

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan di Indonesia sangat penuh persaingan, baik antara Bank swasta maupun Bank Negara. Semenjak krisis moneter beberapa bank Negara dan swasta melebur menjadi satu, namun ada yang terlikuidasi. Beberapa waktu mendatang pemerintah akan menetapkan beberapa bank Negara dan swasta yang berhak tetap berdiri, namun untuk tetap eksis diperlukan pertahanan dan pengembangan sistem dan manajemen.

Dalam menghadapi persaingan tersebut langkah antisipatif dan strategi perusahaan telah dilakukan oleh Bank "X" dengan melakukan berbagai usaha salah satunya yaitu melakukan kerjasama dengan Bank berasal dari Singapura. Bank tersebut merupakan salah satu dari perusahaan penyedia jasa keuangan yang terkemuka di Asia. Antara tahun 2004 dan 2008 Bank "X" Singapura menjadi pemegang saham mayoritas dari PT. Bank "X" Tbk, bank keempat tertua di Indonesia. Untuk mengoptimalkan hubungan dengan Bank "X" Singapura, mengubah nama menjadi PT. "X".Tbk. Hal ini menggambarkan hubungan yang erat antara kedua Bank. Dengan dukungan Bank asal Singapura, PT Bank "X".Tbk melakukan berbagai perbaikan dan pengembangan untuk dapat mencapai status sebagai Bank Nasional sesuai Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dan

Bank Swasta Terbesar ke-5 Indonesia (di luar Bank Pemerintah dan Bank Asing) pada 2013.

Kerjasama ini diharapkan dapat menjadikan Bank “X” sebagai salah satu pemimpin di bidang UKM dan *consumer banking* di Indonesia. Bank “X” saat ini melakukan perluasan cabang dan kantor pusat yang berdomisili di Kota Bandung pun dialihkan ke Jakarta agar dapat meningkatkan kerjasama yang sinergi dari kedua Bank tersebut, selain itu juga untuk kemudahan akses, komunikasi dan koordinasi.

Selain kerjasama dengan Bank asal Singapura, Bank “X” juga merupakan Bank pertama di Indonesia yang menjadi tempat investasi oleh *International Finance Corporation* (IFC), dengan tujuan agar dapat membantu perkembangan ekonomi dengan memacu pertumbuhan perusahaan swasta yang produktif.

Di dalam dunia yang tak bisa diprediksi, organisasi mulai merasakan tantangan besar dimana karyawan dengan kinerja yang superior menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai target yang ada. Presiden Direktur PT.Bank “X” Tbk, mengatakan “....untuk saat ini dan masa mendatang, kami akan fokus pada upaya untuk memperbaiki proses kerja, mengembangkan produk yang inovasi dan sesuai dengan kebutuhan nasabah, meningkatkan kualitas SDM, dan efektivitas strategi bisnis..” (Majalah Bank “X” Premier, edisi 3, 2009).

Salah satu cara membangun organisasi yang handal adalah dengan menciptakan SDM yang berkualitas. SDM merupakan kekayaan atau asset utama dari setiap perusahaan yang harus terus dikembangkan. Peranan SDM akan sangat

menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai sasaran. Untuk memiliki SDM yang handal di samping faktor pelatihan dan pembinaan, yang tidak kalah penting adalah faktor seleksi dan penempatan. Perusahaan harus selalu berusaha untuk menempatkan pegawai yang tepat pada setiap jabatan maupun pekerjaan agar proses kerja dan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Manajemen perusahaan melalui tim kerja dari *Human Capital Planning and Development* beserta tim *recruitment* bersama-sama menyusun suatu Kamus Kompetensi yang diharapkan dapat membantu dalam melakukan seleksi, penilaian kinerja dan promosi bagi karyawan di setiap posisi jabatan. Penyusunan kompetensi tersebut menggunakan Teori Spencer sebagai acuan dan tentunya visi, misi dan nilai dari Bank “X” serta *Job Description* dari jabatan sebagai *branch manager*.

