

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Cabang yang konsisten menjaga nilai efisiensi 1,000 dengan model VRS adalah cabang Jalan K dan Jalan S. Cabang yang konsisten menjaga nilai efisiensi 1,000 dengan model CRS adalah cabang Jalan K. Perubahan *total factor productivity* terbesar diraih oleh cabang Jalan K. Maka dari itu cabang Jalan K adalah yang terbaik secara relatif.
2. Tingkat efisiensi cabang Kedai Kopi X periode April sampai September 2019 dengan model VRS dapat dibagi menjadi cabang tanpa perubahan kelompok efisiensi dan cabang dengan perubahan kelompok efisiensi. Kategori cabang tanpa perubahan kelompok efisiensi meliputi cabang Jalan K dan Jalan S yang dapat mempertahankan efisiensi sepanjang periode. Kategori kedai tanpa perubahan kelompok efisiensi meliputi (1) Stagnan – Turun yaitu cabang kedai Jalan P yang efisien sejak bulan April sampai Agustus 2019 kemudian menjadi cukup efisien pada bulan September 2019. (2) Naik – Stagnan – Turun yaitu cabang kedai Jalan M yang cukup efisien pada bulan April 2019, menjadi efisien sejak bulan Mei sampai Agustus 2019, dan menjadi cukup efisien kembali pada bulan September 2019.
3. Baik cabang Jalan P dan Jalan M memiliki efisiensi yang kurang baik secara relatif dengan model VRS. Terdapat *slack* di cabang Jalan M pada bulan April 2019 ketika efisiensinya 0,999 dan pada bulan September 2019 ketika efisiensinya 0,965, di pengeluaran Remunerasi, Biaya Sewa, dan Biaya Lain-lain di kedua bulan tersebut. Terdapat juga *slack* di cabang Jalan P pada bulan September 2019 ketika efisiensinya 0,977, di pengeluaran HPP, Biaya Sewa, dan Biaya Lain-lain.
4. Mengacu pada bulan terakhir, cabang Jalan M harus mengurangi pengeluaran berupa Remunerasi sebanyak Rp 12.424.860,082 atau sejumlah gaji pegawai sebanyak empat orang, Biaya Sewa Rp 2.562.649,658, dan Biaya Lain-lain Rp 2.241.617,949. Sedangkan cabang Jalan P harus mengurangi kelebihan pengeluaran berupa HPP sebesar Rp 4.887.422,023, Biaya Sewa Rp 8.964.932,297, dan Biaya Lain-lain Rp 10.093.636,892.

5. Selama periode April sampai September 2019, efisiensi terbaik menggunakan model VRS dicapai oleh cabang Jalan K dan Jalan S yang berada di pusat kota, Namun secara perubahan TFP cabang Jalan K kenaikannya paling besar sedangkan cabang Jalan S kenaikannya paling kecil. Hal ini menunjukkan lokasi cabang bisa jadi tidak berpengaruh terhadap kinerja.
6. Hampir seluruh bulan Mei 2019 penduduk Bandung dan sekitarnya yang beragama Islam menjalani ibadah puasa, dan karenanya seluruh kedai mengurangi jam buka menjadi 17:00 – 24:00. Hal tersebut menyebabkan penurunan total penjualan, dimana total *output* bulan tersebut menempati posisi kedua terakhir. Selanjutnya, bulan Juni 2019 dimulai dengan libur lebaran yang mengawali musim liburan yang mana meningkatkan total penjualan hampir separuh dari bulan sebelumnya, hingga total penjualan bulan tersebut melonjak hingga menempati peringkat tertinggi. Namun, total *input* bulan Juni 2019 naik hanya seperenam dari bulan Mei 2019, maka dari itu bulan Juni 2019 menunjukkan rata-rata produktivitas terbaik diantara bulan-bulan lainnya. Kejadian ini menunjukkan efisiensi kedai dapat dipengaruhi kondisi eksternal kedai.
7. Terdapat *slack* di kedai cabang Jalan M pada bulan April dan September 2019, spesifiknya variabel *input* Remunerasi, Biaya Sewa, dan Biaya Lain-lain pada masing-masing bulan. Hal ini mengindikasikan adanya kelebihan biaya yang perusahaan keluarkan dalam Remunerasi, spesifiknya cabang kedai tersebut memiliki kelebihan pegawai dua orang pada bulan April 2019 dan empat orang pada bulan September 2019. Juga terdapat dalam Biaya Lain-lain, yang dapat berupa pemakaian listrik, air, perawatan, keamanan, atau biaya lainnya. Terdapat *slack* juga di kedai cabang Jalan P pada bulan September 2019, spesifiknya dalam variabel *input* HPP, Biaya Sewa, dan Biaya Lain-lain. Hal ini mengindikasikan adanya kelebihan biaya yang perusahaan keluarkan dalam HPP, yang dapat berupa penggunaan bahan baku yang berlebihan atau adanya bahan baku yang busuk dan dalam Biaya Lain-lain, yang dapat berupa pemakaian listrik, air, perawatan, keamanan, atau biaya lainnya yang berlebihan.

