

650.4095  
Luk  
s  
e.1

**SINERGI EFISIENSI OPERASI DAN KUALITAS PELAYANAN UNTUK  
PENGAWASAN MANAJEMEN DALAM PEMBERIAN JASA  
KEUANGAN PADA PT. BANK BPD JATENG**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

**N a m a : Fitri Lukiastuti, SE.**  
**NIM : C 4A0 97016**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Tesis berjudul :**

**SINERGI EFISIENSI OPERASI DAN KUALITAS PELAYANAN UNTUK  
PENGAWASAN MANAJEMEN DALAM PEMBERIAN JASA  
KEUANGAN PADA PT. BANK BPD JATENG**

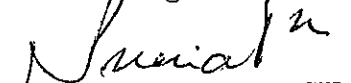
**Yang dipersiapkan dan disusun oleh :**

***Fitri Lukiastruti, SE.***

**telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 1 Mei 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing Utama/Ketua :**

  
**Drs. J. Sugiarto PH., SU.**

**Anggota Penguji Lain :**

**Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo.**

**Pembimbing/Anggota :**

  
**Drs. Fuad Mas'ud, MIR.**

**Drs. Sugiono, MSIE.**

**Drs. Syuhada Sofyan, MSIE.**

**Semarang, 1 Mei 2000**

**Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program,**

  
**Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo.**



---

---

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

---

---

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat, taufiq, serta hidayahnya sehingga penyusunan tesis dengan judul "*Sinergi Efisiensi Operasi dan Kualitas Pelayanan Untuk Pengawasan Manajemen Dalam Pemberian Jasa Keuangan pada PT. Bank BPD Jateng*", telah dapat diselesaikan.

Keberhasilan ini juga tidak lepas dari bantuan semua pihak. Untuk itu saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo, Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menyusun tesis.
2. Bapak Drs. J. Sugiarto PH., SU., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bantuan dan waktunya dalam membimbing penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bantuan dan waktunya dalam membimbing penyusunan tesis ini.
4. Bapak Koentjoro Waloejono, SE., MM, selaku Pj. Ketua STIE Bank BPD Jateng yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada saya dalam menempuh studi S-2 di Program Pasca Sarjana- Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
5. Rekan-rekan Dosen STIE Bank BPD Jateng yang telah banyak memberikan motivasi dan bantuan moril kepada penulis untuk bisa menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
6. Para Pimpinan PT. Bank BPD Jateng yang telah memberikan ijin dan kerjasama yang baik dalam melakukan penelitian.

7. Mas Yudhi Kurniawan N., SE., yang telah dengan penuh pengorbanan memberikan dukungan dan do'a restunya kepada saya dalam menyelesaikan studi S-2 ini.
8. Bapak dan Ibu Sawaloejo, Ibu Soepharno dan saudara-saudariku, serta pihak lain yang tak mungkin saya sebutkan satu persatu, yang telah membimbing, membantu dan memberikan dukungan kepada saya dalam studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sadar bahwa dalam penyusunan tesis ini, mungkin saja terdapat banyak kekurangan dan kesalahan, sehingga mengurangi bobot keilmiahannya tesis ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritikan yang sifatnya membangun demi kesempurnaan tesis ini selanjutnya.

Akhir kata, *bahwasanya kesempurnaan yang abadi ada di tangan Allah SWT, sedangkan manusia selalu tak lepas dari kesalahan.* Mudah-mudahan kita semua tetap diberikan petunjuk oleh-Nya di dalam melaksanakan amanah ini. Amin .....

Semarang, April 2000

Hormat saya,

  
Fitri Lukia Astuti Kurniawan, SE.

## DAFTAR ISI

	halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Lampiran .....	vii
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Abstrak .....	x
Abstract .....	xi
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.4. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu .....	8
1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	11
1.6. Definisi Operasional Variabel .....	13
1.6.1. Kendala-kendala untuk Aspek Efisiensi Operasi .....	13
1.6.1.1. Kendala Output .....	14
1.6.1.2. Kendala Input .....	17
1.6.2. Variabel Aspek Kualitas Pelayanan .....	17
BAB II : METODE PENELITIAN .....	18
2.1. Jenis dan Sumber Data .....	18
2.2. Populasi dan Sampel .....	18
2.2.1. Populasi .....	18
2.2.2. Sampel .....	19
2.3. Metode Pengumpulan Data .....	21
2.3.1. Wawancara .....	21
2.3.2. Kuesioner .....	21

2.4. Teknik Analisis Data .....	22
2.4.1. Metodologi Penaksiran Efisiensi Cabang-cabang Bank .....	22
2.4.1.1. Keunggulan Analisis DEA .....	23
2.4.1.2. Mekanisme Analisis DEA .....	25
2.4.1.3. Pengukuran Efisiensi Cabang-cabang Bank BPD Jateng .....	28
2.4.2. Membentuk Kualitas Pelayanan Menuju Efisiensi Cabang .....	29
BAB III : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN .....	32
3.1. Riwayat Singkat .....	32
3.2. Struktur Organisasi .....	34
3.3. Kegiatan Usaha .....	34
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	38
4.1. Analisis Data .....	38
4.1.1. Penafsiran Efisiensi Cabang-cabang Bank BPD Jateng .....	38
4.1.2. Kualitas Pelayanan Menuju Efisiensi Cabang .....	63
4.2. Profil Nasabah .....	67
4.3. Implikasi Strategik .....	70
4.3.1. Implementasi Kebijakan Organisasional .....	70
4.3.2. Implementasi Kebijakan Fungsional .....	71
BAB V : PENUTUP .....	77
5.1. Kesimpulan .....	77
5.2. Saran-saran .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....	88
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	91

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Rekapitulasi Data Variabel Output
- Lampiran 2 : Persamaan Simultan Variabel Output
- Lampiran 3 : Perhitungan Efisiensi Operasi Cabang per Tipe Output
- Lampiran 4 : Rekapitulasi Data Kualitas Pelayanan
- Lampiran 5 : Data Kualitas Pelayanan Menuju Efisiensi Cabang-cabang Bank
- Lampiran 6 : Program Komputer Untuk Perhitungan Mengenai Hubungan Antara  
Kualitas Pelayanan dan Efisiensi Operasi Cabang-cabang Bank.
- Lampiran 7 : Daftar Pertanyaan Untuk Pihak PT. Bank BPD Jateng.
- Lampiran 8 : Daftar Pertanyaan Untuk Pihak Nasabah PT. Bank BPD Jateng

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1. Total asset dan laba/rugi tahun berjalan PT Bank BPD Jateng .....	3
Tabel 1.2. Modal Sendiri PT Bank BPD Jateng .....	3
Tabel 1.3. Perkiraan Prospek Ekonomi Perbankan Tahun 1999 .....	5
Tabel 1.4. Target Pangsa Pasar Bank BPD Jateng Tahun 1999 .....	6
Tabel 1.5. Kendala-kendala Output .....	14
Tabel 1.6. Kendala-kendala Input .....	17
Tabel 2.1. Faktor-faktor tentang Persepsi Nasabah terhadap Kualitas Pelayanan.....	30
Tabel 4.1. Empat Kategori Variabel Output .....	39
Tabel 4.2. Konfigurasi Responden Menurut Tingkat Usia .....	68
Tabel 4.3. Konfigurasi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	69
Tabel 4.4. Konfigurasi Responden Menurut Jenis Pekerjaan .....	69
Tabel 4.5. Konfigurasi Responden Menurut Status Perkawinan .....	69
Tabel 4.6. Konfigurasi Responden Menurut Jumlah Anak .....	70
Tabel 4.7. Konfigurasi Responden Menurut Tingkat Penghasilan .....	70

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1. : Dimensi Kerja Cabang-cabang Bank .....	12
Gambar 2.1. : Struktur Organisasi PT. Bank BPD Jateng .....	37

## ABSTRAK

Usaha peningkatan efisiensi operasi di segala bidang, terutama di bidang produksi dan jasa, telah menjadi perhatian semua pihak, baik aparat pemerintah, dunia usaha swasta, maupun para akademisi sehingga bisa bersaing di lingkungan eksternal. Bagi perbankan, peningkatan efisiensi ini mendesak untuk dilaksanakan. Sebagai lembaga yang mempertemukan (intermediation) antara sumber-sumber dana/modal dengan pihak-pihak yang memerlukan pembiayaan, maka dengan tingkat efisiensi yang baik, akan dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara berdayaguna (H. Somala Wiria, 1996).

Untuk mengetahui efisiensi operasi di bidang perbankan ini, penulis melihat dari sisi perolehan output, yang dibagi kedalam empat kategori/tipe, dan input. Serta bagaimana variabel kualitas pelayanan yang terdiri dari variabel kualitas fisik, kualitas corporate dan kualitas interaktif, mempengaruhi perolehan output kantor cabang yang merupakan variabel yang mempengaruhi efisiensi operasi kantor cabang. Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu : pertama, penerapan dari analisis DEA (Data Envelopment Analysis), sebagai suatu teknik pengukuran efisiensi lanjut untuk mengukur efisiensi operasi kantor cabang-kantor cabang, dan yang kedua, menggunakan persamaan fungsional regresi untuk melihat pengaruh kualitas pelayanan terhadap perolehan output. Diharapkan dari hasil ini bisa digunakan sebagai indikator pihak perusahaan dalam melaksanakan pengawasan manajemennya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kantor-kantor cabang mana yang efisien dan mana yang kurang efisien. Tujuan kedua, adalah untuk mengevaluasi jumlah kelebihan sumber daya yang digunakan oleh kantor-kantor cabang yang kurang efisien, menganalisis jumlah produk yang masih bisa ditingkatkan oleh kantor-kantor cabang yang kurang efisien tanpa penggunaan sumber-sumber daya tambahan, dan menganalisis daftar kantor-kantor cabang efisien rujukan yang mempunyai kesamaan karakteristik dengan suatu kantor cabang yang kurang efisien. Sedangkan tujuan yang ketiga, adalah untuk menganalisis bagaimana komponen kualitas pelayanan bekerja sebagai penentu efektivitas usaha cabang-cabang bank BPD Jateng. Penelitian dilakukan dengan mengajukan kuesioner kepada 10 (sepuluh) kantor cabang Bank BPD Jateng yang diteliti dan sampel 100 orang nasabah dari ke 10 kantor cabang tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa a) hampir semua kantor cabang diteliti cukup efisien hanya beberapa variabel output dan input yang memiliki beberapa kekurangan dan kendala, b) variabel kualitas fisik mempunyai pengaruh yang cukup berarti, meskipun kecil, terhadap perolehan output tipe B kantor cabang yang merupakan variabel yang menentukan efisiensi operasi kantor cabang yang diteliti tersebut.

## ABSTRACT

The effort of increasing of operating efficiency in every sector, especially in operations and services sectors, has been an important issue, either by government, private business, or academicians, so that it is able to raise a competitive prove in external environment. For banking, this increasing of efficiency is urgent to be done. As an intermediary institution, that facilitating fund/capital sources with other side that need fund, so with good efficieny level, will do its job and function effectively. (H.Somalia Wiria, 1996).

To know this operating efficiency in banking sector, the writer sees from output getting side that was divided into four types, and input side. And the effort effectiveness is estimated by embodying three quality dimensions (physical quality, corporate quality, and interactive quality) on operating efficieny of bank branches. The analysis tools used in this research are : first, to measure of branch efficiency is used data envelopment analysis (DEA) methods, and second, to know the influence services quality on output getting, is used regression analysis. It is hoped that this result will be used for the corporate in controlling its internal and external management.

The first purpose of this research is to know which bank branches that efficient and not efficient. The second purpose is to evaluate the excess of corporate sources used by the bank branches that not efficient without using additional sources, and analyze the list of effient bank branches that have the same characteristics with one of the bank branches that not efficient. And the third purpose is to analyze how the three quality dimensions work as the determination of effort effectiveness of bank branches. This research done by giving quastionaire to ten bank branches of bank BPD Jateng and conduct among sample of 100 customer from those bank branches.

The results of this research indicats that a) almost all bank branches are efficient enough, only few variables of output and input have significant influence on output getting types B of bank branch that is a variable determines operating efficiency of those bank branches.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Efisiensi dunia industri selalu menjadi sorotan utama oleh berbagai kalangan, para pelaku bisnis, akademisi dan Pemerintah. Sorotan ini ada hubungannya dengan daya saing dalam menyambut era pasar bersama ASEAN tahun 2003 dan pasar bersama Asia Pasifik (APEC) tahun 2020. Sektor industri yang efisien akan memberikan andil yang sangat besar terhadap ketahanan ekonomi Indonesia dalam menghadapi era globalisasi tersebut dan hanya negara-negara yang mampu menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas dunia sajalah yang mampu bertahan.

Indonesia sebagai salah satu negara di dunia ini mau tidak mau harus terlibat dalam era globalisasi ekonomi tersebut. Terlebih-lebih dengan dilaksanakannya persyaratan IMF di Indonesia, maka semakin bebaslah setiap orang berusaha di negara Indonesia termasuk jasa perbankan. Khusus untuk sektor perbankan di tanah air, persaingan antar bank saat ini telah membuat sektor ini memasuki tahap yang sangat kritis. Persaingan yang ketat, biaya overhead dan suku bunga yang tinggi semakin mempersulit bank dalam meraih keuntungan. Hal ini masih ditambah dengan makin ketatnya aturan-aturan yang berkaitan dengan penilaian kesehatan bank. Sebagai bukti, jumlah bank kita yang semula jumlahnya mencapai 240 bank dengan jumlah kantor cabang melampaui 6090 kantor (Info Bank, Edisi Mei, 1995) menjadi hanya sekitar 168 bank. Itupun lebih dari 55%

dari jumlah tersebut atau sebanyak 93 bank ternyata berpenampilan buruk. Jika ingin lebih tegas, sebenarnya bukan hanya 93 bank saja yang tidak sehat, tetapi bisa mencapai 115 bank, bila melihat dari sisi permodalan yang mempunyai tren menurun karena terkikis kredit macet. (Info Bank, Edisi Juli, 1999).

Sementara itu, bank asing yang ada di Indonesia (seperti HSBC, Citibank, Amro Bank, dll) tampaknya lebih unggul dengan MATA-nya (Motivation, Ability, Temperament and Asset) daripada bank pemerintah dan bank umum swasta nasional. (Bank & Manajemen-Juli/Agustus 1998). Motivasi kerja mereka relatif tinggi, kemampuan mereka lebih profesional, temperamen mereka lebih dewasa dan stabil, dan asset (modal, uang dan sumber daya manusia) mereka lebih banyak.

Jadi dapat diperhatikan bahwa, disamping bank harus dapat meningkatkan pendapatannya, bank juga memerlukan peningkatan efisiensi melalui pemangkasan asset yang tidak produktif dan penekanan biaya-biaya operasi. Namun tidak seperti pada bidang manufaktur yang lebih mudah untuk mengukur produktivitasnya, bidang jasa lebih sulit karena ada faktor-faktor subjektif yang ikut mempengaruhi produktivitas dan kualitas pelayanan. Untuk jasa perbankan, antara lain kebutuhan dan tingkah laku langganan dalam menerima pelayanan, kemampuan staf dalam memberikan pelayanan, dan campuran jenis jasa yang tersedia.

Berdasarkan permasalahan di atas, dapat dipahami dengan melihat kondisi intern PT. Bank BPD Jateng, yang kondisinya mengalami penurunan (berdasarkan data laporan keuangan berikut ini).

**Tabel 1.1. Total Asset dan Laba/rugi tahun berjalan PT Bank BPD Jateng.**

Total Asset (dalam jutaan rupiah)		Laba/rugi tahun berjalan (dalam jutaan rupiah)	
Posisi 31 Desember 1997	1.738.542	Posisi Desember 1997	14.727
Posisi 30 Desember 1998	1.713.172	Posisi Desember 1998	(20.302)
Posisi 30 Juni 1999	2.008.643	Posisi Juni 1999	(481.860)

Sumber : Data Laporan Keuangan yang dipublikasikan.

Total asset sampai akhir juni 1999 meningkat menjadi Rp 2.008.643 juta, namun labanya semakin menurun dari Rp(20.302) juta pada Desember 1998 menjadi Rp (481.860) pada akhir Juni 1999.

**Tabel 1.2. Modal Sendiri PT. Bank BPD Jateng.**

Modal Sendiri (jutaan rupiah)	Posisi 31 Des 1997	Posisi 31 Des 1998	Posisi 30 Juni 1999
a. Modal disetor	56.667	58.664	583.754
b. Agio (disagio)	-	-	-
c. Modal Sumbangan	288	5.191	1.506
d. Selisih pembayaran lap. Keuangan	-	-	-
e. Selisih penilaian kembali aktiva tetap	-	-	-
f. Laba ditahan	44.021	12.673	(502.163)
<b>TOTAL</b>	<b>100.976</b>	<b>76.528</b>	<b>83.097</b>

Sumber : Data Laporan Keuangan yang dipublikasikan.

Posisi modal sendiri pada akhir Desember 1998 sebesar Rp 76.528 juta dan mengalami penurunan Rp 24. 449 juta atau 24,21% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan karena tahun 1998 mengalami kerugian sebesar Rp 20.302 juta. Posisi modal sendiri tersebut termasuk, modal disetor dari pemegang saham sebesar Rp 58.664 juta atau meningkat 3,52% dari tahun sebelumnya dan dana cadangan sebesar Rp 32.975 juta atau meningkat 12% dari tahun sebelumnya.

Posisi CAR per 31 Desember 1998 menurut hasil due diligence Bank Indonesia adalah minus 28,85% atau untuk mencapai CAR 8% masih kekurangan modal sebesar Rp 481.805 juta. Besarnya kekurangan modal tersebut disebabkan pencadangan PPAP (Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif) yang cukup besar. Dengan posisi CAR tersebut, maka Bank BPD Jateng turut program rekapitalisasi. Sesuai dengan apa yang telah disampaikan dalam Infobank, Edisi no. 239 Juli 1999 Vol. XXI, rating bank BPD Jateng (dari 168 bank) yang dinilai berdasarkan kriteria likuiditas, rentabilitas, kualitas asset, efisiensi, dan capital to asset rasionya (CasR) berada pada urutan ke 97 dengan predikat tidak bagus. Demikian juga bila dilihat berdasarkan 10 bank terbaik untuk kelompok bank pembangunan daerah, bank BPD Jateng juga tidak masuk dalam rating tersebut.

