

**PENGARUH 4-S MC KINSEY TERHADAP KESUKSESAN  
MANAJEMEN BNI CABANG GRAHA PANGERAN  
SURABAYA**

**JURNAL**



Disusun Oleh:

**LINDA KURNIAWATI**

**01211072**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NAROTAMA - SURABAYA**

**2015**

PENGARUH 4-S MC KINSEY TERHADAP KESUKSESAN MANAJEMEN  
BNI CABANG GRAHA PANGERAN SURABAYA

Oleh:

Linda Kurniawati

Dosen Pembimbing:

Dr. H. A. Abidin Ishak, Ir, MSc, MM

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel 4-S McKinsey yaitu: *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara simultan dan parsial terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya. Sedangkan untuk variabel *staff* (staf) dan *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya. Dengan demikian maka karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya hendaknya semakin meningkatkan nilai-nilai atau budaya kerja BNI serta manajemen BNI hendaknya semakin meningkatkan penggunaan sistem dan prosedur yang semakin memudahkan kegiatan operasional bank sekaligus meningkatkan ketepatan dan keakuratan pencatatan transaksi perbankan sehingga nasabah semakin puas dengan pelayanan prima dari BNI.

Kata kunci: *4-S Mc Kinsey, Kesuksesan Manajemen, BNI*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Sektor perbankan yang memiliki posisi strategis sebagai lembaga intermediasi dan penunjang sistem keuangan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam proses kebijakan ekonomi. Tantangan bisnis perbankan makin ketat. Masing-masing usaha perbankan, termasuk khususnya Bank Nasional Indonesia (BNI), dituntut mengedepankan keunggulannya, baik dalam produk maupun pelayanannya.

Bank Nasional Indonesia (BNI) mulai berkembang di tanah air sejak 1946. Menyusul penunjukan De Javasche Bank yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri.

Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat - 'Bank BNI' - ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988.

Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996..

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan 'Bank BNI' dipersingkat menjadi 'BNI', sedangkan tahun pendirian - '46' - digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada akhir tahun 2012, Pemerintah Republik Indonesia memegang 60% saham BNI, sementara sisanya 40% dimiliki oleh pemegang saham publik baik individu maupun institusi, domestik dan asing.

Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak: Bank BNI Syariah, BNI Multi Finance, BNI Securities dan BNI Life Insurance.

Di akhir tahun 2013, jumlah aset yang dimiliki BNI tercatat sebesar Rp386,7 triliun dan jumlah karyawan sebanyak 26.100 orang. Jaringan layanan BNI tersebar di seluruh Indonesia melalui ke-1.693 outlet domestik dan di luar negeri melalui cabang-cabang di New York, London, Tokyo, Hong Kong, Singapura dan Osaka. Jaringan ATM BNI saat ini tercatat sebanyak 11.163 unit ATM milik sendiri. Layanan BNI juga tersedia melalui 42.000 EDC, Internet Banking, dan SMS Banking.

Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan negara.

DeHayes dan Haeberle (1990) mengidentifikasi alasan suatu bisnis untuk sukses adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan terfokus pada satu atau sedikit pangsa pasar. Pernyataan ini juga didukung oleh Duncan (1991) dalam Widiana (2003) yang menyatakan bahwa kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar dan mengembangkan posisi pada peluang pasar tersebut adalah merupakan faktor kunci sukses. Sedangkan Campbell (1991) dalam Widiana (2003) mengidentifikasi kunci sukses bisnis antara lain: pernyataan misi yang jelas,

sistem nilai perusahaan, kebijakan berorientasi konsumen, strategi yang kompetitif, dan komitmen pribadi dari top manajemen. Selanjutnya agar berhasil dalam persaingan pada lingkungan usaha yang selalu bergejolak pada masa kini maupun masa mendatang diperlukan strategi pemasaran yang berorientasi pasar (*market driven strategies*) yang dapat mengantisipasi kebutuhan kepuasan konsumen dan strategi yang berorientasi pada pesaing agar unggul dalam persaingan (Craven, 1999).

Gosh dan Kwan (1996) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu usaha adalah adanya hubungan yang baik dengan konsumen serta manajemen dan pemasaran yang efektif. Kunci sukses dalam suatu industri adalah produk, kompetensi/kemampuan, daya saing, dan pangsa pasar yang berhubungan langsung dengan kemampuan. Dinyatakan pula bahwa faktor ini sangat penting sehingga semua perusahaan dalam suatu industri harus lebih memberi perhatian khusus terhadap faktor-faktor tersebut (Thompson dan Strickland, 1999). Ghosh *et al.* (2001) menyatakan bahwa hal terpenting dalam mencapai kinerja terbaik adalah kemampuan terhadap orientasi pasar yang kuat, manajemen yang efektif (dukungan dan komitmen manajemen yang kuat dan struktur organisasi serta manajemen yang kuat), dan akses sumber-sumber pendukung yang mendasar.

Di Indonesia telah banyak dilakukan penelitian pada industri perbankan mengenai kesuksesan yang dinilai berdasarkan kinerja keuangan. Dalam penelitian ini akan meneliti variabel-variabel yang menentukan kesuksesan manajemen pelayanan di Bank Nasional Indonesia (BNI) berdasarkan faktor non finansial (keuangan). Salah satu pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan 7-S yang diperkenalkan pertama kali oleh McKinsey (salah satu konsultan bisnis andal di Amerika Serikat) yang pada mulanya digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Dalam perkembangannya, pendekatan ini ternyata juga dapat diterapkan untuk melakukan analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan. Untuk mengetahui profil perusahaan, pendekatan ini mensyaratkan mengetahui dan mengevaluasi 7 (tujuh) variabel organisasi, *the seven S's*, yakni: struktur (*structure*), strategi (*strategy*), staf (*staff*), gaya manajemen (*management style*), sistem dan prosedur (*systems and procedures*), keahlian (*skills*), dan budaya perusahaan (*shared values*). Manajemen dituntut untuk mengarahkan keseluruhan variabel tersebut dalam gerakan yang seirama dan oleh karena itu keseluruhan variabel tersebut selalu berada pada keseimbangan yang dinamis. Pada dasarnya, jika manajemen mampu mengelola ke-7 variabel S tersebut maka diharapkan manajemen dapat mengenali dan mengeksplotasi keahlian dan kompetensi perusahaan.

Setelah strategi dirancang, kerangka McKinsey menyarankan agar manajer memusatkan perhatian pada enam komponen untuk memastikan pelaksanaan yang efektif: struktur, sistem, nilai bersama (kultur), keahlian, gaya manajemen, dan staf. Kerangka ini memberikan visualisasi yang bermanfaat mengenai komponen-komponen kunci yang harus dipertimbangkan oleh para manajer dalam memastikan merasuknya suatu strategi kehidupan sehari-hari perusahaan. Dalam mengimplementasikan strategi manajer menata keenam komponen ini kedalam empat elemen dasar. Pertama adalah struktur, yaitu cara berbagai kegiatan perusahaan diorganisasikan. Kedua adalah kepemimpinan (gaya manajemen), yaitu kebutuhan untuk menetapkan gaya yang efektif disamping staf dan keahlian

yang diperlukan untuk melaksanakan strategi. Ketiga adalah kultur, yaitu nilai bersama yang menciptakan norma-norma perilaku individu dan warna (*tone*) organisasi. Elemen terakhir adalah sistem untuk memberi imbalan atas kinerja (prestasi) disamping juga untuk memantau dan mengendalikan tindakan organisasi.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh variabel 4-S McKinsey yaitu: *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara simultan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh variabel 4-S McKinsey yaitu: *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara parsial terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya?

### **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan penjelasan pada latar belakang dan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel 4-S McKinsey yaitu: *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara simultan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel 4-S McKinsey yaitu *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) secara parsial terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.

