

**ANALISIS TINGKAT EFISIENSI RELATIF KCP BANK B DI MALANG
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN METODE *DATA
ENVELOPMENT ANALYSIS***



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Oleh:

Kimberly Yang

2016120030

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 2011/SK/BAN-
PT/Akred/S/VII/2018)**

BANDUNG

2020

**RELATIVE EFFICIENCY ANALYSIS OF BRANCHES OF BANK B IN
MALANG TO INCREASE PERFORMANCE WITH DATA ENVELOPMENT
ANALYSIS METHOD**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for the Bachelor's Degree in Management

By:

Kimberly Yang

2016120030

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

MANAGEMENT STUDY PROGRAMME

**(Accredited based on the Decree of BAN-PT No. 2011/SK/BAN-
PT/Akred/S/VII/2018)**

BANDUNG

2020

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS TINGKAT EFISIENSI RELATIF KCP BANK B DI MALANG
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN METODE *DATA
ENVELOPMENT ANALISIS***

Oleh:

Kimberly Yang

2016120030

Bandung, Januari 2020

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing,

B. Meylianti Sulungbudi, PhD, ASCA, CIPM

Ko-Pembimbing,

Fernando, S.E., M.Kom.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Kimberly Yang
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 25 November 1997
Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) : 2016120030
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

“Analisis Tingkat Efisiensi Relatif KCP Bank B di Malang untuk Meningkatkan Kinerja dengan Metode *Data Envelopment Analysis*”

dengan,

Pembimbing : Brigita Meylianti Sulungbudi, Ph. D., ASCA, CIPM
Ko-Pembimbing : Fernando, SE., M.Kom.

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri.

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 10 Januari 2020

Pembuat pernyataan:



(Kimberly Yang)

ABSTRAK

Salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *competitive advantage* adalah dengan melakukan kerja seefisien dan seefektif mungkin agar dapat memenangkan persaingan di pasar. Kinerja sebuah perusahaan dapat diukur dengan mencari tingkat efisiensi. Efisiensi penting dilakukan karena merupakan sebuah ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber atau biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk empat cabang Bank B di Malang pada tahun 2016 sampai 2018. Mencari tingkat efisiensi relatif pada Bank B ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode *data envelopment analysis* (DEA) dengan *software* POM-QM for Windows (versi 5.2). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Cabang L dan Cabang B adalah cabang yang paling efisien dengan tingkat efisiensi sebesar 100% untuk tahun 2016 sampai 2018, sedangkan Cabang T memiliki tingkat efisiensi hanya sebesar 72%, 69%, dan 64%. Lalu Cabang S memiliki tingkat efisiensi sedikit lebih baik dari Cabang T yaitu sebesar 83%, 79%, dan 80%.

Untuk meningkatkan efisiensi pada cabang yang belum optimal, dapat dilakukan *target setting* kepada cabang yang sudah optimal dengan cara mengurangi *input* atau menambah *output*. Cabang T dapat mengalokasikan tenaga kerja sebanyak 4 orang, meningkatkan utilitas gedung sebesar 172 m² dengan membangun fasilitas *save deposit box*, dan mengurangi jumlah biaya sebesar Rp 137.990.038. Cabang S dapat mengalokasikan tenaga kerja sebanyak 3 orang, meningkatkan utilitas gedung sebesar 59 m² dengan membangun fasilitas *save deposit box*, dan mengurangi jumlah biaya sebesar Rp 105.308.584.

Sebagai saran, diharapkan Cabang Bank B yang sudah optimal dapat mempertahankan kinerjanya dan cabang yang belum optimal dapat mengubah jumlah *input* agar efisiensi meningkat. Diharapkan juga agar Bank B dapat mengalokasikan tenaga kerja ke kantor cabang lain. Selain itu tenaga kerja juga dapat diberikan *training and development* agar kualitas tenaga kerja meningkat sehingga produktivitas juga dapat bertambah. Sebaiknya perusahaan menghindari PHK karena akan menambah biaya dan mempengaruhi mental tenaga kerjanya. Lalu untuk luas cabang juga dapat dimanfaatkan untuk unit usaha lain seperti asuransi atau untuk aktivitas pelayanan lain seperti membangun fasilitas *save deposit box* sehingga utilitas bangunan dapat bertambah. Bank B juga sebaiknya dapat melakukan *benchmarking* secara periodik dengan metode DEA agar dapat menggambarkan posisi setiap cabang untuk diberikan perlakuan yang tepat dan memantau perkembangan setiap cabang.

