

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan BUMN di Indonesia sebagai salah satu instrumen pemerintah dalam pembangunan dirasakan sangat penting, tidak hanya oleh pemerintah tetapi juga oleh masyarakat luas. Dari sisi pemerintah, BUMN seringkali digunakan sebagai salah satu instrumen penting dalam pembangunan ekonomi, khususnya di bidang industri-industri strategis seperti telekomunikasi, transportasi, industri-industri manufaktur dan sebagainya. Sementara dari sisi masyarakat, BUMN merupakan instrumen yang penting sebagai penyedia layanan cepat, murah dan efisien. BUMN (Badan Usaha Milik Negara) tidak dapat dipungkiri lagi masih merupakan pelaku utama dalam pembangunan ekonomi nasional.

Dengan keanekaragaman sektor usaha yang dimiliki, hampir setiap warga negara membutuhkan pelayanan dari BUMN. Namun ironisnya pelayanan tersebut dirasakan kurang optimal. Hal tersebut disebabkan oleh pengelolaan BUMN yang masih kurang profesional. Pengelolaan BUMN menjadi organisasi yang efektif, efisien dan ekonomis tidaklah semudah yang kita bayangkan karena seringkali kepentingan dari pihak pemerintah dan kepentingan dari pihak masyarakat terhadap keberadaan BUMN berjalan saling berseberangan.

Pemerintah karena berbagai kepentingan, terutama kepentingan-kepentingan yang bersifat ekonomis dan politis seringkali hanya menggunakan BUMN, yang dalam beberapa kasus seperti kasus dalam Perusahaan Penerbangan Garuda dan PT. Kereta Api Indonesia justru menimbulkan banyak kerugian. Lebih dari itu intervensi yang terlalu berlebihan tersebut telah membelokkan hakekat dari BUMN sebagai pemberi layanan yang seharusnya efektif, efisien dan ekonomis menjadi badan-badan usaha yang pada akhirnya tidak efektif, tidak efisien dan tidak ekonomis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan perkembangan dinamika atau sistem persaingan usaha, pemerintahan, perdagangan, hukum, teknologi serta pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip "*good corporate governance*", maka BUMN yang sebagian besar atau seluruh sahamnya dimiliki atau dikuasai oleh negara harus tetap berkembang, tumbuh sehat, memberikan layanan prima dan yang paling penting memberikan kontribusi yang optimal kepada negara baik berupa pajak, deviden, *community development* serta pada akhirnya memberikan peluang pekerjaan bagi masyarakat.

BUMN dalam perjalanannya telah banyak mengalami pasang surut usaha baik yang diakibatkan perubahan iklim usaha yang dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu keadaan ekonomi nasional dan internasional maupun oleh keadaan internal yaitu pengurus perusahaan sehingga kondisi BUMN saat ini masih belum seperti yang diharapkan, analogi masih terjadinya penggunaan sumber daya yang

Posisi BUMN sebagai instrumen publik seharusnya lebih berpihak kepada masyarakat. Namun, BUMN yang selama ini lebih banyak berpihak kepada kepentingan-kepentingan pemerintah (birokrasi) yang kemudian berakibat bagi tidak sehatnya kondisi BUMN di Indonesia yang telah menimbulkan berbagai perdebatan di masyarakat. Perdebatan yang terjadi di sekitar BUMN secara umum berkisar pada pengelolaan BUMN, agar hakekat BUMN sebagai *service provider* yang efektif, efisien dan ekonomis dapat dioptimalkan. Dan pengelolaan BUMN yang menjadi perdebatan di masyarakat tersebut terjadi karena budaya perusahaan BUMN yang berorientasi pada prosedur. Kecenderungan inilah yang kemudian menjadikan BUMN banyak dikritik sebagai birokratik.¹

Berbagai perdebatan yang terjadi di seputar BUMN, baik yang menyangkut tentang intervensi pemerintah yang berlebihan, kinerja aparatnya yang buruk, kondisi keuangan yang kurang sehat sampai ke masalah privatisasi BUMN pada dasarnya bertitik tolak dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik tersebut. Karena bagaimanapun juga, setiap organisasi publik termasuk BUMN dibentuk untuk membantu tugas negara dalam menyelenggarakan fungsi pelayanannya.²

Bagi para pelaku bisnis, yang tidak membedakan apakah swasta atau BUMN adalah faktor penentu keunggulan kompetitif yang meliputi produktivitas, efisiensi, kualitas produk dan layanan prima merupakan ujung tombak dalam menghadapi persaingan. BUMN merupakan fenomena tersendiri dalam perekonomian Indonesia, selain sebak terjangnya dalam beberapa waktu ini cukup banyak yang menarik perhatian, antara lain melalui peristiwa *go public* dan *go internationalnya* PT. Indosat, PT. Tambang Timah, PT. Telkom dan beberapa buah bank yang melakukan *merger*. Peranan BUMN dalam perekonomian Indonesia memang tergolong cukup penting, hal ini dapat dilihat baik dari ragam komoditas yang dikelolanya, maupun pada nilai aset dan volume usahanya. Misi pokok BUMN tidak boleh diabaikan karena berkenaan dengan peranannya sebagai *agent of development* bagi aspek-aspek ekonomi rakyat.

Perusahaan-perusahaan swasta yang pada dasarnya berorientasi pada keuntungan atau laba (*profit-oriented*) tentunya tidak akan selalu dapat diharapkan untuk dapat meningkatkan kesejahteraan secara merata dalam masyarakat. Selanjutnya tuntutan yang diharapkan oleh masyarakat dari kinerja BUMN adalah pemerataan layanan umum (*public service*) dan pembangunan di seluruh tanah air. Tuntutan ini disebabkan oleh kenyataan bahwa hukum-hukum ekonomi tentang penawaran dan permintaan biasanya mendorong konsentrasi barang dan jasa pada kekuatan yang memiliki modal besar.

Melalui perusahaan-perusahaan negara, bisa diharapkan adanya pemerataan pembangunan ekonomi yang sekaligus berarti pemerataan pelayanan umum kepada masyarakat luas. Untuk itu porsi bisnis BUMN yang melayani kebutuhan-kebutuhan dasar hendaknya sebagian tetap ditujukan untuk upaya pemerataan dan akses yang lebih besar kepada kelompok-kelompok pinggiran atau masyarakat terbelakang. Keadaan perekonomian Indonesia yang terpuruk akibat krisis moneter sampai sekarang belum mampu teratasi secara tuntas sehingga menghambat pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini semakin diperburuk dengan kondisi stabilitas politik, pertahanan dan keamanan dalam negeri yang tidak menentu.

