teknis dan non-teknis menjadi fokus utama dalam sistem ini, karena teller tidak hanya dituntut menguasai prosedur transaksi, sistem informasi bank, dan ketepatan administrasi, tetapi juga keterampilan komunikasi, layanan pelanggan, problem solving, dan pengendalian emosi.

Jika dianalisis melalui perspektif teori Ginzberg, sistem pemagangan tiga tahun mencerminkan fase “realistik” dalam pengambilan keputusan karier, di mana individu dihadapkan langsung pada tantangan dan ekspektasi dunia kerja. Fase ini sangat penting dalam membentuk orientasi karier jangka panjang. Melalui pengalaman kerja langsung dan pembimbingan oleh mentor senior, peserta magang memiliki peluang besar untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja secara bertahap. Proses ini juga memberikan ruang bagi pengembangan *self-efficacy* atau keyakinan diri terhadap kompetensi, yang merupakan aspek penting dalam *career readiness* menurut teori Super (Nugraha & Nurafiani, 2021).

Selain kompetensi teknis, sistem pemagangan jangka panjang juga menjadi wahana untuk membentuk kompetensi non-teknis atau *soft skills* yang krusial bagi peran frontliner. Melalui interaksi langsung dengan berbagai tipe nasabah, dinamika tim kerja, dan tekanan target harian, peserta magang secara tidak langsung belajar tentang empati, ketahanan emosional, manajemen waktu, serta penyelesaian konflik. Ini sejalan dengan teori Holland, yang menekankan bahwa efektivitas karier bergantung pada kesesuaian antara karakter individu dan lingkungan kerja. Semakin banyak pengalaman langsung yang dihadapi selama magang, semakin besar peluang individu untuk mengevaluasi kecocokan dirinya dengan peran tersebut.

Internalisasi nilai-nilai kerja dan budaya organisasi menjadi salah satu indikator keberhasilan sistem pemagangan. Dalam konteks ini, teori *Self-Concept* Super menjadi relevan, karena magang yang berlangsung dalam waktu panjang memungkinkan individu mengaitkan pengalaman kerja dengan identitas profesional yang sedang mereka bangun. Pemagangan tiga tahun memungkinkan peserta tidak hanya memahami “apa” dan “bagaimana” pekerjaan dilakukan, tetapi juga “mengapa” nilai-nilai tertentu dijunjung tinggi oleh organisasi, seperti integritas, kecepatan layanan, akurasi, dan orientasi kepada nasabah. Internalisasi ini sangat penting dalam menciptakan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Proses internalisasi ini juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana budaya organisasi ditransmisikan kepada peserta magang. Jika manajemen SDM mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang positif, terbuka, dan memberi umpan balik yang konstruktif, maka peserta magang akan lebih mudah memahami dan menerima budaya kerja yang berlaku (Mahdaly & Ginting, 2023). Sebaliknya, jika sistem magang hanya diperlakukan sebagai beban administratif, tanpa keterlibatan aktif dari unit kerja, maka proses internalisasi nilai-nilai kerja cenderung gagal, dan peserta magang akan merasa teralienasi dari organisasi.

Teori *career path* dan *career planning* sangat relevan untuk dijadikan pisau analisis. Sistem magang tiga tahun seharusnya dirancang sebagai bagian dari peta pengembangan karier jangka panjang, bukan hanya sebagai masa percobaan kerja (Arif, 2019). Setiap fase magang—mulai dari pengenalan, pelatihan teknis, rotasi tugas, hingga pendampingan oleh mentor—perlu dikaitkan dengan tujuan pengembangan karier yang terstruktur dan terukur. Dengan demikian, peserta magang akan melihat sistem tersebut sebagai investasi karier, bukan sekadar pekerjaan sementara.

Dari sudut pandang organisasi, sistem pemagangan jangka panjang juga memberikan peluang untuk mengidentifikasi potensi karyawan sejak dini. Dengan keterlibatan langsung selama tiga tahun, bank dapat menilai kualitas kerja, karakter, serta daya adaptasi calon karyawan secara menyeluruh sebelum memutuskan untuk mengangkat mereka sebagai pegawai tetap. Proses ini juga memberi waktu yang cukup untuk melakukan *talent mapping* dan merancang program pengembangan lanjutan sesuai kebutuhan organisasi.