Dalam penyusunan kompetensi dilakukan *assessmen* awal melalui panel ahli dimana merupakan pemegang jabatan, atasan dari pekerja, perwakilan fungsi SDM yang memahami persyaratan untuk pekerjaan tersebut. Maka dari seluruh proses yang dilakukan maka Bank “X” telah memiliki Kamus Kompetensi yang digunakan dalam proses rekrutmen, manajemen kinerja, pengukuran, pengembangan, manajemen talenta, manajemen karir dan promosi.

Setiap posisi di dalam perusahaan memiliki *job target* masing-masing dan memiliki peranan yang sama penting. SDM yang berpengaruh perannya terutama di kantor-kantor cabang adalah kepala cabang atau dikenal di Bank “X” sebagai *Branch Manager*. *Branch Manager* sebagai pimpinan dari suatu kantor cabang

memiliki tanggung jawab dalam mengambil keputusan maupun memantau stafnya dalam menjalankan tugasnya. *Branch Manager* juga bertanggung jawab pada *branch coordinator*, dimana setiap *branch coordinator* membawahi beberapa *branch manager*.

Branch Manager yang dianggap berprestasi adalah yang mampu memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk jabatan tersebut. Hal hal yang diukur ketika penilaian kinerja dilakukan adalah ; kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan unitnya yang merupakan bagian dari suatu perusahaan, dalam rangka kebijaksanaan umum yang telah ditentukan oleh Dewan Direksi. Selain itu *branch manager* juga bekerjasama dengan unit lain, dan melakukan koordinasi dengan organisasi lain. *Branch Manager* diharapkan mampu untuk memastikan tercapainya target cabang melalui seluruh kegiatan operasional, marketing, pencapaian target *customer base*, tabungan, deposito, *bancassurance*, *investment* serta produk *feebased consumer* lainnya. (Dictionary Of Competency Bank “X” Tbk.)

Penilaian kinerja mengacu pada KPI atau *key performance indicator* yang ditentukan oleh manajemen, yang selalu berubah-ubah setiap periode nya mengikuti perkembangan bisnis perusahaan, tuntutan pekerjaan untuk mencapai target manajemen, dan hal hal lain yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar fungsi, motivasi dan keterampilan. Kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, yang melibatkan proses dan sistem. (Competency Management, R Palan). Penilaian kinerja dikenal dengan

istilah REKAN yang merupakan singkatan dari Rencana Evaluasi Kerja Tahunan, proses nya dimulai dari karyawan yang memberikan penilaian pada seluruh KPI yang ada, kemudian atasan akan memberikan penilaian juga dan kemudian hasil nilai akhir akan diperoleh setelah diskusi antara karyawan dan atasan terkait.

Gambaran dari hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa terdapat beberapa *branch manager* yang memiliki nilai PA (*performance appraisal*) dibawah rata-rata dan disimpulkan tidak menunjukkan kinerja berprestasi. Sekitar 43% dari sampel yang ada berjumlah 36 orang dan menunjukkan hasil kinerja dari *branch manager* di bawah rata rata.

Kinerja yang tidak optimal tersebut selain diperoleh dari penilaian kinerja rutin yang dilakukan dua kali dalam setahun didukung pula oleh hasil wawancara dengan *recruitment head* dan beberapa *branch coordinator* terungkap bahwa dari sekian banyak *branch manager* yang merupakan hasil proses seleksi ternyata belum memiliki kompetensi yang sesuai dan menghasilkan kinerja yang superior. Penilaian kinerja juga dilakukan dalam *short period* yaitu sebulan sekali dengan tujuan untuk memantau secara intensif pencapaian target bisnis dan kegiatan .Hal diatas dapat terdeteksi oleh perusahaan melalui *reporting target* yang dilakukan sebulan sekali oleh *management information system* yang berada dibawah *support function*. Sehingga setiap *branch manager* akan memberikan laporan perkembangan hasil *performance* dari kantor cabang yang dipimpinnya. Kebanyakan hasil akhir dari *reporting target*, umumnya para *branch manager* memiliki kelemahan pada keberanian dalam mengambil resiko, dan menyusun

suatu strategi guna mencapai target cabang. Hal ini menurut *branch coordinator* memang sangat dipengaruhi dari situasi dan kebutuhan dari kantor cabang yang dipimpin oleh para *branch manager*.