### **Batasan Penelitian**

Penelitian ini hanya dibatasi pada 4 variabel S Mc Kinsey yaitu *structure* (struktur), *staff* (staf), *style of management* (gaya manajemen), *system and procedures* (sistem dan prosedur) sedangkan untuk variabel y kesuksesan manajemen diukur secara non finansial. Hal ini dikarena variabel-variabel tersebut dianggap lebih sesuai dengan penelitian.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kajian Teoritis**

#### ***Structure* (Struktur)**

Semua perusahaan memerlukan beberapa bentuk struktur organisasi untuk menerapkan strategi-strategi mereka. Menurut Hitt (2002), struktur organisasi perusahaan adalah konfigurasi formal yang menentukan apa yang akan perusahaan dan bagaimana perusahaan akan menyelesaikan pekerjaannya. Struktur-struktur yang berbeda diperlukan untuk menerapkan strategi-strategi yang berbeda. Kinerja perusahaan meningkat ketika strategi mengalami

kecocokan dengan struktur. Sedangkan menurut Hunger (2003), struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Apabila struktur perusahaan cocok dengan perubahan strategi yang diusulkan, maka struktur tersebut merupakan kekuatan perusahaan. Akan tetapi, bila struktur tidak sesuai dengan strategi yang ada atau yang diusulkan, maka struktur tersebut jelas merupakan kelemahan perusahaan dan akan membuat strategi tidak dapat dilaksanakan dengan benar.

Sedangkan menurut Tripomo (2005), struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi atau bagian-bagian, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja. Struktur organisasi membantu mempertajam aktifitas kunci organisasi dan menunjukkan pola koordinasi yang digunakan untuk menjalankan strategi. Di masyarakat dikenal lima jenis struktur organisasi, yaitu *Simple*, *Functional*, *Divisional*, *Strategic Business Unit (SBU)*, *Matrix*. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing seperti dirangkum pada tabel di bawah ini:

Kelebihan dan Kekurangan Struktur Organisasi  
Sumber: Tripomo (2005)

<b>Struktur Organisasi</b>	<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
<b>Simple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keputusan cepat dan sesuai perubahan lingkungan</li> <li>-Sistem imbalan, motivasi dan pengendalian sederhana</li> <li>-Pimpinan puncak yang pada umumnya pemilik mengendalikan semua kegiatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Beban kerja pimpinan puncak/pemilik tinggi</li> <li>-Tidak sesuai untuk organisasi besar</li> <li>-Konsentrasi pimpinan pada pekerjaan rutin bukan strategis</li> </ul>
<b>Functional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Efisiensi melalui spesialisasi</li> <li>-Keahlian fungsional tinggi</li> <li>-Pendelegasian kegiatan rutin dan sentralisasi keputusan strategis karena hanya CEO yang tahu integrasi keseluruhan fungsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muncul spesialisasi sempit dan persetujuan antar fungsi</li> <li>-Kesulitan koordinasi antar fungsi, misal dalam hal menghadapi perubahan sehingga lambat</li> </ul>
<b>Divisional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koordinasi cepat sehingga keputusan cepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan khusus</li> <li>-Beban rutin CEO berkurang sehingga punya waktu untuk keputusan strategis</li> <li>-Ada penanggung jawab yang jelas selain CEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lebih hambur</li> <li>-Pendelegasian yang besar bisa bermasalah</li> <li>-Persaingan antar divisi dan muncul kebijakan saling berlawanan antar divisi</li> </ul>
<b>Strategic Business Unit (SBU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tanggung jawab tiap SBU jelas</li> <li>-Masing-masing lebih memahami lingkungan khususnya</li> <li>-Mempertajam manajemen strategik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Struktur lebih tinggi</li> <li>-Persaingan antar SBU untuk memperebutkan sumberdaya</li> </ul>
<b>Matrix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Memanfaatkan sumberdaya yang terbatas dan mengakomodasikan kegiatan proyek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bawahan repot karena memiliki dua atasan</li> <li>-Sulit karena ada kepentingan ganda, perlu koordinasi kuat</li> </ul>

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah: (1) Strategi organisasi untuk mencapai tujuan; (2) Teknologi

yang digunakan; (3) Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi; (4) Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat. Berbagai penelitian menyimpulkan bahwa struktur organisasi yang baik adalah struktur yang sesuai dengan strategi atau dengan kata lain struktur harus sesuai dengan kondisi yang dihadapi organisasi. Kondisi yang banyak berpengaruh terhadap bentuk organisasi adalah: (a) Kecepatan perubahan lingkungan; (b) Ukuran organisasi; (c) Isyu utama atau isyu penting organisasi baik berupa permasalahan, peluang atau harapan; (d) Teknologi yang secara tidak langsung terwakili dalam proses bisnis yang diterapkan perusahaan (Tripomo, 2005). Suatu struktur organisasi harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Disusun sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan yang diharapkan; b) Terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi karyawan; c) Mendudukan orang yang tepat pada bagian-bagian yang ada; d) Dalam penyusunannya telah diperhitungkan adanya koordinasi.

### **Staff (Staf)**

*Staffing* dapat dipandang sebagai suatu proses langkah demi langkah yang berkesinambungan untuk menjaga agar organisasi selalu memperoleh orang-orang yang tepat dalam posisi dan waktu yang tepat (Gomes, 2003). Langkah-langkah yang tercakup dalam proses tersebut adalah: (a) Rekrutmen; yaitu mengenai pengembangan sekelompok calon karyawan, sejalan dengan rencana sumber daya manusia, (b) Seleksi; menyangkut pengevaluasian dan pemilihan diantara para calon karyawan, (c) Induksi dan Orientasi; dirancang untuk membantu orang-orang yang terpilih bisa menyesuaikan diri dengan baik dalam organisasi, (d) Pelatihan dan pengembangan; dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan para individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektifitas organisasi dan membantu mengurangi *turn over* karyawan, (e) Penilaian prestasi; membandingkan prestasi kerja seorang individu dengan standar atau sasaran yang dikembangkan untuk posisi individu tersebut, dan (f) Pemindahan; adalah suatu penggeseran seseorang dari satu jabatan, tingkatan organisasi, atau tempat yang lain. Jenis pemindahan yang umum, yaitu: (1) Promosi, yaitu suatu penggeseran ke posisi yang lebih tinggi biasanya dengan gaji, status, dan wewenang tambahan (2) Lateral, yaitu suatu penggeseran dari satu posisi ke posisi yang lain pada tingkatan yang sama dan (3) Demosi, yaitu penggeseran ke posisi yang lebih rendah dan (g) Pemisahan; dapat berupa pengunduran diri, pemberhentian sementara, pemecatan, atau pensiun (Widiana, 2003).

Untuk menjabat suatu jabatan, termasuk juga jabatan staf, maka dibutuhkan kualifikas-kualifikasi tertentu, yaitu: (a) pengetahuan yang luas tentang organisasi atau perusahaan dimana ia bekerja; (b) mempunyai sifat-sifat pribadi seperti kesetiaan/loyalitas, tenaga yang besar, kesehatan, inisiatif, pertimbangan uang baik dan kepandaian bergaul; (c) mempunyai semangat kerjasama yang ramah tamah; (d) kestabilan emosi dan tingkah laku yang sopan; dan (e) kemauan baik dan optimisme (Manullang, 2000). Sesungguhnya salah satu



kualifikasi penting dari seorang staf adalah keahlian di dalam bidangnya. Barulah sesudah itu menyusul kualifikasi-kualifikasi lain.

Sedangkan menurut Tripomo (2005), perilaku individu karyawan (staf) dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dari luar yang sangat berpengaruh adalah (1) Strategi; (2) Struktur Organisasi; (3) Sistem dan Prosedur (proses bisnis) yang berlaku dalam organisasi; serta (4) Pimpinan, yang mengawasi dan mengatur kegiatan yang dilakukannya. Sedangkan faktor dari dalam yang mempengaruhi adalah (1) Motivasi, yaitu alasan mengapa orang bekerja; (2) Kompetensi, yaitu tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu permasalahan; dan (3) Kultur, yaitu nilai-nilai yang diyakininya yang menjadi dasar bagaimana akan bertindak dalam organisasi.