Pada akhirnya, yang merasakan dampak yang paling besar atas masalah yang menimpa negeri ini, tidak lain adalah masyarakat kecil yang merasakan beban hidupnya bertambah berat. Angka kemiskinan yang pada tahun-tahun sebelumnya cukup tinggi, kini menjadi semakin membengkak. Kondisi ini diperparah dengan tingginya tingkat pengangguran karena perusahaan-perusahaan di Indonesia banyak yang mengalami kebangkrutan sehingga harus melakukan PHK. Dengan kondisi ini tentu saja akan semakin memperburuk tingkat kemiskinan di Indonesia. Pada era kekuasaan Orde Baru tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 7 % sampai dengan 8 % per tahun dan tingkat kemiskinan yang terjadi hanya tinggal 11 %. Namun setelah terjadi krisis ekonomi, angka pertumbuhan ekonomi menurun drastis hingga minus 16,5 %

Menurut catatan dari BPS³ menunjukkan nilai mata uang Rupiah telah menurun lebih dari 80 %. Inflasi 7 (tujuh) bulan pertama (tahun 1997-Juli 1998) sebesar 68,72 %. Sedangkan Pendapatan Nasional Bruto (PNB) diperkirakan menjadi 436 Dollar. Rakyat yang hidup dibawah garis kemiskinan mencapai 79,4 juta jiwa dan pada akhir tahun 1998 sebesar 48 % dari 220 juta jiwa. Krisis Moneter tersebut membawa dampak yang sangat besar bagi tatanan kehidupan bangsa, secara riil adalah semakin meningkatnya jumlah kemiskinan, pengangguran dan semakin melemahnya nilai mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika. Sedangkan tingkat pengangguran di Indonesia masih sangat tinggi dan semakin meningkat dari angkatan kerja sebesar 90 juta orang (Juni 2000), dimana terdapat 26 juta orang pengangguran dan 10 juta orang setengah pengangguran.⁴

Angka anak-anak yang semestinya mengenyam pendidikan, oleh karena ketidakberdayaan ekonomi keluarga terancam putus sekolah. Besarnya jumlah anak putus sekolah disamping menimbulkan masalah-masalah sosial juga menambah resiko yang besar bagi masa depan pendidikan dan kehidupan generasi mendatang. Sesuai dengan pendapat Kwik Kian Gie (1998), pengertian dari krisis ekonomi adalah sebagai titik balik pertumbuhan ekonomi yang menjadi merosot. Menurutnya, solusi alternatif agar bisa keluar dari krisis adalah dengan memompakan daya beli masyarakat supaya tingkat konsumsi menjadi bergairah. Maka perlu dilaksanakan pembangunan yang menekankan pemberdayaan ekonomi rakyat.

³ Biro Pusat Statistik, Juli 1998.

⁴ Departemen Tenaga Kerja, Juni 2000.

Krisis ekonomi yang pada satu sisi telah menimbulkan lonjakan pengangguran dan dengan cepat meningkatkan kemiskinan di pedesaan dan di perkotaan. Tetapi pada sisi lain, krisis itu juga telah menyadarkan kita bahwa pendekatan yang dipilih dalam penanggulangan kemiskinan perlu diperkaya dengan upaya-upaya untuk mengokohkan keberadaan institusi komunitas sebagai sarana untuk membentuk masyarakat itu sendiri. Kondisi perekonomian nasional tengah mengalami tantangan yang sangat berat dan kompleks, maka masyarakat diharapkan dapat berperan serta dalam upaya mengatasi gejolak yang terjadi untuk memulihkan kepercayaan dunia internasional terhadap kondisi dalam negeri Indonesia.

Kebijakan dan langkah ini teramat mendesak, terutama pada sektor keuangan atau perbankan yang pada dasarnya merupakan lembaga yang dapat hidup dan berkembang diatas kepercayaan masyarakat. Kebutuhan akan uang merupakan kebutuhan yang mutlak dan mendesak untuk bisa menyelesaikan masalah-masalah perekonomian yang terjadi di masyarakat. Bagi orang yang masih berkecukupan uang, kondisi perekonomian yang tidak stabil dan adanya kenaikan harga-harga kebutuhan yang terus melonjak bukanlah suatu masalah yang besar, sehingga mereka tidak perlu was-was dan khawatir untuk memikirkan harga-harga kebutuhan yang terus melonjak. Tapi sebaliknya, bagi orang yang tidak berkecukupan, kondisi ini akan sangat menyiksa dan menyulitkan, karena untuk membeli "sesuatu" mereka harus berpikir dua kali untuk memastikannya.

Karena latar belakang kesulitan ekonomi inilah pada masa sekarang ini dalam kehidupan masyarakat terjadi kecenderungan untuk berhutang atau meminjam uang untuk bisa memenuhi kebutuhan hidupnya yang mendesak kepada lembaga keuangan seperti bank, untuk mengurangi dan menekan praktek-praktek peminjaman uang secara ilegal seperti rentenir, ijon atau lainnya. Maka sekiranya pemerintah perlu melakukan tindakan, salah satunya dengan semakin memaksimalkan peran dan fungsi lembaga-lembaga keuangan yang terkait untuk mengatasi kesulitan ekonomi masyarakat.

Bank adalah salah satu lembaga BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Bank merupakan BUMN yang bergerak dalam bidang jasa keuangan, namun berbeda dengan lembaga jasa keuangan lainnya (misalnya Perum Pegadaian), sehingga kinerja bank merupakan salah satu fenomena yang penting untuk dianalisis karena adanya beberapa alasan :

1. Bank didirikan dengan tugas utama untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang pembiayaan dengan skala kecil sehingga tidak menjadi mangsa pengijon, lintah darat, rentenir, *wooker* (gadai yang diselenggarakan di luar pemerintah) dan praktek gelap lainnya yang dapat mengganggu kehidupan masyarakat.
2. Dengan aktivitas yang dilaksanakannya tersebut, Bank diharapkan dapat ikut berperan dalam program pengentasan kemiskinan yang selama ini giat dilaksanakan oleh pemerintah.

3. Sesuai dengan tujuannya tersebut diatas, pemberian pelayanan kepada masyarakat melalui jasa kredit seharusnya lebih diutamakan untuk disediakan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah.

Karena Bank merupakan salah satu lembaga yang mempunyai peranan penting dalam masyarakat, maka hampir setiap orang tahu mengenai peranan bank. Peranan Bank adalah melakukan kegiatan penghimpunan dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit atau lainnya. Peranan Bank sebagai penghimpun dana dilakukan dengan melayani masyarakat yang ingin menabungkan uangnya di Bank, peranan Bank sebagai penyalur dana dilakukan dengan melayani masyarakat yang membutuhkan pinjaman uang dari bank, misalnya untuk keperluan modal usaha, keperluan pembangunan dan keperluan-keperluan lainnya.

