Rencana

Memperteguh tenaga kerja sektor kewangan untuk masa hadapan

Pengenalan

Tenaga kerja yang cekap dan berkemahiran tinggi penting untuk sistem kewangan berfungsi dengan berkesan. Sepanjang dekad yang lalu, jumlah tenaga kerja sektor kewangan[1] Malaysia meningkat sebanyak 16% (2020: 166,360), dengan sebahagian besarnya didorong oleh pekerja berkemahiran tinggi. Guna tenaga dalam sektor kewangan kekal berdaya tahan semasa tempoh yang mencabar sepanjang berlakunya pandemik. Sektor kewangan kekal mewujudkan peluang pekerjaan bersih, dipacu oleh sektor perbankan. Jumlah pekerjaan bersih yang diperoleh selepas proses pemberhentian dan penamatan khidmat pekerja kekal teguh, dengan purata melebihi 4,000 pekerjaan setahun sepanjang tiga tahun yang lalu[2].

Tatkala sektor kewangan terus berkembang, pekerjaan dan kemahiran akan berubah seiring dengan perkembangan ini. Fasa yang seterusnya dalam pembangunan kewangan Malaysia akan memerlukan tenaga kerja yang tangkas, serta dilengkapi dengan kemahiran masa hadapan untuk melaksanakan peranan mereka secara berkesan.



[1] "Sektor kewangan" dalam rencana ini terdiri daripada institusi perbankan (termasuk institusi kewangan pembangunan), penanggung insurans dan pengendali takaful, melainkan jika dinyatakan sebaliknya.

[2] Data mengenai pekerjaan bersih yang diperoleh selepas pemberhentian dan penamatan khidmat pekerja dikumpul melalui Kaji Selidik Statistik Pasaran Pekerja untuk Perkhidmatan Kewangan oleh Bank sejak tahun 2016.

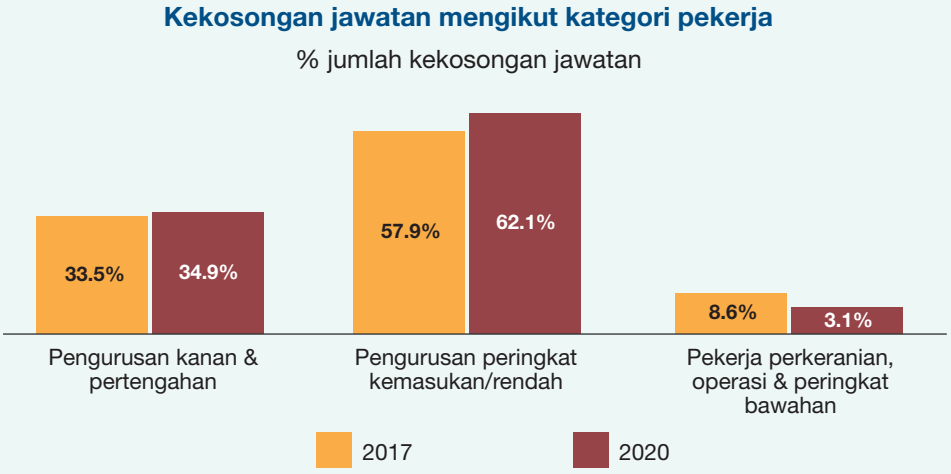
Trend utama dan perkembangan yang membentuk tenaga kerja masa depan

Permintaan dan peluang pekerjaan yang berterusan bagi tenaga kerja berkemahiran tinggi

Sektor kewangan terus mencatatkan permintaan yang kukuh terhadap tenaga kerja mahir pada peringkat pengurusan kanan dan pertengahan[3] (Rajah 1). Kekosongan jawatan untuk pengurusan kanan, pertengahan dan peringkat kemasukan/rendah[4] telah meningkat sepanjang beberapa tahun kebelakangan ini. Hal yang sedemikian menunjukkan bahawa peluang pekerjaan dalam semua kategori ini kekal kukuh, tatkala permintaan pekerjaan tidak dipenuhi yang agak besar. Sebaliknya, permintaan terhadap pekerjaan berkemahiran rendah dan berasaskan peranan rutin dalam sektor kewangan diperhatikan semakin lemah. Jumlah kekosongan jawatan untuk pekerja perkeranian, operasi dan peringkat bawahan[5] daripada jumlah kekosongan keseluruhan menurun sebanyak 5.5%, seiring dengan penurunan perkadaran pekerjaan untuk segmen ini.