### ***Style of Management (Gaya Manajemen)***

Salah satu faktor penting dalam penerapan strategi perusahaan adalah gaya manajemen (kepemimpinan) dari pimpinan puncak. Gaya mereka akan mempengaruhi cara-cara berkomunikasi, pengambilan keputusan dan kepemimpinan dalam perusahaan (Sutarto, 1999). Menurut Robbins (2003), *leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals* (sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya). Gaya kepemimpinan yang efektif akan mencerminkan dimensi kebutuhan akan pencapaian dan kekuasaan (Sutarto, 1999). Dalam memilih gaya kepemimpinan yang terbaik adalah memilih yang tepat untuk digunakan pada situasi yang tepat. Dalam Sutarto (1999), beberapa gaya kepemimpinan yang berlaku pada sebuah perusahaan, yaitu: (a) *The administrator*, gaya ini mempunyai sedikit perhatian pada pencapaian dan kekuasaan sehingga hanya cocok pada perusahaan yang konservatif dan sedang berubah secara perlahan-lahan; (b) *The Analytical Manager*, gaya ini akan memberi perhatian yang besar pada pencapaian dan sedikit pada kekuatan sehingga ia lebih pada penggunaan pendekatan yang masuk akal; (c) *The Assertive Manager*, gaya ini lebih agresif dan mempunyai perhatian yang besar pada pengendalian personal daripada gaya yang lainnya; (d) *The Team Manager*, gaya ini mempunyai perhatian pada hasil, sebuah tim yang sukses dan keseimbangan antara pencapaian dan kekuasaan; dan (e) *The Entrepreneur*, gaya ini menaruh perhatian yang besar pada kekuasaan dan motivasi pencapaian serta relatif kurang menekankan pada kebutuhan akan kerjasama dan perhatian pada faktor manusia (Sutarto, 1999).

Teori kepemimpinan sangat bervariasi, dari teori yang berargumen tentang ciri-ciri yang mesti dimiliki pemimpin yang efektif sampai dengan teori bahwa tidak ada pemimpin yang akan berhasil tanpa secara cermat mempelajari preferensi dan situasi dimana mereka berpijak. Sepanjang diketahui sekarang ini, menurut Siagian (2000), gaya para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan lima golongan, yaitu: (1) Otokratis, seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang: menganggap organisasi sebagai milik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya; dan dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur

paksaan dan *punitive* (bersifat menghukum); (2) Militeristis, seorang pemimpin yang militeristis ialah seorang pemimpin yang: dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan; (3) Paternalistis, seorang pemimpin yang paternalistis ialah seorang pemimpin yang: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu; (4) Kharismatis, seorang pemimpin yang kharismatis ialah seorang pemimpin yang: mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu; (5) Demokratis, seorang pemimpin yang demokratis ialah seorang pemimpin yang: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitiktolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya; senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional (*contingency*) dalam studi tentang kepemimpinan. Pendekatan pertama, memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi dan tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin bawahan, dan lain-lain. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan '*contingency*' pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan perilaku menekankan pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Sedangkan pendekatan situasional menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah tergantung pada faktor-faktor seperti: situasi, karyawan, tugas, organisasi dan faktor-faktor lingkungan lainnya (Widiana, 2003).

### ***System and Procedures (Sistem dan Prosedur )***

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan (Widiana, 2003). Pendekatan sistem memberi manajemen dasar bagaimana cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain. Tetapi, bila berbagai elemen tersebut berinteraksi, maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh. Sebagai suatu pendekatan manajemen, sistem mencakup mancup sistem-sistem umum maupun khusus dan analisis terbuka maupun tertutup. Pendekatan sistem umum pada manajemen dapat dikaitkan dengan konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiopsikologis. Sedangkan analisis sistem khusus melihat bidang-bidang seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi, serta mekanisme-mekanisme perencanaan dan pengawasan.

Guna menjalankan secara tepat berbagai aktivitas sesuai dengan program yang ditetapkan, maka diperlukan suatu langkah-langkah yang berurutan dalam bentuk prosedur. Pengertian prosedur menurut Hunger dan Wheelen (2003), kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedures (SOP)*, adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. Komunitas bank, misalnya akan mengembangkan prosedur untuk menempatkan iklan di surat kabar, TV, dan radio. Prosedur akan mendaftar orang-orang untuk dihubungi, teknik-teknik untuk menulis salinan yang dapat diterima (dengan sampel), dan rincian tentang pembayaran. Prosedur juga menjelaskan prosedur rinci mengenai syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan hadiah yang menarik (Hunger dan Wheelen, 2003).

### **Kesuksesan Manajemen**

Kesuksesan manajemen menunjukkan suatu tingkat kerja karena telah melahirkan suatu aktivitas atau usaha. Di dalam mengukur suatu keberhasilan, masing-masing bidang memakai tolak ukur yang berbeda.

*Performance Management Analysis (PMA)*, menurut de Waal (2006), merupakan faktor kunci sukses dalam menjamin keberhasilan yang berkelanjutan dari sistem-sistem manajemen kinerja perusahaan-perusahaan, yaitu *the responbility structure, content, integrity, manageability, accountanbility, management style, action orientation, communication, and aligment*. PMA dapat menyoroiti kekurangan, dan jika PMA menerima dukungan dari para karyawan, dengan komitmen sesegera mungkin menyelesaikan persoalan apapun yang ditemui, dapat jadi piranti yang sangat berguna dalam memperbesar potensi sistem manajemen kinerja.

Menurut pendapat Guiltinon dan GW Paul (1994) dalam Widiana (2003) untuk mengukur keberhasilan dilihat dari analisis kemampuan (profitabilitas) dibedakan berdasarkan pada keputusan manajemen yang diperlukan, yaitu:

- a. Untuk keputusan manajemen margin; ini adalah keputusan-keputusan mengenai biaya, biaya variabel serta biaya pemasaran langsung yang dapat dikendalikan.

- b. Untuk keputusan manajemen kekayaan (*asset management*); ukuran ini diperlukan oleh manajemen dalam rangka membuat keputusan-keputusan mengenai jumlah investasi ruang (kekayaan dalam bentuk fisik) dan persediaan (kekayaan dalam bentuk dana) yang sesuai untuk suatu produk, lini produk atau departemen tertentu.
- Menurut Aaker (1984) dalam Widiana (2003), dalam mengukur keberhasilan berdasarkan dua pendekatan, yaitu:
- a. Pendekatan finansial; dalam pendekatan ini didasarkan pada profitabilitas dan penjualan. Salah satu dasar pengukuran yaitu *return on asset* (ROA = Profit : Asset).
  - b. Pendekatan *long term business health*; pendekatan ini mengukur keberhasilan didasarkan pada prospek dalam jangka panjang, seperti: (1) Kepuasan nasabah; yaitu mengukur tidak hanya penjualan dan pangsa pasar, tetapi juga bagaimana kepuasan nasabah terhadap perusahaan; (2) Kualitas produk dan layanan; yaitu mengukur kualitas produk dan jasa yang didasarkan pada beberapa dimensi atribut produk maupun komponen-komponennya dan diperbandingkan objektif dengan pesaing dan terapan nasabah dan kebutuhannya; (3) *Brand/firm association*; berkaitan dengan tanggapan pelanggan tentang hubungan merk dengan perusahaan, apakah kualitas yang dipersiapkan sesuai dengan kenyataan. Hal ini biasanya didasarkan pada pengalaman pertama tentang kualitas produk atau jasa perbankan; (4) Biaya relatif; analisis biaya dari produk/jasa yaitu dalam upaya mencapai keunggulan di dalam biaya atau *parity cost*; (5) Aktivitas produk baru; adalah suatu kegiatan dalam bentuk riset dan pengembangan dalam upaya merealisasikan produk baru; dan (6) Kinerja dan kapabilitas manajer; kunci sukses adalah tergantung pada pimpinan yang mengimplementasikan strategi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Data yang digunakan adalah terukur dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Pendekatan ini dimulai dengan hipotesis dan teori-teori, langkah selanjutnya adalah membuat model analisis, mengidentifikasi variabel, membuat definisi operasional, mengumpulkan data (baik primer maupun sekunder) berdasarkan populasi dan sampel serta melakukan analisis.