Dalam perkembangannya, Bank BPD Jateng termasuk dalam 12 BPD yang mengikuti program rekapitalisasi bersama bank-bank BUMN dan bank-bank umum swasta yang masuk kategori B. Saat ini sesuai ketentuan, Bank BPD Jateng telah berubah badan hukum menjadi Perseroan Terbatas (PT) dimana 80% sahamnya dikuasai oleh pemerintah pusat dan 20% sisanya tetap dimiliki Pemda Tingkat I Jawa Tengah dan Pemda Tingkat II se Jawa Tengah. Jumlah modal yang ditanamkan pemerintah pusat adalah sebesar Rp 486,8 milyar melalui program rekapitalisasi.

Menurut Athanassopoulos(1997), kerja perbankan komersial secara umum didasarkan pada operasi jaringan kerja cabang-cabang bank yang berperan sebagai titik point/ hubungan kunci antara para pelanggan/nasabah/ customers dengan bank sentral/cabang utama. Cabang-cabang bank mempermudah proses produksi

perbankan melalui daya tarik berbagai tipe/ jenis deposit/simpanan bank yang menggerakkan asset-asset untuk diinvestasikan oleh bank. Dari sudut pandang pemasaran, cabang-cabang bank adalah penyedia pelayanan yang mencerminkan komitmen corporate bank untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menyediakan barang dan jasa berkualitas tinggi.

Demikian halnya dengan cabang-cabang Bank BPD Jateng yang terdiri dari 1 kantor pusat, 1 kantor cabang utama, 6 kantor cabang koordinator, 13 kantor cabang kelas I, 13 kantor cabang kelas II, 9 kantor cabang pembantu, dan 9 kantor kas beroperasi berdasarkan pada kenaikan tekanan untuk meningkatkan efisiensi operasi cabang-cabang bank mereka. Efisiensi operasi tidak dipaksakan dalam suatu kerangka kerja khusus "minimalisasi biaya" tetapi hal ini memberikan suatu dimensi yang lebih luas yang mencakup permasalahan yang berkaitan dengan daya tarik pelanggan, manajemen biaya, cash intermediation/kas antara dan akhirnya kualitas jasa. Keempat aspek ini merupakan portofolio kinerja cabang-cabang bank yang memberikan kontribusi terhadap kinerja bank di tingkat corporate secara keseluruhan, dimana hal ini dapat kita lihat pada sasaran usaha yang telah ditetapkan oleh PT Bank BPD Jateng di tahun 1999 berikut ini :

**Tabel 1.3. Perkiraan Prospek Ekonomi Perbankan Tahun 1999**

URAIAN	PENINGKATAN (%)
• Assets	24,11
• Dana Masyarakat	
- Giro	31,67
- Simpanan Berjangka	28,64
- Tabungan	27,07
• Kredit	(30,26)

Sumber : Laporan Tahunan Bank BPD Jateng 1998.

Sedangkan target pangsa pasar Bank BPD Jateng terhadap perbankan Jawa Tengah pada tahun 1999 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.4. Target Pangsa Pasar Bank BPD Jateng Tahun 1999.**

URAIAN	MARKET SHARE (%)
▪ Total	6,00
▪ Dana Masyarakat	
- Giro	13,19
- Simpanan Berjangka	2,81
- Tabungan	6,37
▪ Kredit	5,35

Sumber : Laporan Tahunan Bank BPD Jateng 1998

Berdasarkan hal-hal tersebut, pihak manajemen Bank BPD Jateng diharapkan oleh banyak pihak untuk dapat segera mengembalikan citra dengan lebih mengutamakan transparansi dan profesionalisme (efisiensi operasi dan peningkatan mutu/kualitas pelayanan) dalam pengelolaannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka sangatlah perlu untuk mengeksplorasi lebih mendalam konsep kualitas pelayanan dan interaksinya dengan efisiensi operasi cabang-cabang bank sebagai tesis dengan judul :

**“Sinergi Efisiensi Operasi dan Kualitas Pelayanan untuk Pengawasan Manajemen dalam Pemberian Jasa Keuangan pada PT. Bank BPD Jateng”.**

## **1. 2. Perumusan Masalah**

Merujuk pada tabel 1.1. dan tabel 1.2. di atas, tampak bahwa permasalahan sesungguhnya adalah pada kondisi intern PT. Bank BPD Jateng, yaitu permasalahan efisiensi operasi di setiap cabang banknya. Secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimana pihak PT. Bank BPD Jateng mampu untuk memangkas asset-asset yang tidak produktif dan menekan biaya operasi ?
2. Bagaimana pihak PT. Bank BPD ,Jateng mampu untuk meningkatkan keuntungan jangka pendek dari penghematan yang dihasilkan ?; dan
3. Bagaimana pihak PT. Bank BPD Jateng mampu untuk mempergunakan hasil penghematan tersebut untuk meningkatkan distribusi pelayanan kepada para pelanggan, meningkatkan pangsa pasar dan keuntungan jangka panjang ?

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1.
  - a. Untuk mengetahui kantor-kantor cabang mana yang efisien.
  - b. Untuk mengetahui kantor-kantor cabang mana yang kurang efisien
2.
  - a. Untuk mengevaluasi jumlah kelebihan sumber daya yang digunakan oleh kantor-kantor cabang yang kurang efisien.
  - b. Untuk menganalisis jumlah produk yang masih bisa ditingkatkan oleh kantor-kantor cabang yang kurang efisien tanpa penggunaan sumber-sumber daya tambahan.

- c. Untuk menganalisis daftar kantor-kantor cabang efisien rujukan yang mempunyai kesamaan karakteristik dengan suatu kantor cabang yang kurang efisien. Daftar ini bisa berbeda untuk setiap kantor cabang.
3. Untuk menganalisis bagaimana komponen kualitas pelayanan bekerja sebagai penentu efektivitas usaha cabang-cabang bank BPD Jateng.

Kegunaan penelitian ini adalah :

Potensi keuntungan yang bisa dihasilkan didapatkan melalui informasi yang dihasilkan adalah :

1. Kemampuan untuk memangkas asset-asset yang tidak produktif dan menekan biaya operasi;
2. Kemampuan meningkatkan keuntungan jangka pendek dari penghematan yang dihasilkan; dan
3. Kemampuan untuk mempergunakan hasil penghematan untuk meningkatkan distribusi pelayanan pada langganan, meningkatkan pangsa pasar dan keuntungan jangka panjang.

#### **1.4. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu.**

Dalam European Journal of Operational Research 98 (1997) 300 – 313, Athanassopoulos (1995 a, b) menekankan bahwa penaksiran efisiensi pasar menentukan suatu perluasan yang mana cabang-cabang bank individual memanfaatkan sumber daya-sumber daya mereka (yang diberikan oleh kondisi pasar) dalam rangka untuk menarik datangnya pelanggan. Biaya operasi muncul dalam rangka untuk melayani current account dan new account dalam transaksi

dengan pelanggan yang mengarah pada efisiensi operasi cabang. Akhirnya, perluasan terhadap cabang-cabang mana yang memberikan kontribusi terhadap kemampuan corporate merupakan tingkatan efisiensi cabang yang lain dimana cabang-cabang individual dipertimbangkan sebagai intermediate yang membeli dana simpanan dan menjual pinjaman dan investasi. Tiga studi skala besar baru-baru ini oleh Tulkens (1993), Berger et al (1994) dan Athanassopoulos (1995 b) melaporkan inefisiensi biaya di sekitar level 20 %. Studi-studi ini, tidak membuat referensi langsung terhadap pengaruh potensial fase intangible kelengkapan (provision) pelayanan pada efektivitas usaha cabang-cabang bank.

Dalam tesis ini efisiensi usaha  $EE(k)$  cabang  $k$  didefinisikan sebagai suatu fungsi  $F(\cdot)$  komponen tangible dan intangible dalam persamaan (1) :

$$EE(k) = F(Tangible(k); Intangible(k)) + Error(k) \dots\dots\dots(1)$$

dimana komponen-komponen tangible berkaitan dengan efisiensi operasi dan intangible yang berkaitan dengan kualitas pelayanan. Rumus dalam persamaan (1) juga mencakup suatu kesalahan (error term) yang menghitung elemen-elemen efektivitas usaha yang tidak bisa dijelaskan. Maksimalisasi simultan sebagai bagian tangible dan intangible efektivitas usaha yang diinginkan dapat menjadi tidak layak. Begitu juga dengan bukti dari studi-studi empiris telah gagal untuk memberikan jawaban-jawaban yang berkaitan dengan tipe dan tingkat asosiasi antara bagian tangible dan intangible fungsi usaha (Reeves dan Bednar, 1994). Kemungkinan penyebab hasil-hasil yang melenceng adalah multiplicity definisi-definisi untuk bagian intangible efektivitas usaha dan juga kelemahan model-model teoritis yang mengintegrasikan komponen-komponen tersebut.

Dimensi kualitas dalam kelengkapan jasa-jasa keuangan terdiri dari aspek efektivitas usaha intangible dan secara relatif merupakan komponen baru dalam diskusi kinerja cabang-cabang bank. Tidak ada definisi kualitas pelayanan generik dan seseorang dapat menemukan/ mendefinisikan kualitas sebagai excellence/keunggulan (Garvin, 1984); value atau nilai (Cronin dan Taylor, 1992); conformance to specifications/penyesuaian terhadap spesifikasi (Garvin, 1988) dan harapan bertemunya konsumen/*meeting consumers expectations* (Parasuraman et al, 1985; Gronroos, 1990). Reeves dan Bednar (1994) mengkaji spesifikasi alternatif ini berargumentasi bahwa adopsi antar definisi kualitas yang satu dengan definisi kualitas yang lain mempunyai implikasi manajerial.

Implikasi-implikasi alternatif definisi-definisi kualitas pelayanan lebih visible (layak) ketika orang mempertimbangkan interaksi (definisi tersebut) dengan komponen-komponen semacam harga, produktivitas, pangsa pasar, biaya dan keuntungan (Garvin, 1988). Kesemuanya yang mempertimbangkan kualitas pelayanan sebagai conformance/penyesuaian terhadap spesifikasi mengantisipasi suatu asosiasi negatif antara kualitas dan biaya sebagai kualitas yang membantu mengurangi kerugian dari proses operasi. Di pihak lain, Garvin (1988) telah menunjukkan bahwa pencapaian excellence/keunggulan mempunyai biaya tambahan/incremental sejak pihak cabang-cabang bank membutuhkan pelatihan yang berkesinambungan, incentive shemes/pola insentif dan lebih banyak personil untuk menanggapi permintaan pelanggan.

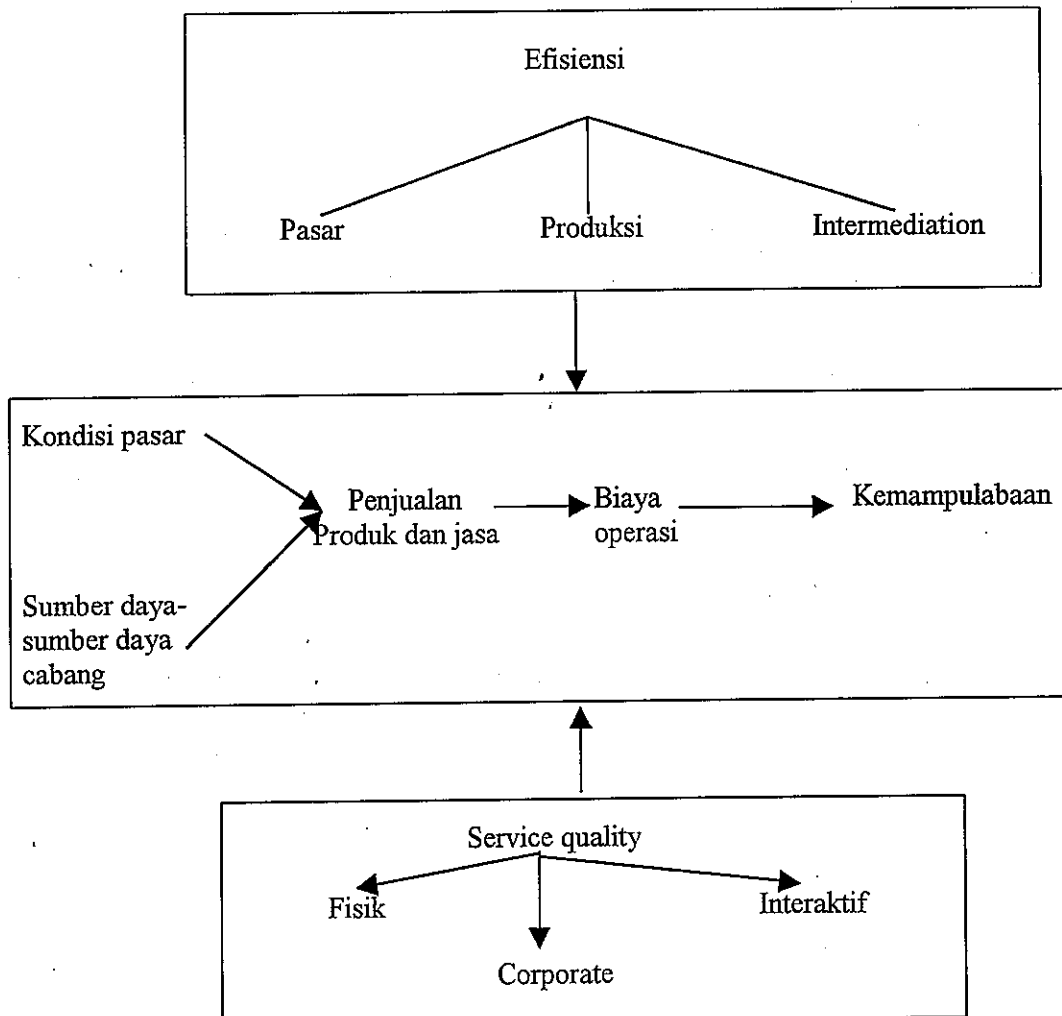
Kualitas dalam sektor jasa keuangan telah mendapatkan keuntungan yang penting sekali dengan adanya peningkatan profil pemasaran yang telah

memberikan kepada cabang-cabang bank kelebihan waktu operasi. Knight et al (1994) mendukung perubahan lingkungan ini dengan memahami globalisasi jasa perbankan, deregulasi dan intensifikasi persaingan di pasar uang Eropa dan inovasi dalam teknologi informasi yang membantu perkembangan pengembangan produk baru dan pemasaran. Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi sejumlah faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kualitas pelayanan dalam jasa keuangan yang melibatkan *interalia* kualifikasi staff, disain/lokasi eceran dan usaha manajemen cabang. Dalam Olsen (1992), survey yang berdasarkan laporan penelitian yang melibatkan 3 dimensi kualitas pelayanan di bidang jasa keuangan yaitu : *kualitas disain, kualitas produksi dan kualitas proses*. Kualitas desain berkaitan dengan eksistensi keberadaan infrastruktur tangible dan intangible untuk menyajikan jasa; kualitas produksi berkaitan dengan kesiapan dan kualitas staff untuk menyediakan jasa; kualitas proses sangat berkaitan dengan kemampuan staff untuk memberikan jasa/pelayanan yang tepat kepada pelanggannya. Klasifikasi ini, yang juga dikombinasikan dengan kerangka kerja yang telah diusulkan oleh Lehtinen dan Lehtinen (1991) diadopsi untuk mewakili kualitas pelayanan cabang-cabang bank.

#### **1. 5. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Menurut Athansopoulos (1997) cabang-cabang bank individual diasumsikan untuk mengoperasikan suatu proses produksi yang mana input-input : kondisi pasar, persaingan dan tingkat-tingkat sumber daya digunakan untuk menggerakkan output dalam membentuk produk dan pelayanan keuangan yang

dijual kepada pelanggan. Proses produksi ini, bagaimanapun mempunyai stages/tahap-tahap ganda yang digambarkan di figure/gambar 1.



Gbr. 1. Dimensi kerja cabang-cabang bank.

Tingkatan proses produksi ganda dalam figure 1 menggambarkan tiga bagian vital operasi-operasi cabang bank, yaitu penjualan produk, manajemen biaya dan penggerak keuntungan. Representasi tingkatan ganda tentang efisiensi cabang-cabang bank telah didiskusikan secara luas oleh Athanassopoulos (1995 b). Inovasi telah ditunjukkan dalam figure 1 yang menyangkut komponen kualitas pelayanan yang mana dikenal sebagai suatu penentu kunci efektivitas usaha

cabang-cabang individual. Permasalahan kunci operasi cabang adalah kondisi pasar eksternal dan usaha-usaha yang dibuat oleh setiap cabang dalam kaitannya dengan alokasi fisik dan sumber daya manusia. Usaha ini mempunyai profil ganda dengan karakteristik nyata/tidak nyata yang diaplikasikan berbeda (across) dengan suatu variasi produksi semacam penjualan produk-produk baru (efisiensi pasar); transaksi dengan variasi tipe-tipe pelanggan (efisiensi produksi) dan kontribusi terhadap keuntungan bank (intermediation). Elemen nyata (tangible) usaha-usaha ini dicakup oleh suatu penaksiran efisiensi cabang dimana kualitas pelayanan cabang-cabang individual mewakili features (keistimewaan) tak nyata (intangible) usaha mereka. Kerangka kerja di figure 1 menunjukkan bahwa komponen-komponen kualitas pelayanan mempunyai aplikasi universal pada semua operasi cabang-cabang bank. Pengaruh pada setiap operasi-operasi ini diinvestigasi dalam bagian empiris thesis ini.

## **1. 6. Definisi Operasional**

### **1. 6.1. Kendala-kendala Untuk Aspek Efisiensi Operasi**

Penelitian ini difokuskan pada aspek efisiensi operasi bank sehingga output merupakan jumlah transaksi kegiatan dan bukan nilai kegiatan. Serta input merupakan jenis-jenis sumber daya seperti, tenaga, biaya, dan ruang kantor (Menurut makalah dari PT. Bank BPD Jateng, 1999).