Kata Kunci: *Data Envelopment Analysis*, efisiensi, efisiensi relatif, *Decision Making Unit*, *target setting*.

ABSTRACT

One of the strategies to increase a company's competitive advantage is to do the work as efficient and effective as possible to win the competition in the market. A company's performance can be measured by searching the level of efficiency. Efficiency is essential because it is a measure of success which is assessed in terms of the size of resources and costs to achieve the results of the activities performed. This research is conducted for four branches of Bank B in Malang of the year 2016 to 2018. Using Data Envelopment Analysis (DEA) method with POM-QM software for Windows (version 5.2), Bank B would be able to examine its level of relative efficiency. The results have shown that L branch and B branch are the most efficient of all four branches with the level of efficiency at 100% throughout the year of 2016 to 2018, whereas T branch's efficiency level only at 72%, 69%, and 64%. Lastly, S branch's efficiency score slightly better than T branch with an efficiency level of 83%, 79%, and 80%.

T and S branches are considered as less optimal compared to branch L and branch B. Therefore, target setting to the optimal branches by decreasing input or increasing output can be applied to increase the efficiency of the following branches. T branch will have to allocate 4 people from their labor, increase building's utility by 72 m² by building save deposit box facility, and reduce cost by Rp 137.990.038. Furthermore, S branch will have to allocate 3 people, increase building's utility by 59 m² by building save deposit box facility, and reduce cost by Rp 105.308.584.

As a suggestion, the optimal branches should maintain their performances, and the less optimal branches could change their input to increase efficiency. The writer would recommend to allocate labor to another branches. Other than that, the company could provide training and development to increase employee's quality so they can increase company's productivity as well. It would be better if the company could avoid labor laid off because it could increase expenses and affect employee's mental. Furthermore, Bank B branches can utilize the building area for other business units like insurance or services activities like build up save deposit box facility to increase utilization. Lastly, the writer would recommend Bank B to do benchmarking its branches periodically with DEA method because this method can represent every branch position to be given the right handling and can monitor the development of each branch.

Keywords: Data Envelopment Analysis, efficiency, relative efficiency, Decision Making Unit, target setting.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus Yang Maha Esa, karena atas kasih serta penyertaan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi dengan judul “Analisis Tingkat Efisiensi Relatif KCP Bank B di Bawah Pimpinan KCU Malang untuk Meningkatkan Kinerja dengan Metode *Data Envelopment Analysis*” ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Harapan penulis yang terdalam dari penyusunan laporan ini ialah, semoga apa yang ditulis penulis memiliki manfaat bagi pribadi, teman-teman, semua pihak yang membacanya, serta orang lain yang hendak menyempurnakan lagi atau memberi tambahan dalam menambah referensi yang telah ada.

Selama pembuatan skripsi ini, penulis mendapat banyak bimbingan, dukungan, bantuan, dan motivasi dari banyak pihak baik dalam bentuk moril maupun materiil. Dengan begitu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga penulis, papah, mamah, koko, dan dede yang selalu menyemangati dan memberikan dukungan, doa, motivasi, serta perhatian kepada penulis selama pembuatan skripsi ini.
2. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, PhD, ASCA, CIPM selaku pembimbing utama yang sudah membimbing dan memberikan pengarahan kepada penulis selama membuat skripsi ini.
3. Bapak Fernando, S.E., M.Kom. selaku ko-pembimbing yang selalu memberi dukungan dan pengarahan bagaimana menyusun skripsi ini dengan baik.
4. Ibu Dr. Budiana Gomulia selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan juga sebagai dosen wali penulis yang sudah memberikan izin dan dorongan serta motivasinya atas kelulusan penulis mengejar gelar S1 dan juga selama perkuliahan penulis di universitas.
5. Ibu Dr. Istiharini, CMA selaku Kepala Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang sudah memberikan izin dan dorongan atas kelulusan penulis mengejar gelar S1.
6. Seluruh dosen pengajar, staf, dan pekaya Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membekali berbagai pengetahuan kepada penulis.