### **Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2006:90) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek dan objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel merupakan sub unit populasi survei atau populasi itu sendiri, yang dipandang mewakili populasi target. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik untuk menentukan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008:123).

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya yang berjumlah 144 orang.

### **Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data**

Terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber intern melalui wawancara dan pengisian kuesioner.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui tinjauan pustaka, jurnal, maupun hasil penelitian sebelumnya.

Untuk pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, dilakukan beberapa teknik, yaitu:

#### 1. Studi Dokumentasi

Mengumpulkan data dan informasi melalui buku, literatur, serta penelitian sebelumnya, arsip atau dokumen perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat, gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

#### 2. Survei Lapangan

- a. Wawancara dengan karyawan.
- b. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian yang mendukung perolehan data terkait dengan masalah yang diteliti.
- c. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang berisi pilihan dengan skor tertentu.

Indikator variabel X dan Y dalam penelitian ini diukur dengan skoring menurut skala Likert yang telah dimodifikasi yaitu jawaban tengah dihilangkan. Dalam penelitian ini tidak menggunakan jawaban tengah dengan alasan (Anshori dan Iswati, 2009: 67-68):

- a. Seringkali memiliki arti ganda (*multiple interpretable*).
- b. Menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendency effect*).
- c. Tidak dapat menunjukkan kecenderungan pendapat responden ke arah setuju atau tidak setuju, sehingga banyak data penelitian dan informasi penelitian yang tidak dapat ditangkap oleh peneliti.

Skala Likert tersebut adalah:

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| 1. Kategori sangat setuju    | = skor 4 |
| 2. Kategori setuju           | = skor 3 |
| 3. Kategori tidak setuju     | = skor 2 |
| Kategori sangat tidak setuju | = skor 1 |

### **Variabel dan Definisi Operasional**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi menjadi 2 (dua) variabel, yaitu:

- a. Variabel endogen atau variabel dependen (Y), kesuksesan manajemen.
- b. Variabel eksogen atau variabel independen (X), yaitu 4-S Mc Kinsey, meliputi:

X1 = *Structure* atau struktur

X2 = *Staff* atau Staf

X3 = *Style of management* atau Gaya Manajemen

X4 = *System and procedures* atau Sistem dan Prosedur

Untuk memudahkan dalam memahami dan menganalisa permasalahan yang ada serta tidak terjadi salah interpretasi atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel penelitian, maka pada bagian ini akan dirumuskan definisi operasional variabel penelitian. Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberi arti, atau menspesifikasi kegiatan, ataupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel-variabel dalam penelitian (Nazir, 1998:152). Untuk memudahkan pemahaman dan lebih memperjelas mengenai variabel penelitian, maka diberikan definisi operasional variabel sebagai berikut:

#### **4-S Mc Kinsey (X)**

1. Struktur ( $X_1$ ); menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi atau bagian-bagian, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi, dengan indikator:
  1. Struktur organisasi dalam BNI mendukung terciptanya pelayanan prima bagi nasabah dan kinerja unggul, yang merupakan tujuan BNI.
  2. Struktur organisasi dalam BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya saat ini konsisten dengan strategi atau kondisi perusahaan.
  3. Berdasarkan struktur organisasi yang ada, terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya dalam melaksanakan tugasnya.
  4. Penempatan karyawan sudah sesuai dengan deskripsi (analisis) pekerjaan.
  5. Struktur organisasi yang ada saat ini mendukung terlaksananya koordinasi yang baik antar bagian di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.
2. Staf ( $X_2$ ); adalah sekumpulan manusia yang merupakan aset perusahaan sebagai pelaksana kegiatan dalam mencapai tujuan, dengan indikator:
  1. Karyawan memiliki pengetahuan yang luas tentang BNI.
  2. Karyawan loyal terhadap BNI.
  3. Karyawan memiliki semangat kerjasama yang baik dalam bekerja.
  4. Karyawan memiliki kestabilan emosi dan tingkah laku yang sopan dalam bekerja.
  5. Karyawan memiliki kemauan yang baik dan optimisme saat bekerja.
3. *Style of management* (Gaya manajemen)( $X_3$ ); adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya, dengan indikator:
  1. Adanya gaya kepemimpinan di perusahaan yang tidak otoriter terhadap karyawan.
  2. Gaya kepemimpinan di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya selalu mendorong para karyawan untuk berpikir kreatif.
  3. Dalam pelaksanaan tugas, pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada karyawan.
  4. Dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan melakukan diskusi dalam rangka tukar-menukar ide antara pimpinan-bawahan (karyawan).

5. Gaya kepemimpinan di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya dapat menyesuaikan dengan kondisi yang selalu berubah-ubah.
4. Sistem dan prosedur (X4); adalah sekumpulan alat dan cara dalam satu kesatuan yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan operasional perbankan, dengan indikator:
  1. Kegiatan operasional bank BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya telah sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis.
  2. Kegiatan pencatatan transaksi BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya selama ini sudah tepat dan akurat.
  3. Ada kemudahan bagi karyawan BNI Cabang Graha Pangeran dalam pelaksanaan kegiatan operasional bank.

### **Kesuksesan Manajemen (Y)**

Kesuksesan manajemen menunjukkan suatu tingkat kerja karena telah melahirkan suatu aktivitas atau usaha. Di dalam mengukur suatu keberhasilan, masing-masing bidang memakai tolak ukur yang berbeda. Dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan non finansial yaitu berdasarkan kinerja manajemen bank yang diukur dari beberapa indikator, yaitu:

1. Komplain nasabah terhadap pelayanan sangat kecil, yang berarti nasabah merasa puas.
2. Kualitas produk sesuai dengan harapan nasabah.
3. Tanggapan nasabah tentang merk perusahaan baik.
4. Kegiatan promosi produk baru kepada masyarakat selalu dilakukan
5. Kinerja dan kapabilitas manajer BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya dalam mengimplementasikan strategi sudah baik.

### **Teknik Analisa Data**

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk regresi linier berganda (*multiple linier regression*). Model analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Adapun formulasi dari model regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana:

Y = Kesuksesan manajemen

a = Konstanta

X1 = *Structure* atau struktur

X2 = *Staff* atau staf

X3 = *Style of management* atau gaya manajemen

X4 = *System and procedures* atau sistem dan prosedur

b = Koefisien regresi variabel X

e = error atau variabel pengganggu

Analisis dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif regresi linier berganda, kemudian dilakukan pengujian hipotesis. Untuk membuktikan hipotesis penelitian, dapat dilakukan dengan uji F dan uji t.

### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk

mengungkapkan sesuatu uji validitas terhadap seluruh variabel. “Kriteria valid atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r standar. Jika r hitung (untuk tiap gambar) dapat dilihat pada kolom (*corrected item total correlation*) lebih besar dari r standar dan nilai r positif maka gambar atau pertanyaan tersebut dikatakan valid” (Ghozali, 2002:135).

Menurut Solimun (2005:14), “pengujian validitas dan reliabilitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dari butir pertanyaan tersebut sudah valid dan reliabel”. Batas valid adalah sebagai berikut:

- a. Jika r hasil positif, serta  $r \text{ hasil} > 0,3$ , maka butir atau variabel r hasil tersebut valid.
- b. Jika r hasil tidak positif, dan  $r \text{ hasil} < 0,3$ , maka butir atau variabel r hasil tersebut tidak valid.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Untuk mengetahui reliabilitas kuesioner, penelitian ini menggunakan pendekatan pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan menghitung koefisien alpha. Koefisien alpha ini berkisar antara 0 sampai 1.

Dasar pengambilan keputusan, menurut Solimun (2005:14):

- a. Jika  $\alpha \geq 0,6$ , maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- b. Jika  $\alpha < 0,6$ , maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji statistik yang akan dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat gejala penyimpangan dalam model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

#### 1. Uji Normalitas Data

Normalitas data menunjukkan bahwa variabel pengganggu atau residual dalam model regresi terdistribusi secara normal.