### 1. 6.1.1. Kendala Output

Tabel 1.5. Kendala-kendala Output

Kelompok Output	Kendala-kendala
Kegiatan-kegiatan yang paling banyak mengkonsumsi sumber daya (Kegiatan Tipe A)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Kredit : pembuatan kredit appraisal, langkah-langkah penyelamatan kredit macet, penagihan kredit rutin, penjualan jaminan kredit, pengurusan hasil lelang untuk melunasi kredit.</li><li>▶ Letter of Credit (LC)</li><li>▶ Save Deposit,</li><li>▶ DPLK : penarikan rekening DPLK.</li></ul>
Kegiatan-kegiatan yang agak banyak mengkonsumsi sumber daya (Kegiatan Tipe B)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Dana giro : pembukaan rekening giro</li><li>▶ Dana giro kasda : pemindahan SPM giro cabang</li><li>▶ Dana tabungan : perhitungan bunga tabung Qurban, perhitungan bunga tabung haji.</li><li>▶ Dana simpanan berjangka : pencairan rekening deposito sebelum jatuh tempo, pencairan rekening deposito setelah jatuh tempo, hitung bunga SIDI/ BEPEDE SAVE.</li><li>▶ Dana permodalan : pengajuan usulan penempatan modal ke Direksi, penerbitan sertifikat saham sebagai bukti penempatan modal.</li><li>▶ Kredit dan bank garansi : informasi bank, peninjauan lapangan, pengajuan kredit ke PC/KANPUS, perjanjian kredit dan pengikatan jaminan, penagihan overbooking, monitoring dan pengawasan surat peringatan, evaluasi triwulanan, usulan</li></ul>

Kelompok Output	Kendala-kendala
	<p>ke BUPLN penanganan bersama, pengurusan lelang, pengurusan hasil lelang untuk melunasi kredit, pengajuan usulan BG ke PC/KANPUS, perjanjian BG dan pengikatan jaminan, pemberitahuan BG jatuh tempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ jasa-jasa perbankan : monitoring cadangan kliring, penyerahan dan penerimaan warkat kliring, persetujuan dan penolakan (CN/DN), penarikan rekening DPLK.</li> </ul>
<p>Kegiatan-kegiatan yang cukup mengkonsumsi sumber daya (Kegiatan Tipe C)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ dana giro : tarikan rekening Giro, overbooking (giro setempat), setoran on line, penutupan rekening giro.</li> <li>▶ Dana giro kasda : setoran SPMU, pencairan SPMU, transaksi pemindahan, perhit. pajak.</li> <li>▶ dana tabungan : penarikan rekening tabungan, overbooking, setoran on line, tarikan on line, penutupan rekening tabungan.</li> <li>▶ dana simpanan berjangka : penanaman rekening deposito/SIDI/BEPEDA SAVE, perpanjangan deposito ARO, perpanjangan deposito non ARO.</li> <li>▶ dana permodalan : menerima setoran modal dalam bukti SPMU PEMDA Tkt I/II, membuat bukti penerimaan setoran.</li> <li>▶ kredit dan bank garansi : aplikasi permohonan kredit, pengecekan daftar hitam/kredit macet, usulan prinsip,</li> </ul>

Kelompok Output	Kendala-kendala
	<p>persetujuan ke nasabah, persiapan perjanjian kredit, input data pencairan, pencairan kredit bridging finance, pencairan kredit non bridging finance, penagihan kas, penagihan potong rekening, monitoring dan pengawasan surat tagihan, usulan penghapusan inventaris debitur, usulan penghapusan, usulan ke BUPLN inventarisir debitur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ bank garansi : aplikasi permohonan BG, informasi bank, pengecekan daftar hitam/kredit macet, usulan prinsip, peninjauan lapangan, pembuatan appraisal BG, persetujuan ke nasabah, persiapan perjanjian BG, input data pencairan, penerbitan BG.</li> <li>▶ jasa transfer : kiriman uang masuk, kiriman uang keluar.</li> <li>▶ jasa inkaso : inkaso masuk, inkaso keluar.</li> <li>▶ jasa pembayaran : pembayaran telpon/PAM/Listrik/PBB.</li> <li>▶ jasa DPLK : pembukaan rekening DPLK, setoran rekening DPLK, penutupan rekening DPLK, perhitungan bunga DPLK.</li> </ul>
<p>Kegiatan-kegiatan yang sedikit mengkonsumsi sumber daya (Kegiatan Tipe D)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dana giro : setoran rekening giro.</li> <li>▶ Dana tabungan : pembukaan rekening tabungan, setoran rekening tabungan.</li> <li>▶ Dana permodalan : pengkreditan rekening atas pembagian deviden setiap tahun.</li> </ul>

Sumber : Data primer yang diolah (Bag. Perencanaan PT. Bank BPD Jateng).

### 1.6.1.2. Kendala Input

Tabel 1.6. Kendala-kendala Input

Kelompok Input	Kendala-kendala
Jam kerja efektif (tenaga)	Pimpinan cabang (pemimpin cabang, wakil pemimpin cabang, kepala seksi), pelaksana.
Penggunaan teknologi	jumlah PC, jumlah ATM, jumlah on line.
Luas ruangan	luas ruangan kantor saja
Biaya operasi	biaya-biaya

Sumber : Data primer yang diolah (Bag. Perencanaan PT. Bank BPD Jateng).

### 1.6.2. Variabel Aspek Kualitas Pelayanan

Menurut Athanassopoulos (1997), ada tiga dimensi kualitas pelayanan (yang diadopsi dari model Lehtinen dan Lehtinen, 1991) yang bisa dikembangkan, yaitu :

a. Kualitas fisik

- Memadukan aspek-aspek fisik kualitas jasa, misal : peralatan gedung, tangible (lihat lampiran 1)

b. Kualitas corporate

- Memadukan permasalahan yang berkenaan dengan image corporate terhadap organisasi induk dan cabang-cabang banknya (lihat lampiran 1)

c. Kualitas interactive

- Menyangkut kealamiahan interaksi langsung antara para pelanggan dengan mekanisme pemberian pelayanan (delivery) bank (lihat lampiran 1).

## **BAB II**

### **METODE PENELITIAN**

#### **2.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder, yang diperoleh dengan metode sebagai berikut :

- *Data primer*, yang dimaksud data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek riset atau penelitian yang meliputi :
  - a. data tentang semua tipe output, input yang diperoleh langsung dari semua kantor cabang bank BPD Jateng yang diteliti; dan
  - b. data tentang aspek kualitas pelayanan dari para nasabah di semua kantor cabang bank BPD Jateng yang diteliti.
- *Data sekunder*, yang dimaksud dengan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti yang meliputi, antara lain, data tentang gambaran umum PT. Bank BPD Jateng dan data pendukung lain yang diambil dari majalah dan literatur.

#### **2.2. Populasi dan Sampel**

##### **2.2.1. Populasi**

Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995, hal 117) menyatakan bahwa populasi atau universe ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dapat dibedakan pula antara populasi sampling dengan populasi sasaran. Populasi sampling dalam penelitian ini adalah PT. Bank BPD

Jateng, sedangkan populasi sarannya dibatasi pada PT. Bank BPD Jateng yang masuk dalam Wilayah Pengembangan I Propinsi Jawa Tengah, yaitu :

- Semarang : 1 kantor cabang utama, 1 kantor koordinator cabang.
- Ungaran : 1 kantor cabang.
- Kendal : 1 kantor cabang.
- Demak : 1 kantor cabang.
- Kudus : 1 kantor cabang.
- Jepara : 1 kantor cabang.
- Solo : 1 kantor cabang.
- Tegal : 1 kantor koordinator cabang.
- Purwokerto : 1 kantor koordinator cabang.

### **2.2.2. Sampel**

Sampel ini digunakan untuk mengetahui persepsi nasabah mengenai kualitas pelayanan di kantor-kantor cabang PT Bank BPD Jateng terhadap perolehan semua kategori/tipe output.

Pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling (Soeratni dan Lincoln Arsyad, 1993 hal 119) dimana pengambilan sampel dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh sampel itu. Sampel yang diambil ini adalah para nasabah PT. Bank BPD Jateng yang masuk dalam Wilayah Pengembangan I Propinsi Jawa Tengah, yaitu : Semarang, Ungaran, Demak, Kudus, Jepara, Kendal, Solo, Tegal, dan Purwokerto, yang terdiri dari 1 kantor cabang utama, 3 kantor cabang koordinator, dan 6 kantor cabang.

Prof. Purba Rao dalam jurnal The Asian Manager edisi February-March 1996, menyatakan bahwa jumlah responden atau ukuran sampel dapat ditentukan dengan formula-formula sebagai berikut :

1. Populasi Besar/Sangat Besar

$$n = \frac{N}{1 + N(moe)^2}$$

Dimana :

$N$  = Ukuran populasi, yang merupakan jumlah seluruh nasabah kantor cabang yang diteliti.

$moe$  = Batas kesalahan atau kesalahan maksimum yang ditoleransi berkenaan dengan parameter populasi (biasanya  $moe \pm 10\%$ )

2. Populasi Ukuran Sedang

$$n = \frac{Z^2}{4(moe)^2}$$

Dimana :

$Z$  = Tingkat kepercayaan yang diperlukan pada sampel.

Jadi, nasabah PT. Bank BPD Jateng yang akan diambil sebagai responden dalam penelitian ini populasinya terbatas/diketahui (a finite population in statistics), kami menggunakan formula yang pertama.

$$n = \frac{N}{1 + N(moe)^2} = \frac{27.000}{1 + 27.000(10\%)^2} = 99,63 \approx 100$$

Dengan mengambil  $moe = \pm 10\%$  sehingga  $(moe)^2 = 0.01$ , dan jumlah  $N = \pm 27.000$ , maka  $n = 100$ . Dan dari setiap kantor cabang dan kantor koordinator cabang akan diambil masing-masing 10 sampel secara random.

### **2.3. Metode Pengumpulan Data**

#### **2.3.1. Wawancara**

Wawancara adalah proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik, yang dapat memberikan informasi yang langsung terhadap obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, pihak yang diwawancarai adalah bagian perencanaan, pemimpin cabang, bagian operasi, dan bagian pemasaran.

#### **2.3.2. Kuesioner**

Kuesioner dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan untuk diberikan kepada responden yang bersangkutan untuk memperoleh informasi yang diharapkan dalam penelitian ini. Ada beberapa jenis kuesioner diantaranya :

a) Kuesioner tipe isian

- Kuesioner tipe isian adalah kuesioner yang menyediakan ruangan-ruangan yang sangat terbatas untuk mengisikan beberapa jawaban yang diperlukan. Kuesioner ini ditujukan kepada pihak PT. Bank BPD Jateng untuk mendapatkan data tentang semua tipe output dan input.

b) Kuesioner tipe pilihan

- Kuesioner tipe pilihan adalah kuesioner yang meminta responden untuk memilih salah satu jawaban atau lebih dari sekian banyak jawaban-jawaban (alternatif): yang sudah disediakan, yang dapat sebagian diberikan dalam bentuk free choice yaitu bentuk pilihan hanya dengan dua alternatif “ya” atau “tidak”. Kuesioner ini ditujukan kepada para nasabah PT. Bank BPD Jateng untuk mendapatkan data tentang aspek kualitas pelayanan.

## 2.4. Teknik Analisis Data

### 2.4.1. Metodologi Penaksiran Efisiensi Cabang-cabang Bank

Untuk penaksiran efisiensi cabang-cabang bank ini, kami mendasarkan pada studi yang telah dilakukan oleh Sahid Susilo Nugroho(1997); studi ini akan menggunakan analisis DEA (Data Envelopment Analysis) suatu teknik nonparametrik orisinil yang telah dikembangkan oleh Charnes et al. (1981) untuk memanfaatkan hanya kuantitas input dan output dalam menghasilkan suatu pengukuran efisiensi teknis. Alat analisis ini didasari oleh teknik programasi linier untuk mengukur efisiensi relatif dari sekumpulan UPK (Unit Pengambilan Keputusan) yang dapat diperbandingkan. UPK yang dimaksud adalah ke 10 cabang Bank BPD Jateng yang telah kami pilih. Dalam setiap UPK digunakan sejumlah input tertentu guna menghasilkan sejumlah output tertentu.

Efisiensi yang diukur oleh analisis DEA memiliki karakter yang berbeda dengan konsep efisiensi pada umumnya, yaitu :

1. Efisiensi yang diukur bersifat teknis, bukan ekonomis. Artinya, analisis DEA hanya memperhitungkan nilai absolut dari suatu variabel. Satuan dasar pengukuran yang mencerminkan nilai ekonomis dari tiap-tiap harga, berat, panjang, isi dan lainnya tidak dipertimbangkan. Oleh karenanya dimungkinkan suatu pola perhitungan kombinasi berbagai variabel dengan satuan yang berbeda-beda.
2. Nilai efisiensi yang dihasilkan bersifat relatif atau hanya berlaku dalam lingkup sekumpulan UPK yang diperbandingkan tersebut.

#### 2.4.1.1. Keunggulan Analisis DEA

Analisis DEA didesain secara spesifik untuk mengukur efisiensi relatif suatu unit produksi dalam kondisi banyak terdapat input maupun banyak output, yang biasanya sulit disiasati secara sempurna oleh teknik analisis pengukuran efisiensi lainnya (Silkman, 1986). Selama ini kita mengenal dua bentuk analisis lain yang lazim digunakan untuk mengukur efisiensi yaitu analisis rasio analisis regresi. Analisis rasio mengukur efisiensi dengan cara membandingkan antara input yang digunakan dengan output yang dihasilkan seperti dilukiskan dalam persamaan berikut,

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{nilai output}}{\text{nilai input}} \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan rasio akan menunjukkan tingkat efisiensi yang semakin besar, bilamana terjadi kondisi dimana nilai output tetap semakin kecil nilai input yang digunakan. Atau sebaliknya, dengan nilai input tetap semakin besar nilai output

yang dihasilkan. Begitu pula jika nilai input semakin kecil bersamaan dengan nilai output yang semakin besar.

Kelemahan analisis rasio terlihat pada kondisi dimana terdapat banyak input dan banyak output yang akan diperhitungkan. Karena bilamana dilakukan perhitungan secara serempak, maka berkonsekuensi menimbulkan banyak hasil perhitungan. Sehingga seringkali interpretasi yang dilakukan menjadi tidak tegas (Silkman, 1986). Ketika dicoba melalui perhitungan indeks gabungan, maka hasil perhitungannya cenderung kurang menunjukkan informasi yang rinci.

Analisis yang kedua yaitu analisis regresi. Analisis regresi menyusun suatu model dari tingkat output tertentu sebagai fungsi dari berbagai tingkat input tertentu, seperti digambarkan dalam persamaan sebagai berikut,

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n) \dots\dots\dots(2)$$

dimana : Y = output  
X = input

Persamaan regresi akan menghasilkan estimasi hubungan yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat output yang dihasilkan sebuah UPK pada tingkat input tertentu. UPK bersangkutan akan dinilai efisien bila mampu menghasilkan jumlah output lebih banyak dibandingkan jumlah output hasil estimasi. Sebagaimana dalam analisis rasio, analisis regresi juga tidak mampu mengatasi kondisi banyak output dan banyak input. Karena hanya satu indikator output yang bisa ditampung dalam sebuah persamaan regresi. Bila dilakukan penggabungan banyak output dalam satu indikator, maka informasi yang dihasilkan menjadi tidak rinci lagi (Silkman, 1986).

#### 2.4.1.2. Mekanisme Analisis DEA

Dalam DEA, efisiensi dinyatakan dalam rasio antara total input tertimbang dengan total output tertimbang. Dimana setiap UPK diasumsikan bebas menentukan bobot untuk setiap variabel-variabel input maupun variabel output yang ada, asalkan mampu memenuhi dua kondisi yang diisyaratkan yaitu :

- (1) bobot tidak boleh negatif
- (2) bobot harus bersifat universal atau tidak menghasilkan indikator efisiensi yang di atas normal atau lebih besar dari nilai 1 bilamana dipakai UPK yang lainnya (Silkman, 1986).

Dalam rangka mencapai tingkat efisiensi yang maksimal, maka setiap UPK cenderung memiliki pola untuk menetapkan bobot tinggi pada input yang sedikit digunakan, dan pada output yang banyak dihasilkan. Dimana bobot yang dipilih tersebut tidak semata-mata menggambarkan suatu nilai ekonomis, tetapi lebih merupakan suatu kuantitatif rencana untuk memaksimalkan efisiensi UPK bersangkutan.

Model DEA untuk suatu UPK dapat diformulasikan ke dalam sebuah program linier fraksional dengan menjadikan input dan output dari UPK bersangkutan sebagai variabel keputusan. Sebagai contoh, terdapat sejumlah  $n$  UPK yang akan diperbandingkan. Tiap UPK menggunakan sejumlah  $m$  input untuk menghasilkan sejumlah  $s$  output.  $X_{ij} > 0$  adalah jumlah input  $i$  yang digunakan  $UPK_j$ .  $Y_{rj} > 0$  adalah jumlah output  $r$  yang dihasilkan  $UPK_j$ .  $v_{ik}$  adalah bobot pada input  $i$  dari  $UPK_k$ .  $u_{rk}$  adalah bobot pada output  $r$  dari  $UPK_k$ .

Formulasi program linier fraksional dibuat sebanyak satu untuk setiap UPK. Fungsi tujuan dari program linier fraksional untuk  $UPK_k$  adalah sebagai berikut (Silkman, 1986),

$$\text{Maksimisas } i \text{ hk} = \frac{\sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ik}} \dots\dots (3)$$

Kriteria universal,

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ik}} < 1; j = 1, \dots, n \dots\dots (4)$$

Kriteria non-negatif,

$$\begin{aligned} u_{rk} &\geq 0; r = 1, \dots, s \dots\dots\dots(5) \\ v_{ik} &\geq 0; i = 1, \dots, m \end{aligned}$$

Selanjutnya secara ekuivalen, program linier fraksional ditransformasikan ke dalam sebuah program linier biasa. Kemudian permasalahan tersebut dipecahkan melalui metode simpleks untuk memperoleh solusi optimal bagi program linier bersangkutan. Seperti yang telah dijelaskan di muka, masing-masing variabel keputusan dapat langsung dimasukkan ke dalam program linier tanpa harus memiliki satuan yang sama. Program linier biasa yang dimaksud adalah sebagai berikut (Silkman, 1986),

Fungsi tujuan :

$$\text{(DEA) Maksimumkan } hk = \sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk} \dots\dots\dots(6)$$

Fungsi batasan :

$$\left[ \begin{array}{l} [p_{kj} \sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk} - \sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ij} \leq 0; j=1, \dots, n \dots (7) \\ [q_{kj} \sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ij} = 1 \end{array} \right.$$

dan,

$$\left[ \begin{array}{l} u_{rk} \geq 0; r = 1, \dots, s \\ v_{ik} \geq 0; i = 1, \dots, m \end{array} \right.$$

Setiap UPK akan membutuhkan satu program linier seperti di atas. Dimana program linier untuk masing-masing UPK pada dasarnya sama, perbedaannya terletak pada fungsi tujuan dan pada koefisien fungsi batasan terakhir. Fungsi batasan selengkapnya berjumlah  $n + 1$  (1 yang terakhir adalah *equality constraint*).