Rajah 1:
Guna tenaga dan kekosongan jawatan mengikut kategori pekerja dalam sektor kewangan (2017-2020)





Nota: Angka-angka tidak semestinya terjumlah disebabkan oleh penggenapan
Sumber: Bank Negara Malaysia

[3] Bersamaan dengan pengurus dan profesional yang masing-masing dikategorikan sebagai Kumpulan Utama 1 dan Kumpulan Utama 2 di bawah Piawaian Pengelasan Pekerjaan Malaysia (Malaysia Standard Classification of Occupations, MASCO) 2020.
[4] Bersamaan dengan juruteknik dan profesional bersekutu yang dikategorikan sebagai Kumpulan Utama 3 di bawah MASCO 2020.
[5] Dikategorikan sebagai Kumpulan Utama 4 dan 9 di bawah MASCO 2020. Tugas utama adalah untuk melaksanakan tugasan yang mudah, rutin dan tidak sistematik, seperti penyusunan dan penyelenggaraan rekod transaksi kewangan dan maklumat aktiviti perniagaan lain serta fungsi umum dan pelbagai.

Keperluan yang semakin meningkat untuk tenaga kerja dengan kemahiran dan kecekapan digital yang mantap

Memandangkan ekonomi digital Malaysia semakin pesat berkembang, Bank menjangkakan transformasi digital sektor kewangan akan berlaku dengan lebih cepat. Hal ini memperkukuh lagi keperluan untuk tenaga kerja mahir yang dapat mempelajari, menerapkan dan menggunakan model perniagaan yang baru muncul serta teknologi baharu. Hal ini juga menuntut tenaga kerja yang lebih celik digital secara keseluruhan, dengan keupayaan untuk berinovasi dan menyepadukan konsep perniagaan dengan teknologi dan data (lihat Gambar Rajah 1 untuk butiran lanjut). Pada peringkat global, terdapat keperluan mendesak untuk mengisi jurang kemahiran digital bagi tenaga kerja mahir yang sedia ada. Pada masa yang sama, kekurangan kemahiran dalam pasaran pekerja tempatan dianggap sebagai penghalang terbesar bagi organisasi untuk memanfaatkan potensi pertumbuhan daripada teknologi baharu[6].

Kerja dan kemahiran yang diperlukan untuk masa hadapan adalah dalam pelbagai dimensi

Transformasi kerja dalam sektor kewangan akan dirasai merentas pelbagai dimensi. Transformasi yang paling ketara adalah dari segi cara kita bekerja, kemahiran dan pengurusan insan. Pengaturan kerja yang fleksibel dan penerimaan pekerja sambilan atau pekerja gig ke dalam tenaga kerja dijangka diterima pakai dengan lebih meluas, dipacu melalui penggunaan data yang lebih banyak, ketahanan siber dan pengaturan tadbir urus yang diperkukuh. Automasi tugas berasaskan kerja rutin akan mengakibatkan pekerjaan yang sedia ada terus mengalami evolusi sekali gus memerlukan tahap kreativiti manusia, pertimbangan dan kemahiran *interpersonal* yang lebih tinggi. Sebagai contoh, dengan penggunaan AI yang lebih meluas, peranan kakitangan pusat panggilan akan bertambah rumit. Ia memerlukan mereka menentukan konteks, mempamerkan empati dan menggunakan pertimbangan dalam membantu pengguna menyelesaikan masalah.

Keutamaan pengguna dan perniagaan yang baru muncul terus membentuk semula pengetahuan yang diperlukan dalam profil kerja supaya kekal berkesan

Penyedia perkhidmatan kewangan dengan reka bentuk produk yang inovatif dan penyelesaian kewangan yang khusus, serta boleh memenuhi keperluan peribadi pengguna akan mempunyai kelebihan daya saing. Walau bagaimanapun, hal ini memerlukan tenaga kerja mahir yang dilengkapi dengan pengetahuan terkini tentang keperluan khusus pengguna atau perniagaan, lantas membolehkan institusi kewangan berinovasi dan memanfaatkan peluang ini. Di samping itu, akan turut menjadi penting untuk tenaga kerja kerap mengikuti perkembangan dan keutamaan yang baru muncul, seperti SDG, risiko iklim, kewangan berasaskan nilai dan kewangan sosial supaya dapat terus memberikan nilai kepada pengguna.