#### 2. Non Multikolinieritas

Non Multikolinieritas menunjukkan tidak terjadi hubungan antara variabel eksogen dalam persamaan regresi, yang menyebabkan standar error menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti.

#### 3. Non Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel pengganggu dengan variabel eksogennya. Adanya heteroskedastisitas dalam model regresi menyebabkan estimator yang diperoleh tidak efisien.

#### 4. Non Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Dalam penelitian ini tidak dilakukan uji autokorelasi karena data yang digunakan merupakan data *cross section* bukan *time series*.



## Uji Hipotesis

### Uji Signifikansi Pengaruh Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

H<sub>0</sub> = Variabel - variabel bebas yaitu struktur, staf, gaya manajemen, system dan prosedur secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kesuksesan manajemen.

H<sub>a</sub> = Variabel-variabel bebas yaitu struktur, staf, gaya manajemen, system dan prosedur secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kesuksesan manajemen.

Dasar penentuannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

(1) Apabila F hitung  $\leq$  F tabel, dan probabilitas signifikansi  $>0,05$  (5%), maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.

(2) Apabila F hitung  $>$  F tabel, dan probabilitas signifikansi  $<0,05$  (5%), maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak.

Untuk membaca F tabel harus ditentukan N<sub>1</sub> (df<sub>1</sub>) dan N<sub>2</sub> (df<sub>2</sub>). df<sub>1</sub> = k-1, df<sub>2</sub> = n-k, dimana k merupakan jumlah variabel (bebas dan terikat), dan n merupakan jumlah sampel. Selanjutnya nilai N<sub>1</sub> dan N<sub>2</sub> digunakan untuk menentukan F tabel dengan signifikansi 0.05.

### Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji T)

Uji T digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub> (*structure, staff, management style, system and procedure*) secara terpisah atau parsial benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Kepuasan nasabah). Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut :

H<sub>0</sub> = Variabel-variabel bebas yaitu struktur, staf, gaya manajemen, system dan prosedur secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kesuksesan manajemen.

H<sub>a</sub> = Variabel-variabel bebas yaitu struktur, staf, gaya manajemen, system dan prosedur secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kesuksesan manajemen.

Dasar penentuannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

(1) Apabila T hitung  $\leq$  T tabel, dan probabilitas signifikansi  $>0,05$  (5%), maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak.

(2) Apabila T hitung  $>$  T tabel, dan probabilitas signifikansi  $<0,05$  (5%), maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak.

Penentuan nilai t tabel dilakukan dengan menentukan df dengan rumus df = n-k, dimana n adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel (bebas dan terikat), dengan pengujian dua arah serta tingkat signifikansi sebesar 0.05. Pada penelitian ini, df untuk mencari t tabel adalah df = n-k = 100-6 = 94.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian akan menggambarkan tentang karakteristik demografis obyek penelitian (responden) dan deskripsi jawaban responden.

### Karakteristik Obyek Penelitian

Deskripsi karakteristik obyek penelitian menggambarkan karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya yang berjumlah 144 orang. Pada penelitian ini karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan.

### Deskripsi Usia Responden

Karakteristik deskripsi usia responden akan disajikan dalam Tabel 4.2 sebagai berikut:

**Deskripsi Usia Responden**

Usia	Frekuensi responden	Persentase
21-25 tahun	21	14,6%
26-30 tahun	44	30,6%
31-35 tahun	15	10,4%
36-40 tahun	48	33,3%
>40 tahun	16	11,1%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Sumber: Jawaban kuisioner responden

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah responden berusia 36-40 tahun merupakan responden terbanyak dengan jumlah 48 orang (33,3%), berikutnya adalah kelompok responden berusia 26-30 tahun sebanyak 44 orang (30,6%), kelompok responden berusia 21-25 tahun sebanyak 21 orang (14,6%), kelompok responden berusia >40 tahun sebanyak 16 orang (11,1%) dan kelompok responden berusia 31-35 tahun sebanyak 15 orang (10,4%).

### Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Karakteristik jenis kelamin responden disajikan dalam Tabel 4.1

**Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi responden	Persentase
Laki-laki	88	61,1%
Perempuan	56	38,9%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Sumber: Jawaban kuisioner responden

Berdasarkan Tabel jawaban responden di atas, responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berjenis kelamin laki-laki. Jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 88 orang (61,1%), sedangkan responden laki-laki sebanyak 56 orang (38,9%).

### Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden

Karakteristik tingkat pendidikan responden dijelaskan dalam Tabel 4.3.

**Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi responden	Persentase
--------------------	---------------------	------------

D3	28	19,4%
S1	109	75,7%
S2	7	4,9%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Sumber: Jawaban kuisioner responden

Berdasarkan Tabel 4.3, responden terbesar berpendidikan S1 yaitu sebanyak 109 orang (75,7%). Kemudian responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 28 orang (19,4%) dan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 7 orang (4,9%).

### Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Deskriptif jawaban akan dijelaskan berdasarkan distribusi frekuensi responden yang diolah menggunakan *descriptive statistics* pada bagian *frequencies* dari SPSS versi 19.00. Statistik tersebut akan menampilkan jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden atau disebut dengan nilai modus beserta nilai rata-rata (mean). Untuk menentukan nilai rata-rata nilai rata-rata (mean) responden termasuk dalam kategori tertentu, maka ditentukan interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Interval kelas tersebut digunakan untuk mengelompokkan atau mengategorikan tingkatan penilaian masing-masing variabel seperti yang ditampilkan pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4**

### Kategori Skala Penilaian Untuk Masing-Masing Rata-Rata Variabel Penelitian

Skala	Kategori
$1,00 \leq X \leq 1,75$	Sangat Buruk
$1,76 \leq X \leq 2,51$	Buruk
$2,51 \leq X \leq 3,25$	Baik
$3,26 \leq X \leq 4,00$	Sangat Baik

**Uji Kualitas Data  
Uji Validitas & Reliabilitas**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	144	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	144	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	24

Statistics																							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X4.1	X4.2	X4.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
N	Valid	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.6319	3.3819	3.2847	3.5486	3.3542	3.3819	3.3333	3.4583	3.3125	3.2917	3.4583	3.3403	3.3542	3.4306	3.3681	3.4167	3.3611	3.4444	3.3681	3.3472	3.3819	3.2708	3.4653
Median	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
Mode	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation	.48396	.60298	.70625	.51318	.53505	.50170	.47305	.56562	.54796	.57785	.52723	.54405	.54796	.52427	.56403	.50867	.48200	.53907	.53867	.55871	.51545	.49074	.50053
Variance	.234	.364	.499	.263	.286	.252	.224	.320	.300	.334	.278	.296	.300	.275	.318	.259	.232	.291	.290	.312	.266	.241	.251
Skewness	-.553	-.408	-.951	-.355	-.227	.322	.715	-.422	.015	-.123	-.122	.005	-.044	-.013	-.411	.180	.584	-.183	.000	-.103	.178	.490	.141
Std. Error of Skewness	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202
Kurtosis	-1.718	-.655	2.012	-1.510	.928	-1.490	-1.511	-.803	-.635	-.546	-1.350	-.775	-.810	-1.347	.734	-1.587	-1.682	-1.136	-.931	-.735	-1.264	-.520	-2.008
Std. Error of Kurtosis	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401
Range	1.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Minimum	3.00	2.00	.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00