7. Kakak Sashia dari Bank B yang telah membantu penyusunan skripsi ini dan telah memberikan izin dan banyak informasi yang diperlukan untuk menyusun skripsi ini.
8. Giuseppe yang sudah selalu mendukung, memotivasi, dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan skripsi dari peminatan yang sama, Veren, Clarin, Lele, dan Oca yang selalu memberi dukungan sesama, saling membantu dan mengingatkan akan semua kebutuhan terselesaikannya skripsi ini.
10. Teman-teman kampus, Ary, Bondy, Gita, Cecil, Deris, Ipi, Jessie, Joan, Josh, Melan, Chelle, Nicko, Rainer, Rey, Stanley, Vania, Bileam, Roy Aldo, Martin, Yosua, dan semuanya yang selalu menyemangati dan memberi doa dan motivasi untuk penulis.
11. Teman-teman main penulis, Manda, Andri, Kitto, Marcel, Matthew, Velika, Valle, Ervan, Aldi, Ewed, Kelly, Upik, Daniel, Keshia, dan teman-teman lainnya yang selalu menyemangati dan memberikan dorongan kepada penulis untuk terus berusaha dan melakukan yang terbaik dalam penyusunan skripsi ini.
12. Semua pihak lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu-satu yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga Tuhan selalu memberkati dan kiranya dapat membalas semua kebaikan yang telah diberi.

Sebagai penutup, penulis menyadari adanya keterbatasan dan kesalahan yang mungkin dilakukan sehingga skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka dan sangat menghargai segala kritik, saran, dan masukan yang dapat membangun dan memperbaiki skripsi ini di masa yang akan datang. Atas perhatiannya, penulis mengucapkan terima kasih. Tuhan Yesus memberkati.

Bandung, Desember 2019

Penulis

Kimberly Yang

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
1.4 Kerangka Pemikiran	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Produktivitas dan Efisiensi	8
2.2 Variabel <i>Input</i> Produktivitas	8
2.3 Metode Perhitungan Efisiensi	9
2.3.1 Efisiensi Absolut / Mutlak	10
2.3.1.1 <i>Single-Factor</i>	10
2.3.1.2 <i>Multifactor</i>	10
2.3.2 Efisiensi Relatif	10
2.3.2.1 <i>Free Disposal Convex Hull</i> (FDH)	11
2.3.2.2 <i>Frontier Parameter Deterministic</i> (FPD)	11
2.3.2.3 <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)	12
2.4 <i>Target Setting</i> dalam <i>Frontier Analysis</i>	14
2.5 Bank dan Fungsinya	15
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	17
3.1 Metode Penelitian	17
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data	17
3.1.2 Batasan Penelitian	18
3.1.3 Langkah-langkah Penelitian	18
3.2 Objek Penelitian	19