Perjalanan panjang bank-bank di Indonesia memberikan berbagai situasi dan kondisi yang beraneka nuansa, dinamika dan perubahan demi perubahan yang dialami. Rentang itu terakumulasi dalam sebuah pengertian untuk selalu memberikan hasil yang terbaik. Sehingga nyata kebutuhan layanan jasa masyarakat terpuaskan dan kehadiran bank-bank di Indonesia tidak tergantikan dan dapat terus berkembang untuk melayani berbagai jenis layanan jasa yang

Faktor produktivitas dan efisiensi menjadi komponen dasar dalam membangun harga produk yang bersaing. Tetapi harga murah bukan merupakan komponen satu-satunya dalam menghadapi persaingan. Faktor produk dan layanan prima kepada pelanggan juga merupakan faktor dominan dalam menciptakan *customer satisfaction* dan memenuhi *customer's needs*. Jasa-jasa publik dasar salah satunya dipegang oleh sektor keuangan, dalam hal ini perbankan. Pada tahun 2030 sektor keuangan Indonesia dituntut harus kokoh, sehat dan kompetitif. Artinya, sektor keuangan tidak mudah dilanda krisis dan memberikan nilai tambahan kepada para pemangku kepentingan.⁵

Pada tahun 2030 sektor ini sudah sangat mengglobal. Selain itu jasa keuangan harus bisa memberikan pelayanan yang murah dengan akses yang mudah. Sektor keuangan pada masa mendatang diharapkan juga bisa memanfaatkan teknologi informasi secara optimal. Dalam kehidupan perekonomian suatu negara, keberadaan Bank sangatlah penting. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.⁶

⁵ Imam Sugema, Direktur Inter CAFE IPB dalam Kompas 20 Mei 2006.

⁶ Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 pasal 1 tentang perbankan.

Bank Indonesia mulai awal tahun 2004 mulai mensosialisasikan visi perbankan ke depan atau Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Visi API adalah mencapai sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Visi ini diharapkan terwujud dalam rentang waktu lima sampai sepuluh tahun kedepan. Penyusunan API dilatarbelakangi permasalahan yang dihadapi saat ini dan tantangan pada masa depan yang harus diantisipasi. Saat ini kualitas industri perbankan nasional masih sangat jauh dari ideal.⁷ Kapasitas pertumbuhan kredit yang masih rendah, struktur yang timpang, profitabilitas yang belum berkelanjutan dan tingkat pelayanan yang masih rendah merupakan sejumlah masalah yang harus dibenahi oleh sektor perbankan.

Dengan visi tersebut diharapkan dalam waktu 10 sampai 15 tahun kedepan, struktur perbankan nasional akan mengalami perubahan yang mendasar dalam jangka panjang untuk menuju tingkatan industri yang lebih baik. Dalam waktu limabelas tahun kedepan, industri perbankan diharapkan memiliki bank-bank internasional yang memiliki kegiatan usahanya yang sangat luas. Dalam sepuluh tahun mendatang, Bank Indonesia juga berharap jumlah bank umum di Indonesia hanya 60-70 bank, jauh lebih kecil dibandingkan dengan saat ini yang mencapai 132 bank.

Untuk memperkokoh strukturnya pada masa mendatang, bank-bank diupayakan terbagi dalam tiga kategori yaitu Bank Internasional dengan modal diatas Rp. 50 triliun, Bank Nasional dengan modal diatas Rp. 10 triliun dan Bank Fokus dengan modal diatas Rp. 100 miliar. Bank Indonesia juga menginginkan tidak ada lagi Bank Umum bermodal dibawah Rp. 100 miliar mulai tahun 2010. Agar lebih jelas, struktur API ditampilkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Struktur API

NO	KATEGORI	JUMLAH MODAL
1	Bank Internasional	> Rp. 50 triliun
2	Bank Nasional	< Rp. 10-50 triliun
3	Bank Fokus	< Rp. 100 miliar - Rp. 10 triliun
4	Bank Kegiatan Terbatas	> Rp. 100 miliar

Sumber : Bank Indonesia, diolah.

Untuk mencapai visi tersebut, Bank Indonesia memantapkan enam sasaran yang ingin dicapai, yaitu : struktur perbankan yang sehat, sistem pengaturan yang efektif, sistem pengawasan yang independen, industri perbankan yang kuat, infrastruktur pendukung yang mencukupi dan perlindungan konsumen. Kebijakan yang diambil untuk mencapai sasaran antara lain : memperkuat permodalan bank, meningkatkan aset kredit dan memfasilitasi proses penilaian dalam membuat

Saat ini Bank Indonesia dapat digolongkan dalam Bank umum dan Bank Perkreditan. Dalam perkembangannya, banyak bermunculan bank-bank, baik bank pemerintah ataupun bank swasta. Dengan menjamurnya bank-bank, maka bank-bank tersebut saling berkompetisi untuk mendapatkan nasabah. Salah satunya yaitu dengan memberikan bonus bagi nasabah dan penetapan suku bunga yang tinggi bagi penabung. Untuk itu maka bank-bank menetapkan syarat administratif bagi nasabah khususnya peminjam, salah satunya adalah harus adanya jaminan seperti sertifikat. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi jika nasabah tidak dapat mengembalikan pinjaman, maka bank tidak akan mengalami kerugian.

Maka dari itu hendaknya Bank selalu melakukan peningkatan dalam hal kinerjanya. Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang amat penting untuk mengetahui keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena untuk mengukur kinerja organisasi, selalu dikaitkan dengan tujuan dan misi organisasi yang bersangkutan. Tujuan dan misi organisasi publik tentunya berbeda dengan tujuan dan misi organisasi swasta. Bank sebagai BUMN harus dapat berkualitas sebagaimana mestinya dan mampu memperoleh keuntungan dari aktivitas yang dilaksanakannya. Ini menunjukkan bahwa bank memiliki tujuan ekonomis

Namun sebagai BUMN, Bank adalah sebuah organisasi pemerintah yang harus menjalankan fungsi pemerintah untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakat. Ini mengartikan bahwa Bank memiliki fungsi sosial. Adapun yang hendak dicapai dalam mewujudkan misi sosial tersebut adalah keadilan, peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat dan pengentasan kemiskinan.

Selain itu karena bank adalah juga organisasi yang berkualitas di sektor publik, maka bank harus dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat. Tujuan dan misi bank seperti yang telah diuraikan diatas, tentunya tidak dengan mudah dapat dicapai. Sebagai organisasi yang menjalankan aktivitas ekonomi, bank dipengaruhi oleh kondisi atau tingkat ekonomi masyarakat. Organisasi pemerintah pada dasarnya merupakan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan pemerintah. Untuk itu seringkali pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan yang tentunya dapat saja mempengaruhi organisasi pemerintah tersebut.