		Statistics																						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X4.1	X4.2	X4.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
N	Valid	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6319	3.3819	3.2847	3.5486	3.3542	3.3819	3.3333	3.4583	3.3125	3.2917	3.4583	3.3403	3.3542	3.4306	3.3681	3.4167	3.3611	3.4444	3.3681	3.3472	3.3819	3.2708	3.4653
Median		4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
Mode		4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation		.48396	.60298	.70625	.51318	.53505	.50170	.47305	.56562	.54796	.57785	.52723	.54405	.54796	.52427	.56403	.50867	.48200	.53907	.53867	.55871	.51545	.49074	.50053
Variance		.234	.364	.499	.263	.286	.252	.224	.320	.300	.334	.278	.296	.300	.275	.318	.259	.232	.291	.290	.312	.266	.241	.251
Skewness		-.553	-.408	-.951	-.355	-.227	.322	.715	-.422	.015	-.123	-.122	.005	-.044	-.013	-.411	.180	.584	-.183	.000	-.103	.178	.490	.141
Std. Error of Skewness		.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202	.202
Kurtosis		-1.718	-.655	2.012	-1.510	.928	-1.490	-1.511	-.803	-.635	-.546	-1.350	-.775	-.810	-1.347	.734	-1.587	-1.682	-1.136	-.931	-.735	-1.264	-.520	-2.008
Std. Error of Kurtosis		.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401	.401
Range		1.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		3.00	2.00	.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Maximum		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	152.3403	138.939	.433	.726
X1.2	152.5903	138.439	.374	.726
X1.3	152.6875	136.398	.437	.722
X1.4	152.4236	138.022	.483	.724
X1.5	152.6181	137.636	.493	.723
X2.1	152.5903	138.691	.437	.725
X2.2	152.6389	139.505	.392	.727
X2.3	152.5139	137.189	.498	.722
X2.4	152.6597	136.730	.553	.721
X2.5	152.6806	136.121	.568	.720
X3.1	152.5139	138.042	.467	.724
X3.2	152.6319	139.801	.312	.728
X3.3	152.6181	138.014	.450	.724
X3.4	152.5417	137.844	.487	.724
X3.5	152.6042	138.479	.400	.725
X4.1	152.5556	138.305	.464	.725
X4.2	152.6111	138.841	.444	.726
X4.3	152.5278	139.622	.330	.728
Y1.1	152.6042	138.227	.442	.725
Y1.2	152.6250	137.075	.514	.722
Y1.3	152.5903	137.055	.563	.722
Y1.4	152.7014	137.651	.540	.723
Y1.5	152.5069	140.503	.283	.730
TOTAL	77.9861	36.028	1.000	.851

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
155.9722	144.111	12.00463	24

## Uji Asumsi Klasik

### Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.565	1.562		2.282	.024		
	X.1	.132	.074	.145	1.798	.074	.699	1.432
	X.2	.209	.079	.219	2.631	.009	.659	1.518
	X.3	-.030	.086	-.031	-.354	.724	.600	1.666
	X.4	.783	.145	.461	5.408	.000	.627	1.594

a. Dependent Variable: Y.1

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X.1	X.2	X.3	X.4
1	1	4.972	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.013	19.518	.00	.24	.11	.11	.13
	3	.006	29.518	.10	.44	.83	.03	.01
	4	.005	31.980	.66	.30	.03	.39	.00
	5	.004	34.977	.24	.02	.03	.47	.85

a. Dependent Variable: Y.1

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

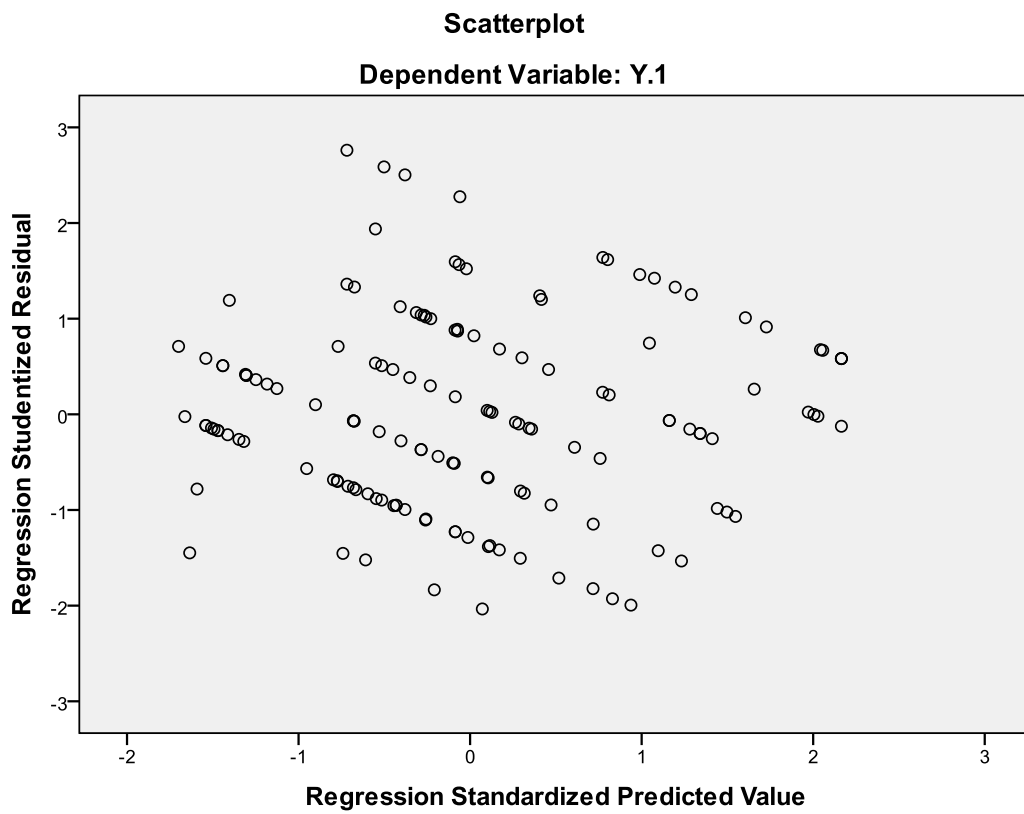
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.9940	19.1759	16.8333	1.08231	144
Std. Predicted Value	-1.699	2.164	.000	1.000	144
Standard Error of Predicted Value	.136	.394	.263	.056	144
Adjusted Predicted Value	14.9520	19.1839	16.8332	1.08223	144
Residual	-2.91049	3.94392	.00000	1.42528	144



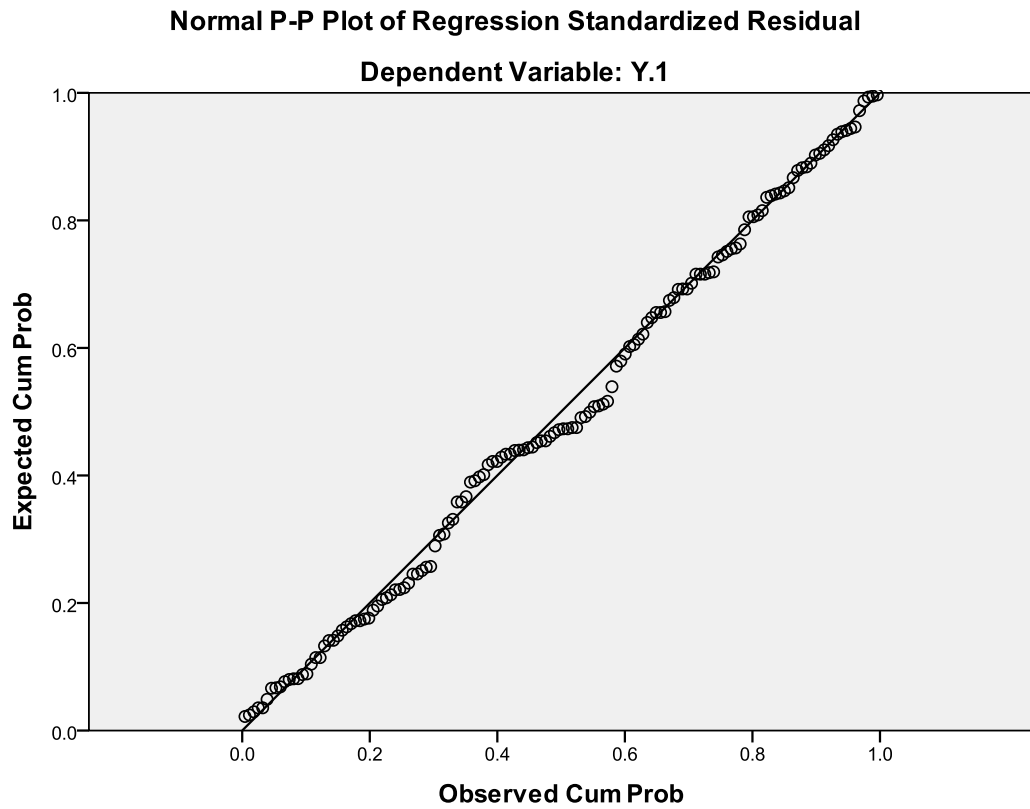
Std. Residual	-2.013	2.728	.000	.986	144
Stud. Residual	-2.035	2.761	.000	1.002	144
Deleted Residual	-2.97272	4.03943	.00010	1.47377	144
Stud. Deleted Residual	-2.058	2.830	.001	1.009	144
Mahal. Distance	.271	9.632	3.972	2.089	144
Cook's Distance	.000	.041	.007	.009	144
Centered Leverage Value	.002	.067	.028	.015	144

a. Dependent Variable: Y.1

## Heteroskedastisitas



## Normalitas



## Regresi Berganda

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X.4, X.1, X.2, X.3		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.605 <sup>a</sup>	.366	.347	1.44564	1.755