Analisis DEA selengkapnya akan menghasilkan solusi optimal untuk setiap program linier dari masing-masing UPK. Indikator optimalitas suatu UPK terletak pada bentuk dual dari program linier UPK bersangkutan. Sebagaimana pada teori programasi linier bahwa ketika metode simpleks diterapkan pada suatu permasalahan program linier, maka solusi optimal bagi masalah primal juga berlaku bagi masalah dual (Taha, 1996).

Suatu UPK dikatakan efisien secara relatif, bilamana nilai dualnya sama dengan 1 (nilai efisiensi = 100%). Sebaliknya bila nilai dualnya kurang dari 1, maka UPK bersangkutan dianggap tidak efisien secara relatif (Silkman, 1986).

### 2.4.1.3. Pengukuran Efisiensi Cabang-cabang Bank BPD Jateng.

Melalui analisis DEA akan diukur efisiensi operasi dari suatu cabang bank. Dari total 33 cabang Bank BPD Jateng, akan diteliti sebanyak 10 cabang. Pemilihan ini dilakukan berdasarkan cabang-cabang bank yang masuk dalam Wilayah Pembangan I Jawa Tengah. Selanjutnya akan dilakukan pengujian secara terpisah untuk setiap cabang-cabang bank tersebut.

Dalam pengukuran efisiensi operasi cabang-cabang bank, pengertian operasi cabang-cabang bank yang relatif efisien adalah cabang bank yang dapat memberikan perbandingan lebih baik antara keluaran (output) dengan masukan (input) relatif, dibandingkan dengan rata-rata cabang bank lainnya.

Selanjutnya data-data dari variabel input maupun variabel output di atas dimasukkan ke dalam formula DEA (program linier) sebagai berikut :

Fungsi tujuan :

$$(DEA) \text{ Maksimumkan } h_k = \sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk} \dots\dots(6)$$

Fungsi batasan :

$$\begin{aligned} [p_{kj} \sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk} - \sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ij} \leq 0; j=1, \dots, n \dots\dots(7) \\ [q_{kj} \sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ij} = 1 \end{aligned}$$

dan,

$$\begin{aligned} u_{rk} \geq 0 ; r = 1, \dots, s \\ v_{ik} \geq 0 ; i = 1, \dots, m \end{aligned}$$

Dimana :

$Cabang_k$  = cabang bank yang sedang diuji.

$Cabang_j$  = cabang bank lainnya yang diperbandingkan.

$N$  = jumlah cabang bank yang dianalisis.

$m$  = jumlah input yang digunakan.

$S$  = jumlah output yang dihasilkan.

$X_{ij}$  = jumlah input  $i$  yang digunakan cabang bank $_j$ .

$Y_{rj}$  = jumlah output  $r$  yang dihasilkan cabang bank $_j$ .

$U_{rk}$  = bobot tertimbang dari output  $r$  yang dihasilkan cabang bank $_k$ .

$V_{ik}$  = bobot tertimbang dari input  $i$  yang digunakan cabang bank $_k$ .

$X_{ik}$  = jumlah input  $i$  yang digunakan cabang bank $_k$ .

$Y_{rk}$  = jumlah output  $r$  yang dihasilkan cabang bank $_k$ .

$H_k$  = nilai yang dioptimalkan sebagai indikator efisiensi relatif dari cabang bank $_k$ .

#### 2.4.2. Membentuk Kualitas Pelayanan Menuju Efisiensi Cabang.

Setelah diperoleh hasil efisiensi dari setiap cabang bank (dari setiap tipe outputnya) di atas; kemudian disinergikan dengan kualitas pelayanan cabang bank yang akan dikembangkan dengan sejumlah kriteria yang diperoleh dari survei terhadap para nasabah cabang bank yang diteliti. Menurut Athanassopoulos (1997; hal 308), hubungan antara kualitas pelayanan dan efisiensi operasi (dalam hal ini output cabang bank $_k$ ) didapat melalui hubungan fungsional yang akan

memberikan suatu penyesuaian efisiensi operasi cabang-cabang bank agar dapat dimasukkan ke dalam suatu perhitungan pencapaian kualitas pelayanan yang baik.

Setiap model efisiensi akan diregresikan dengan dimensi-dimensi kualitas pelayanan tersebut, yaitu :

**Tabel 2.1. Faktor-faktor tentang Persepsi Nasabah terhadap Kualitas Pelayanan**

Kualitas fisik (X <sub>1</sub> )	Kualitas Corporate (X <sub>3</sub> )	Kualitas Interaktif (X <sub>2</sub> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan dari para pemberi jasa</li> <li>• Komunikasi yang efektif dari customer service dan teller.</li> <li>• Pengetahuan dan kecakapan para personil pemberi jasa.</li> <li>• Perhatian secara individual terhadap nasabah.</li> <li>• Tanggung jawab customer service dan teller terhadap para nasabah.</li> <li>• Ruang pelayanan yang baik dan bersih, nyaman dan ber AC.</li> <li>• Penataan eksterior dan interior ruang pelayanan.</li> <li>• Penerangan yang baik</li> <li>• Pengoperasian mesin Q-matrik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan pihak bank untuk bertindak cepat dan tanggap terhadap keluhan dari para nasabah.</li> <li>• Kemampuan pihak bank untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah yang terjadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian pelayanan yang lebih cepat.</li> <li>• Lokasinya cabang bank yang cukup terjangkau oleh para nasabah.</li> <li>• Petugas bank yang ramah.</li> <li>• Prosedur menabung lebih mudah.</li> <li>• Kehadirannya bisa diterima masyarakat.</li> <li>• Bank BPD cukup bisa bersaing dengan bank lain.</li> <li>• Pelayanan lebih fleksibel.</li> <li>• Bisa mendapatkan perjanjian pelayanan dengan petugas bank.</li> <li>• Penjadualan pelayanan yang tepat waktu.</li> <li>• Perjanjian waktu pelayanan yang cukup menyenangkan.</li> <li>• Pelayanan segera bisa diberikan.</li> <li>• Perjanjian waktu dapat dimulai sesuai jadual.</li> <li>• Mendengarkan semua keinginan nasabah.</li> <li>• Petugas cukup ramah.</li> </ul>

Kualitas fisik (X <sub>1</sub> )	Kualitas Corporate (X <sub>3</sub> )	Kualitas Interaktif (X <sub>2</sub> )
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutu cara pemberian pelayanan baik.</li> <li>• Cara memperlakukan nasabah.</li> <li>• Kepuasan nasabah terhadap perlakuan petugas bank.</li> </ul>

Sumber : data primer yang diolah.

Hubungan tersebut didapatkan melalui persamaan regresi berganda sebagai berikut (Gunawan S., 1998;hal 169) :

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + U_i \quad (i = 1, \dots, n)$$

dimana :

$Y_i$  = Variabel terikat (untuk setiap tipe output cabang bank<sub>k</sub>)

$X$  = Variabel bebas (kualitas pelayanan cabang bank<sub>k</sub>)

$U$  = Variabel gangguan stokastik

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

Interval keyakinan untuk  $\alpha$  dan  $\beta$  pada tingkat probabilitas  $p = 95\%$  dan  $90\%$

## BAB III

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### 3.1. Riwayat Singkat

Bank BPD Jateng didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 tahun 1963 tanggal 7 Maret 1963, yang telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Jawa Tengah Seri A 1963 Nomor : 9 tanggal 7 April 1963 dan telah diubah dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor : 3 tahun 1969 tanggal 27 Maret 1969, yang telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Jawa Tengah Seri A 1969 Nomor 4 tanggal 1 September 1969 dan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor : 10 tahun 1981 tanggal 16 April 1981 yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 584. 341.33-562 tanggal 10 Agustus 1981, telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor : 80 tanggal 19 September 1981 Seri D Nomor : 76 *juncto* Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 03/PAR-III/DPRD/89-90 tanggal 26 Juli 1989, serta telah mendapat pengesahan dari Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia dengan Keputusan Nomor 584.33-413 tanggal 23 Maret 1993, telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Tengah Nomor 12 tanggal 1 April 1993 Seri D No. 11.

Izin usaha Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral/Gubernur Bank Indonesia Nomor 4/Kep/MUBS/6/63

tanggal 14 Maret 1963, sedangkan operasionalnya dimulai sejak 6 April 1963. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 25/34/Kep/Dir tanggal 1 Juli 1992 pada saat ini emiten telah dapat beroperasi sebagai Bank Devisa.

Modal (Statutair) Dasar Bank BPD Jawa Tengah pada saat didirikan sebesar Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah) uang lama atau Rp 100.000,00 (seratus ribu rupiah) uang baru. Sesuai dengan Peraturan Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 3 tahun 1969 Modal Statutair Bank BPD Jawa Tengah dinaikkan menjadi Rp 30.000.000,00 (tiga puluh juta rupiah).

Berdasarkan pada Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 10 tahun 1981, modal statutair Bank BPD Jateng disesuaikan menjadi Rp 6.000.000.000,00 (enam miliar rupiah). Terakhir berdasarkan Keputusan DPRD Tingkat I Jawa Tengah No. 9 tahun 1992 tanggal 30 Maret 1992, yang kemudian dibakukan dalam Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 1 tahun 1993 tanggal 28 Januari 1993, modal dasar Bank ini ditetapkan menjadi sebesar Rp 75.000.000.000,00 (tujuh puluh lima miliar rupiah).

Dalam perkembangannya, Bank BPD Jateng termasuk dalam 12 BPD yang mengikuti program rekapitalisasi bersama bank-bank BUMN dan bank-bank umum swasta yang masuk kategori B. Saat ini sesuai ketentuan, Bank BPD Jateng telah berubah badan hukum menjadi Perseroan Terbatas (PT) dimana 80% sahamnya dikuasai oleh Pemerintah Pusat dan 20% sisanya tetap dimiliki Pemda Tingkat I Jawa Tengah dan Pemda Tingkat II se Jawa Tengah. Jumlah modal yang ditanamkan pemerintah pusat adalah sebesar Rp 486,8 milyar melalui program rekapitalisasi.

Harta tetap berupa tanah dan bangunan yang dimiliki merupakan tanah dan bangunan Kantor Pusat dan Kantor Cabang seluas 100.874 M2 untuk tanah dan seluas 25.399 untuk bangunan.

### **3.2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Bank BPD Jawa Tengah berdasarkan Laporan Tahunan 1998 adalah sebagai berikut :

*(lihat gambar 2.1.)*

Dan Cabang-cabang yang terdiri dari :

- 1 Kantor Pusat
- 1 Kantor Cabang Utama
- 6 Kantor Koordinator Cabang
- 26 Kantor Cabang
- 87 Kantor Cabang Pembantu
- 64 Kantor Kas

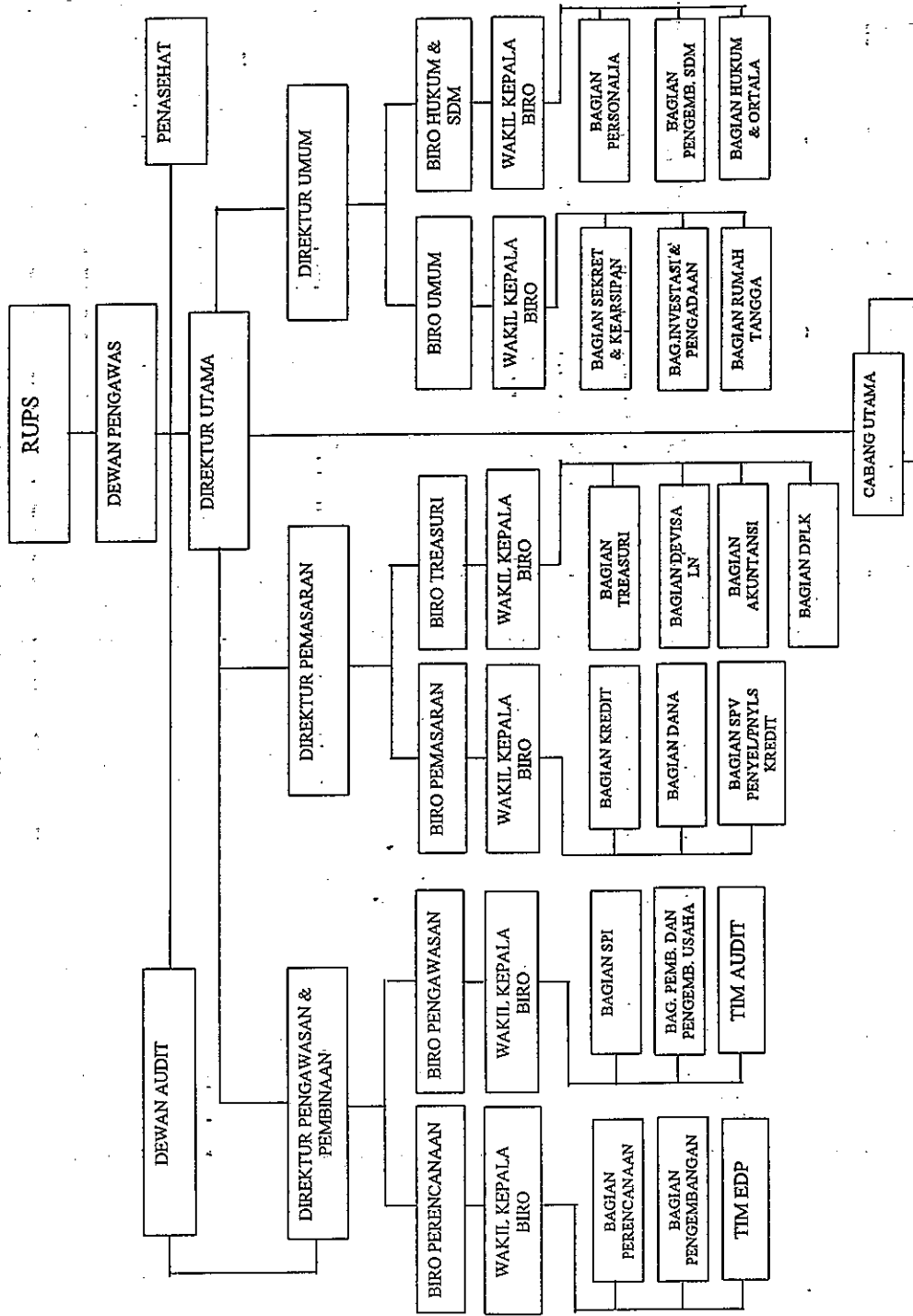
### **3.3. Kegiatan Usaha**

Kegiatan usaha yang dilakukan Bank BPD Jateng adalah sebagai berikut :

1. Menerima simpanan dalam bentuk Giro, Simpanan Berjangka dan Tabungan dari masyarakat. Jenis Simpanan Berjangka yang ditawarkan terdiri dari Deposito Berjangka dan Sertifikat Deposito serta BEPEDE SAFE. Sedangkan produk Tabungan yang ditawarkan adalah sebagai berikut :

- Tabungan Bimbingan Masyarakat (Tabungan Haji) yang terdiri dari Seri Umum, Seri Pelajar/Pramuka, Seri Pegawai, dan Seri Gaji.
  - Simpanan Pembangunan Daerah (Simpeda) yang terdiri dari Seri Umum dan Seri Gaji.
  - Tabung Qurban dan Tabung BIMA.
2. Mengelola dana Kas Daerah (KASDA) Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah dan Pemerintah Daerah Tingkat II se Jawa Tengah.
  3. Memberikan kredit baik yang bersifat jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang kepada para pengusaha dan masyarakat untuk keperluan pengembangan, rehabilitasi, dan modernisasi.
  4. Berbagai jenis kredit telah diberikan, antara lain : Kredit Rekening Koran, Kredit Usaha Kecil (KUK), Kredit Perorangan, Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Pengembangan Pilot Proyek Kredit Usaha Tani Konversi Tanah (P3KUK), Kredit Small dan Medium Industrial Enterprises Project (SMIEP), dan Kredit Koperasi serta kredit-kredit channelling dari pemerintah. Selain itu masih terdapat beberapa jenis kredit lain, yaitu Kredit Investasi Kecil (KIK), Kredit Modal Kerja Permanen (KMKP), dan Kredit Profesi Guru (KPG).
  5. Melaksanakan kegiatan devisa di Kantor Pusat dan Kantor Utama Semarang.
  6. Melaksanakan kegiatan jual beli Valuta Asing (Money Changer) di Kantor Cabang Surakarta serta Cabang Pembantu Simpang Lima Plaza.
  7. Menerima setoran atas tagihan telepon, facsimile dan telex atas nama Perusahaan Telekomunikasi Wilayah VI.

8. Menerima setoran atas tagihan listrik atas nama PLN.
9. Menerima setoran Sumbangan Pembangunan Pendidikan (SPP), uang gedung, uang Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan lain-lain atas nama Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta di Jawa Tengah.
10. Memberikan jasa-jasa bank dalam rangka pengiriman uang (transfer) baik dengan surat, telex, telepon, penagihan dokumen/warkat (inkaso), penyimpanan barang/surat berharga (save deposit) maupun penerbitan Jaminan Bank (bank garansi) baik jaminan penawaran, jaminan pelaksanaan, jaminan pemeliharaan, dan jaminan uang muka serta memberikan Surat Keterangan Bank (referensi bank) dalam rangka pra kualifikasi.
11. Mengadakan kerjasama dengan asosiasi usaha, asosiasi profesi, lembaga perbankan, departemen, antara lain Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia (GAPENSI), Persatuan Dokter Gigi Indonesia (PDGI), Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI), Ikatan Dokter Indonesia (IDI), Bank BNI, Bank Exim Indonesia, BTN, BDN, Bank Duta, Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, Kantor Wilayah Departemen Koperasi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah, Perum Telkom Wilayah VI, Persaudaraan Haji Indonesia Jawa Tengah, dan Perusahaan Asuransi Tenaga Kerja.