Demikian pula bank, dalam hal ini harus memperhatikan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pencapaian kinerjanya. Sebagai organisasi pemerintah, bank juga memiliki hierarki organisasi yang tersusun sedemikian rupa yang menentukan sistem atau mekanisme pengambilan keputusan dan penerimaan wewenang unit

Selain sebagai organisasi pemerintah, bank juga diikat oleh berbagai peraturan dan ketentuan yang dimaksudkan sebagai pedoman bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mencapai tujuan ekonomis dan mewujudkan misi sosialnya, bank harus dilandasi oleh adanya sistem atau tata nilai yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan misi tersebut. Di Indonesia, keterlibatan pemerintah dalam aktivitas ekonomi masyarakat diwujudkan dengan dibentuknya berbagai BUMN yang kedudukannya tidak terlepas dari departemen terkait.

Keberadaan BUMN di Indonesia dimungkinkan untuk mengelola usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak.⁸ Dengan demikian keberadaan BUMN tersebut memiliki tujuan yang bersifat ekonomis dan sosial. Maksudnya adalah bahwa BUMN merupakan sebuah "*public enterprise*" pada dasarnya merupakan wujud aktivitas negara dalam bidang ekonomi yang dapat saja memperoleh keuntungan (*profit*) namun tidak boleh mengabaikan misi utamanya yakni untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Dengan semakin banyaknya bank-bank yang ada di Indonesia, maka memberikan sisi kinerja yang berbeda-beda antara bank yang satu dengan yang lainnya. Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin mengetahui sejauhmana kinerja dari salah satu bank milik pemerintah, yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI), yang akan memfokuskan masalah pada kinerjanya.

⁸Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 2

Kinerja dari masing-masing bank perlu ditingkatkan agar terwujud adanya optimalisasi pelayanan publik. Tingkat kinerja bank akan menjadi tolak ukur sejauhmana keterlibatan bank dalam membantu kesulitan ekonomi masyarakat. Setidaknya dengan semakin optimalnya kinerja bank akan membantu mengurangi penderitaan masyarakat ekonomi lemah agar terhindar dari peminjaman uang yang tidak wajar, ijon dan praktek ilegal lainnya. Dalam usaha bank untuk meningkatkan kinerjanya, penulis ingin mengetahui sejauhmana kinerja Bank BRI, khususnya Cabang Pematang sebagai obyek penelitian ini dengan alasan sebagai berikut :

1. Bank Rakyat Indonesia menduduki urutan ke empat dalam 10 Bank terbesar penghimpun dana giro per Maret 2006.
2. Selain sebagai penghimpun dana giro terbesar, Bank Rakyat Indonesia juga termasuk dalam daftar 10 Bank terbesar penghimpun dana tabungan.
3. Bank Rakyat Indonesia merupakan salah satu bank milik pemerintah yang memimpin pangsa pasar.
4. Bank Rakyat Indonesia adalah sebagai bank pemerintah pertama di Indonesia

Untuk mendukung alasan pernyataan diatas, berikut ini akan disajikan data untuk memperjelasnya :

Tabel 1. 2
10 Bank Terbesar Penghimpun Dana Giro per Maret 2006

NO	NAMA BANK	GIRO (Rp Juta)
1	Bank Mandiri Tbk	44.149.089
2	Bank Negara Indonesia Tbk	32.210.279
3	Bank Central Asia Tbk	29.088.708
4	Bank Rakyat Indonesia Tbk	16.567.421
5	Bank Internasional Indonesia	9.354.154
6	Citibank. NA.	7.418.341
7	Bank Permata Tbk	5.409.722
8	Bank Panin Tbk	5.318.413
9	Bank Niaga Tbk	5.204.775
10	Bank Danamon Indonesia	4.244.621

Sumber : Bank Indonesia, diolah.

Dari tabel 1.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa Bank BRI menduduki peringkat keempat dengan menghimpun dana giro sebesar Rp 16.567.421,00. Dan urutan terbawah (kesepuluh) ditempati oleh Bank Danamon Indonesia dengan jumlah dana giro sebesar Rp.4.244.621,00.

Tabel 1.3
10 Bank Terbesar Penghimpun Dana Tabungan per Maret 2006

NO	NAMA BANK	TABUNGAN (RP JUTA)
1	Bank Central Asia Tbk	60.222.618
2	Bank Rakyat Indonesia Tbk	48.114.413
3	Bank Mandiri Tbk	43.844.544
4	Bank Negara Indonesia Tbk	33.694.979
5	Bank Danamon Indonesia Tbk	7.866.825
6	Bank Permata Tbk	4.902.057
7	Bank Niaga Tbk	4.817.055
8	Bank Internasional Indonesia Tbk	4.757.061
9	Bank Panin Tbk	3.848.239
10	Citibank NA.	1.700.168

Dari tabel 1.3 diatas, Bank BRI menduduki peringkat kedua dengan menghimpun dana giro sebesar Rp.48.114.413,00. Dan urutan terbawah (kesepuluh) ditempati oleh Citibank NA, dengan jumlah dana giro sebesar Rp.1.700.168,00. Ini membuktikan bahwa Bank BRI tersebut mampu menunjukkan kualitasnya di tengah persaingan antar bank lainnya.

Menurut Fery Yosia Hartoyo⁹, struktur pendanaan perbankan nasional sudah berubah selama 25 tahun terakhir yaitu semakin besar dari tabungan dan giro, bukan dari deposito berjangka. Untuk penyimpanan dana tabungan dan giro, bunganya jauh dibawah tingkat inflasi sehingga bank terlindung dari dampak negatifnya. Tidak mengherankan jika persaingan perebutan dana tabungan dan giro tidak di tingkat bunga, tetapi pada kemampuan sistem dan infrastruktur bank.

Tabel 1.4
10 Bank Terbesar Penghimpun Dana Deposito per Maret 2006

NO	NAMA BANK	DEPOSITO (RP JUTA)
1	Bank Mandiri Tbk	110.088.636
2	Bank Negara Indonesia Tbk	51.839.610
3	Bank Central Asia Tbk	39.475.442
4	Bank Rakyat Indonesia	33.039.731
5	Bank Danamon Indonesia Tbk	32.953.249
6	Bank Niaga Tbk	23.563.895
7	Bank Internasional Indonesia Tbk	20.915.725
8	Bank Permata Tbk	18.789.505
9	Bank Panin Tbk	15.755.430
10	Citibank NA.	15.608.211

Sumber : Bank Indonesia, diolah.

Dari tabel 1.4 diatas, Bank BRI menduduki peringkat keempat dengan jumlah dana deposito sebesar Rp. 33.039.731,00, sedangkan urutan terbawah (kesepuluh) ditempati oleh Citibank NA, sebesar Rp. 15.608.211,00. Ini berarti bahwa Bank BRI masih produktif dalam menghimpun dana deposito.