Menurut Marjorie Scardino, CEO Pearson PLC, London England mengatakan bahwa *manager* menentukan *goal*, agenda, dan pengukuran terhadap tingkat keberhasilan serta *standard of behavior*. *Skill* yang diperlukan *manager* untuk melakukan pekerjaannya secara efektif adalah kemampuan untuk melihat dengan *big picture*, kemampuan melihat suatu hubungan, mendengarkan, *sense of humor*, berani mengambil resiko, *humility* dan *generosity*. (Management, Stephen Robbins; 2005)

Berdasarkan peran seorang *Branch Manager* yang penting diatas, maka dapat dikatakan bahwa seleksi yang dilakukan sudah didasarkan kepada karakteristik atau aspek-aspek penting yang dibutuhkan oleh seorang *Branch Manager*. Hal ini dapat dilihat dari 21 *self competency* yang telah dibuat oleh Bank "X" yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan seleksi, penilaian, pelatihan untuk setiap posisi dalam perusahaan. Model kompetensi yang telah digunakan oleh Bank "X" untuk posisi *branch manager* terdiri dari 17 kompetensi, dan Bank "X" dalam menetapkan cara pemberian *rating* penilaian kinerja berkisar dari skala 0 s/d 10. Perusahaan menentukan bahwa seorang karyawan dikatakan menunjukkan kinerja yang baik jika memiliki skor penilaian diatas skor 6. Hal ini juga diungkapkan oleh Spencer, dimana menurutnya bahwa model kompetensi umum untuk seorang *manager* terdiri dari 11 kompetensi. Hal

yang membedakan dengan model kompetensi dari Bank “X” adalah pemberian penilaian skala atau rating.

Berdasarkan hal tersebut diatas penulisan tesis ini bertujuan untuk melakukan analisa kompetensi untuk posisi *Branch Manager* dimana model kompetensi ini menjadi acuan untuk memilih calon *branch manager* agar memiliki kemampuan yang memadai untuk mengisi jabatan yang sesuai dengan tuntutan dari perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Kompetensi memiliki nilai prediktif bagi performansi individu (Spencer & spencer, 1993) artinya semakin banyak kompetensi yang masih lemah pada seorang *Branch Manager* , maka dapat diprediksi bahwa yang bersangkutan kurang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Peran seorang *Branch Manager* sangat mempengaruhi berjalannya suatu kantor cabang di perusahaan dan menentukan *performance* dari kantor cabang tersebut. Berdasar hal tersebut menempatkan calon *branch manager* dengan tepat merupakan keputusan penting, untuk itu perlu digali kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya agar dapat berhasil dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka permasalahan yang akan diangkat ke dalam penelitian ini adalah;

1. Bagaimana gambaran kesesuaian *job competency* dari *branch manager* yang disusun oleh perusahaan dengan tuntutan dari jabatan *branch manager*?

2. Bagaimana gambaran kompetensi dari *branch manager* yang berprestasi dan tidak berprestasi?
3. Kompetensi apa saja yang harus dikembangkan dari *Branch Manager* melalui metode pengembangan SDM agar dapat menghasilkan *performance* sesuai dengan yang diharapkan perusahaan?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis suatu model kompetensi yang akan dijadikan dasar pertimbangan dalam melakukan *selection and placement* pada *branch manager*.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mendapatkan SDM yang sesuai untuk posisi *Branch Manager*, agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan harapan dari perusahaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap dua hal, yaitu kegunaan teoritis dan praktis,

- (1) Secara teoritis diharapkan melalui penelitian berguna juga bagi pengembangan ilmu khususnya Psikologi Industri dan Organisasi, mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan kompetensi untuk *branch manager*, dimana kompetensi-kompetensi didalamnya akan mempengaruhi kinerja dari *branch manager* dan performa kantor cabang yang dipimpinnya.

(2) Secara praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dan *branch manager*. Perusahaan dapat melakukan pengembangan yang tepat bagi *branch manager* agar mampu menunjukkan kinerja diatas rata-rata. Bagi *branch manager* sendiri dapat melakukan evaluasi kinerja mereka agar dapat mengenali dengan baik kompetensi yang harus mereka tingkatkan agar dapat menjalankan tanggung jawab sebagai *branch manager*.