



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**RUDI BAHTIAR**, 2005. Analisis Faktor-faktor Penentu dalam Penunjukan Pemimpin Cabang pada PT. Bank Bukopin. Di bawah bimbingan **SYAMSUL MA'ARIF** dan **IDQAN FAHMI**

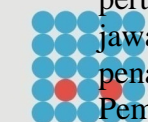
Pemimpin Cabang memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pencapaian Visi, Misi serta *Business Plan* Bank Bukopin, khususnya dalam era persaingan dunia perbankan yang semakin ketat dan semakin mendekatinya pengimplementasian kebijakan Arsitektur Perbankan Indonesia oleh Bank Indonesia. Sehubungan dengan hal tersebut, Bank Bukopin membutuhkan Pemimpin Cabang yang dapat diandalkan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan Perusahaan. Namun di sisi lain, Pedoman Persyaratan Jabatan Pemimpin Cabang yang saat ini berlaku belum mencantumkan secara jelas spesifikasi jabatan minimal yang harus dimiliki oleh seorang Pemimpin Cabang sehingga yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah: (1) faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam penunjukan Pemimpin Cabang bank secara umum, (2) faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam penunjukan Pemimpin Cabang pada PT. Bank Bukopin.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : (1) mengidentifikasi faktor-faktor penentu dalam penunjukan Pemimpin Cabang bank secara umum, (2) mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor penentu dalam penunjukan Pemimpin Cabang pada PT. Bank Bukopin.

Penelitian ini dilakukan dengan bertempat di Kantor Pusat PT. Bank Bukopin, Jakarta selama 4 bulan (Juni – September 2004). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian survei dimana data primer yang dibutuhkan diperoleh dengan cara menyampaikan kuesioner kepada 135 orang responden yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Para responden dimintakan pendapat mengenai 42 variabel yang dianggap penting dalam penunjukan seorang Pemimpin Cabang pada PT. Bank Bukopin. Setiap variabel, yang diwakili oleh masing-masing satu item pernyataan, diberi nilai 1 (Sangat Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Tidak Setuju). Terdapat 5 kelompok responden yang dipilih, yaitu : Komisaris (6 orang), Direksi (6 orang), Pejabat Eksekutif Kantor Pusat (37 orang), Pemimpin Cabang (34 orang) dan Manajer Bisnis/Manajer Operasi (52 orang). Pemilihan responden dilakukan dengan pertimbangan : (1) Komisaris mewakili Pemegang Saham yang memiliki tanggung jawab akhir fungsi pengawasan pada PT. Bank Bukopin, (2) Direksi merupakan penanggung jawab utama pelaksana operasional Bank, termasuk dalam pemilihan Pemimpin Cabang, (3) Pejabat Eksekutif Kantor Pusat merupakan pejabat setingkat Pemimpin Cabang, dimana beberapa di antaranya pernah memiliki pengalaman sebagai Pemimpin Cabang dan sebagian lagi memiliki potensi untuk dipilih sebagai Pemimpin Cabang, (4) Pemimpin Cabang merupakan pejabat yang dianggap memahami spesifikasi jabatan seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh seorang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





Pemimpin Cabang mengingat tugas dan tanggung jawab yang sedang mereka jalani, dan (5) Manajer Bisnis/Operasi sebagai pejabat Bank yang dalam pelaksanaan tugasnya berhubungan langsung dengan Pemimpin Cabang dan memiliki potensi untuk dipilih sebagai Pemimpin Cabang. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) yang bertujuan untuk: *data summarization* dan *data reduction*.

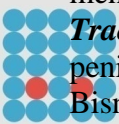
Pada uji kelayakan terhadap penggunaan Analisis Faktor melalui metode *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh hasil 0.906 dan Signifikansi 0.000 yang menunjukkan kesesuaian penggunaan Analisis Faktor dengan tingkat **sangat memuaskan**. Di samping itu, nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) yang berkisar antara 0.704 sampai dengan 0.947 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antar masing-masing variabel sehingga suatu variabel dapat diprediksi dengan baik oleh variabel lainnya. Dengan demikian, data yang diperoleh layak untuk dianalisa lebih lanjut dengan menggunakan Analisis Faktor.