Tabel 1.5
10 Bank Pemberi Kredit Usaha Kecil Terbesar per Maret 2006

NO	NAMA BANK	MARET 2006	DESEMBER 2005
1	Bank Rakyat Indonesia Tbk	24.259.061	25.150.126
2	Bank Negara Indonesia Tbk	12.022.249	7.782.375
3	Bank Tabungan Negara	7.421.733	6.966.891
4	Bank Mandiri Tbk	4.902.839	4.865.367
5	Bank Danamon Indonesia Tbk	4.815.810	4.518.233
6	Bank Niaga Tbk	1.100.408	1.004.970
7	Bank Lippo Tbk	781.895	723.618
8	Bank Central Asia Tbk	737.391	807.363
9	Bank Panin Tbk	680.000	616.283
10	Bank Permata Tbk	677.161	635.250

Sumber : Bank Indonesia, diolah.

Dari tabel 1.5 diatas, dapat kita lihat bahwa Bank BRI menempati urutan pertama dalam pemberian kredit usaha kecil terbesar (Maret 2006) sebesar Rp.24.259.061,00, sedangkan urutan terbawah (kesepuluh) dengan jumlah Rp.677.161,00 ditempati oleh Bank Permata. Hal ini berarti bahwa Bank BRI sangat memperhatikan sektor usaha-usaha kecil masyarakat yang dialurkan melalui pemberian kredit

Kompetisi atau persaingan ketat antar bank dalam situasi konsolidasi seperti sekarang juga terjadi baik dalam penghimpunan dana deposito seperti KPR dan kredit UKM maupun dalam pemberian kredit. konsumsi. Pada kuartal 2006 terlihat penyaluran kredit perbankan umumnya masih lebih besar ke kredit konsumsi daripada untuk kredit modal kerja dan kredit investasi.¹⁰ Sebagian besar bank masih mengandalkan kredit konsumsi sebagai sektor penggerak utama kinerjanya di tahun 2006. Sebelum krisis moneter, sebagian besar bank fokus dalam sektor korporasi (memberi pinjaman dan pelayanan kepada perusahaan).

Akan tetapi, setelah krisis, bank lebih banyak memberi pinjaman dan pelayanan kepada konsumen (fokus pada sektor konsumen). Diantaranya di bidang bisnis kredit pemilikan rumah, kendaraan bermotor, kartu kredit dan kredit tanpa agunan. Karena diperkirakan ruang gerak perbankan akan terus bertumbuh kembang dan masih terbuka lebar di sektor kredit konsumsi. Banyak bank menilai kredit konsumen masih terus prospektif di tahun ini. Selain itu resiko sektor konsumsi jauh lebih rendah dan relatif bisa dikelola daripada sektor korporasi.

¹⁰ Warta Ekonomi edisi XVIII 07 Juli 2006.

Hadiah Simpanan Pedesaan (Simpedes) bank BRI Cabang Pemalang diundi di gedung serbaguna, kemarin. Pengundian dihadiri oleh ratusan nasabah dari 25 kantor unit bank itu, Wakil Bupati H Mustaqim HU, serta tamu undangan. Undian periode Januari-Juni 2004 menyediakan hadiah utama minibus. Slamet Mulyono, Manajer Bisnis Mikro Bank BRI Cabang Pemalang menjelaskan selain mobil, penarikan undian ke-36 menyediakan enam motor, 7 TV, 16 lemari es, dan 20 sepeda. "Hadiah tersebut khusus untuk penabung Simpedes di wilayah Pemalang sehingga kesempatan memperoleh lebih besar," tuturnya.

Menurut dia, tiga tahun terakhir tabungan berkembang cukup baik. Desember 2002 tercatat Rp 100,400 miliar dari penabung 170.330 orang. Tahun 2003 naik menjadi Rp 118,460 miliar dari penabung 176.159 orang. "Hingga Juni 2004 jumlah tabungan mencapai Rp 129,359 miliar dari penabung 179.071. Itu menunjukkan BRI makin dipercaya oleh masyarakat pedesaan," jelasnya. Saat ini, lanjut dia, harga saham Bank BRI naik pada kisaran Rp 1.600-Rp 1.750 per lembar. Harga tersebut tergolong tinggi. Saat penjualan perdana harganya hanya Rp 875 per lembar.(sf-53).

Tantangan ke depan bagi Bank BRI, tambah dia, adalah teknologi. Karena itu, Kantor Cabang Pemalang akan mengupayakan peningkatan pelayanan Brinet. Sebab, daerah tetangga, misalnya Pekalongan dan Tegal, telah banyak memiliki fasilitas itu.(sf-53k). Sedangkan beberapa alasan penulis mengambil Bank BRI Cabang Pemalang untuk diteliti adalah karena .

"Kami memilih Kantor Unit Randudongkal untuk pelayanan Brinet, sebab kecamatan itu tercatat paling besar jumlah nasabahnya dibandingkan dengan daerah lainnya. Di samping itu, frekuensi transaksi setiap hari cukup tinggi," ungkap dia di sela-sela penarikan Undian Simpedes Tahap Ke-33 Periode Juli-Desember 2002 di Gedung Serbaguna, kemarin. Penarikan undian itu dihadiri ribuan nasabah serta Wakil Bupati H Mustaqim HU, Pemimpin Bank BRI Cabang Pemalang Bambang Susyanto, dan para tamu undangan. Hadiah yang diundi senilai Rp 175 juta, terdiri atas 41 jenis hadiah. Hadiah utama berupa sebuah mobil pikap dan 3 sepeda motor.

Menurut Sutriyono, masyarakat Pemalang pada periode Januari-Desember 2002 cukup banyak yang menyimpan uangnya di Simpedes. Jumlah penabung naik 10% dari periode sebelumnya dan nilai tabungannya Rp 101 miliar. Menurut dia, berdasarkan pengakuan para nasabah yang diungkapkan langsung saat memutar bola undian Simpedes, mereka suka menabung di tabungan itu terutama karena memburu hadiahnya yang cukup menggiurkan.

Dari faktor intern, lanjut dia, peningkatan jumlah nasabah karena pelayanan Bank BRI yang dinilai baik serta kantor pelayanan di daerah-daerah pelosok yang kian berkembang. Kini ada 25 unit kantor pelayanan di Kabupaten Pemalang. Dilihat dari status sosial masyarakat yang menabung di Simpedes, kata dia, ada PNS, pedagang, dan swasta. Namun, yang cukup menonjol adalah para pedagang karena Simpedes memang populer di kalangan masyarakat pedesaan