3.2.1	Gambaran Umum dan Sejarah Singkat Perusahaan.....	19
3.2.2	Bagan Organisasi dan Uraian Tugas (<i>Job Description</i>).....	1
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	7
4.1	<i>Input</i> dan <i>Output</i> Perhitungan	7
4.2	Perhitungan dengan Menggunakan POM-QM <i>For Windows</i>	7
4.3	Perhitungan Efisiensi Relatif Tiap Cabang Dalam Tiga Tahun.....	8
4.4	Perhitungan Efisiensi Relatif Tiap Cabang Untuk Setiap Tahun.....	11
4.4.1	Cabang L Tahun 2016.....	11
4.4.2	Cabang B Tahun 2016.....	11
4.4.3	Cabang T Tahun 2016.....	12
4.4.4	Cabang S Tahun 2016	13
4.4.5	Cabang L Tahun 2017	13
4.4.6	Cabang B Tahun 2017.....	14
4.4.7	Cabang T Tahun 2017.....	14
4.4.8	Cabang S Tahun 2017	15
4.4.9	Cabang L Tahun 2018.....	15
4.4.10	Cabang B Tahun 2018.....	16
4.4.11	Cabang T Tahun 2018.....	16
4.4.12	Cabang S Tahun 2018	17
4.5	Efisiensi Relatif Tiap Cabang Tiap Tahun.....	18
4.6	<i>Target Setting</i> Dalam <i>Frontier Analysis Bank B</i>	18
4.6.1	<i>Target Setting</i> Cabang T Tahun 2018	19
4.6.1	<i>Target Setting</i> Cabang S Tahun 2018	20
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	22
5.1	Kesimpulan	22
5.2	Saran.....	23
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	<i>Input dan Output</i> Perhitungan.....	28
Tabel 4.2	Efisiensi Relatif Cabang Dalam Tiga Tahun.....	30
Tabel 4.3	Efisiensi Relatif Cabang Bank B Tiap Tahun.....	38
Tabel 4.4	<i>Dual Value</i> Cabang T Tahun 2018.....	39
Tabel 4.5	<i>Target Setting</i> Cabang T Tahun 2018.....	39
Tabel 4.6	<i>Dual Value</i> Cabang S Tahun 2018.....	40
Tabel 4.7	<i>Target Setting</i> Cabang S Tahun 2018.....	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Input dan Output</i> Pengukuran Kinerja.....	6
Gambar 1.2	Kerangka Pemikiran.....	7
Gambar 3.1	Langkah-langkah yang Dilakukan Untuk Penelitian Penulis.....	19
Gambar 3.2	Bagan Organisasi Bank B.....	21
Gambar 3.3	Bagan Jabatan pada Operasi Cabang.....	21
Gambar 3.4	Bagan Jabatan pada Kantor Cabang Pembantu/KCP (tipe 2).....	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Perhitungan Cabang L Tahun 2016.....	47
Lampiran 2	Perhitungan Cabang B Tahun 2016.....	47
Lampiran 3	Perhitungan Cabang T Tahun 2016.....	47
Lampiran 4	Perhitungan Cabang S Tahun 2016.....	48
Lampiran 5	Perhitungan Cabang L Tahun 2017.....	48
Lampiran 6	Perhitungan Cabang B Tahun 2017.....	48
Lampiran 7	Perhitungan Cabang T Tahun 2017.....	49
Lampiran 8	Perhitungan Cabang S Tahun 2017.....	49
Lampiran 9	Perhitungan Cabang L Tahun 2018.....	49
Lampiran 10	Perhitungan Cabang B Tahun 2018.....	50
Lampiran 11	Perhitungan Cabang T Tahun 2018.....	50
Lampiran 12	Perhitungan Cabang S Tahun 2018.....	50

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan, antara lain: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Porter, 1985). Strategi *cost leadership* mengutamakan harga produksi yang rendah sehingga harga jual juga bisa relatif rendah dan memenangkan persaingan harga di pasar. Salah satu hal yang dapat membantu strategi tersebut adalah dengan melakukan kerja seefisien dan seefektif mungkin. Efisiensi adalah salah satu hal terpenting dalam perusahaan untuk mengukur besar produksinya. Oleh sebab itu, perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat mengolah *input* dan *output* yang dapat dihasilkan dalam waktu tertentu menjadi efektif dan efisien. Efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar, sedangkan efisien adalah melakukan pekerjaan dengan baik (Heizer, Render, & Munson, 2017, p. 26).

Pada era digital, kebutuhan manusia akan fasilitas fisik menurun. Fasilitas fisik menjadi berkurang kepentingannya karena sekarang sudah mulai beralih ke fasilitas *online*. Terutama untuk usaha jasa, tenaga manusia semakin berkurang dan digantikan dengan mesin (Cathalea, 2019). Jika kepentingan fasilitas fisik menjadi berkurang maka kinerja dan pelayanannya haruslah menjadi semakin baik dan semakin efisien dari waktu ke waktu agar dapat bersaing di pasar.