Analisis Faktor yang dilakukan terhadap 42 variabel manifes, berhasil menyederhanakan hubungan yang beragam dan kompleks dari 30 variabel manifes ke dalam 3 faktor. Kelayakan variabel-variabel tersebut ditunjukkan dengan tingkat korelasinya yang cukup kuat (di atas 0.55) terhadap salah satu dari 3 faktor yang terbentuk. Faktor 1 merupakan agregasi dari 16 variabel manifest yang secara umum berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga dinamakan *Knowledge/Skill*. Faktor 2 merupakan agregasi dari 9 variabel manifest yang umum berkaitan dengan perilaku/sikap, sehingga dinamakan *Attitude*. Faktor 3 merupakan agregasi dari 5 variabel manifest yang secara umum berkaitan dengan *track record*/kinerja sehingga dinamakan *Track Record/Kinerja*.

Variabel yang merupakan anggota dari **faktor Knowledge/Skill** adalah : (1) mampu membuat perencanaan manajemen proyek, (2) mampu bernegosiasi, (3) mampu berbagi visi, informasi dan *knowledge* (4) mampu mengelola konflik, (5) mampu memahami kebutuhan nasabah, (6) mampu menyusun prioritas pekerjaan, (7) mengetahui produk layanan nasabah, (8) mampu beradaptasi, (9) paham tentang hukum, politik dan ekonomi, (10) paham akunting dan finansial, (11) mampu bekerja sama, (12) paham teknologi sistem informasi, (13) mampu mengoptimalkan sumber daya, (14) relasi yang luas, (15) inovatif dan kreatif, dan (16) mampu berempati. Variabel yang merupakan anggota dari **faktor Attitude** adalah : (1) *managerial skill*, (2) *leadership*, (3) integritas, (4) moral, (5) kompetensi, (6) lulus *Fit & Proper Test*, (7) motivasi dan daya juang, (8) loyal dan berdedikasi, dan (9) mampu menelaraskan semua sumber daya. Variabel yang merupakan anggota dari **faktor Track Record/Kinerja** adalah : (1) pengalaman perbankan minimal 8 tahun, (2) penilaian kinerja 2 tahun terakhir minimal B, (3) pengalaman sebagai Manajer Bisnis/Manajer Operasi, (4) tidak sedang dalam periode sanksi saat seleksi dilakukan, dan (5) memenuhi persyaratan kepangkatan minimal.

Ke-30 variabel memiliki korelasi yang positif dengan ketiga faktor yang terbentuk. Sementara itu, ke-12 variabel lainnya tidak masuk dalam salah satu dari ketiga faktor yang terbentuk karena nilai korelasinya (*loading factor*) dengan faktor yang terbentuk berada di bawah 0.05. Adapun ke-12 variabel dimaksud adalah : (1)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





pendidikan formal S1, (2) TOEFL minimal 450, (3) reputasi keuangan, (4) *marketing skill*, (5) mampu membentuk kultur kerja, (6) berperan sebagai *role model*, (7) keseimbangan antara *entrepreneurship* dengan profesionalisme, (8) menjadi *financial advisor* bagi nasabah, (9) memiliki visi, kemampuan konseptual dan *management strategy*, (10) komunikatif, (11) pendelegasian wewenang, dan (12) kematangan mengendalikan emosi.