Rudy N.Hamdani ¹¹ mengungkapkan bahwa prospek bisnis kredit konsumsi masih searah, meskipun dunia perbankan sedang menghadapi cobaan. Ia berpendapat bahwa jumlah produk Indonesia yang besar pasti memiliki kebutuhan yang besar pula untuk memiliki rumah, kendaraan, peralatan elektronik dan sebagainya. Melalui kredit konsumsi, kebutuhan itu dapat cepat terpenuhi. Oleh sebab itu, bisnis kredit konsumsi akan terus bergulir, dan sektor ini akan semakin ketat kompetisinya di tahun ini. Adanya globalisasi seperti saat ini menyebabkan lingkungan bisnis berubah dengan cepat. Bahkan perubahan-perubahannya diperkirakan akan semakin cepat dan radikal. Kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan pada masa lalu dan kini, dapat berubah menjadi kelemahan di masa mendatang. Dalam situasi yang seperti ini, setiap perusahaan baik swasta maupun BUMN harus selalu berbenah diri, agar dapat selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Untuk melayani para nasabah dan masyarakat dalam tranfer uang, Kantor Bank BRI Cabang Pemalang akan membuka pelayanan *online* Brinet di beberapa unitnya. Pada tahap pertama dibuka di Kantor Unit Kecamatan Randudongkal. Asisten Manajemen Bisnis Mikro Cabang Pemalang Sutriyono mengemukakan, Brinet bisa melayani tranfer uang ke seluruh wilayah Indonesia yang memiliki fasilitas sama

1. Jumlah jaringan (luasnya jaringan).

Bank BRI Cabang Pemalang memiliki kantor unit yang tersebar luas sampai ke daerah pelosok (kecamatan dan desa) yang berjumlah 25 unit kantor cabang, Bank Danamon hanya mempunyai 1 Kantor Unit. Sedangkan Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BCA, Bank Lippo, Bank Muamalat belum mempunyai kantor unit di Kabupaten Pemalang dan di Kecamatan.

2. Jumlah nasabah.

Jumlah nasabah Bank BRI Cabang Pemalang adalah paling besar dibandingkan dengan bank-bank lain yang ada di Kabupaten Pemalang.

Berikut akan disajikan tabel untuk memperjelasnya :

Tabel 1.6
Jumlah Nasabah Bank-bank yang ada di Kabupaten Pemalang
Tahun 2007

NO	NAMA BANK	JUMLAH NASABAH
1	Bank BRI	7.080 orang nasabah
2	Bank Mandiri	6.620 orang nasabah
3	Bank BCA	6.140 orang nasabah
4	Bank BNI	5.860 orang nasabah
5	Bank Danamon	4.020 orang nasabah
6	Bank Pembangunan Daerah	3.330 orang nasabah
7	Bank Lippo	2.580 orang nasabah
8	Bank Muamalat	1.973 orang nasabah

3. Keragaman Produk (Keunggulan Produk yang tidak dimiliki bank lain).

Salah satu produk yang belum dimiliki oleh bank-bank lain selain Bank BRI Cabang Pemalang adalah pada jenis pelayanan cepat untuk pengiriman dan penerimaan uang di seluruh dunia atau disebut dengan Western Union. Dan jumlah keseluruhan produk yang dimiliki Bank BRI Cabang Pemalang adalah 18 jenis produk layanan.

4. Opini salah seorang konsumen yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan petugas mengecewakan.

“ Saya adalah nasabah Bank BRI di daerah saya. Saya membuka rekening di Bank BRI karena bunga yang kompetitif juga karena potongannya yang tidak membuat tabungan cepat habis. Tetapi Saya sangat menyesalkan pelayanan di Bank BRI yang terkesan lambat dan lebih mementingkan orang yang dikenalnya terlebih dahulu. Waktu itu Saya menabung, pada hari itu nasabah tidak terlalu banyak, tetapi karyawan yang bekerja atau melayani nasabah terkesan lamban, bahkan banyak ngobrolnya dengan rekan seprofesi, bahkan ketika ada nasabah yang dikenal oleh karyawan tersebut, nasabah itu langsung dengan ramah. Saya sempat protes pada waktu itu, tetapi jawaban karyawan tersebut sangat tidak menyenangkan hati, saya dinilainya datang setelah nasabah tersebut padahal saya datang lebih dulu dan sudah meletakkan buku tabungan di tempat yang sudah disediakan. Akhirnya dengan perasaan kecewa saya pulang tetapi saya sangat kecewa dengan sikap karyawan tersebut. Seharusnya di jaman persaingan antar perbankan, bank BRI harus memberikan pelayanan yang memuaskan tetapi malah memberikan pelayanan yang mengecewakan. Kepada nasabah lain agar hal yang menimpa saya dapat dijadikan acuan bila nanti mendapatkan pelayanan yang kurang baik dari bank BRI. Dan untuk bank BRI Cabang Pemalang agar memperhatikan pelayanannya karena di daerah tersebut merupakan kota kecil yang dalam memperoleh nasabah sangat sulit sehingga apabila pelayanannya begitu terus maka untuk memperoleh nasabah akan mengalami hambatan “. ¹²

¹² Widhi, nasabah Bank BRI Cabang Pemalang.

5. Selain alasan tersebut diatas, Saya juga pernah melakukan Internship Plus KKN di Bank BRI Cabang Pemalang, sehingga Saya mengetahui tentang beberapa keluhan yang pernah Saya jumpai secara langsung, diantaranya keluhan tentang administrasi yang prosedural dan kurangnya fasilitas pendukung pelayanan seperti yang akan dipaparkan di bab 3. Dan diantara cabang-cabang Bank BRI yang ada, Kabupaten Pemalang merupakan daerah yang cukup potensial untuk pengembangan program-program yang berkaitan dengan pemberian kredit untuk usaha kecil, karena daerah ini masih merupakan kota kecil.

B. Rumusan Masalah

Kinerja dari masing-masing Bank perlu ditingkatkan agar terwujud adanya optimalisasi pelayanan publik. Tingkat kinerja bank akan menjadi tolak ukur sejauhmana keterlibatan bank dalam membantu kesulitan ekonomi masyarakat. Setidaknya dengan semakin optimalnya kinerja bank akan membantu mengurangi penderitaan masyarakat ekonomi lemah agar terhindar dari peminjaman uang yang tidak wajar, ijon dan praktek ilegal lainnya. Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia khususnya (Cabang Pemalang) sebagai salah satu organisasi publik dalam upayanya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pengguna jasa Bank ?

2. Faktor faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Bank Rakyat Indonesia

C. Tujuan Penelitian.

Atas dasar permasalahan tersebut diatas, maka diharapkan mampu mencapai beberapa tujuan berikut ini :

1. Menganalisis bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Pemalang.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Pemalang.
3. Memberikan rekomendasi kepada Bank BRI Cabang Pemalang .
4. Relevansi dengan Jurusan Ilmu Pemerintahan adalah bentuk perwujudan dari salah satu konsentrasi Ilmu Pemerintahan yaitu manajemen publik, dimana bank merupakan organisasi pelayanan publik yang bertindak sebagai pemberi layanan kepada masyarakat selain institusi pemerintah yang juga memberikan pelayanan publik, baik di tingkat propinsi, kabupaten, kota, kecamatan atau di tingkat desa.