Jangka hayat kemahiran yang lebih singkat memerlukan latihan semula dan peningkatan kemahiran yang berterusan

Dengan pelbagai kuasa perubahan yang akan berlaku pada masa hadapan, keupayaan untuk menyesuaikan diri dengan pantas terhadap persekitaran operasi baharu adalah sangat penting. Tenaga kerja mahir dalam sektor kewangan hendaklah terus mempelajari kemahiran baharu untuk kekal relevan dan bersedia merebut peluang baharu. Usaha ini perlu disokong oleh akses kepada infrastruktur peningkatan kemahiran dan pembelajaran yang komprehensif yang tersedia untuk tenaga kerja, baik di seluruh industri mahupun pada peringkat organisasi.

Secara kolektif, trend ini dijangka memacu evolusi pekerjaan dan kemahiran, baik dari segi penciptaan pekerjaan mahupun pekerjaan yang berisiko untuk diganti. Keupayaan dan set kemahiran tertentu akan menjadi lebih ketara, manakala peranan tertentu akan direka bentuk semula untuk menjadi pelengkap kepada transformasi perniagaan (Gambar Rajah 1).

---

[6] Penemuan ini konsisten merentas 20 daripada 26 ekonomi maju dan membangun (termasuk Malaysia) yang telah dikaji selidik dalam *The Future of Jobs Report 2020* oleh World Economic Forum.

Gambar Rajah 1:
Jangkaan evolusi pekerjaan dan kemahiran tenaga kerja sektor kewangan

Perubahan komposisi terhadap pekerjaan dalam permintaan dan pekerjaan yang berisiko untuk diganti dalam tenaga kerja…

Pekerjaan baharu
- *Kerja yang rumit & memerlukan kemahiran analisis tinggi*
- *Lebih teknikal dengan kepakaran khusus*
- *Teknologi meningkatkan prestasi kerja*

Penganalisis data, pakar strategi digital

Pakar Data Raya, AI, ML, keselamatan siber

Ahli profesional dalam pembangunan perniagaan & rangkaian

Sokongan operasi am, pengunderaitan

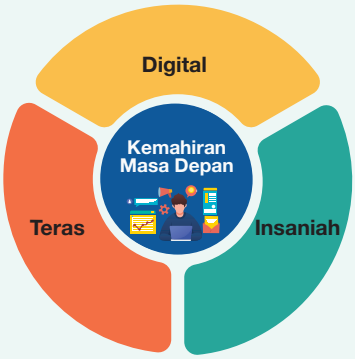
Jurubank, kerani kewangan & kerani yang berkaitan

Khidmat pelanggan & pusat panggilan pelanggan

Kakitangan sokongan perkeranian (cth. pemasukan data, simpan kira)

Pekerjaan berisiko tinggi untuk diganti
- *Kerja yang mempunyai volum tinggi, rutin & berpandukan peraturan*
- *Penggabungan pelbagai peranan*
- *Dapat diganti dengan teknologi dan mesin (cth. AI, RPA[1], chatbot)*

…menekankan perlunya tindakan segera bagi meningkatkan dan mempelbagaikan kemahiran secara berterusan



Pakar & penganalisis data
Reka bentuk & pengaturcaraan teknologi (cth. AI, IoT[2], ML)
Kemahiran digital & penggunaan teknologi (cth. pemasaran, penulis kandungan)

Pemikiran kritikal & penyelesaian masalah rumit
Kepemimpinan, keupayaan membentuk idea & pengaruh sosial
Kecerdasan emosi & sosial

Pengurusan risiko, keselamatan maklumat
Pengawalan & kepatuhan
Kredit, pengunderaitan, pembangunan perniagaan

[1] Proses robotik secara automatik (*Robotic process automation*, RPA)
[2] Objek rangkaian internet (*Internet of Things*, IoT)

Sumber: World Economic Forum, Bank Negara Malaysia

Menyediakan tenaga kerja masa hadapan: langkah utama

Bergerak ke hadapan, institusi kewangan mesti meningkatkan tumpuan pada kakitangan mereka. Institusi kewangan menghadapi cabaran yang besar untuk meningkatkan kemahiran dan melatih semula tenaga kerja mereka. Bagi kebanyakan institusi, merapatkan jurang kemahiran merupakan satu cabaran yang tidak boleh diselesaikan secara bersendirian. Oleh itu, ekosistem tenaga kerja mahir yang dinamik dan mampan adalah penting untuk terus meningkatkan keupayaan tenaga kerja mahir dan menyokong peralihan tenaga kerja sektor kewangan.