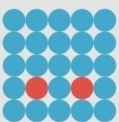
Dalam praktek yang selama ini berjalan, pengambilan keputusan penunjukan Pemimpin Cabang dilakukan oleh Direksi PT. Bank Bukopin melalui rapat *Personal Committee Pusat (PCP)* dengan mengacu kepada Surat Keputusan Direksi No. 276 tahun 2003 tentang Penyempurnaan Pedoman Persyaratan Jabatan. Adapun kualifikasi minimum jabatan yang harus dimiliki oleh seorang calon Pemimpin Cabang adalah: (1) pangkat *Asisstant Vice President (AVP)* dengan minimum *grade* 12, (2) pendidikan formal minimum S1 ditambah pendidikan informal keprofesional bertemakan manajerial /bisnis perbankan, (3) memiliki kinerja dengan nilai minimum “Baik” selama 2 tahun terakhir, (4) tidak sedang berada dalam periode sanksi, dan (5) pengalaman kerja di bank umum, minimum 7 tahun.

Kualifikasi minimum jabatan yang saat ini berlaku baru memasukkan variabel-variabel yang bersifat *track record/kinerja* saja. Faktor yang berhubungan dengan *knowledge/skill* dan *attitude*, walau mungkin ikut dipertimbangkan dalam pemilihan Pemimpin Cabang, namun belum dituangkan dalam Pedoman Persyaratan Jabatan bagi Pemimpin Cabang sehingga belum terdapat bukti yang kuat bahwa Pemimpin Cabang yang saat ini menjabat telah memenuhi kriteria yang berhubungan dengan *knowledge/skill* dan *attitude* dalam proses pemilihannya.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Bukopin dalam rangka menyempurnakan Pedoman Persyaratan Jabatan Pemimpin Cabang dan mekanisme pemilihan Pemimpin Cabang serta memastikan bahwa Pemimpin Cabang yang saat ini menjabat telah dan dapat memenuhi persyaratan minimal yang dibutuhkan adalah:

- a. Menyusun Uraian Jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) Pemimpin Cabang sebagai bahan untuk menyempurnakan Pedoman Persyaratan Jabatan Pemimpin Cabang yang telah ada, yaitu dengan memasukkan faktor *knowledge/skill*, *attitude* dan *track record/kinerja* sebagaimana dihasilkan dari penelitian ini.
- b. Menyempurnakan mekanisme pemilihan Pemimpin Cabang dengan melakukan *Fit and Proper Test* (yang meliputi *Psikotest* dan Tes Pengetahuan) terhadap calon pemimpin cabang untuk mengetahui apakah yang bersangkutan memenuhi Spesifikasi Jabatan yang ditetapkan.
- c. Melakukan tes terhadap para Pemimpin Cabang yang sedang menjabat untuk memastikan bahwa mereka telah memenuhi spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagaimana yang dihasilkan melalui penelitian ini..
- d. Kepada para Pemimpin Cabang yang saat ini sedang menjabat namun belum dapat memenuhi seluruh persyaratan jabatan, maka disarankan agar:
  1. Yang bersangkutan diberikan waktu untuk dapat memenuhinya dan oleh karena itu untuk sementara waktu kepada yang bersangkutan diberi *title* sebagai Pejabat Sementara (PJS) Pemimpin Cabang.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
IPB, 2005

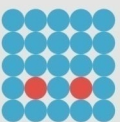


1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2005



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

2. Perusahaan mengikutkan yang bersangkutan pada program-program pelatihan/seminar yang dapat membantu untuk memenuhi spesifikasi jabatan yang dipersyaratkan.
3. Dalam hal, berdasarkan hasil *Fit and Proper Test* (Psikotest dan Tes Pengetahuan), yang bersangkutan dinyatakan benar-benar tidak layak untuk diberi tanggung jawab sebagai Pemimpin Cabang, maka yang bersangkutan harus dipindahkan/digantikan dengan calon yang memenuhi spesifikasi jabatan Pemimpin Cabang yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Pemimpin Cabang, PT. Bank Bukopin, Proses Penunjukan, Pedoman Persyaratan Jabatan, Analisis Faktor, Survey, Primer, Spesifikasi Jabatan, Kantor Pusat dan Cabang PT. Bank Bukopin, Pengurus dan Pejabat Bank.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.