Efektivitas sistem pemagangan tiga tahun dalam menyiapkan karier frontliner Gen Z sangat tergantung pada bagaimana organisasi mendesain program tersebut secara strategis, integratif, dan berbasis pada pemahaman psikologis serta sosiologis peserta magang. Pendekatan yang menggabungkan pembelajaran teknis, pengembangan soft skills, internalisasi budaya, serta perencanaan karier yang transparan akan jauh lebih efektif dalam menghasilkan SDM frontliner yang kompeten, loyal, dan siap berkembang bersama organisasi dalam jangka panjang (Leonarda dkk., 2024).

3. Strategi Pengembangan Karier Teller Gen Z yang Efektif

Dalam menghadapi tantangan generasi baru di dunia kerja, institusi perbankan dituntut untuk menyusun strategi pengembangan karier yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat personal, adaptif, dan berkelanjutan. Gen Z, sebagai generasi digital-native, memiliki ekspektasi terhadap karier yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka menginginkan jalur karier yang jelas, fleksibel, dan memberi ruang pengembangan diri. Untuk itu, strategi seperti *career coaching* dan *individual development plan (IDP)* menjadi sangat penting dalam membangun arah karier frontliner dari kalangan Gen Z, terutama yang mengikuti sistem pemagangan jangka panjang.

Dalam kerangka teori *Self-Concept* dari Donald Super, pengembangan karier ideal adalah yang membantu individu menyelaraskan identitas diri dengan peran kerja. Melalui *career coaching*, teller Gen Z dapat dibimbing untuk memahami kekuatan, minat, dan tujuan profesional mereka, sekaligus mengaitkan peran mereka sebagai frontliner dengan pencapaian identitas profesional. Sementara itu, *IDP* berfungsi sebagai alat perencanaan yang bersifat personal dan strategis, memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan, target karier jangka pendek dan panjang, serta langkah-langkah pengembangan yang dibutuhkan. Strategi ini menciptakan ruang dialog antara karyawan dan manajemen, yang pada gilirannya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (Marclinto & Hafni, 2020).

Sistem rotasi kerja dan jenjang promosi yang terstruktur merupakan strategi yang mampu menjaga dinamika kerja serta mendorong motivasi karyawan. Melalui rotasi kerja, teller Gen Z dapat memperoleh pengalaman di berbagai unit layanan, seperti *customer service*, *back office*, atau layanan *digital banking*, sehingga memperluas kompetensi dan wawasan mereka terhadap keseluruhan sistem operasional bank. Pendekatan ini dapat dianalisis menggunakan teori Ginzberg, yang menekankan pentingnya eksplorasi dan penyesuaian dalam proses karier. Melalui rotasi, karyawan tidak hanya mempertajam keterampilan teknis, tetapi juga mampu menilai kesesuaian peran dengan preferensi pribadi mereka. Dalam jangka panjang, ini mempermudah proses spesialisasi atau promosi yang lebih tepat sasaran.

Sistem jenjang promosi yang transparan dan berbasis kompetensi juga sangat dibutuhkan oleh Gen Z. Berdasarkan teori Holland, kepuasan kerja akan meningkat apabila terdapat kesesuaian antara karakter individu dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, jika organisasi menyediakan jalur promosi yang dapat diakses melalui peningkatan kinerja, pelatihan, dan pencapaian target yang terukur, maka motivasi intrinsik Gen Z akan meningkat secara signifikan (Munawarah dkk., 2024). Sistem promosi yang adil juga menjadi bentuk penghargaan terhadap kontribusi, yang oleh Gen Z dianggap penting sebagai bentuk pengakuan profesional.

Dalam era digital saat ini, pemanfaatan teknologi dalam pengembangan karier menjadi elemen tak terpisahkan. Pemanfaatan teknologi dalam pemantauan perkembangan karier, seperti platform e-learning, dashboard kinerja digital, dan aplikasi pelacakan pencapaian individual, sangat sesuai dengan karakter Gen Z yang terbiasa dengan informasi instan dan visualisasi data (Rosanda & Wafa, 2023). Teknologi memungkinkan proses monitoring, umpan balik, dan evaluasi diri dilakukan secara lebih objektif dan real time. Hal ini juga mendukung prinsip dalam *career planning*, di mana proses pengembangan karier dilakukan secara sadar, terstruktur, dan berorientasi pada hasil.