D. Manfaat Penelitian.

1. Memberikan kontribusi atau masukan bagi badan-badan atau lembaga-lembaga lain yang terkait dengan bank.
2. Memperluas khasanah pustaka di bidang Ilmu Pemerintahan.
3. Diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan bagi rekan-rekan

E. Kerangka Dasar Teori

Menurut Sofian Effendi dan Masri Singarimbun, (1987 : 37).Salah satu unsur penting dan memiliki peranan penting dalam penelitian adalah teori , karena dengan teori inilah peneliti mencoba menerangkan fenomena sosial atau fenomena alam yang menjadi pusat perhatiannya. Pada dasarnya kerangka teori atau kerangka pemikiran merupakan suatu uraian yang menjelaskan variabel dan hubungan antar variabel yang dipergunakan dalam penelitian menurut teori yang sudah ada.

Menurut R. Morton, dalam bukunya Koentjaraningrat (1974 : 32), konsep merupakan definisi dari apa yang perlu diamati, konsep menentukan adanya hubungan empiris. Jadi konsep merupakan batasan dari gejala yang diamati dalam suatu penelitian. Sedangkan teori adalah perumusan sementara tentang kemungkinan suatu dalil. Teori sebagai titik permulaan dalam arti bahwa dari situlah bersumbernya hipotesa yang akan dibuktikan.

1. Pengertian Kinerja.

Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang amat penting untuk mengetahui keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu mengukur kinerja organisasi selalu dikaitkan dengan tujuan dan misi organisasi. Untuk dapat memahami secara lebih mendalam perlu diketahui secara jelas terlebih dahulu apakah yang terkandung dalam pengertian kinerja itu sendiri

Kinerja atau *performance* didefinisikan sebagai “tingkat pencapaian hasil atau “ *the degree of accomplishment* ”.¹³ Kemudian, kinerja atau *performance* adalah : “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁴

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dijelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan berdasarkan tanggungjawab namun tetap mentaati segala peraturan-peraturan, moral maupun etika. Bagi setiap organisasi penilaian terhadap kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting karena penilaian tersebut dapat dipakai sebagai ukuran penilaian keberhasilan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, bahkan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya¹⁵.

¹⁴ Suyadi Prawirosentono. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta : 1999.

¹⁵ Yeremias.T, Keban, Indikator Pemda : *Pendekatan manajemen dan Kebijakan, Seminar Sehari*

Batasan kinerja Menurut Gloria E.Bader (1995 : 16) adalah sebagai berikut : “Kinerja diartikan sebagai sebuah prestasi, yakni sasaran perusahaan yang ingin dicapai oleh suatu tim terutama dalam hal penjualan, produktivitas, kualitas dan pelayanan pelanggan.

2. Konsep Pengukuran Kinerja.

Ukuran kinerja suatu organisasi harus merefleksikan tujuan dan misi dari organisasi yang bersangkutan, sehingga antara organisasi yang satu berbeda dengan organisasi yang lain. Menurut Warsito Utomo dkk, untuk mengukur kinerja organisasi publik yang memiliki misi pelayanan kepada publik jauh lebih kompleks, karena : (1) keuntungan bukanlah faktor utama, (2) disamping itu output atau dampak yang terjadi bisa saja baru dapat dilihat beberapa tahun kemudian, (3) beberapa output dan dampak dari organisasi publik sulit diukur secara kuantitatif.

Hal inilah yang mengakibatkan kesulitan dalam pengukuran organisasi publik. Karena misi dan tujuan organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur tetapi juga bersifat multidimensional dibandingkan dengan misi dan tujuan organisasi swasta. Namun demikian tidak berarti kinerja organisasi publik tidak dapat diukur dan penilaian atas

Penilaian terhadap kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi, memonitor para birokrat pelaksana, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik.¹⁶ Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi secara konsisten memenuhi dan bahkan melebihi harapan para pihak yang berkepentingan atas mereka, mengelola dan menghubungkan proses kerja, sumber daya dari luar secara efisien dan menciptakan budaya organisasi perusahaan yang berorientasi pada keberhasilan. Sehubungan dengan itu, pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :¹⁷

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.

¹⁶ Agus Dwiyanto dan Bevaola Kusumasari, *Policy Brief : Kinerja Pelayanan Publik No 1-41/PB/2001*, UGM, 2002.

¹⁷ *Manajemen Kinerja*, Dedy Budiman, Kencana dan Pembangunan (2000 : 2)

6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang diperlukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas¹⁸. Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa adanya pengukuran kinerja akan sangat sulit dicari pembenaran yang logis atas pencapaian misi organisasi atau instansi. Di dalam pengukuran kinerja terdapat langkah-langkah yang harus dilalui :

1. Menetapkan indikator kinerja, yaitu proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data atau informasi untuk menentukan capaian tingkat kinerja kegiatan atau program.
2. Pengukuran kinerja dan penetapan capaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan program atau kegiatan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintah.

¹⁸ Arie Soelendro, *Makalah Seminar "Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah"*

3. Indikator Pengukuran Kinerja.

Kinerja organisasi publik dapat diukur dari produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Dengan menggunakan kelima indikator ini, diharapkan penilaian kinerja organisasi publik dapat dilakukan secara lebih *comprehensive* sehingga informasi yang dihasilkan akan lebih baik (Agus Dwiyanto). Kinerja dapat diukur dari *output oriented measures throughput, efficiency dan effectiveness*. Kumorotomo menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain adalah efisiensi, efektivitas, keadilan dan daya tanggap (Mc Donald dan Lawton).

Beberapa kriteria dalam menilai kinerja organisasi publik yaitu tingkat produktivitas, *adaptiveness* atau fleksibilitas, *responsiveness*, *responsibility* dan kepuasan kelompok sasaran. Berbagai perspektif dalam melihat kinerja organisasi pelayanan publik tersebut memperlihatkan bahwa indikator-indikator yang dipergunakan dalam menyusun kinerja pelayanan publik sangat bervariasi (Warsito Utomo dkk). Secara garis besar parameter yang digunakan untuk melihat kinerja organisasi pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama melihat dari perspektif pemberi layanan (intern) dan kedua dari perspektif penerima jasa (eksteren)

Pembagian pendekatan atau perspektif dalam melihat organisasi pelayanan tersebut hendaknya tidak dilihat secara diametrik, melainkan tetap dipandang sebagai sudut pandang yang saling berinteraksi diantara keduanya. Dari beberapa indikator yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh tersebut, yang akan digunakan untuk mengukur kinerja Bank BRI Cabang Pemasang adalah produktivitas, kualitas pelayanan dan responsivitas.¹⁹ Indikator-indikator ini dipilih karena ketiga indikator tersebut dianggap paling relevan dan efektif untuk mengukur kinerja suatu organisasi pelayanan publik (Agus Dwiyanto). Ketiga indikator (Produktivitas, Pualitas pelayanan dan Responsivitas) juga terdapat aspek-aspek yang meliputi ketiga indikator tersebut yang akan dijelaskan menurut beberapa tokoh diantaranya :

Produktivitas merupakan salah satu indikator kinerja organisasi publik yang penting. Produktivitas dipilih sebagai salah satu indikator pengukuran kinerja organisasi, sebab organisasi sebagai suatu wadah usaha kelompok organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukannya, tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi (Perry : 1990). Menurut Hatry dalam Dwiyanto (2000:6), konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan.