Bank adalah lembaga intermediasi keuangan yang sangat penting untuk membantu menunjang kehidupan ekonomi suatu negara. Finance.detik.com (Laucereno, 2017) mengatakan bahwa bank harus mengikuti perkembangan era digitalisasi karena di sisi lain transformasi ini juga dapat memberi kemudahan dan efisiensi untuk pihak bank dan nasabahnya. Sejauh ini juga banyak bank yang berlomba untuk menerapkan layanan digital sehingga persaingan semakin ketat di industri perbankan. Dengan adanya peluang dari fenomena tersebut, perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanannya untuk menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memang layak bertahan di pasar.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat diukur dengan mencari tingkat efisiensinya. Efisiensi ini penting untuk dilakukan karena efisiensi merupakan suatu

ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber atau biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dilakukan. Efisiensi adalah suatu parameter kriteria penilaian yang universal dan dapat berlaku untuk semua kegiatan kerja. Dalam hal ini, efisiensi perusahaan dapat dilakukan dengan membandingkan tingkat efisiensi relatif cabang perusahaan yang satu dengan cabang perusahaan lainnya yang sejenis.

Penilaian kinerja perusahaan akan lebih mudah dan efektif dengan mengukur tingkat efisiensi relatif karena setiap cabang akan dibandingkan dengan cabang lainnya yang sejenis sehingga standarnya diciptakan oleh perusahaan itu sendiri. Bukan dibandingkan dengan standar dari teori yang nantinya akan lebih sulit untuk direalisasikan. Pengukuran efisiensi relatif umum dilakukan dengan metode DEA atau *data envelopment analysis*. Metode ini menggunakan pendekatan non parametrik dengan teknik pemrograman matematis yang berbasis program linier. Pengukuran efisiensi relatif ini nantinya dapat dilakukan dengan menggunakan *software* seperti DEA Frontier, DEAP, dan lain sebagainya. Pada skripsi ini, penulis akan menggunakan *software POM-QM for Windows*.

Dengan data tingkat efisiensi setiap cabang, perusahaan dapat melihat cabang mana yang paling efisien secara relatif untuk dijadikan tolak ukur dan pemicu cabang lainnya untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu yang ingin dicapai. Setelah adanya data tingkat efisiensi relatif semua cabang, perusahaan dapat mengetahui apa yang menyebabkan cabang tertentu paling efisien secara relatif dan apa yang kurang untuk cabang-cabang yang tidak seefisien itu. Maka perusahaan dapat menentukan langkah lanjut untuk meningkatkan kinerja dan untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

Bank B berdiri sejak tahun 1957 adalah salah satu bank nasional terkemuka di Indonesia yang berfokus pada bisnis perbankan transaksi serta menyediakan fasilitas kredit dan solusi keuangan bagi segmen korporasi, komersial, UKM dan konsumen. Cabang-cabang Bank B sudah tersebar luas di seluruh Indonesia. Ada empat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank B di Malang yang berada di bawah pimpinan KCU Borobudur. Selama penulis menjalani kegiatan magang di Kantor Pusat Bank B pada bulan Juni 2019, penulis melihat perkembangan Bank B di Malang memiliki angka-angka yang cukup menarik sehingga penulis ingin mengetahui lebih dalam lagi. Selain itu, sejauh ini belum ada penelitian yang mencari tahu tingkat efisiensi relatif dari

kantor cabang yang ada di Malang. Berdasarkan uraian di atas, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai tingkat efisiensi relatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berjudul: “**Analisis Tingkat Efisiensi Relatif KCP Bank B di Malang untuk Meningkatkan Kinerja dengan Metode *Data Envelopment Analysis***”

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Analisis efisiensi relatif terhadap beberapa kantor cabang Bank B di Malang ini akan menunjukkan berapa banyak sumber daya (*input*) yang dibutuhkan untuk menghasilkan sejumlah hasil kerja (*output*) tertentu yang relevan dan bermanfaat untuk kantor cabang tersebut.