Dengan sistem digital, bank dapat memetakan kompetensi masing-masing teller, menyusun rencana pengembangan berbasis data, dan memberikan rekomendasi pelatihan sesuai dengan kebutuhan individu. Teller juga dapat secara mandiri mengakses informasi perkembangan kariernya, termasuk capaian, kelemahan, dan potensi promosi. Pendekatan ini sejalan dengan tuntutan Gen Z terhadap *self-direction* dalam karier mereka, sekaligus menciptakan budaya organisasi yang berbasis data dan transparansi.

Dengan demikian, strategi pengembangan karier teller Gen Z yang efektif harus memadukan pendekatan personal melalui coaching dan IDP, fleksibilitas kerja melalui rotasi dan promosi, serta kecanggihan teknologi dalam pelacakan dan perencanaan karier (Reni dkk., 2023). Strategi ini bukan hanya meningkatkan kompetensi kerja, tetapi juga memperkuat engagement dan loyalitas Gen Z terhadap institusi perbankan. Dalam jangka panjang, hal ini akan memperkuat ketahanan SDM organisasi dan menciptakan kesinambungan kepemimpinan dari generasi ke generasi.

4. Peran Strategis Manajemen SDM

Dalam konteks pengelolaan frontliner dari kalangan Gen Z melalui sistem pemagangan jangka panjang, manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peran strategis yang tidak dapat digantikan. Fungsi utama manajemen SDM bukan hanya merekrut dan mengelola administratif tenaga kerja, tetapi juga merancang dan memastikan eksekusi strategi pengembangan karier yang responsif terhadap karakteristik generasi baru. Salah satu kunci keberhasilan terletak pada desain program magang berbasis kompetensi, yaitu suatu pendekatan pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada pencapaian kemampuan tertentu yang relevan dengan peran teller serta kebutuhan organisasi.

Jika dianalisis melalui lensa teori Super tentang *self-concept*, desain magang yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta untuk secara bertahap membentuk identitas profesionalnya sesuai dengan peran yang dijalani. Dengan menetapkan indikator pencapaian yang terstruktur baik teknis seperti keakuratan transaksi dan penguasaan sistem, maupun non-teknis seperti keterampilan komunikasi dan empati program ini memberi arah yang jelas bagi perkembangan diri peserta magang. Di sisi lain, program ini juga memberikan dasar obyektif bagi evaluasi dan promosi (WICAKSONO, 2020). Dalam konteks ini, program magang menjadi lebih dari sekadar masa percobaan, melainkan sebagai bagian dari perencanaan karier jangka panjang yang terintegrasi.

Keberhasilan program magang juga sangat bergantung pada kolaborasi antara divisi SDM dan lini operasional, terutama dalam konteks sektor perbankan yang sangat menuntut kecepatan dan akurasi layanan. Kolaborasi ini menciptakan keselarasan antara tujuan strategis pengembangan SDM dan kebutuhan riil di lapangan. Berdasarkan teori Ginzberg, proses eksplorasi karier memerlukan bimbingan yang realistis dan terhubung langsung dengan dinamika pekerjaan. Ketika HR bekerja sama dengan supervisor operasional dalam merancang rotasi kerja, menyusun modul pelatihan, dan menentukan indikator kinerja, maka peserta magang akan mendapatkan pengalaman belajar yang lebih kontekstual dan berorientasi pada situasi nyata. Hal ini memperkuat proses penyesuaian antara ekspektasi karier Gen Z dengan realitas dunia kerja.

Selain desain program dan koordinasi internal, evaluasi berkelanjutan dan sistem umpan balik adaptif menjadi fondasi penting dalam strategi manajemen SDM yang efektif. Gen Z dikenal sebagai generasi yang mengharapkan *real-time feedback* dan keterbukaan dalam komunikasi. Oleh karena itu, manajemen SDM harus mengembangkan sistem evaluasi yang tidak hanya dilakukan secara periodik dan formal, tetapi juga bersifat interaktif, personal, dan membangun. Dalam konteks career planning, umpan balik ini merupakan alat penting untuk membantu individu memahami posisi mereka saat ini, area yang perlu ditingkatkan, dan langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan kariernya.