Untuk variabel *input* Biaya Sewa, setelah klarifikasi dengan pihak perusahaan, didapati bahwa biaya tersebut sudah disepakati jumlahnya dalam bentuk persentase dengan beberapa modifikasi ketika melakukan proses transaksi penyewaan tempat. Kesimpulannya ialah Biaya Sewa ada diluar kontrol masing-masing cabang. Namun jika menarik kesimpulan tanpa mempertimbangkan fakta tersebut, baik cabang kedai Jalan P dan Jalan M membayar Biaya Sewa yang terlalu tinggi pada masing-masing bulan terkait.

## 5.2. Saran

1. Diharapkan cabang kedai Jalan K dapat mempertahankan kinerjanya, dan cabang yang lain dapat mengurangi jumlah *input* atau menambah jumlah *output* agar mencapai kinerja yang optimal.
2. Cabang Jalan M harus mengatasi kelebihan pengeluaran Remunerasi. Mengacu pada perhitungan bulan terakhir observasi, biaya Remunerasi di cabang tersebut harus dikurangi sebanyak Rp 12.424.860,082. Perusahaan dapat mengadakan pelatihan yang meningkatkan performa pegawai agar penjualan cabangnya bertambah sehingga empat orang pegawai tidak perlu dikeluarkan atau menugaskan empat orang pegawai ke cabang lain dengan mempertimbangkan *cost* dan *benefit*, dan hanya ketika tidak ada cara lain baru pegawai diberhentikan.
3. Cabang Jalan P harus mengatasi kelebihan pengeluaran HPP. Mengacu pada perhitungan bulan terakhir observasi, cabang tersebut harus mengurangi penggunaan bahan baku sebesar Rp 4.887.422,023. Caranya bisa dengan memastikan penggunaan bahan baku yang sesuai resep, minimalisir bahan baku yang disimpan sampai busuk, dan penggunaan sistem *inventory* yang lebih baik.
4. Baik cabang Jalan M dan Jalan P harus mengatasi kelebihan pengeluaran Biaya Lain-lain. Mengacu pada perhitungan bulan terakhir observasi, cabang Jalan M harus mengurangi Biaya Lain-lain sebanyak Rp 2.241.617,949 dan cabang Jalan P sebanyak Rp 10.093.636,892. Caranya bisa dengan menghemat penggunaan air, listrik, atau biaya perawatan namun tanpa mengganggu operasional kedai.