Gbr 2.1. Struktur Organisasi Bank BPD Jateng.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis Data**

##### **4.1.1. Penafsiran Efisiensi Cabang-cabang Bank BPD Jateng**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, pengukuran efisiensi operasi cabang bank dilakukan dengan menyusun satu program linier untuk setiap cabang bank yang akan diuji pada kelompok cabang bank yang masuk dalam Wilayah Pembangunan I Jawa Tengah. Program linier tersebut akan memperhitungkan 73 variabel keputusan yang dimiliki oleh setiap cabang bank BPD Jateng. Yaitu terdiri atas 9 (sembilan) variabel input, yaitu :

1. jam kerja efektif pemimpin cabang
2. jam kerja efektif wakil pemimpin cabang
3. jam kerja efektif kepala seksi
4. jam kerja efektif pelaksana
5. jumlah PC
6. jumlah ATM
7. jumlah on line
8. luas ruang kantor (m<sup>2</sup>)
9. biaya operasional

dan 64 variabel output yang terbagi dalam 4 kategori variabel output, yaitu :

**Tabel 4.1. Empat Kategori Variabel Output**

Kategori Variabel output	Variabel-variabel
<p>Kegiatan tipe A (Kegiatan-kegiatan yang sangat mengkonsumsi sumber daya)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jumlah rata-rata transaksi pembuatan credit appraisal per tahun.</li> <li>2. jumlah langkah-langkah yang telah dilakukan untuk penyelamatan kredit macet (yang terealisasi) per tahun.</li> <li>3. jumlah kegiatan pelaksanaan penagihan kredit rutin per tahun</li> <li>4. jumlah transaksi penjualan jaminan kredit per tahun.</li> <li>5. jumlah transaksi LC yang terjadi selama setahun.</li> <li>6. Jumlah transaksi kegiatan save deposit yang terealisasi per tahun.</li> <li>7. Jumlah transaksi kegiatan penarikan rekening DPLK per tahun.</li> </ol>
<p>Kegiatan tipe B (Kegiatan-kegiatan yang agak banyak mengkonsumsi sumber daya)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jumlah rata-rata pembukaan rekening giro per tahun.</li> <li>2. Jumlah rata-rata pemindahan SPM Giro cabang per tahun.</li> <li>3. Jumlah transaksi pembukaan rekening tabungan Qurban per tahun.</li> <li>4. Jumlah transaksi pembukaan rekening tabungan haji per tahun.</li> <li>5. Kegiatan pencairan rekening deposito sebelum jatuh tempo dalam setahun.</li> <li>6. Kegiatan pencairan rekening deposito setelah jatuh tempo dalam setahun.</li> <li>7. Pengajuan usulan penempatan modal ke Direksi per tahun.</li> <li>8. Penerbitan sertifikat saham sebagai bukti penempatan modal per tahun.</li> <li>9. Pemberian informasi bank mengenai kredit dan bank garansi per tahun.</li> <li>10. Peninjauan lapangan terhadap kredit yang telah diajukan oleh nasabah.</li> <li>11. Pengajuan usulan kredit ke PC/KANPUS per tahun.</li> <li>12. Terjadinya perjanjian kredit dan pengikatan jaminan per tahun.</li> <li>13. Terjadinya penagihan overbooking dalam setahun.</li> <li>14. Terjadinya monitoring dan pengawasan Surat Peringatan per tahun.</li> </ol>

Kategori Variabel output	Variabel-variabel
	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Kapan dilaksanakannya evaluasi triwulanan.</li> <li>16. Pengajuan usulan ke BUPLN Penanganan Bersama yang terjadi dalam setahun.</li> <li>17. Terjadinya pengurusan lelang dalam setahun.</li> <li>18. Terjadinya pengurusan hasil lelang untuk melunasi kredit dalam setahun.</li> <li>19. Terjadinya pengajuan usulan BG ke PC/KANPUS dalam setahun.</li> <li>20. Terjadinya perjanjian BG dan pengikatan jaminan dalam setahun.</li> <li>21. Pemberitahuan BG jatuh tempo.</li> <li>22. Pelaksanaan monitoring cadangan kliring dalam setahun.</li> <li>23. Penyerahan dan penerimaan warkat kliring dalam setahun.</li> <li>24. Pelaksanaan persetujuan dan penolakan (CN/DN) dalam setahun.</li> <li>25. Pelaksanaan penarikan rekening DPLK dalam setahun</li> </ol>
<p>Kegiatan tipe C (Kegiatan-kegiatan yang cukup mengkonsumsi sumber daya)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan kegiatan penarikan rekening giro dalam setahun.</li> <li>2. Pelaksanaan kegiatan overbooking (giro setempat) dalam setahun.</li> <li>3. Pelaksanaan kegiatan setoran on line dalam setahun.</li> <li>4. Pelaksanaan penutupan rekening giro per tahun.</li> <li>5. Pelaksanaan kegiatan penyetoran SPMU per tahun.</li> <li>6. Pelaksanaan kegiatan pencairan SPMU per tahun.</li> <li>7. Pelaksanaan kegiatan transaksi pemindahan dalam setahun.</li> <li>8. Pelaksanaan kegiatan perhitungan pajak dalam setahun.</li> <li>9. Pelaksanaan kegiatan penarikan rekening tabungan per tahun.</li> <li>10. Pelaksanaan kegiatan transaksi overbooking pertahun.</li> <li>11. Pelaksanaan kegiatan setoran on line dalam setahun (jika sudah on line).</li> <li>12. Pelaksanaan kegiatan penarikan on line per tahun.</li> <li>13. Terjadinya kegiatan penutupan rekening tabungan dalam setahun.</li> <li>14. Rata-rata pelaksanaan kegiatan transaksi penanaman rekening deposito/SIDI/BEPEDÉ SAVE dalam</li> </ol>

Kategori Variabel output	Variabel-variabel
	<p>setahun.</p> <p>15. Rata-rata pelaksanaan kegiatan perpanjangan deposito ARO dalam setahun.</p> <p>16. Rata-rata pelaksanaan kegiatan perpanjangan deposito non-ARO dalam setahun.</p> <p>17. Pelaksanaan kegiatan transaksi penerimaan setoran modal dalam bukti SPMU PEMDA TK I/II dalam setahun.</p> <p>18. Pelaksanaan kegiatan pembuatan bukti penerimaan setoran tersebut di no. 17 per tahunnya.</p> <p>19. Pelaksanaan kegiatan realisasi/aplikasi permohonan kredit dalam setahun.</p> <p>20. Pelaksanaan kegiatan pengecekan daftar hitam/kredit macet dalam setahun.</p> <p>21. Pelaksanaan kegiatan pengajuan usulan prinsip dalam setahun.</p> <p>22. Pelaksanaan kegiatan persetujuan ke nasabah, persiapan perjanjian kredit, dan peinputan data pencairan per tahun.</p> <p>23. Pelaksanaan kegiatan pencairan kredit bridging finance pertahun.</p> <p>24. Pelaksanaan kegiatan pencairan kredit non-bridging finance per tahun.</p> <p>25. Pelaksanaan kegiatan penagihan kas per tahun.</p> <p>26. Pelaksanaan kegiatan penagihan potong rekening dalam setahun.</p> <p>27. Pelaksanaan kegiatan monitoring dan pengawasan surat tagihan dalam setahun.</p> <p>28. Jumlah pengajuan usulan penghapusan inventarisir debitur pertahun.</p> <p>29. Jumlah pengajuan usulan ke BUPLN inventarisir debitur per tahun.</p> <p>30. Rata-rata terjadinya kiriman uang masuk per tahun.</p> <p>31. Rata-rata terjadinya kiriman uang keluar per tahun.</p> <p>32. Rata-rata terjadinya inkaso masuk per tahun.</p> <p>33. Rata-rata terjadinya inkaso keluar per tahun.</p> <p>34. Rata-rata terjadinya transaksi pembayaran rekening Telp/PAM/Listrik/PBB per tahun.</p> <p>35. Rata-rata terjadinya pembukaan rekening DPLK per tahun.</p> <p>36. Rata-rata terjadinya penyetoran rekening DPLK per</p>

Kategori Variabel output	Variabel-variabel
	tahun. 37. Rata-rata terjadinya penutupan rekening DPLK perthn
Kegiatan tipe D (Kegiatan-kegiatan yang sedikit mengkonsumsi sumber daya)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terjadinya penyetoran rekening giro dalam setahun.</li> <li>2. Terjadinya pembukaan rekening tabungan per tahun.</li> <li>3. Terjadinya penyetoran rekening tabungan per tahun.</li> <li>4. Pelaksanaan pengkreditan rekening atas pembagian dividen setiap tahun.</li> </ol>

Sumber : Data primer yang diolah.

Untuk kesepuluh cabang bank tersebut disusun 10 program linier atau sesuai dengan jumlah cabang bank BPD Jateng yang akan diperbandingkan. Formulasi program linier untuk cabang bank yang satu dengan cabang bank lainnya sebenarnya relatif sama, yang berbeda hanya pada bagian persamaan fungsi tujuan yang memuat variabel output (kegiatan-kegiatan tipe A, B, C, dan D) dan bagian persamaan *equality constraint* (EC) yang memuat ke 9 (sembilan) variabel input dari cabang bank yang diuji.

Contoh penyusunan program linier untuk salah satu cabang bank BPD Jateng yang diuji (Cabang Demak) pada kelompok sepuluh cabang bank yang masuk dalam Wilayah Pembangunan I Jawa Tengah bisa dilihat di lampiran 2.

Dari kuesioner yang disebarkan ke sepuluh cabang-cabang tersebut, ternyata data yang masuk hanya dari 7 cabang yaitu : Cabang Koordinator Surakarta, Cabang Kudus, Cabang Tegal, Cabang Jepara, Cabang Ungaran, Cabang Utama Semarang, dan Cabang Demak.

Permasalahan program linier di atas kemudian dipecahkan melalui metode simpleks (dengan bantuan program Lindo) untuk mendapatkan solusi optimal yang sekaligus berfungsi sebagai indikator efisiensi. (Hasil rekap data dan perhitungan bisa dilihat di lampiran 1 dan 2)

Urutan untuk kendala (row) untuk tiap kategori adalah sebagai berikut :

Output kategori tipe A : Row 1 s/d 10 adalah input

Row 11 s/d 17 adalah output

Row 18 adalah pembatasan bobot (kecuali untuk KC 1 pembatasan bobot pada row 2)

Output kategori tipe B : Row 1 s/d 10 adalah input

Row 11 s/d 33 adalah output (untuk variabel 7 dan 8 tidak dimasukkan ke model karena bernilai nol semua).

Untuk tipe B ini tidak ada persamaan untuk pembatasan bobot karena dari output telah ada pertidaksamaan yang mengandung jumlah satu, row 17.

Output kategori tipe C : Row 1 s/d 10 adalah input

Row 11 s/d 47 adalah output

Row 48 adalah pembatasan bobot.

Output kategori tipe D : Row 1 s/d 10 adalah input

Row 11 s/d 14 adalah output

Row 15 adalah pembatasan terhadap jumlah bobot = 1.

- *Nilai-nilai pada slack/surplus* adalah sebagai kekurangan/kelebihan dari tiap variabel.
- *Dual prices* adalah bobot/kontribusi/penambahan untuk tiap variabel untuk mendapatkan solusi optimal.
- *Sedangkan bobot untuk tiap KC (kantor cabang)* adalah kolom value. Dalam hal ini karena semua hasil analisis menunjukkan efisiensi satu maka bobot yang terjadi adalah satu untuk KC yang dicari efisiensinya dan nol untuk yang lainnya.
- *Referensi yang digunakan* untuk menginterpretasikan hasil perhitungan tersebut adalah Manajemen Sains dari Anderson, Sweeney dan Williams edisi ke tujuh (terjemahan) penerbit Erlangga tahun 1996 dan jurnal tentang penelitian DEA oleh Sahid Susilo Nugroho dari majalah Kelola no. 8/TV/1995.

Adapun rincian dari hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

#### **OUTPUT : Kegiatan tipe A**

##### *KC Koordinator Surakarta*

- KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasinya sebesar 47,63% adalah KC Kudus bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Koordinator Surakarta. Hal ini berarti KC Kudus mempunyai kesamaan karakteristik untuk beberapa kegiatan operasinya dengan KC Koordinator Surakarta.
- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif kepala cabang) terhadap efisiensi kerja KC hanya 3,7%, kontribusi variabel input (jumlah PC) terhadap efisiensi operasi KC hanya 2,5%.

- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi LC yang terjadi selama setahun) terhadap efisiensi kerja KC sebesar 2,9%.
- Sementara kontribusi variabel-variabel input dan output yang lain terhadap efisiensi operasi KC sudah merupakan kegiatan rutin yang memang sudah terakumulasi dengan kegiatan variabel-variabel input dan output dari kantor cabang yang lain yang diperbandingkan sehingga bisa didapatkan hasil efisiensi operasi ( $h_k$ ) sebesar 1 atau 100% untuk KC Koordinator Surakarta.

#### *KC Kudus*

- Tidak ada KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasi bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Kudus.
- Tidak ada kontribusi variabel-variabel input yang muncul dalam perhitungan, karena berdasarkan efisiensi operasi KC 1 di atas, KC Kudus dikatakan sudah efisien bahkan bisa melakukan pengurangan biaya operasi.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi LC yang terjadi selama setahun) terhadap efisiensi operasi KC sebesar 12,49%.
- Sementara kontribusi variabel-variabel input dan output yang lain terhadap efisiensi operasi KC sudah merupakan kegiatan rutin yang memang sudah terakumulasi dengan kegiatan variabel-variabel input dan output dari kantor cabang yang lain yang diperbandingkan sehingga bisa didapatkan hasil efisiensi operasi ( $h_k$ ) sebesar 1 atau 100% untuk KC Kudus.

### *KC Tegal*

- Hasil perhitungan efisiensi operasi ( $h_k$ ) KC Tegal besarnya kurang dari 100% sehingga bisa dikatakan KC Tegal kurang efisien (walaupun besarnya 99,9%) bila dibandingkan dengan ke 6 KC yang lain.
- KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasinya sebesar 341,98% adalah KC Koordinator Surakarta bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Tegal. Hal ini dimungkinkan untuk dilakukan karena memang KC Koordinator Surakarta membawahi beberapa kantor cabang yang lain.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi kegiatan penarikan rekening DPLK pertahun) adalah sebesar 10,67%. Hal ini berarti produk DPLK di KC Tegal cukup bisa dikembangkan lagi.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi kegiatan save deposit yang terealisasi per tahun) adalah sebesar 4,85%. Hal ini berarti bahwa produk ini bisa dikembangkan lagi.

### *KC Jepara*

- KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasinya sebesar 438,16% adalah KC Koordinator Surakarta bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Tegal. Hal ini dimungkinkan untuk dilakukan karena memang KC Koordinator Surakarta membawahi beberapa kantor cabang yang lain.
- KC Tegal mempunyai potensi pengurangan biaya operasinya sebesar 18,9% bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Jepara. Hal ini bisa dilihat dari

kesamaan kontribusi variabel output (jumlah transaksi kegiatan penarikan rekening DPLK per tahun) sebesar 12,6% dan kontribusi variabel output (jumlah transaksi kegiatan save deposit yang terealisasi per tahun) adalah sebesar 1,2%.

#### *KC Ungaran*

- KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasinya sebesar 254,5% adalah KC Koordinator Surakarta bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Ungaran. Hal ini dimungkinkan untuk dilakukan karena memang KC Koordinator Surakarta membawahi beberapa kantor cabang yang lain.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi penjualan jaminan kredit per tahun) sebesar 11,93%. Hal ini berarti banyak kredit yang tidak bisa dilunasi sehingga bisa terjadi penjualan jaminan kredit.
- Kontribusi variabel input (jumlah PC) sebesar 5,55% terhadap efisiensi operasi KC Ungaran. Hal ini berarti fungsi PC bisa lebih ditingkatkan lagi dan kalau bisa KC Ungaran sambungan on linanya bisa ditambah lagi sehingga permasalahan yang membutuhkan penyelesaian yang cepat bisa segera diselesaikan. Misalnya saja untuk penyelesaian permasalahan kredit di atas.

#### *KC Utama Semarang*

- Untuk cabang utama Semarang diperoleh nilai  $h_k$  optimal sebesar 100%. Artinya cabang bank bersangkutan tergolong sebagai cabang bank yang relatif efisien.
- Untuk variabel input (jam kerja efektif wakil kepala cabang) terdapat kemungkinan kelebihan sebesar 50%. Hal ini berarti wakil kepala cabang sering

bekerja lebih dari jam kerja efektif yang ada, dan tidak menutup kemungkinan jam kerja efektif para karyawan yang lain juga demikian. Atau dengan kata lain sering terjadi lembur.

#### *KC Demak*

- KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasinya sebesar 1.215,85% adalah KC Koordinator Surakarta bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Demak. Hal ini dimungkinkan untuk dilakukan karena memang KC Koordinator Surakarta membawahi beberapa kantor cabang yang lain.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi penjualan jaminan kredit per tahun) sebesar 26,98%. Hal ini berarti banyak kredit yang tidak bisa dilunasi sehingga bisa terjadi penjualan jaminan kredit. Tetapi dari kontribusi variabel output (jumlah langkah-langkah yang telah dilakukan untuk penyelamatan kredit macet yang terealisasi per tahun) sebesar 3,45% nampak bahwa sebelum adanya penjualan jaminan kredit tersebut sebelumnya telah dilakukan langkah-langkah penyelamatan.

#### **OUTPUT : Kegiatan Tipe B**

##### *KC Koordinator Surakarta*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Kudus sebesar 13,73%, KC Tegal sebesar 17,96% dan KC Demak sebesar 6,68% terhadap efisiensi operasi KC Koordinator Surakarta. Hal ini

berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Koordinator Surakarta. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.

- Sementara kontribusi variabel-variabel input dan output yang lain terhadap efisiensi operasi KC sudah merupakan kegiatan rutin yang memang sudah terakumulasi dengan kegiatan variabel-variabel input dan output dari kantor cabang yang lain yang diperbandingkan sehingga bisa didapatkan hasil efisiensi operasi ( $h_k$ ) sebesar 1 atau 100% untuk KC Koordinator Surakarta.

#### *KC Kudus*

- KC Kudus dengan kategori ini juga sudah efisien.
- Tidak ada KC yang mempunyai potensi pengurangan biaya operasi bila dibandingkan dengan efisiensi operasi KC Kudus.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi pembukaan rekening tabungan haji per tahun) sebesar 7,43%. Hal ini menunjukkan bahwa untuk produk ini cukup potensial untuk bisa dikembangkan di daerah ini, walaupun persentasinya tidak begitu besar bila dibandingkan dengan kontribusi variabel output lain yang bila dilihat dari besarnya persentase tidak banyak pengaruhnya, hanya merupakan kegiatan rutin. Apalagi kegiatan ini tidak begitu banyak mengkonsumsi sumber daya dibandingkan dengan kegiatan tipe B.