Sistem evaluasi yang baik juga harus adaptif terhadap perubahan, baik dari sisi performa peserta maupun dari sisi kebutuhan organisasi. Teknologi dapat dimanfaatkan untuk memfasilitasi *dashboard kinerja* atau *e-coaching platform* yang memungkinkan peserta dan pembimbing memantau perkembangan secara dinamis. Sejalan dengan teori Holland, keberhasilan karier dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa cocok dengan lingkungan kerja. Umpan balik yang cepat dan relevan membantu Gen Z menyesuaikan diri secara psikologis dan profesional terhadap lingkungan perbankan yang memiliki struktur kerja dan etika layanan yang khas (Harahap dkk., 2020).

Secara keseluruhan, peran strategis manajemen SDM dalam sistem pemagangan jangka panjang mencakup desain program berbasis kompetensi, koordinasi lintas fungsi, dan implementasi sistem evaluasi yang manusiawi dan adaptif. Ketiganya harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi sekaligus karakteristik Gen Z yang dinamis, kritis, dan haus akan pengembangan diri. Dengan pendekatan ini, sistem pemagangan tidak hanya menjadi pintu masuk ke dunia kerja, tetapi juga menjadi landasan pembentukan karier yang bermakna dan berkelanjutan di sektor perbankan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap teori-teori pengembangan karier serta karakteristik generasi Z, dapat disimpulkan bahwa sistem pemagangan selama tiga tahun memiliki potensi besar dalam membentuk SDM frontliner yang profesional dan siap kerja di sektor perbankan. Sistem ini tidak hanya memberikan waktu yang cukup bagi peserta untuk mengembangkan kompetensi teknis dan non-teknis, tetapi juga memungkinkan terjadinya proses internalisasi nilai-nilai organisasi secara bertahap. Dalam kerangka ini, proses pemagangan bukan sekadar tahapan administratif, melainkan merupakan fondasi penting dalam pembangunan karier jangka panjang bagi Gen Z.

Strategi pengembangan karier yang efektif bagi teller Gen Z harus bersifat adaptif, digital-friendly, dan terstruktur. Adaptif berarti peka terhadap dinamika generasi muda, termasuk kebutuhan akan fleksibilitas, pengakuan, dan pertumbuhan personal. Digital-friendly menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam pelatihan, pemantauan kinerja, dan pemberian umpan balik yang cepat. Sementara itu, struktur yang jelas dalam jalur karier memberikan arah dan motivasi bagi Gen Z untuk bertahan dan berkembang dalam organisasi. Ketiga aspek ini akan sangat menentukan tingkat loyalitas dan kinerja Gen Z di posisi frontliner.

Sebagai rekomendasi praktis, pihak manajemen perbankan perlu menyusun roadmap karier sejak masa magang, agar peserta memiliki gambaran yang jelas mengenai kemungkinan pengembangan diri dan jenjang promosi di masa depan. Selain itu, pelatihan khusus bagi mentor internal sangat dibutuhkan agar proses pembimbingan menjadi efektif dan sesuai dengan gaya belajar Gen Z. Terakhir, evaluasi dan penyesuaian strategi SDM harus dilakukan secara berkala dengan berbasis data kinerja peserta magang, guna memastikan bahwa pendekatan yang diterapkan tetap relevan dan berdampak positif baik bagi individu maupun organisasi.