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X.4, X.1, X.2, X.3	.	Enter

a. Predictors: (Constant), X.4, X.1, X.2, X.3

b. Dependent Variable: Y.1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167.508	4	41.877	20.038	.000 <sup>a</sup>
	Residual	290.492	139	2.090		
	Total	458.000	143			

a. Predictors: (Constant), X.4, X.1, X.2, X.3

b. Dependent Variable: Y.1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.565	1.562		2.282	.024		
	X.1	.132	.074	.145	1.798	.074	.699	1.432
	X.2	.209	.079	.219	2.631	.009	.659	1.518
	X.3	-.030	.086	-.031	-.354	.724	.600	1.666
	X.4	.783	.145	.461	5.408	.000	.627	1.594

a. Dependent Variable: Y.1

## **Pengujian Hipotesis**

### **Uji F (Uji Simultan)**

Untuk menguji hipotesis pertama, maka digunakan uji F untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara simultan. Dimana pengujian signifikansi menggunakan uji F dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesa awal ( $H_0$ )

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0 \quad \dots\dots\dots (3)$$

Variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff atau staf* (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

2. Merumuskan hipotesa alternatif ( $H_a$ )

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq 0 \quad \dots\dots\dots (4)$$

Variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff atau staf* (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

- a. Menentukan kriteria penolakan  $H_0$  dan penerimaan  $H_a$  atau penerimaan  $H_0$  dan penolakan  $H_a$ .

1. Bila probabilitas  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti  $H_a$  diterima, artinya variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff atau staf* (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

2. Bila probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti  $H_a$  ditolak, artinya variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri *structure* atau struktur (X1), *staff atau staf* (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

- b. Interpretasi hasil

Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh nilai F hitung sebesar 20,038 dengan tingkat signifikansi (probabilitas) sebesar 0,000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dibandingkan nilai  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian hasil ini menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff atau staf* (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

### **Uji t**

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara parsial dan untuk mengetahui variabel eksogen yang dominan mempengaruhi variabel endogen. Pengujian menggunakan uji t dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesa awal ( $H_0$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a$ )

$H_0 : b_i = 0$ , artinya secara parsial variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff atau staf* (X2), *style of management* atau gaya

manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) tidak memiliki pengaruh terhadap kesuksesan manajemen (Y).

Ho :  $b_i \neq 0$ , artinya secara parsial variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) memiliki pengaruh terhadap kesuksesan manajemen (Y).

2. Menentukan kriteria penolakan Ho dan penerimaan Ha atau penerimaan Ho dan penolakan Ha.

a. Bila t hitung memiliki tingkat signifikansi  $\leq 0,05$ , maka Ho ditolak yang berarti Ha diterima, artinya variabel 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

b. Bila t hitung memiliki tingkat signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima yang berarti Ha ditolak, artinya variabel etos 4S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

3. Interpretasi hasil

Berdasarkan analisis regresi berganda X1, X2, X3, dan X4 terhadap Y yang ditampilkan dalam Tabel 4.16, diperoleh hasil bahwa t hitung variabel X2 dan X4 mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dibandingkan  $\alpha = 0,05$ . Sedangkan t hitung variabel X1 dan X3 memiliki nilai signifikansi lebih besar dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian variabel eksogen X2 dan X4 memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y) sedangkan variabel X1 dan X3 tidak memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

Untuk melihat variabel eksogen yang dominan mempengaruhi variabel endogen maka ditentukan melalui nilai beta terbesar di antara variabel eksogen yaitu *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4). Berdasarkan data dalam Tabel 4.16, variabel *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) memiliki nilai beta terbesar yaitu 0,461 sehingga variabel *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) memiliki pengaruh dominan terhadap kesuksesan manajemen (Y).

**Tabel t Hitung**

Variabel	Beta	t Hitung	Sig	Penilaian
<i>Structure</i>	0,145	1,798	0,074	Tidak Signifikan
<i>Staff</i>	0,219	2,631	0,009	Signifikan
<i>Style of management</i>	-0,031	-3,54	0,724	Tidak Signifikan
<i>System and procedures</i>	0,461	5,408	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil olahan data primer, Lampiran 2

## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis koefisien korelasi, variabel etos kerja Islami yang terdiri dari *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) secara bersama-sama memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap kesuksesan manajemen (Y) atau dengan kata lain semakin positif variabel *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) maka semakin positif pula kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.

Perhitungan nilai F hitung menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini dibandingkan dengan *level of significant* sebesar 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka ini menunjukkan bahwa variabel *structure* atau struktur (X1), *staff* atau staf (X2), *style of management* atau gaya manajemen (X3), dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) berpengaruh bersama secara signifikan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) memiliki nilai beta terbesar yang berarti variabel *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) merupakan variabel eksogen yang dominan mempengaruhi variabel endogen yaitu kesuksesan manajemen (Y). Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan operasional BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis yang telah ditetapkan. Dengan sistem dan prosedur yang ada juga telah memberikan banyak kemudahan bagi karyawan untuk melaksanakan kegiatan operasional bank. Selain itu ketepatan dan keakuratan dalam pencatatan transaksi menjadi hal yang sangat ditekankan pada karyawan. Hal ini menjadikan nasabah mendapatkan kualitas pelayanan terbaik dari BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.

*Structure* atau struktur (X1) diukur oleh beberapa indikator, yaitu Struktur organisasi dalam BNI mendukung terciptanya pelayanan prima bagi nasabah dan kinerja unggul, yang merupakan tujuan BNI, struktur organisasi dalam BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya saat ini konsisten dengan strategi atau kondisi perusahaan, Berdasarkan struktur organisasi yang ada, terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya dalam melaksanakan tugasnya, penempatan karyawan sudah sesuai dengan deskripsi (analisis) pekerjaan, serta struktur organisasi yang ada saat ini mendukung terlaksananya koordinasi yang baik antar bagian di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya. Berdasarkan pengujian hipotesis atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara parsial melalui uji t, diketahui bahwa nilai t hitung variabel eksogen *structure* atau struktur (X1) lebih kecil daripada t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *structure* atau struktur secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen.