Sesuai uraian di atas, rumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Berapakah tingkat efisiensi relatif dari masing-masing KCP Bank B di Malang?
2. Apa yang menyebabkan suatu KCP Bank B di Malang menjadi kurang efisien secara relatif?
3. Apa yang dapat dilakukan oleh KCP Bank B di Malang yang kurang efisien untuk mencapai tingkat efisiensi relatif yang optimal dibandingkan awal pengukuran?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat efisiensi relatif dari masing-masing KCP Bank B di Malang.
2. Mencari tahu apa penyebab suatu KCP Bank B di Malang kurang efisien secara relatif.
3. Mencari langkah lanjut agar KCP Bank B di Malang dapat mencapai tingkat efisiensi relatif yang optimal dibandingkan awal pengukuran.

Dari penelitian yang dilakukan, penulis berharap dapat memiliki beberapa kegunaan bagi beberapa pihak yang berkepentingan, antara lain:

a. Penulis

Penulis berharap dengan melakukan penelitian ini dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman penulis tentang penerapan metode DEA dan bagaimana menerapkannya di dunia kerja sesungguhnya.

b. Perusahaan

Penulis berharap hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan Bank B tentang metode DEA yang dapat digunakan untuk mencari tingkat efisiensi relatif. Selain itu, perusahaan juga bisa mendapatkan masukan yang bermanfaat untuk melakukan perbaikan dan perubahan di masa depan untuk kelangsungan perusahaan.

c. Pihak lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan serta dapat memperluas wawasan dan pengetahuan, juga menemukan jawaban bagi siapa saja yang membutuhkan ketika membaca karya ini.

1.4 Kerangka Pemikiran

Produktivitas menurut Heizer, Render, dan Munson (2017, p. 13&26) diartikan sebagai:

“... the ratio of outputs (goods and services) divided by the inputs (resources, such as labor and capital). Improving productivity means improving efficiency. Efficiency means doing the job well—with a minimum of resources and waste. Efficiency is the percent of effective capacity actually achieved.”

Dengan kata lain, produktivitas adalah perbandingan *output* (produk dan jasa) yang dihasilkan dengan *input* (sumber daya) yang digunakan. Sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan baik agar dapat menggunakan sumber daya dan pembuangan sesedikit mungkin. Dengan meningkatnya produktivitas berarti efisiensi juga meningkat. Dalam meningkatkan produktivitas perusahaan, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, yaitu dengan menambah jumlah *output* dengan *input* yang tetap, mengurangi jumlah *input* dengan *output* yang tetap, atau dengan menambah *input* dan *output* tetapi peningkatan *output* harus lebih besar daripada penambahan *input*.

Perhitungan efisiensi dapat dibagi menjadi dua yaitu absolut dan relatif. Efisiensi absolut dapat diperoleh dengan cara membagi *output* dengan *input* dari setiap

unit organisasi (*Decision Making Unit / DMU*), sedangkan efisiensi relatif dapat dianalisis dengan cara mencari terlebih dahulu perbandingan *input* dan *output* dari berbagai cabang atau organisasi unit bisnis yang sejenis dari suatu perusahaan. Dengan penelitian menggunakan efisiensi relatif, perusahaan akan lebih mudah untuk membandingkan efisiensi antar cabang masing-masing dengan hubungan antar variabel yang lebih pasti dan lebih jelas, dibandingkan dengan efisiensi absolut yang hanya dapat membandingkan satu unit DMU dengan asumsi teori yang lebih susah untuk dicapai secara realistis.

Dalam penelitian ini penulis mengambil data dari empat cabang pembantu (KCP) Bank B yang ada di bawah pimpinan KCU Borobudur di Malang. Dengan mengetahui efisiensi relatifnya, maka selanjutnya perusahaan dan atau penulis dapat menentukan perlakuan apa yang harus diterapkan pada masing-masing cabangnya untuk meningkatkan kinerja agar lebih efisien lagi.

Menurut Charnes et al. (1978) dalam Ramanathan R. (2003, p. 25):

“Data envelopment analysis is a linear programming-based technique for measuring the performance efficiency of organizational units which are termed Decision Making Units (DMUs). This technique aims to measure how efficiently a DMU uses the resources available to generate a set of output.”