### *KC Tegal*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Jepara sebesar 45,77%, KC Utama Semarang sebesar 2.388,71%,68% terhadap efisiensi operasi KC Tegal. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Tegal. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Tidak ada kontribusi variabel input dan output yang mempengaruhi efisiensi operasi KC Tegal.

### *KC Jepara*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Koordinator Surakarta sebesar 90,75%, KC Kudus sebesar 12,95%, KC Tegal sebesar 172,147% dan KC Utama Semarang sebesar 460,75% terhadap efisiensi operasi KC Jepara. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Jepara. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (jumlah PC) sebesar 8,43% menunjang kegiatan operasi perolehan output di KC Jepara.
- Variabel input (biaya operasional) mengalami surplus sebesar 200%. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi operasi di KC Jepara sangat baik, sehingga

beberapa KC lain bisa melakukan pengurangan biaya operasi. Dimana kelebihan biaya tersebut bisa digunakan untuk kegiatan operasi lain untuk mempertahankan efisiensi operasi KC Jepara.

#### *KC Ungaran*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Kudus sebesar 77,73%, KC Tegal sebesar 124,74%, KC Jepara sebesar 155,54%, KC Cabang Utama Semarang sebesar 3.398,26%, dan KC Demak sebesar 71,48% terhadap efisiensi operasi KC Koordinator Surakarta. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Ungaran. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Tidak ada kontribusi variabel input dan output yang mempengaruhi efisiensi operasi KC Ungaran.

#### *KC Utama Semarang*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Kudus sebesar 95,58%, KC Tegal sebesar 51,91%, KC Jepara sebesar 85,22%, dan KC Demak sebesar 60,49% terhadap efisiensi operasi KC Utama Semarang. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Utama Semarang.

Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.

- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif pelaksana) sebesar 12,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel ini mempengaruhi efektifitas perolehan output kegiatan operasi di KC Utama Semarang. Apalagi perannya sebagai cabang utama yang harus memberikan hasil kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan cabang lain.

#### *KC Demak*

- Tidak KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi terhadap efisiensi operasi KC Demak.
- Kontribusi variabel output (jumlah transaksi pembukaan rekening tabungan haji per tahun) sebesar 4,6%. Hal ini berarti bahwa pengembangan produk ini bisa dikembangkan lebih lanjut di daerah ini.
- Kontribusi variabel output (terjadinya pengurusan hasil lelang untuk melunasi kredit dalam setahun) sebesar 21,15%. Hal ini berarti banyak kredit yang mengalami kemacetan sehingga banyak jaminan kredit yang harus dilelang untuk pelunasan kredit tersebut.

## **OUTPUT : Kegiatan Tipe C**

### *KC Koordinator Surakarta*

- Tidak ada KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi terhadap efisiensi operasi KC Koordinator Surakarta.
- Kontribusi variabel output (pelaksanaan penutupan rekening giro per tahun) sebesar 1,1%.
- Yang perlu mendapatkan perhatian adalah kemungkinan adanya kredit macet di KC ini, karena bila dilihat dari kontribusi variabel output (pelaksanaan kegiatan pengecekan daftar hitam/kredit macet per tahun) menunjukkan kecenderungan perlunya dilaksanakan kegiatan tersebut walaupun kontribusinya tidak begitu besar (yaitu 0,23%).
- Demikian pula dengan pelaksanaan kegiatan monitoring dan pengawasan surat tagihan dalam setahun (yaitu sebesar 0,17%).

### *KC Kudus*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Tegal sebesar 123,93%, KC Jepara sebesar 137,43%, KC Cabang Utama Semarang sebesar 3.425,2%, dan KC Demak sebesar 63,78% terhadap efisiensi operasi KC Kudus.
- Kencenderungan terjadinya kelebihan biaya operasional, walaupun besarnya sangat kecil, (kontribusi variabel input) terhadap efisiensi operasi KC Kudus sebesar 0,02,63%.

### *KC Tegal*

- Tidak ada KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi terhadap efisiensi operasi KC Tegal.
- Banyak terjadi pelaksanaan kegiatan penarikan rekening giro dalam setahun, hal ini bisa dilihat dari kontribusi variabel output tersebut sebesar 16,804%.
- Banyak terjadi pelaksanaan kegiatan perhitungan pajak dalam setahun, dilihat dari kontribusi variabel output tersebut sebesar 341,75%.
- Banyak terjadi pelaksanaan kegiatan penarikan rekening tabungan per tahun walaupun jumlahnya sedikit, dilihat dari kontribusi variabel output tersebut sebesar 0,137%.
- Kontribusi variabel output (pelaksanaan kegiatan pengecekan daftar hitam/kredit macet dalam setahun) sebesar 100%, hal ini berarti pelaksanaan kegiatan ini perlu mendapat perhatian yang lebih serius di KC ini sebab hal ini juga didukung adanya kekurangan (slack) dari variabel ini sebesar -800%.
- Kontribusi variabel output (jumlah pengajuan usulan penghapusan inventarisir debitur per tahun) sebesar 45,63%. Merupakan suatu jumlah yang cukup besar untuk diperhatikan.
- Potensi nasabah untuk membayar rekening telp/PAM/Listrik/PBB per tahun ada, walaupun jumlahnya tidak besar yaitu 0,08%.
- Rata-rata terjadinya penyetoran rekening DPLK per tahun cukup besar yaitu 11,96%. Hal ini berarti produk ini cukup potensial untuk bisa dikembangkan.

### *KC Jepara*

- Tidak ada KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi terhadap efisiensi operasi KC Jepara.
- Kontribusi variabel input (luas ruang kantor (m<sup>2</sup>)) sebesar 0,16%. Hal ini berarti ada kecenderungan pengaruh dari variabel ini terhadap efisiensi operasi di lingkungan KC Jepara, walaupun jumlahnya sangat kecil.
- Kontribusi variabel output (jumlah pengajuan usulan penghapusan inventarisir debitur per tahun) sebesar 0,11%. Hal ini berarti ada kecenderungan terjadinya pengajuan tersebut, yang didukung oleh kontribusi variabel output berikutnya yaitu jumlah pengajuan usulan ke BUPLN inventarisir debitur per tahun sebesar 16,10%.

### *KC Ungaran*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Tegal sebesar 126,87%, KC Jepara sebesar 136,01%, KC Cabang Utama Semarang sebesar 3.384,44%, dan KC Demak sebesar 62,85% terhadap efisiensi operasi KC Ungaran. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Ungaran. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.

- Terjadi kecenderungan pelaksanaan kegiatan penarikan rekening tabungan per tahun, walaupun jumlahnya sangat kecil. Demikian juga adanya potensi untuk meningkatkan transaksi pembayaran rekening telp/PAM/Listrik/PBB dan penyetoran rekening DPLK.

#### *KC Utama Semarang*

- KC ini terhitung kurang efisien (99,9%)
- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Kudus sebesar 33,23%, dan KC Jepara sebesar 31,82% terhadap efisiensi operasi KC Utama Semarang. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Utama Semarang. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif Kepala Cabang) sebesar 2,4%. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala cabang cukup berpengaruh terhadap efisiensi operasi di KC Utama Semarang.
- Kontribusi variabel input (biaya operasional) sebesar 0,041%. Hal ini berarti ada kecenderungan peran biaya operasional terhadap efisiensi operasi walaupun jumlahnya kecil sekali.
- Kecenderungan terjadinya penurunan rata-rata kiriman uang masuk, dan penutupan rekening DPLK dalam setahun. Paling tidak hal ini perlu untuk mendapatkan perhatian.

### *KC Demak*

- Tidak ada KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi terhadap efisiensi operasi KC Demak.
- Kontribusi variabel input (luas ruang kantor) sebesar 0,5%. Hal ini berarti luas ruang kantor juga menunjukkan adanya pengaruh terhadap kenyamanan kerja yang akan menunjang kegiatan operasi di KC Demak, walaupun jumlahnya sedikit.
- Kontribusi variabel output (pelaksanaan kegiatan penarikan rekening tabungan per tahun) sebesar 0,0036%. Hal ini nampaknya kecil sekali pengaruhnya, tetapi karena nilainya negatif, hal ini menunjukkan perlunya sedikit perhatian terhadap produk tabung ini. Demikian halnya dengan variabel output (rata-rata pelaksanaan kegiatan perpanjangan deposito ARO dalam setahun), variabel output (pelaksanaan kegiatan pengajuan usulan prinsip dalam setahun), variabel output (rata-rata terjadinya inkaso masuk per tahun), dan variabel output (rata-rata terjadinya transaksi pembayaran rekening telp/PAM/Listrik/PBB per tahun).
- Kontribusi variabel output (jumlah pengajuan usulan ke BUPLN inventarisir debitur per tahun) sebesar 74,31%. Walaupun jumlahnya cukup besar, tetapi yang perlu mendapat perhatian adalah bahwa nilai perhitungan ini negatif.

## **OUTPUT : Kegiatan Tipe D**

### *KC Koordinator Surakarta*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Tegal sebesar 71,14%, KC Jepara sebesar 92,53%, KC Ungaran sebesar 49,81%, KC Cabang Utama Semarang sebesar 90,63%, dan KC Demak sebesar 106,12% terhadap efisiensi operasi KC Koordinator Surakarta. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Koordinator Surakarta. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif kepala seksi) sebesar 12,5%. Hal ini berarti jam kerja efektif kepala seksi berpengaruh positif terhadap perolehan output dan efisiensi operasi KC Koordinator Surakarta.
- Penyetoran rekening giro dan rekening tabungan per tahun mempunyai kecenderungan yang negatif terhadap efisiensi operasi KC ini.
- Sementara kontribusi variabel-variabel input dan output yang lain terhadap efisiensi operasi KC sudah merupakan kegiatan rutin yang memang sudah terakumulasi dengan kegiatan variabel-variabel input dan output dari kantor cabang yang lain yang diperbandingkan sehingga bisa didapatkan hasil efisiensi operasi ( $h_k$ ) sebesar 1 atau 100% untuk KC Koordinator Surakarta..

### *KC Kudus*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Koordinator Surakarta sebesar 224,66%, KC Tegal sebesar 127,39%, KC Jepara sebesar 141,49%, KC Ungaran sebesar 91,25%, KC Utama Semarang sebesar 3.449,99%, dan KC Demak sebesar 66,22% terhadap efisiensi operasi KC Kudus.
- Variabel input (biaya operasional) memberikan kecenderungan pengaruh yang positif terhadap efisiensi operasi KC ini, walaupun jumlahnya tidak besar.
- Variabel output (terjadinya penyeteroran rekening giro dalam setahun) juga memberikan kecenderungan pengaruh yang negatif terhadap efisiensi operasi KC Kudus.

### *KC Tegal*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Jepara sebesar 7,25%, dan KC Demak sebesar 36,05% terhadap efisiensi operasi KC Tegal.
- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif kepala cabang) sebesar 5%. Hal ini berarti jam kerja kepala cabang memberikan pengaruh yang cukup positif terhadap peningkatan efisiensi operasi KC ini.
- Variabel input (jumlah PC) ada kecenderungan perkiraan mengalami kekurangan, walaupun jumlahnya sangat kecil sekali.

- Kontribusi variabel input (jumlah on line) sebesar 4,61%. Hal ini berarti jumlah on line yang ada memberikan pengaruh yang positif terhadap efisiensi operasi.
- Kecenderungan pengaruh yang negatif, tetapi kecil, terhadap kontribusi variabel output (penyetoran rekening giro dalam setahun).

#### *KC Jepara*

- KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi hanya KC Demak sebesar 24,83% terhadap efisiensi operasi KC Jepara. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Jepara. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif kepala seksi) sebesar 5,91%. Hal ini berarti bahwa jam kerja efektif kepala seksi memberikan pengaruh yang cukup positif terhadap efisiensi operasi KC Jepara.
- Kontribusi variabel input (jumlah PC) sebesar 0,3%. Walaupun jumlahnya kecil tetapi cukup menunjang tercapainya efisiensi operasi KC ini, apalagi didukung dengan adanya kontribusi variabel input (jumlah on line) sebesar 4,81%.
- Terjadi kelebihan biaya operasional sebesar 200%.
- Ada kecenderungan pengaruh yang negatif dari variabel output (pembukaan rekening tabungan per tahun), tetapi pengaruh yang positif terhadap variabel output (penyetoran rekening tabungan per tahun).

### *KC Ungaran*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Koordinator Surakarta sebesar 576,95%, KC Tegal sebesar 204,48%, KC Jepara sebesar 304,82%, KC Utama Semarang sebesar 3.923,08%, dan KC Demak sebesar 65,11% terhadap efisiensi operasi KC Ungaran. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Ungaran. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (luas kantor dan biaya operasional) memberikan kontribusi yang positif walaupun kecil.

### *KC Utama Semarang*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Jepara sebesar 27,54%, dan KC Demak sebesar 46,03% terhadap efisiensi operasi KC Utama Semarang. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Utama Semarang. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (jam kerja efektif kepala seksi) sebesar 9,02%. Hal ini berarti jam kerja efektif kepala seksi memberikan pengaruh positif yang cukup baik terhadap efisiensi operasi KC Utama Semarang.

- Kontribusi variabel output (pelaksanaan perkreditan rekening atas pembagian dividen setiap tahun) sebesar 17,99%. Hal ini berarti pembagian dividen harus dilaksanakan dengan baik setiap tahun.

#### *KC Demak*

- KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi adalah KC Koordinator Surakarta sebesar 717,96%, KC Tegal sebesar 319,91%, KC Jepara 332,81%, KC Ungaran 18,34% dan KC Utama Semarang sebesar 1.294,01% terhadap efisiensi operasi KC Demak. Hal ini berarti diantara KC tersebut banyak mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya dengan KC Demak. Sehingga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan kerja sama operasi untuk kegiatan operasi tersebut.
- Kontribusi variabel input (jumlah PC) sebesar 8,59%. Hal ini berarti memang jumlah PC sangat menunjang kegiatan operasi di KC Demak.
- Kontribusi variabel input (luas ruang kantor(m<sup>2</sup>)) sebesar 0,5%. Hal ini berarti luas ruang kantor di KC Demak masih kurang memadai untuk menunjang kegiatan operasi di KC ini.

#### 4.1.2. Kualitas Pelayanan Menuju Efisiensi Cabang.

Analisis data ini berdasarkan data untuk kuesioner tentang kualitas pelayanan di Bank BPD Jateng terhadap para nasabahnya. Tetapi data yang masuk hanya dari 5 (lima) KC yaitu : KC Tegal, KC Jepara, KC Ungaran, KC Kudus dan KC Demak. Panduan untuk penafsiran hasil perhitungan adalah dari Gunawan S.(1998; hal 181). Adapun hasil-hasil empirisnya adalah sebagai berikut (lihat lampiran 5,6)

##### a. Kualitas Pelayanan terhadap Output Tipe A

$$Y = 1287,199 - 11,347X_1 + 2,578X_2 - 13,654X_3$$

$$SE(\beta_i) \quad (10,960) \quad (6,727) \quad (27,049) \quad R^2 = 0,033$$

$$t^* \quad (-1,035) \quad (0,383) \quad (-0,505)$$

- Koefisien regresi  $X_1$  (kualitas fisik) adalah  $-11,347$ . Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe A (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas fisik cabang bank sebesar 113,47 atau 1.134%.
- Koefisien regresi  $X_2$  (kualitas ininteraktif) adalah  $2,578$ . Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe A (Y), misal sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh kenaikan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas interaktif cabang bank sebesar 25,78 atau 257,8%.
- Koefisien regresi  $X_3$  (kualitas corporate) adalah  $-13,654$ . Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe A (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas corporate cabang bank sebesar 136,54 atau 1.365, %.

- Nilai  $R^2 = 0,033$  menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) mempengaruhi hanya 3,3% variasi yang terjadi dalam output tipe A (Y).
- Pada model tersebut di atas, terlihat bahwa semua koefisien variabel bebasnya tidak signifikan pada taraf nyata 5%, karena  $t^* < t$  tabel ( $t$  tabel = 1,684) dengan demikian variabel bebasnya tidak memberikan sumbangan dalam menjelaskan variasi Y.

**b. Kualitas Pelayanan terhadap Output Tipe B.**

$$Y = 4555,017 + 52,466X_1 - 27,143X_2 - 71,788X_3$$

$SE(\beta_i)$	(20,085)	(12,328)	(49,569)	$R^2 = 0,216$
---------------	----------	----------	----------	---------------

$t^*$	(2,612)	(-2,202)	(-1,448)
-------	---------	----------	----------

- Koefisien regresi  $X_1$  (kualitas fisik) adalah 52,466. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe B (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh kenaikan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas fisik cabang bank sebesar 524,66 atau 5246,6%.
- Koefisien regresi  $X_2$  (kualitas interaktif) adalah -27,143. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe B (Y), misal sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas interaktif cabang bank sebesar 271,43 atau 2714,3%.
- Koefisien regresi  $X_3$  (kualitas corporate) adalah - 71,788. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe B (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas corporate cabang bank sebesar 717,88 atau 7178,8%.

- Nilai  $R^2 = 0,216$  menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) mempengaruhi hanya 21,6% variasi yang terjadi dalam output tipe B (Y).
- Pada model tersebut di atas, terlihat bahwa hanya koefisien variabel bebas  $X_1$  (kualitas fisik) yang signifikan pada taraf nyata 5%, karena  $t^* > t$  tabel ( $t$  tabel = 1,684) dengan demikian variabel bebas kualitas fisik memberikan sumbangan sebesar 5.246,6% dalam menjelaskan variasi Y.
- Sedangkan koefisien variabel  $X_2$  dan  $X_3$  tidak signifikan pada taraf nyata 5% karena  $t^* < t$  tabel ( $t$  tabel = 1,684) dengan demikian kedua variabel bebas ini tidak memberikan sumbangan dalam menjelaskan variabel Y.

**c. Kualitas Pelayanan terhadap Output Tipe C.**

$$Y = 162818,2 + 2888,388X_1 - 1890,590X_2 - 4972,908X_3$$

SE ( $\beta_i$ )	(2199,254)	(1349,820)	(5427,562)	$R^2 = 0,090$
------------------	------------	------------	------------	---------------

$t^*$	(1,313)	(-1,401)	(-0,916)
-------	---------	----------	----------

- Koefisien regresi  $X_1$  (kualitas fisik) adalah 2888,388. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe C (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh kenaikan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas fisik cabang bank sebesar 28883,88 atau 288838,8%
- Koefisien regresi  $X_2$  (kualitas innteraktif) adalah -1890,590. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe C (Y), misal sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas interaktif cabang bank sebesar 18905,90 atau 189059,0%.