Bank berpandangan adanya keperluan dalam perkara ini untuk industri bersatu dan mengambil tindakan secara kolektif. Sepanjang dekad yang lalu, kemajuan yang ketara telah dicapai dalam usaha meningkatkan profesionalisme tenaga kerja dan mengukuhkan infrastruktur institusi bagi pembangunan tenaga kerja mahir. Peningkatan kualiti dan kepelbagaian program latihan memudahkan peningkatan kemahiran. Sebahagian besar tenaga kerja hari ini dilengkapi dengan pensijilan profesional bertauliah daripada pelbagai program yang meliputi pembangunan kepimpinan, modul etika dan trek pensijilan khusus dalam fungsi utama. Yang penting, Malaysia juga terus diiktiraf pada peringkat global sebagai peneraju pembangunan tenaga kerja mahir dalam kewangan Islam.

Pada masa hadapan, inisiatif kukuh yang diterajui industri bagi membangunkan lagi ekosistem tenaga kerja mahir akan terus penting untuk menyediakan tenaga kerja masa hadapan dengan berkesan. Bank menjangkakan hasil ini didorong secara menyeluruh oleh pelbagai pihak berkepentingan dan pemimpin dalam sektor kewangan iaitu persatuan industri, penyedia perkhidmatan kewangan, penyedia latihan, badan profesional, institusi pengajian tinggi dan kumpulan kesatuan pekerja, yang semuanya memainkan peranan penting untuk mengenal pasti keperluan kemahiran utama dan jurang latihan untuk tenaga kerja.

Bagi tujuan ini, terdapat dua keutamaan penting yang akan membuka laluan ke arah ekosistem tenaga kerja mahir yang diterajui industri yang lebih dinamik dan mampan yang akan dilaksanakan pada masa terdekat, termasuk untuk tenaga kerja mahir kewangan Islam.

Pertama, membangunkan dan melaksanakan Rangka Kerja Kemahiran Masa Hadapan untuk sektor kewangan

Memandangkan terdapat keperluan perkhidmatan kewangan terhadap kemahiran yang pelbagai bentuk, tumpuan utama bagi sektor kewangan adalah untuk mewujudkan rangka kerja yang diterajui industri bagi mengenal pasti kemahiran yang diperlukan, kehendak pekerjaan serta laluan pembangunan kerjaya untuk individu yang sedang bekerja atau bercita-cita untuk bekerja dalam bidang perkhidmatan kewangan. Dalam jangka panjang, rangka kerja ini dijangka menyokong beberapa hasil utama untuk tenaga kerja perkhidmatan kewangan dengan mengenal pasti peranan yang mempunyai kekurangan kemahiran yang ketara, memadankan kemahiran dengan pekerjaan yang tersedia, memudahkan mobiliti tenaga kerja mahir merentas peranan yang berbeza, membolehkan penyedia latihan bergerak balas terhadap keperluan latihan dan menyokong individu untuk merancang laluan pembangunan profesional mereka sendiri. Bagi melengkapkan inisiatif ini, usaha berterusan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kerja melalui standard program profesional dan kelayakan yang lebih tinggi bagi pelbagai laluan kerjaya – daripada pakar risiko hingga penyelaras kerugian – turut menjadi penting. Rangka kerja ini hendaklah direka bentuk untuk memberikan manfaat kepada pelbagai pihak berkepentingan merentas ekosistem tenaga kerja mahir sektor kewangan, membolehkan semua pihak membuat keputusan berdasarkan maklumat yang mencukupi dan memainkan peranan mereka dengan berkesan (Gambar Rajah 2).

Bagi membolehkan penyesuaian semula tenaga kerja ke arah peranan yang baharu, pelan awal untuk mengenal pasti dan mengurangkan risiko impak pekerjaan adalah penting. Dalam hal ini, Bank menghendaki semua institusi kewangan memacu inisiatif ini. Walau bagaimanapun, Bank menyedari bahawa kehilangan pekerjaan tertentu mungkin tidak dapat dielakkan. Oleh itu, pendekatan industri secara menyeluruh penting untuk memastikan mekanisme sokongan yang sesuai disediakan bagi meminimumkan kesan penggantian pekerjaan yang hilang ke atas mata pencarian, dan menyokong peralihan pekerjaan secara teratur untuk tenaga kerja yang terjejas kepada organisasi atau sektor ekonomi lain. Sokongan tersebut antara lain mungkin termasuk penyediaan pampasan yang munasabah, bantuan kewangan untuk kemahiran semula serta bantuan penempatan semula.