*Staff* atau staf (X2) diukur oleh beberapa indikator, yaitu karyawan memiliki pengetahuan yang luas tentang BNI, karyawan loyal terhadap BNI, karyawan memiliki semangat kerjasama yang baik dalam bekerja, karyawan memiliki kestabilan emosi dan tingkah laku yang sopan dalam bekerja, serta karyawan memiliki kemauan yang baik dan optimisme saat bekerja. Berdasarkan pengujian

hipotesis atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara parsial melalui uji t, diketahui bahwa nilai t hitung variabel eksogen *staff* atau staf (X2) lebih besar daripada t Tabel. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *staff* atau staf (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya memiliki nilai-nilai (*values*) atau budaya kerja yang mendorong terciptanya kepuasan nasabah khususnya dan kesuksesan manajemen secara umum. Nilai-nilai tersebut antara lain

*Style of management* atau gaya manajemen (X3) diukur oleh beberapa indikator yaitu adanya gaya kepemimpinan di perusahaan yang tidak otoriter terhadap karyawan, gaya kepemimpinan di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya selalu mendorong para karyawan untuk berpikir kreatif, dalam pelaksanaan tugas, pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada karyawan, dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan melakukan diskusi dalam rangka tukar-menukar ide antara pimpinan-bawahan (karyawan), gaya kepemimpinan di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya dapat menyesuaikan dengan kondisi yang selalu berubah-ubah. Berdasarkan pengujian hipotesis atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara parsial melalui uji t, diketahui bahwa nilai t hitung variabel eksogen *style of management* atau gaya manajemen (X3) lebih kecil daripada t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa *style of management* atau gaya manajemen (X3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen.

*System and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) diukur oleh beberapa indikator yaitu kegiatan operasional bank BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya telah sesuai dengan sistem dan prosedur tertulis, kegiatan pencatatan transaksi BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya selama ini sudah tepat dan akurat serta ada kemudahan bagi karyawan BNI Cabang Graha Pangeran dalam pelaksanaan kegiatan operasional bank. Berdasarkan pengujian hipotesis atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara parsial melalui uji t, diketahui bahwa nilai t hitung variabel eksogen *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) lebih besar daripada t Tabel. Hal ini menunjukkan bahwa *system and procedures* atau sistem dan prosedur (X4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan manajemen. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sistem serta prosedur yang ada di BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya membuat karyawan semakin mudah untuk melaksanakan kegiatan operasional bank serta meningkatkan ketepatan dan keakuratan dalam proses pencatatan transaksi perbankan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan penelitian Pengaruh 4-S Mc Kinsey Terhadap Kesuksesan Manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya adalah sebagai berikut:

1. 4-S Mc Kinsey yang terdiri dari *structure* atau struktur, *staff* atau staf, *style of management* atau gaya manajemen dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.

2. *Staff* atau staf dan *system and procedures* atau sistem dan prosedur mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya. *System and procedures* atau sistem dan prosedur merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya.

### Saran

Saran yang direkomendasikan setelah penelitian Pengaruh 4-S Mc Kinsey Terhadap Kesuksesan Manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Dengan *system and procedures* atau sistem dan prosedur sebagai variabel yang dominan mempengaruhi kesuksesan manajemen, maka manajemen BNI hendaknya semakin meningkatkan penggunaan sistem dan prosedur yang semakin memudahkan kegiatan operasional bank sekaligus meningkatkan ketepatan dan keakuratan pencatatan transaksi perbankan sehingga nasabah semakin puas dengan pelayanan prima dari BNI.
2. Dengan *staff* atau staf sebagai variabel yang secara parsial mempengaruhi signifikan terhadap kesuksesan manajemen BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya, maka karyawan BNI Cabang Graha Pangeran Surabaya hendaknya terus meningkatkan nilai-nilai BNI dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Muslich dan Sri Iswati. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Arikunto, S. 2002, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Balzarova, Michaela A., Bamber, Christopher J., McCambridge, Sharon., Sharp, John M. 2004, *The Success Factors in Implementation of Process-Based Management: A UK Housing Association Experience, Business Process Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 387-399, Emerald Group Publishing Limited.
- David, Fred R. 1998, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Seventh Edition, Prentice Hall International Inc Upper Saddle River, New Jersey.
- De Waal, AA. 2006, *Managing Performance for Improved Productivity: The Importance of Performance Management Analysis*, *Journal Strategic*, Vol.22, No.10, pp.23-25, Emerald Group Publishing Limited.
- Engel, F.J., Blackwell, R.D., and Miniard, P.W. 1995. *Consumer Behavior*. New York. 6th ed. The Dryden Press.
- Flamholtz, Eric G. and Aksehirli, Zeynep, 2000, *Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model*, *Management Journal* Vol.18, No.5, pp. 488-498, Los Angeles.



- Ghosh, BC. Liang, Tan Wee. Meng, Tan Teck. Chan, Ben. 2001, *The Key Success Factors, Distinctive, Capabilities, and Strategic Thrusts of top SMEs in Singapore*, *Journal of Business Research* 51: 209-221, Singapore Management University.
- Ghosh, BC, and Kwan, Wayne. 1996, *An Analysis of Key Success Factors of SMEs: A Comparative Study of Singapore/Malaysia and Australia/New Zealand*, Nanyang Technological University.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Glueck WF. And Jauch, LR, 2000, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Harinie, Luluk Tri. 2004. *Pengaruh Implementasi Strategi Terhadap Pencapaian Kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Hub Lambung Mangkurat Banjarmasin Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tesis Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Hartono, BD, 1993, *Implementasi Strategi Fungsional Bagi Keberhasilan Penerapan Corporate Strategy, Studi Tentang Evaluasi Eksekutif Terhadap Implementasi Corporate Strategy di PT United Tractors*, Tesis UI, Jakarta.
- Henslowe, P. 2000. *The Art and Science of Public Relations*. Crest Publishing House. New Delhi.
- Hitt, Michael A., Ireland, R Duane., Hoskisson, Robert E., 2002, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hunger, J.David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Jefkins, F. 1998. *Public Relations*. Edisi ke 5. Jakarta. Jakarta. Jakarta.
- Kaplan, Robert S, 2005, *How The Balanced Scorecard Complements The McKinsey 7-S Model*, *Journal Strategy & Leadership* Vol.33 No.3 pp.41-46, Emerald Group Publishing Limited.
- Mamluchah. 2000, *Faktor-faktor Pengendalian Manajemen Yang Mempengaruhi Kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang*, Tesis, Pasca Sarjana Unibraw, Malang.
- Manullang, M. 2000, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta Timur.

- Marzuki. 2001, *Metodologi Riset*, BPFEE, UII, Yogyakarta.
- Mokhtari, Rebiha. 2006, *Pengaruh Variabel-Variabel Training Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta Malang*, Tesis, Unibraw, Malang.
- Nazir, Moh. Ph.D.,1999. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Cetakan Keempat, Jakarta.
- Oemar, Yohanas. 2007, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Riau*, *Journal of Business and Management* Vol.4 No.1, Edisi April 2007, IBMT Surabaya.
- Pearce II, John A. and Richard B.Robinson Jr. 1997, *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Third Edition Richard D. Irwin, Inc.Homewood Illinois.
- Program Pascasarjana. 2004. *Pedoman Penulisan Tesis Dan Disertasi*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Siagian, Sondang. 2000, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Robbins. Stephen P, 2003, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, USA.
- Tika, Moh Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sekaran. Uma, 2003, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Solimun. 2005. *Structure Equation Modeling (SEM). Lisrel & Amos*.Cetakan kesatu. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Sukirman. 2001, *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada BPR di daerah tingkat II Kabupaten Karanganyar*, Tesis, Unibraw, Malang.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Sutarto. 1999, *Strategic Management (Manajemen Strategi)*, Asosiasi Institut Manajemen Indonesia, Jakarta.
- Suyatno. 1997. *Dasar-Dasar Perkreditian Edisi Keempat*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Thompson, A. and Strikland III, AJ. 1999, *Strategic Management (Concept and Cases)*, International Edition, Irwin/Mc Graw-Hill.

Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*, Penerbit Rekayasa Sains, Bandung.

Umar, Husein. 2003. *Strategic Management In Action*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wahyudi, Agustinus Sri.1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta Barat.

Wicaksono. Setiawan, 2006, *Pengaruh Implementasi TQM Terhadap Budaya Kualitas (Studi Pada PT Hari Terang Industry Surabaya)*, Tesis, Unibraw, Malang.

Widiana, Harmi. 2003, *Analisis Faktor-faktor Penentu Kesuksesan Manajemen Perusahaan Jasa Perbankan di Kota Malang*, Tesis, Unibraw, Malang.

Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2009. *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.

[www.bni.co.id](http://www.bni.co.id)