- Koefisien regresi  $X_3$  (kualitas corporate) adalah  $-4972,908$ . Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe C (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas corporate cabang bank sebesar 49729,09 atau 497290,9%.
- Nilai  $R^2 = 0,090$  menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) mempengaruhi hanya 9,0% variasi yang terjadi dalam output tipe C (Y).
- Pada model tersebut di atas, terlihat bahwa semua koefisien variabel bebasnya tidak signifikan pada taraf nyata 5%, karena  $t^* < t$  tabel ( $t$  tabel = 1,684) dengan demikian variabel bebasnya tidak memberikan sumbangan dalam menjelaskan variasi Y.

**d. Kualitas Pelayanan terhadap Output Tipe D.**

$$Y = 12903,96 - 11,653X_1 + 225,611X_2 + 2287,176X_3$$

$SE(\beta_i)$	(20,085)	(12,328)	(49,569)	$R^2 = 0,013$
---------------	----------	----------	----------	---------------

$t^*$	(-0,007)	(0,222)	(0,559)
-------	----------	---------	---------

- Koefisien regresi  $X_1$  (kualitas fisik) adalah  $-11,653$ . Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe D (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh penurunan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas fisik cabang bank sebesar 116,53 atau 1.165,3%.
- Koefisien regresi  $X_2$  (kualitas interaktif) adalah 225,611. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe D (Y), misal sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh kenaikan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas interaktif cabang bank sebesar 2256,11 atau 22561,1%.

- Koefisien regresi  $X_3$  (kualitas corporate) adalah 2287,176. Ini berarti bahwa kenaikan output total tipe D (Y), misalnya sebesar 10, dengan anggapan variabel-variabel lain tetap, akan diikuti oleh kenaikan rerata persepsi nasabah terhadap kualitas corporate cabang bank sebesar 22871,76 atau 228717,6%.
- Nilai  $R^2 = 0,013$  menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) mempengaruhi hanya 1,3% variasi yang terjadi dalam output tipe D (Y).
- Pada model tersebut di atas, terlihat bahwa semua koefisien variabel bebasnya tidak signifikan pada taraf nyata 5%, karena  $t^* < t$  tabel ( $t$  tabel = 1,684) dengan demikian variabel bebasnya tidak memberikan sumbangan dalam menjelaskan variasi Y.

#### 4.2. Profil Nasabah

Penelitian dilaksanakan sepenuhnya di Wilayah Pembangunan I Propinsi Jawa Tengah, dan penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 1999. Sebagai sampel penelitian diambil 100 orang yang mewakili ke 10 Cabang Bank BPD Jateng tersebut (tiap kantor cabang 10 responden). Tetapi yang masuk hanya 47 responden (Ungaran 7 responden, Jepara 10 responden, Tegal 10 responden, Kudus 11 responden, dan Demak 9 responden). Profil dari para responden adalah sebagai berikut :

Pertama, berdasarkan tingkatan usia sebagian besar responden (51,06%) adalah berusia antara 40 – 50 tahun, 27,66% responden adalah berusia antara 30 – 40 tahun,

10,6% adalah berusia antara 20 – 30 tahun, 0,02% responden adalah berusia kurang dari 20 tahun dan antara 50 – 60 tahun, dan 0,06% responden adalah berusia 60 tahun ke atas. Kedua, dilihat dari segi tingkat pendidikan sebagian besar dari mereka (59,57%) adalah berpendidikan SMA. Ketiga, dilihat dari tingkat pekerjaan sebagian besar adalah pengusaha (36,17%) dan pegawai negeri sipil (31,91%). Keempat, dilihat status perkawinan sebagian besar sudah menikah (91,48%), kelima dilihat dari tanggungan jumlah anak 21,27% tidak mempunyai anak, 17,02% dengan tanggungan 1 orang anak, 23,4% dengan tanggungan 2 orang anak, 17,02% dengan tanggungan 3 orang anak, dan 21,27% responden mempunyai tanggungan anak lebih dari 3 orang. Terakhir, dilihat dari segi tingkat penghasilan yang diperoleh setiap bulannya sebagian besar dari mereka (55,32%) berpenghasilan lebih dari Rp 500.000.

Tabel 4.2. Konfigurasi Responden Menurut Tingkat Usia.

No.	Cabang	Jumlah Responden	USIA					
			< 20	20-30	30-40	40-50	50-60	> 60
1.	Ungaran	7		1	2	2	1	1
2.	Jepara	10	1	1	2	6		
3.	Tegal	10			2	7		1
4.	Kudus	11			3	8		
5.	Demak	9		3	4	1		1
	<b>JUMLAH</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Sumber : data primer yang diolah.

Tabel 4.3. Konfigurasi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.

No.	Cabang	Jumlah Responden	PENDIDIKAN					
			SD	SMP	SMA	AKA	UNIV	abstain
1.	Ungaran	7			5	1	1	
2.	Jepara	10		1	4	1	4	
3.	Tegal	10		1	6		2	1
4.	Kudus	11			8	1	2	
5.	Demak	9	1		5	2	1	
	JUMLAH	47	1	2	28	5	10	1

Sumber : data primer yang diolah.

Tabel 4.4. Konfigurasi Responden Menurut Jenis Pekerjaan

No.	Cabang	Jumlah Responden	PEKERJAAN					
			ABRI	IBU RT	PNS	PS	PENG	PED.
1.	Ungaran	7			1	1	4	1
2.	Jepara	10		1		1	7	1
3.	Tegal	10		2	3	1	3	1
4.	Kudus	11		1	7	1	2	
5.	Demak	9			4	2	1	2
	JUMLAH	47	0	4	15	6	17	5

Sumber : data primer yang diolah.

Tabel 4.5. Konfigurasi Responden Menurut Status Perkawinan

No.	Cabang	Jumlah Responden	STATUS PERKAWINAN			
			T/B KAWIN	KAWIN	CERAI	S/I
1	Ungaran	7	1	6		
2	Jepara	10	1	9		
3	Tegal	10		10		
4	Kudus	11		11		
5	Demak	9	2	7		
	JUMLAH	47	4	43	0	0

Sumber : data primer yang diolah.

Tabel 4.6. Konfigurasi Responden Menurut Jumlah Anak.

No.	Cabang	Jumlah Responden	JUMLAH ANAK				
			0	1	2	3	>3
1.	Ungaran	7	1	1	2	1	2
2.	Jepara	10	5		1	3	1
3.	Tegal	10	1	1	2	3	3
4.	Kudus	11		3	6		2
5.	Demak	9	3	3		1	2
	<b>JUMLAH</b>	<b>47</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

Sumber : data primer yang diolah.

Tabel 4.7. Konfigurasi Responden Menurut Tingkat Penghasilan

No.	Cabang	Jumlah Responden	PENGHASILAN					
			<100	100-200	200-300	400-500	>500	Abstain
1.	Ungaran	7				1	6	
2.	Jepara	10		1		1	8	
3.	Tegal	10				1		9
4.	Kudus	11		1	1	2	7	
5.	Demak	9			3	1	5	
	<b>JUMLAH</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>9</b>

Sumber : data primer yang diolah.

### 4.3. Implikasi Strategik

#### 4.3.1. Implementasi Kebijakan Organisasi

Bila dilihat dari struktur organisasinya (lihat gambar 2.1.) dan disesuaikan dengan hasil perhitungan efisiensi operasi cabang-cabang bank, struktur organisasi ini nampaknya sudah mengoptimalkan koordinasi sub-sub unit dan mempunyai kepekaan terhadap perubahan dalam lingkungan terbukti dengan hasil perhitungan yang menunjukkan efisiensi operasi yang optimal di hampir semua cabang-cabang bank. Dan nampaknya bentuk organisasi ini cukup adaptif, dimana dengan adanya

biro perencanaan, perusahaan diharapkan bisa merespon perubahan eksternal yang terjadi dan melakukan koordinasi yang lebih baik dalam lingkungan yang berubah seperti sekarang ini. Langkah yang diambil dalam bidang ini antara lain adalah menyusun organisasi menurut corak pasar yang dihadapi, memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, meningkatkan produktivitas dan menciptakan serta memanfaatkan peluang-peluang dan kesempatan yang terbuka.

Oleh sebab itu organisasi Bank BPD Jateng dibagi menjadi dua bidang utama, yaitu bidang yang meliputi aktivitas yang bersifat nasional dan internasional seperti misalnya penghimpunan dana, transaksi internasional dan pemberian kredit dan jasa-jasa lainnya kepada perusahaan-perusahaan besar. Karena perusahaan-perusahaan besar itu membutuhkan jasa yang bermacam-macam dan kebutuhan masing-masing nasabah besar tersebut perlu pengelolaan tersendiri dan jasa-jasa yang diberikan tidak secara satu demi satu, melainkan dalam satu paket. Sedangkan bidang yang lain adalah memberikan pelayanan kepada perusahaan-perusahaan menengah dan kecil melalui kantor-kantor cabang koordinator, kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Tengah.

#### **4.3.2. Implementasi Kebijakan Fungsional**

##### **1. Kebijakan Keuangan dan Akuntansi**

Secara individual kantor cabang, bisa dilihat bahwa beberapa kantor cabang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasionalnya yang ditujukan untuk melakukan peningkatan efisiensi operasinya. Hal ini sebenarnya

merupakan suatu preseden baik bagi bank BPD Jateng secara keseluruhan untuk mengantisipasi masih tingginya biaya intermediary (biaya yang digunakan bank sebagai suatu lembaga yang mempertemukan antara sumber-sumber dana/modal dengan pihak-pihak yang memerlukan pembiayaan) yang menurut Bank Dunia diperkirakan sekitar 7%-8%. Sehubungan dengan itu, usaha untuk menekan cost terus dilaksanakan dengan menyempurnakan sistem dan prosedur, pemanfaatan kemajuan teknologi, meningkatkan ketrampilan pegawai dan lain-lain, untuk mengurangi overhead cost yang merupakan penyebab tingginya biaya intermediary tersebut. Di lain pihak, pendapatan diusahakan untuk terus meningkat, antara lain dengan memperbaiki kualitas portepel kredit, meningkatkan pemberian jasa kepada nasabah dalam bentuk "packaged services", meningkatkan penghasilan dari aktivitas non kredit, dan sebagainya.

## 2. Kebijakan Pemasaran

### *Produk dan pasar*

Strategi yang digunakan adalah strategi stabilitas dimana kegiatan pemasaran lini produknya adalah mendorong produk dengan margin laba yang tinggi dalam jajaran produk. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan. Paling tidak untuk mengantisipasi kerugian yang cukup besar yang dialami Bank BPD Jateng.

### *Distribusi dan promosi*

Karena menerapkan strategi stabilitas, kegiatan distribusi dan promosi tetap rutin dilakukan terhadap produk-produk yang ada saat ini, terutama untuk produk yang

ditujukan untuk menghimpun dana masyarakat seperti : produk tabungan , DPLK, deposito, dan penyaluran kredit. Apalagi berdasarkan hasil perhitungan di atas, hanya variabel kualitas fisik yang cukup signifikan terhadap variasi perubahan output tipe B (kegiatan yang agak banyak mengkonsumsi sumber daya).

#### *Harga*

Seperti yang sudah diketahui, harga menjadi senjata utama dalam arena perang taktis untuk mendapatkan bagian pasar (market share). Nampaknya untuk Bank BPD Jateng permintaan cukup stabil, sehingga kebijakan harga yang ditetapkan relatif tidak mengalami perubahan.

### 3. Kebijakan Manajemen Produksi-Operasi

#### *Kapasitas dan Pemanfaatan*

Biasanya permintaan akan jasa pelayanan di Bank BPD Jateng meningkat di awal bulan dan akan mengalami penurunan di akhir bulan, sehingga penyesuaian permintaan dilakukan dengan menyesuaikan output dengan adanya perubahan permintaan tersebut, dan dalam melancarkan kegiatan operasi pelayanannya dibutuhkan produksi yang bersinambung, agar tercapai tingkat permintaan rata-rata. Dengan kata lain lebih ditingkatkan lagi operasinya baik personil maupun waktu pelayanan untuk memenuhi tingginya tingkat permintaan tersebut.

#### *Lokasi*

Berdasarkan hasil perhitungan tentang kualitas fisik yang signifikan terhadap variasi perubahan output tipe B di atas, nampaknya lokasi di mana kantor cabang berada memberikan pengaruh yang cukup signifikan juga. Hal ini berarti terkait dengan

waktu pemberian jasa pelayanan perbankan, semakin mudah dijangkau lokasi tersebut, semakin memudahkan nasabah untuk mencapai kantor cabang tersebut. Dan diharapkan juga tempat pemberian pelayanan cukup nyaman dan memberikan rasa aman. Dan strategi yang bisa dilaksanakan adalah strategi waktu terhadap usaha pemberian jasa pelayanan kepada para nasabah.

### *Proses*

Untuk proses pemberian jasa perbankan di Bank BPD Jateng sudah didukung oleh teknologi penunjang yang diperlukan untuk memproduksi output tertentu. Langkah-langkah penyempurnaan diarahkan kepada pemanfaatan dan pengembangan teknologi maju, khususnya sistem komputer dan komunikasi guna mendukung pengembangan kegiatan usaha Bank BPD Jateng di masa depan. Pengembangan sistem komputer dan komunikasi ini dimaksudkan untuk pengembangan produk jasa-jasa baru, peningkatan pelayanan nasabah, pengembangan jaringan komunikasi dan informasi serta meningkatkan produktivitas dan keterpaduan perencanaan strategis.

### *Peralatan dan pemeliharaan (maintenance)*

Satu contoh bisa diambil, yaitu untuk perolehan output tipe B di kantor cabang Jepara nampak bahwa kontribusi variabel input (jumlah PC) cukup memberikan pengaruh yang berarti (8,43%) demikian pula di beberapa kantor cabang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kebijaksanaan mengenai investasi untuk mempertahankan atau menggantikan suatu mesin dan peralatan, dapat menjadi hal penting bagi kesanggupan jangka panjang suatu kantor cabang agar dapat berhasil bersaing dan mencapai tujuan, seperti misalnya keuntungan. Apalagi masih ditunjang dengan

adanya surplus biaya operasional hampir 200% dan kantor-kantor cabang lain yang juga mempunyai potensi pengurangan biaya operasional terhadap kantor cabang Jepara ini.

#### 4. Kebijakan di bidang Sistem Informasi Manajemen

Penyempurnaan diarahkan pada suatu sistem informasi yang bisa tepat data, tepat waktu serta selalu tersedia bila diperlukan, sehingga dapat menunjang pengambilan keputusan. Arus informasi disederhanakan, tetapi mutu dan ketepatan waktunya ditingkatkan.

#### 5. Kebijakan Personalia, Hukum dan Hubungan Masyarakat

##### *Personalia*

Bila melihat pada angka-angka hasil perhitungan mengenai variabel input di beberapa kantor cabang (yaitu jam kerja efektif kepala cabang, wakil kepala cabang, dan para staffnya) menunjukkan adanya peran yang cukup berpengaruh terhadap efisiensi operasi kantor cabang. Hal ini nampaknya sesuai dengan adanya penyempurnaan yang dilakukan pihak kantor pusat untuk selalu mengadakan penyempurnaan kepegawaian, yang pada dasarnya diarahkan pada usaha untuk mempersiapkan pegawai agar sesuai dengan suasana lingkungan yang baru (karena sering ada perputaran kerja dan tempat kerja untuk karyawan Bank BPD Jateng), meningkatkan motivasi kerja pegawai, meningkatkan ketrampilan manajerial dan profesional pegawai, mempersiapkan manajer yang canggih, dan menghimpun tenaga-tenaga yang bermutu tinggi. Untuk itu sistem penilaian hasil kerja, sistem balas jasa dan insentif diusahakan lebih obyektif dan merangsang pegawai untuk meningkatkan

prestasinya. Masalah pendidikan dan latihan pegawai juga mendapat perhatian. Selain program-program yang bersifat kursus-kursus dan seminar-seminar, juga dikirim pegawai untuk mengikuti program pendidikan studi lanjut.

#### *Masalah Hukum*

Karena Bank BPD Jateng terbagi dalam dua bidang organisasi, seperti yang telah dijelaskan di atas, dalam melaksanakan strateginya, pihak Bank BPD Jateng sudah mempertimbangkan dan menyesuaikannya dengan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku di wilayah kerjanya. Dan tentunya hal ini menuntut peran serta para staff hukum untuk bisa menunjukkan akibat-akibat apa saja yang mungkin timbul agar pihak manajer (Kepala Cabang) dapat menentukan kebijakan yang tepat.

#### *Hubungan Masyarakat*

Pihak Bank BPD Jateng sudah banyak terlibat dalam kegiatan sosial masyarakat di sekitarnya dan berperan dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat khususnya dan dalam menunjang pembangunan ekonomi pada umumnya, atau yang lebih dikenal dengan istilah sebagai "agent of development". Sebagai "agent of development" itu, adakalanya pihak Bank BPD Jateng mengorbankan pertimbangan untung rugi secara finansial, karena harus memperhatikan kepentingan yang lebih luas. Misalnya dalam hal pembukaan Kantor Cabang di suatu daerah, mungkin dari segi finansial atau dari segi usaha bank tidak menguntungkan, tetapi tetap dilaksanakan karena hal tersebut akan dapat membantu perkembangan ekonomi dan pembangunan daerah.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Athanassopoulos (1997) mengatakan bahwa proses pengembangan strategi dimulai dari pengembangan strategi korporat dengan fokus mempertahankan hidup (survival). Berdasarkan strategi korporat ini, strategi unit bisnis dengan fokus pada distinctive competence, kepemimpinan, biaya, diferensiasi mengenai produk, dan fokus pada biaya maupun diferensiasi disusun. Di mana dalam penelitian ini, juga telah mempertimbangkan cabang-cabang bank sebagai pelari terdepan strategi bank untuk menarik para pelanggan yang membeli jasa keuangan dalam bentuk deposit, pinjaman dan commissions. Isu-isu kunci proses ini adalah transaksi-transaksi yang dibuat pada level cabang agar mempermudah proses intermediasi uang dari bentuk deposit pinjaman. Bank sebagai suatu keseluruhan dan cabang-cabang secara individual melakukan beberapa usaha kolektif agar dapat memainkan fungsi-fungsi ini dengan sukses. Efektifitas usaha didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meringkas elemen-elemen tangible dan intangible dari operasi-operasi cabang agar dapat memperkirakan perluasan sehingga mereka dapat mencapai tujuannya, yaitu efisiensi dan kualitas. Efisiensi dipertimbangkan pada level pasar, produksi-produksi intermediasi, sementara kualitas pada level fisik, corporate dan interaktif.