5. Cabang kedai Jalan S, Jalan P, dan Jalan M dapat menjadikan cabang kedai Jalan K sebagai acuan dari sisi efisiensi dan peningkatan produktivitas. Dengan berfokus pada pengaturan biaya HPP dan Remunerasi yang lebih besar dibanding biaya lainnya.
6. Manajemen perusahaan perlu merespon faktor eksternal, bukan hanya periode liburan tapi juga periode sesudahnya agar dapat dengan segera menyesuaikan pengeluaran-pengeluaran terhadap pendapatan kedai.
7. Penelitian lebih lanjut dapat dilaksanakan dengan tidak menyertakan Biaya Sewa baik masih di perusahaan yang sama atau di perusahaan lain, terutama ketika biaya tersebut tidak dapat dikontrol manajemen. Penelitian tersebut dapat menunjukkan hasil yang lebih objektif dalam menilai kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, jumlah kelebihan dalam Biaya Sewa dapat dijadikan referensi dalam menentukan harga sewa ketika kelak membuka cabang baru lagi.
8. Penelitian lebih lanjut dapat dilaksanakan dengan menggunakan data dari kurun waktu yang lebih lama ataupun cabang yang lebih banyak untuk hasil yang lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afonso, A., Ayadi, M., & Ramzi, S. (2013). Assessing productivity performance of basic and secondary education in Tunisia: a Malmquist analysis. *Working Papers Department of Economics 19*, 104–128.
- Alviya, I. (2011). Efisiensi Dan Produktivitas Industri Kayu Olahan. *Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*, 122 - 138.
- Avkiran, N. K. (2006). *Productivity Analysis in the Service Sector with Data Envelopment Analysis*. Queensland: N K Avkiran.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Management Science. *Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis*, 1031-1142.
- Caves, D. W., Christensen, L. R., & Diewert, W. (1982). The Economic Theory of Index Numbers and the Measurement of Input, Output, and Productivity. *Econometrica*, 1393-1414.
- Chandra, D. (2018). *Analisa Tingkat Efisiensi Bank Kategori Buku 3: Bank Lokal, Bank Campuran, dan Bank Asing, Dengan Metode Data Envelopment Analysis Periode Maret 2014 - Maret 2016*. Bandung.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). European Journal of Operational Research. *Measuring the efficiency of decision making units*, 429-444.
- Coelli, T. J. (2008). *A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program*. Armidale: University of New England.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2011). *Handbook on Data Envelopment Analysis (2nd ed.)*. New York: Springer Science+Business Media, LLC.
- Deslrieres, M. (2019, December 31). *DEA Software*. Retrieved from sigmdel.ca: <https://sigmdel.ca/aed-dea/>
- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Retail productivity assessment using data envelopment. *Journal of Retailing*, 89-105.
- Farantos, G. I. (2015). The Data Envelopment Analysis Method and the influence of a phenomenon in organizational Efficiency: A literature review and the Data Envelopment Contrast Analysis new application. *Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science*, 2015(2), 101-117.
- Gulati, R. (2011). Evaluation of technical , pure technical and scale efficiencies of Indian banks : An analysis from cross-sectional perspective. *The 13th Annual Conference on Money and Finance in the Indian Economy*, (pp. 1–30). Mumbai.
- Hayes, A. (2019, October 16). *Cost of Goods Sold – COGS*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/cogs.asp>

- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (12th ed.)*. London: Pearson Education, Inc.
- Herrendorf, B., & Bai, Y. (2008). What is the Relationship between Competition and Productivity. *Society for Economic Dynamics, 2009 Meeting Papers*, 1142.
- International Coffee Organization. (2019, November). *World Coffee Production*. Retrieved from Coffee Production Report: <http://www.ico.org/prices/po-production.pdf>
- Joo, S.-J., Stoeberl, P. A., & Fitzer, K. (2009). Benchmarking: An International Journal, Vol. 16 Issue: 6. *Measuring and benchmarking the performance of coffee stores for retail operations*, 741-753.
- Kagan, J. (2019, May 15). *Remuneration*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/remuneration.asp>
- Kenton, W. (2018, February 28). *Rent Expense*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/rent-expense.asp>
- Kenton, W. (2019, July 14). *Revenue*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/revenue.asp>
- Kumar, S., & Gulati, R. (2008). An examination of technical, pure technical and scale efficiencies in GCC banking. *American J. of Finance and Accounting*, 152.
- Merriam-Webster. (2020). *café*. Retrieved from Merriam-Webster Dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/caf%C3%A9#h1>
- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oxford Dictionaries. (2020). *cafe*. Retrieved from Oxford Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cafe>
- Ozcan, Y. A., & Tone, K. (2014). *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment using Data Envelopment Analysis (DEA)*. New York: Springer.
- Paço, C. L., & Pérez, J. M. (2013). The use of DEA (Data Envelopment Analysis) methodology to evaluate the impact of ICT on productivity in the hotel sector. *Via Tourism Review*.
- Purwantoro, R. N. (2003). Penerapan Data Envelopment Analysis (DEA) dalam Kasus Pemilihan Produk InkJet Personal Printer. In *Manajemen Usahawan Indonesia*.
- Rahmanulloh, A., & McDonald, G. (2019, May 15). *Indonesia Coffee Annual Report*. Retrieved from United States Department of Agriculture:

[https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/report/downloadreportbyfilename?filename=Coffee%20Annual\\_Jakarta\\_Indonesia\\_5-15-2019.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/report/downloadreportbyfilename?filename=Coffee%20Annual_Jakarta_Indonesia_5-15-2019.pdf)

- Ramanathan, R. (2003). *An Introduction to Data Envelopment Analysis: A Tool for Performance Measurement*. New Delhi: Sage Publications.
- Sapari, E. (2019, November 1). Jumlah Kedai Kopi di Kota Bandung. (F. Satrio, Interviewer)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Thrall, R. M. (2000). Total Factor Productivity. *Journal of Productivity Analysis*, 125–137.
- Tuovila, A. (2019, July 14). *Non-Operating Expense*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/n/non-operating-expense.asp>