REFERENCES

- Agustianti, R., Nussifera, L., Angelianawati, L., Meliana, I., & ... (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=giKkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=metode+penelitian+kualitatif&ots=8TL8MaosBD&sig=OFTDJFrwP5da_J_zH2d6ac_LkZ4
- Anam, S., Nashihin, H., Taufik, A., Sitompul, H. S., Manik, Y. M., & ... (2023). *Metode Penelitian (Kualitatif, Kuantitatif, Eksperimen, dan R&D)*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=w-bFEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=metode+penelitian+kualitatif&ots=vSHXeKbXXK&sig=mjHz5VpqbDkSsPolUX1mLnrXMOs>
- Arif, M. (2019). The Effect of Managerial Competencies, Compensation and Career Planning Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank BTPN Tbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch. *Journal of management info*, 6(1), 17–21. <https://readersinsight.net/jmi/article/view/489>
- Asrini, S., Aponno, J. C., Negara, M. D., Asnawi, M., Wibisono, G., Rahayu, S., & Talakua, P. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Serasi Media Teknologi. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=g_InEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA41&dq=career+mentoring+dan+individual+development+plan+menjadi+kunci,+agar+Gen+Z+tidak+hanya+mampu+menjalankan+tugas-tugas+frontliner,+tetapi+juga+melihat+potensi+masa+depannya+dalam+institusi+perbankan+tersebut&ots=NAelaqAt5Y&sig=tJUCqPjkXqQyO3xkL4lhbL6y_VM
- Astari, F. (2022). *ANALISIS KUALITAS LAYANAN FRONTLINER DENGAN METODE SERVQUAL DAN SIX SIGMA (Studi Pada Bank Negara Indonesia Unit KCU Menteng)*. repository.mercubuana.ac.id. <https://repository.mercubuana.ac.id/60434/>
- Cahyanti, I. (2022). Gambaran persepsi dukungan organisasi pada frontliner di bank x. *Jurnal Kesehatan Dan Kedokteran*. <https://journal.admi.or.id/index.php/JUKEKE/article/view/230>
- FEBRIANI, N. R. (2020). *PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN FRONTLINER PT BANK CENTRAL ASIA TBK* repository.mercubuana.ac.id. <https://repository.mercubuana.ac.id/54191/>
- Fitri, A. O. (2024). Analisis Pelayanan Frontliner dan Layanan Mobile Banking Terhadap Kepuasan Nasabah (Study Pada PT Bank BSI KCP Metro). *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*. <https://ulilalbabinstitute.co.id/index.php/J-CEKI/article/view/4149>
- GINZBERG, A. S. T. (t.t.). *GINZBERG'S THEORY OF CAREER*. Diambil 12 Juli 2025, dari <https://repositori.kemendikdasmen.go.id/15058/1/Ginzbergs-Theory-of-Career-Protected.pdf>
- Gumilang, H., & Putra, P. (2020). Analisis Kualitas Layanan Frontliner Terhadap Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Studi Pada Pt Bank Syariah Mandiri Cabang Bekasi Pondok Gede. *Paradigma*. <http://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/paradigma/article/view/2311>

- Harahap, N. A., Amalianingsih, R., & Hidayat, D. R. (2020). Type of Personality in Making Career Decisions Based on the John L Holland Theory. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 11(1). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JIBK/article/view/27438>
- Haryatri, S. O., & Tua, H. (2024). Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Frontliner Bank Riau Kepri Syariah Cabang Utama Pekanbaru. *Journal of Education Religion Humanities* <http://rayanjurnal.com/index.php/jerumi/article/view/1818>
- ISWAYANTI, I. (2024). *PENERAPAN PELAYANAN FRONTLINER BERBASIS STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DI BANK RIAU KEPRI SYARIAH KANTOR KAS SUKADAMAI* repository.uin-suska.ac.id. <http://repository.uin-suska.ac.id/83347/>
- Kasmila, M., & Abidin, S. (2024). Komunikasi nonverbal dalam membangun komunikasi efektif (studi kasus pada frontliner bank central asia batam). Dalam *Scientia Journal: Jurnal Ilmiah* ejournal.upbatam.ac.id. https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/scientia_journal/article/download/8414/3684
- Khumairo, A. (2023). *Bimbingan Karir dan Perilaku Wirausaha di Pesantren*. Jalan Garuda, Kepanjen, Banguntapan, Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. <http://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/7995/1/E-book%20Bimbingan%20Karir%20dan%20Perilaku%20Wirausaha%20di%20Pesantren.pdf>
- Leonarda, O., Aima, M. H., & Lusiana, L. (2024). The Effect of Workload, Training and Reward on Frontliner Service Quality Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Journal La Sociale*. <https://ipv6.newinera.com/index.php/JournalLaSociale/article/view/1647>
- Ma'dika, Z. P., & Rahmat, H. K. (2024). Peran Manajemen Karir dalam Proses Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 1–8. <https://ejournal.hakhara-institute.com/MPSS/article/view/15>
- Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizhenship Behaviour Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*. <http://jurnal.usi.ac.id/index.php/JEUSI/article/view/98>
- Marclinto, K., & Hafni, L. (2020). The Effects of Leadership and Motivation on Turnover Intention and Employee Performance of Frontliner Employee at PT. Bank Central Asia, Tbk Main Dalam *Journal of Applied Business and Technology*.
- Munawarah, N., Aslinda, A., & ... (2024). The Influence of Frontliner Employee Performance on Customer Satisfaction at Bank Sulselbar Major Branch of Palopo City. *Public Resource* <http://primejournalpublisher.com/index.php/PRIME/article/view/1>
- Nugraha, H., & Nurafiani, A. (2021). Pengaruh kepuasan kerja karyawan bagian frontliner dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah: Studi Kasus pada bank bjb Cabang Pangandaran. Dalam *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* journal.ikopin.ac.id. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/humantech/article/download/1019/591>
- Nurhayati, N., Purba, J. H. V., Entaresmen, R. A., Wahyuningsih, M., Lufti, M. Y., Hariyanti, D., Hendratni, T. W., Sirait, H., & Harmaini, H. (t.t.). *Perekonomian Indonesia: Pengantar dan Isu Kontemporer berbagai Sektor dalam Pertumbuhan Pembangunan Ekonomi di Indonesia*. PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia. Diambil 12 Juli 2025, dari https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=Z9xfEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Perkemangan+dunia+kerja+pada+era+kontemporer+tidak+dapat+dilepaskan+dari+perubahan+struktur+demografi+tenaga+kerja+yang+semakin+kompleks.&ots=WSFz0FBHTm&sig=CZZ1Ve_dgysRRzC8NpXyYwfls4