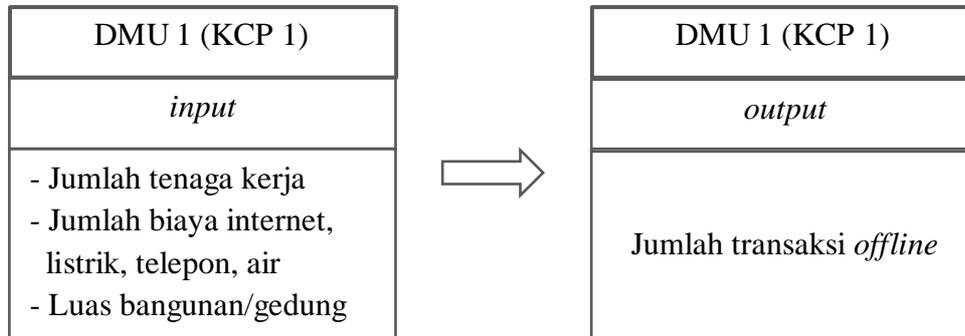
Dengan kata lain, metode DEA adalah suatu teknik program linear untuk mengukur efisiensi kinerja dari unit-unit organisasi yang sejenis (*Decision Making Units/DMUs*). Ramanathan R. (2003, pp. 25-26) kemudian melanjutkan penjelasannya tentang DMUs:

“Decision Making Units can include manufacturing units, departments of big organizations such as universities, schools, bank branches, hospitals, power plants, police stations, tax offices, prisons, defense bases, a set of firms or even practising individuals such as medical practitioners.”

Dalam skripsi ini, yang menjadi DMU penelitian penulis adalah empat KCP Bank B yang berada di bawah pimpinan KCU Borobudur di Malang. *Input* dan *output* yang digunakan penulis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.1:

Gambar 1.1

Input dan Output Pengukuran Kinerja



Sumber: Penulis

Menurut Indrawati (2009), kelebihan dari penerapan metode DEA, yaitu:

1. Dapat menangani *output* dan *input* yang lebih dari satu.
2. Tidak membutuhkan asumsi hubungan fungsional antara variabel *output* dan *input*.
3. DMU dapat dibandingkan secara langsung dengan satu DMU lain atau kombinasi beberapa DMU lain.
4. Masing-masing *input* dan *output* dapat memiliki satuan yang berbeda.

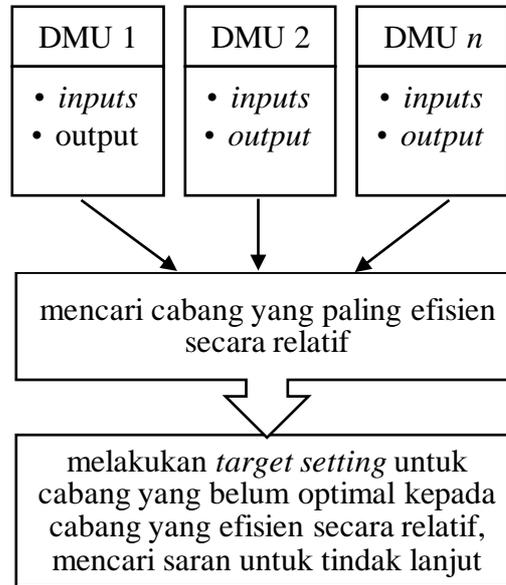
Selain itu, ada juga beberapa keterbatasan dari penerapan metode DEA (Indrawati, 2009), yaitu:

1. Metode ini bersifat simpel dan spesifik.
2. Metode DEA merupakan *extreme point technique*, sehingga satu kesalahan dapat berakibat fatal.
3. Metode ini hanya mengukur produktivitas relatif dari DMU yang dibandingkan dengan cabang lain yang sejenis dan bukan produktivitas absolut, sehingga tidak dapat dibandingkan dengan *theoretical maximum*-nya.
4. Uji hipotesis secara statistik DEA sulit dilakukan karena DEA adalah suatu teknik *non-parametric*.
5. Metode ini menggunakan perumusan *linear programming* terpisah untuk tiap DMU (perhitungan secara manual sulit dilakukan apalagi untuk masalah berskala besar).

Secara sistematis, kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 1.2:

Gambar 1.2

Kerangka Pemikiran



Sumber: Penulis