Kesan model perniagaan baharu dan kemajuan teknologi terhadap evolusi pekerjaan dan kemahiran berlaku di semua industri, dan oleh itu akan dirasai bukan sahaja oleh sektor perkhidmatan kewangan, tetapi juga tenaga kerja Malaysia secara keseluruhan. Suatu usaha yang terselaras bagi mengurangkan perpecahan dan memacu pelaksanaan rangka kerja kemahiran masa hadapan yang menyeluruh untuk Malaysia pada peringkat nasional akan menjadi pelengkap kepada Rangka Kerja Kemahiran Sektor Kewangan. Rangka kerja ini akan memanfaatkan dan menjana sinergi yang lebih besar dalam mobiliti tenaga kerja mahir merentas sektor.

Gambar Rajah 2:
Matlamat dan manfaat Rangka Kerja Kemahiran Masa Hadapan untuk sektor kewangan

Padanan pekerjaan dengan kemahiran
- Mengenal pasti peluang kemajuan kerjaya secara vertikal dan lateral
- Mengenal pasti kemahiran umum dan boleh dipindahkan bagi memudahkan mobiliti kerja merentas subsektor secara berterusan

Laluan kerjaya yang jelas
- Maklumat mengenai trend industri dan keperluan pekerjaan
- Menggariskan kelayakan profesional, dan keperluan kemahiran yang jelas bagi laluan kerjaya
- Syarat yang jelas dan konsisten untuk memenuhi tahap kemahiran yang berbeza

Mengenal pasti pekerjaan & kemahiran yang diperlukan
- Cepat berubah – mentakrifkan semula dan mengenal pasti semula kemahiran yang diperlukan secara berterusan mengikuti perkembangan ekonomi
- Melengkapi kemahiran sedia ada dengan kemahiran yang relevan pada masa hadapan



Ekosistem latihan yang bersepadu & berkualiti tinggi
- Saling mengiktiraf kelayakan dan program pembelajaran berdasarkan piawaian jaminan kualiti yang dipersetujui industri
- Menyokong reka bentuk program latihan yang berasaskan istilah kemahiran lazim

Penguasaan kemahiran sepanjang hayat
- Sumber yang menyeluruh mengenai peningkatan kemahiran untuk memperoleh kemahiran teknikal dan bukan teknikal

Melengkapi infrastruktur negara
- Mampu saling boleh kendali dengan inisiatif guna tenaga dan pembangunan kemahiran kebangsaan yang sedia ada
- Melengkapi kurikulum di institusi pengajian tinggi



Pelajar
- Ketahui tentang skop kerja dan ciri-ciri kerja yang diperlukan
- Membuat keputusan berdasarkan maklumat yang mencukupi mengenai pilihan pengajian dan kerjaya
- Bersedia untuk permohonan kerja



Pekerja

Membuat keputusan berdasarkan maklumat yang mencukupi berdasarkan:
- Prospek dan skop kerja
- Kemahiran dalam permintaan
- Aspirasi kerjaya
- Tempoh dan keperluan laluan kerjaya
- Program pembangunan kemahiran



Majikan
- Mengenal pasti kemahiran baharu dan membina keupayaan kakitangan
- Membangunkan profil kerja
- Meningkatkan pemerolehan, pengurusan dan pengekalan bakat



Penyedia Latihan
- Mendapatkan pandangan tentang trend sektor dan kemahiran baharu yang diperlukan
- Membangunkan kurikulum dan program latihan yang sesuai untuk memenuhi keperluan sektor

Kedua, menyelaraskan keperluan sedia ada berkaitan latihan dan pembangunan kakitangan institusi-institusi kewangan

Bank akan membuat kajian semula secara menyeluruh terhadap keperluan latihan dan pembangunan kakitangan yang sesuai untuk institusi kewangan, dengan tujuan menambah baik dasar Perbelanjaan Latihan Kakitangan (Staff Training Expenditure, STE) pada tahun 2022 dan dasar Dana Latihan Kakitangan (Staff Training Fund, STF) menjelang akhir tahun 2026. Bank juga akan berbincang dan berinteraksi dengan industri kewangan untuk meneroka peluang bagi meningkatkan keberkesanan penyelarasan, sinergi dan kerjasama merentas ekosistem tenaga kerja mahir sektor kewangan. Hal ini terutamanya apabila perkara tersebut akan mempelbagaikan bekalan tenaga kerja mahir industri kewangan, di samping menggalakkan pertumbuhan dan mobiliti tenaga kerja mahir.