- Nusannas, I. S., Sojanah, J., Dabi, R. S. K., & Maulana, D. Y. (2024). Improving Frontliner Performance through Digital Financial Literacy Strategy. *Jurnal Ekuisci*. <http://annpublisher.org/ojs/index.php/ekuisci/article/view/278>
- Putri, P. K. (2024). Gen Z di dunia kerja: Kepribadian dan motivasi jadi penentu produktivitas kerja. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 30–38. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmeh/article/view/650>
- Reni, F., Rizda, O., Yulia, L., & Anggi, L. P. (2023). Training And Motivation Affect The Peformance Of Employees In The Bank Frontliner. *International Journal of* <https://journal.adpebi.com/index.php/ijibr/article/view/447>
- Rosanda, I., & Wafa, F. E. (2023). The Influence of Personal Grooming and Interpersonal Communication Capability of Frontliner Employees on Customer Satisfaction of Bank Syariah Indonesia (BSI) *International Student Conference on* <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/isc-beam/article/view/43003>
- Rusyandi, D. (2020). Analysis of Factors Affecting Frontliner Employee Engagement in Bandung City. Dalam *HOLISTICA Journal of Business and Public* sciendo.com. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0033>
- Syarmila, S. (2024). . *Analisis Kinerja Frontliner Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada Bank Muamalat KCP Parepare.* repository.iainpare.ac.id. <https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/8253/>
- TAMBUNAN, N. (2024). *PELAYANAN PRIMA FRONTLINER BANK CENTRAL ASIA CEMPAKA MAS DALAM MEMELIHARA HUBUNGAN KEPADA NASABAH PERIODE JANUARI–JULI 2023.* repository.mercubuana.ac.id. <https://repository.mercubuana.ac.id/85650/>
- Wahyu, S., Afdal, A., & Hariko, R. (2023). Teori Karir Donald E Super Dan Implementasinya Pada Karir Content Creator Di Era MileniaL. *Consilium: Education and Counseling Journal*, 3(2), 26–34. <https://unars.ac.id/ojs/index.php/consilium/article/view/3254>
- Wardani, N. K., & Eliyana, A. (2020). ... leadership on employees performance with communication satisfaction mediation (case study of frontliner employees of PT Bank Muamalat, TBK Surabaya). *3rd Global Conference On Business* <https://www.atlantis-press.com/proceedings/gcbme-18/125933736>
- WICAKSONO, J. (2020). ... *TRANSAKSIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada Frontliner PT Bank Central Asia, Tbk* repository.mercubuana.ac.id. <https://repository.mercubuana.ac.id/53754/>
- Wijayanto, D. (2014). *Aktivitas Magang Di Bidang Kredit dan Pendanaan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pondok Gede dan Kantor Cabang Pembantu Pondok Gede.* <http://repository.ibs.ac.id/1742/1/LAPORAN%20PROGRAM%20MAGANG%20BRI%20-%20DONNY%20WIJAYANTO%20%2020131111013.pdf>
- YANZA, D. Y. (2022). *ANALISIS PELAYANAN FRONTLINER DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN NASABAH BANK BSI KCP AMPERA MANNA.* repository.uinfabengkulu.ac.id. <http://repository.uinfabengkulu.ac.id/667/>