Ada perbedaan tingkat kesulitan dan kompleksitas yang mengikuti perbedaan tipe transaksi di tingkat cabang. Alternatif formulasi value judgment digunakan untuk

menghasilkan tipe panaksiran dan perkiraan target-target produksi efisiensi untuk cabang-cabang yang kurang efisien. Komponen kualitas efektivitas usaha ditaksir dengan mengadopsi model konseptual tiga dimensi kualitas (fisik, inetrakstif, dan corporate). Hasil-hasilnya telah memberikan wawasan yang sangat berguna berkaitan dengan interaksi yang tidak diketahui sebelumnya antara dimensi kualitas pelayanan dan kemampuan cabang-cabang bank untuk memperbesar kualitas jasa-jasa mereka.

**Secara keseluruhan, hasil yang diperoleh adalah :**

Output kegiatan tipe A :

- Dari ke 7 KC yang diteliti, hampir semua KC efisien, kecuali KC Tegal yang kurang efisien (99,9%) dibandingkan dengan KC Koordinator Surakarta, KC Kudus, KC Jepara, KC Ungaran, KC Utama Semarang, dan KC Demak.
- Walaupun kurang efisien, KC Koordinator Surakarta mempunyai potensi untuk mengurangi biaya operasinya sebesar 341,9% terhadap KC Tegal. Hal ini berarti KC ini mempunyai beberapa kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya.
- Variabel output (jumlah transaksi kegiatan penarikan rekening DPLK per tahun) cukup bisa untuk dikembangkan lagi, karena kalau dilihat dari perhitungan, kontribusinya cukup berpengaruh yaitu 10,67%.

Output kegiatan tipe B :

- Untuk kategori ini, semua KC sudah efisien (nilai hk sebesar 100%), hampir semua KC mempunyai kesamaan karakteristik, sehingga bisa melakukan pengurangan biaya operasi KC-nya. Tetapi yang paling baik efisiensinya adalah

KC Jepara, karena kontribusi variabel input (biaya operasional) mempunyai kecenderungan untuk mengalami surplus sebesar 200%. Artinya KC ini bisa melakukan banyak penghematan, misalnya dengan mengalokasikan sebagian kelebihan biaya operasional tersebut untuk meningkatkan kegiatan operasi di KC.

- Variabel-variabel output yang bisa dikembangkan adalah jumlah transaksi pembukaan rekening tabungan untuk KC Kudus, KC Demak, terjadinya pengurusan hasil lelang untuk melunasi kredit dalam setahun untuk KC Demak (kontribusinya cukup besar 21,12%).
- Variabel-variabel input yang bisa diperhatikan adalah adalah jam kerja efektif pelaksana untuk KC Utama Semarang, jumlah PC untuk KC Jepara.

#### Output kegiatan tipe C:

- Semua KC yang diteliti sudah efisien, tetapi nampaknya banyak perbedaan karakteristik dalam kegiatan operasinya sehingga tidak ada KC-KC yang mempunyai potensi untuk melakukan pengurangan biaya operasi terhadap efisiensi operasinya.
- Sebagian besar variabel-variabel tentang jumlah transaksi pada jasa-jasa yang melibatkan komisi (commissions)/yang memberikan peningkatan kemampuan profitabilitas bank BPD Jateng memberikan kontribusi yang cukup berpengaruh di KC Tegal, KC Ungaran, dan KC Demak.

#### Output kegiatan tipe D :

- Karena tipe output kegiatan ini hanya sedikit mengkonsumsi sumber daya, semua kantor cabang yang diteliti menjadi efisien dalam kegiatan operasinya. Hal ini berarti diantara KC-KC tersebut mempunyai banyak kesamaan karakteristik dalam kegiatan operasinya sehingga banyak KC yang mempunyai kecenderungan untuk bisa melakukan pengurangan biaya operasionalnya terhadap KC yang diperbandingkan.
- Sebagian kontribusi variabel input adalah pada jam kerja efektif kepala seksi dan kepala cabang di KC Koordinator Surakarta, KC Tegal, KC Jepara, dan KC Utama Semarang.
- Kontribusi variabel input juga nampaknya memberikan banyak pengaruh di KC Demak, dan KC Ungaran.

#### Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Output Cabang Bank:

- Hanya variabel kualitas fisik yang mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap sumbangan variasi perubahan output total tipe B cabang bank.
- Hanya output yang masuk dalam kategori B sajalah yang cukup memberikan pengaruh yang berarti walaupun besarnya hanya sekitar 21,6% terhadap efisiensi operasi cabang bank, dibandingkan dengan output tipe A, C, dan D yang besarnya 3,3%, 9%, dan 1,3%.

- Hal ini berarti masih ada output lain yang tidak masuk dalam model yang bisa dikembangkan lagi dan mempengaruhi besarnya efisiensi operasi cabang-cabang bank.

Secara umum, studi ini menunjukkan bahwa analisis DEA adalah alat praktis dan fleksibel untuk mengukur efisiensi. Karena analisis ini mampu memperhitungkan banyak variabel output tanpa melalui perhitungan indeks gabungan. Dalam pengukuran efisiensi operasi cabang-cabang bank BPD Jateng, analisis DEA terbukti dapat memperhitungkan 73 variabel keputusan secara sekaligus, kemudian analisis DEA juga mampu mensiasati perbedaan satuan tiap-tiap variabel tanpa perlu menspesifikasinya ke dalam satuan dasar pengukuran yang sama.

Walaupun demikian, sesuai dengan pendapat Sahid SN, bahwa analisis DEA juga memiliki keterbatasan yaitu bahwa indikator efisiensi yang dihasilkan bersifat teknis dan berlaku hanya pada kelompok objek penelitian yang diperbandingkan saja. Jadi status sebuah cabang bank BPD Jateng yang dulunya relatif efisien bisa saja berubah menjadi relatif tidak efisien, bilamana dalam kelompok cabang-cabang bank tersebut terdapat cabang-cabang bank lain yang jauh lebih efisien secara relatif

## **5.2. Saran-saran**

### Output kegiatan tipe A :

- Sebaiknya lebih dikonsentrasikan di KC Tegal, karena KC ini termasuk yang kurang efisien dibandingkan dengan efisiensi operasi KC-KC yang lain, sehingga

sebaiknya pihak bank BPD Jateng bisa lebih memperhatikan jam kerja efektif kepala cabang, wakil kepala cabang, kepala seksi dan para pelaksananya, karena hal ini sangat terkait sekali dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para nasabah.

- Kemudian jumlah PC juga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi kinerja para personalia di KC ini, termasuk kemudahan on line ke beberapa cabang, dimana kedua hal tersebut dapat mempengaruhi perolehan output-outputnya (jumlah rata-rata transaksi pembuatan credit appraisal per tahun, jumlah kegiatan pelaksanaan penagihan kredit rutin per tahun, jumlah transaksi kegiatan save deposit yang terealisasi per tahun, dan jumlah transaksi kegiatan penarikan rekening DPLK per tahun).

Output kegiatan tipe B :

- Kontribusi variabel output yang paling banyak memberikan nilai negatif adalah KC Kudus (yaitu jumlah rata-rata pemindahan SPM Giro cabang pertahun, jumlah transaksi pembukaan rekening tabungan haji per tahun, terjadinya perjanjian kredit dan pengikatan jaminan per tahun, terjadinya monitoring dan pengawasan surat peringatan per tahun, pelaksanaan persetujuan dan penolakan (CN/DN) dalam setahun, dan pelaksanaan penarikan rekening DPLK dalam setahun) maka sebaiknya pihak KC ini bisa lebih mengkonsentrasikan pada kegiatan untuk pengembangan produk-produk tersebut sehingga bisa dikembangkan lagi untuk peningkatan perolehan profitabilitas KC.

Output kegiatan tipe C :

- Sebaiknya lebih dikonsentrasikan di KC Utama Semarang karena KC ini termasuk KC yang kurang efisien dibandingkan dengan KC-KC lain yang diteliti. Dimana perhatian bisa diberikan terhadap variabel-variabel pelaksanaan kegiatan penarikan rekening tabungan per tahun, pelaksanaan kegiatan transaksi overbooking per tahun, rata-rata terjadinya kiriman uang masuk per tahun, dan rata-rata terjadinya penutupan rekening DPLK per tahun.

Output kegiatan tipe D :

- Sedikit perhatian bisa diberikan di KC Utama Semarang untuk variabel-variabel output (terjadinya pembukaan rekening tabungan per tahun, terjadinya penyetoran rekening tabungan per tahun, dan pelaksanaan pengkreditan rekening atas pembagian dividen setiap tahun), terutama untuk teknis pelaksanaan pemberian pelayanan/service kepada para nasabah bisa lebih ditingkatkan lagi.

Kualitas pelayanan terhadap efisiensi operasi cabang-cabang bank :

Perlunya pihak Bank BPD Jateng untuk lebih meningkatkan kualitas jasa pelayanannya di semua bagian, antara lain dengan lebih memperhatikan lagi hal-hal sebagai berikut :

- Keandalan :
  - Pelayanan yang ramah serta selalu siap menolong.
  - Ketepatan dan kecepatan pemberian pelayanan.

- Keresponsifan/ketanggapan
  - Kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah yang timbul.
  - Kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan pelanggan.
- Keyakinan
  - Pengetahuan dan kecakapan staff baik operasional-staff maupun manajerial-staff.
  - Melakukan komunikasi yang efektif dengan pelanggan.
- Empati
  - Memberikan perhatian secara individu kepada pelanggan/nasabah.
  - Bertanggungjawab terhadap kenyamanan dan keamanan para nasabah.
- Berwujud
  - Lebih ditingkatkan lagi kebersihan dan kerapian ruang kantor dan staff.
  - Penataan eksterior dan interior ruang customer service dan ruang kerja yang baik.

Terhadap Strategi Perusahaan :

Perlunya pihak Bak BPD Jateng untuk mengembangkan strategi korporatonya ke arah *competitive priorities*, yaitu suatu strategi operasi yang dikembangkan untuk menggerakkan nasabah/ pelanggan (customer driven) yang mencerminkan adanya kejelasan pemahaman terhadap tujuan jangka panjang organisasi dan adanya usaha

*cross-functional* antara bagian pemasaran dan operasi untuk mengikuti kebutuhan (needs) pasar dan menterjemahkan kebutuhan tersebut ke dalam kapabilitas yang diinginkan; sehingga Bank BPD Jateng bisa memiliki keunggulan lebih dibandingkan dengan para pesaing. Ada delapan *competitive priorities*; yang terbagi dalam empat grup; yang bisa dilakukan, yaitu :

- Biaya (cost) : 1. low-cost operations
- Kualitas : 1. high-performance design  
2. kualitas yang konsisten
- Waktu (time) : 3. fast delivery time  
4. on-time delivery  
5. kecepatan untuk melakukan pengembangan.
- Fleksibilitas 6. customization  
7. volume flexibility

### **Strategi Biaya (cost)**

Harga yang rendah dapat meningkatkan permintaan (demand) untuk jasa perbankan yang ditawarkan, tetapi juga akan mengurangi profit margin jika jasa tersebut tidak diproduksi pada biaya rendah. Untuk bersaing berdasarkan biaya ini, seorang manajer operasi harus memperhatikan biaya tenaga kerja, materials, overhead, dan biaya yang lain untuk mendesain sistem yang memberikan harga yang lebih rendah per unit jasa, tetapi seringkali strategi ini memerlukan adanya investasi tambahan untuk peralatan dan fasilitas otomatis.

## **Strategi Kualitas**

Bank BPD Jateng harus menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan. Ia juga harus merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan oleh konsumen agar ia dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing. Misalnya, keunggulan bersaing dalam hal :

a. Desain yang fleksibel

→ Perusahaan membuat perubahan desain atau memperkenalkan produk baru secara cepat.

b. Kualitas yang baik dan konsisten

→ Perusahaan mempertahankan produk berkualitas tinggi dengan konsisten serta menyediakan kinerja produk yang baik.

c. Variasi produk

→ Perusahaan menyediakan produk yang beragam untuk suatu lini produk.

## **Strategi Waktu**

a. Fast delivery time/kecepatan pelayanan

→ Perusahaan memberikan kecepatan pelayanan seperti yang diharapkan oleh konsumen atau seperti yang dijanjikan kepada konsumen.

b. On-time delivery

→ Perusahaan harus memperhatikan besarnya persentase para nasabah yang menunggu di jalur antrian.

c. Development speed

→ Pengukuran seberapa cepat suatu produk jasa diperkenalkan mulai dari memperkenalkan ide gagasan sampai dengan produksi dan desain akhir; dimana proses produksi untuk setiap produk berbeda. Pengambilan keputusan terhadap proses menyangkut komitmen yang diambil oleh pihak manajemen. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan adalah teknologi yang digunakan, kualitas, pendayagunaan tenaga kerja manusia dan peralatan. Semua biaya-biaya atau investasi yang akan ditanam, sangat tergantung pada struktur biaya perusahaan.

**Strategi Fleksibilitas**

a. Customization

→ Pihak bank harus mempunyai kemampuan operasi untuk mengakomodasi kebutuhan yang unik dari setiap nasabah dan merubah desain jasa pelayanan.

b. Volume flexibility

→ Pihak bank harus mempunyai kemampuan untuk mempercepat dan mengurangi tingkat produksi secara cepat untuk mengatasi fluktuasi demand yang cukup tinggi. Misalnya, antisipasi tindakan yang perlu dilakukan dalam pemberian jasa pelayanan customer service dan teller pada awal bulan untuk menghadapi banyaknya nasabah dari beberapa instansi yang harus mengambil gajinya di KC Utama Semarang, yaitu dengan menambah jumlah counter antrian dan memperkerjakan customer service dan teller tambahan selama hari-hari sibuk tersebut. Sehingga jasa pelayanan bisa lebih cepat diberikan.

## DAFTAR PUSTAKA

Andreas D. Anthanassopoulos, "Service quality and operating efficiency synergies for management control in the provision of financial services : Evidence from Greek bank branches", *European Journal of Operational Research* 98 (1997) 300 – 313.

Anderson, Sweeney and Williams, "*Manajemen Sains*", Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.

Banker, Charnes, Cooper, and Schinner, "A Bi-External Principles For Frontier Estimation And Efficiency Evaluation," *Management Science* Vol.27. December, 1981.

Berger, A., Leusner, J. and Mingo, J., "The efficiency of bank branches", paper presented in the 3<sup>rd</sup> Productivity Workshop, Georgia, 1994.

Bernard W. Taylor III, *Sains Manajemen (Pendekatan Matematika Untuk Bisnis)*, Edisi Indonesia, Salemba Empat Prentice Hall, Jakarta, 1993.

*Bulletin Bank BPD Jateng*, Edisi 10/1998.

*Bank & Manajemen*, No. 44 Juli/Agustus 1998.

Cronin, JJ. And Taylor, S., "Measuring Service Quality Are-examination and extension", *Journal of Marketing* 56, 55 – 68, 1992.

Garvin, D., "What does product quality really mean?", *Sloan Management Review* 26, 25 – 43, 1984.

\_\_\_\_\_, *Managing Quality : The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, New York, 1988.

Gronroos, C., *Service Management and Marketing : Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Lexington, MA., 1990.

Hamdy A. Taha, "*Riset Operasi*", jilid 1, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.

*Info Bank*, Edisi No. 239/Juli 1999/Vol. XXI.

*Info Bank*, Edisi No. 240/Agustus 1999/Vol. XXI.

Krajewski, *Operations Management, Strategy and Analysis*, Fourth Edition, Addison-Wesley, USA, 1996.

Knight, D., Sturdy, A. and Morgan, G., "The consumer rules? An examination of the rhetoric of reality of marketing in financial services", *European Journal of Marketing* 28, 42 – 54, 1994.

Lehtinen, U. and Lehtinen, J.R., "Two approaches to service quality dimensions", *The Service Industries Journal* 11, 287 – 303, 1991.

Manongga, DHF., "*Pengukuran Efisiensi Unit-unit Usaha Dalam Industri Suatu Pendekatan Riset Operasi*", 1995.

Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, "*Metode Penelitian Survei*", LP3ES, Jakarta, 1995.

Nugroho, Sahid Susilo, *Analisis DEA dan Pengukuran Efisiensi Merek*, Kelola No. 8/IV/1995

\_\_\_\_\_, *Efisiensi Merek dan Uji Konsep Mobil Nasional Timor*, Kelola No.15/VII/1997.

Olsen, M. and Yolalan, R., "An empirical study on measuring operating efficiency and profitability of bank branches," *European Journal of Operation Research* 46, 282 – 294, 1990.

Parasuraman, Valarie A. Zeithaml dan Leonard L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implication for future research", *Journal of Marketing* 49, 41 – 50, 1985.

*Pengembangan Perbankan*, Juli – Agustus 1992, No. 36.

Purba Rao, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February – March 1996.

Render, Barry, *Production And Operations Management, Strategic and Tactical Decisions*, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996.

Reeves, C.A. and Bednar, D.A., "Defining quality: Alternatives and implications", *Academy of Management Review* 19, 419 – 445, 1994.

Soeratno dan Lincoln Arsyad, "*Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1993.

Sherman, H.D., and Gold, F., "Bank Branch Operating Efficiency Evaluation with DEA", *Journal of Banking and Finance* 9; 297 – 315, 1981.

Silkman, Richard H., "Measuring Efficiency : An Assesment of Data Envelopment Analysis," *New Direction For Program Evaluation No. 32*, San Fransisco: Jossey – Bass, 1986.

Sumodiningrat, Gunawan, Dr., M.Ec, *Ekonometrika Pengantar*, Penerbit BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 1998.

Tulkens, H., "On FDH efficeincy analysis: Some methodological issues and applications to retail banking, courts and urban transit", *Journal of Productivity Analysis* 4, 183 – 210, 1993.

Yaw M. Mensah & Shu-Hsing Li, "Measuring Production in a Not-for Profit Setting : An Extension", *The Accounting Review*, Vol. 68, No. 1, January 1993, pp. 66-88