¹⁹ Agus Dwiyanto, Makalah Seminar “ *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik* “, diselenggarakan oleh Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Ruang Seminar Fisipol UGM, Yogyakarta 20 Mei 1995, hlm 2.

Produktivitas umumnya dipahami rasio antara input dan output (realisasi dan target), produktivitas juga diukur dari kuantitas atau volume dari produk atau jasa (keragaman produk-produk layanan yang diberikan) serta adanya peningkatan jumlah konsumen atau penggunaannya. Berdasarkan beberapa teori mengenai indikator produktivitas yang dikemukakan diatas, maka penulis mengambil beberapa indikator penting yang perlu mendapat perhatian yaitu : keragaman produk layanan yang diberikan, kenaikan jumlah nasabah dan realisasi atau pencapaian omzet. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketiga indikator tersebut dianggap relevan terhadap penelitian tentang Kinerja Bank BRI Cabang Pematang.

Mengenai pedoman tatalaksana pelayanan umum itu sendiri termuat dalam keputusan MENPAN No.81 tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum harus diatur dalam suatu tatalaksana yang mengandung sendi-sendi pelayanan yaitu :

1. Kesederhanaan.
2. Kejelasan dan Kepastian.
3. Keamanan.
4. Keterbukaan.
5. Efisien dan Ekonomis.
6. Keadilan yang merata.
7. Ketepatan waktu.

Sendi kesederhanaan maksudnya adalah prosedur atau tatalaksana pelayanan umum diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan. Sendi kejelasan dan kepastian maksudnya adalah adanya kejelasan dan kepastian mengenai:

1. Prosedur atau tatacara pelayanan umum.
2. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
3. Pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan umum.
4. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
5. Hak dan kewajiban baik bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum.
6. Pejabat yang menerima keluhan masyarakat.

Sendi keamanan, dalam arti proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan kepastian hukum. Sendi keterbukaan, dalam arti prosedur atau tatacara, persyaratan, satuan kerja atau pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya atau tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat baik diminta ataupun tidak

Sendi efisien, dalam arti persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan, efisien juga mencakup adanya pencegahan pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mensyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja atau instansi pemerintah lain yang terkait.

Sendi ekonomis, dalam arti penggunaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :

- a. Nilai barang atau jasa pelayanan umum tidak menuntut biaya tinggi di luar kewajaran.
- b. Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum.
- c. Ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Sendi keadilan yang merata, dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil. Sendi ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang

Dari beberapa teori yang dikemukakan diatas, dapat ditangkap adanya kesamaan pokok-pokok pikiran dalam teori-teori tersebut tentang bagaimana kriteria kualitas pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat yang bisa dirumuskan kembali dalam tiga hal, yaitu :

1. Adanya kepuasan terhadap pelayanan.
2. Adanya kemudahan dalam pemberian pelayanan.
3. Adanya kecakapan pegawai dalam melayani masyarakat

Adanya kepuasan terhadap pelayanan adalah penerima layanan merasa pelayanan yang diberikan optimal dan tidak mengecewakan. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan maksudnya adalah bahwa pelayanan yang diberikan tersebut tidak bertele-tele, dipersulit ataupun dihambat. Adanya kecakapan pegawai dalam melayani masyarakat maksudnya adalah pegawai atau petugas mampu melayani pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan, seperti : kemampuan dalam menepati janji dan memecahkan masalah pelanggan.

Dari beberapa teori yang dikemukakan diatas, dapat ditangkap adanya kesamaan pokok-pokok pikiran dalam teori-teori tersebut tentang bagaimana kriteria kualitas pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat yang bisa dirumuskan kembali dalam empat hal yaitu :

1. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan.
2. Adanya kecakapan pegawai dalam melayani masyarakat.
3. Adanya pemerataan pelayanan.
4. Adanya keamanan dan kenyamanan dalam pelayanan.

Menurut Moenir (2000:88) beberapa faktor pendukung pelayanan umum adalah :

- a. Faktor kesadaran para pejabat dan petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum.
- b. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan.
- c. Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan.
- d. Faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimal.
- e. Faktor keterampilan petugas.
- f. Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

Berdasarkan beberapa teori mengenai indikator kualitas pelayanan tersebut diatas, maka penulis mengambil beberapa indikator penting yang perlu mendapat perhatian yaitu : kepuasan terhadap pelayanan, adanya kemudahan dalam pemberian pelayanan dan adanya kecakapan pegawai dalam melayani masyarakat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketiga indikator tersebut dianggap paling relevan terhadap penelitian

Suatu organisasi dikatakan mampu mewujudkan responsivitas apabila organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, yang kemudian direfleksikan ke dalam bentuk program dan kegiatan-kegiatan pelayanan secara nyata. Kepuasan pelanggan pada umumnya dipengaruhi oleh responsivitas²⁰. Dimensi ini dimaksudkan sebagai sikap tanggap, mau mendengarkan dan merespon pelanggan dalam upaya memuaskan pelanggan, seperti : kemampuan perusahaan dalam memberikan informasi secara tepat, menerima keluhan, berusaha memberikan pelayanan dengan segera ketika diperlukan, berusaha memberikan pertolongan kepada pelanggan terhadap masalah atau kebutuhan masyarakat dan tidak menunjukkan sikap sok sibuk.

Berdasarkan teori mengenai indikator responsivitas tersebut diatas, maka penulis mengambil beberapa indikator penting yang perlu mendapat perhatian yaitu : daya tanggap para pengelola organisasi terhadap kritik dan daya tanggap para pengelola organisasi terhadap masalah atau kebutuhan masyarakat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketiga indikator tersebut dianggap paling relevan terhadap penelitian tentang kinerja Bank BRI Cabang Pematang Siantar.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.

Banyak faktor yang dapat berperan dalam rangka mewujudkan kinerja yang berkualitas baik dilihat dari aspek akuntabilitas, responsivitas, berorientasi terhadap pelayanan dan lain-lain. Berdasarkan pada teori sistem bahwa organisasi modern adalah organisasi dengan sistem terbuka yang dipengaruhi dan berinteraksi secara terus-menerus dengan lingkungannya. Oleh karena itu faktor-faktor lingkungan pasti mempengaruhi pencapaian keberhasilan organisasi.

“Memang, secara selintas suatu organisasi itu kehidupannya ditentukan oleh orang-orang yang ada di dalamnya, tetapi kalau kita berfikir secara jauh, kerjasama itu saja tidak cukup untuk membuat organisasi hidup, oleh sebab itu keterbukaannya terhadap lingkungan yang membuat terjadinya kerjasama akan dapat mempertahankan daya hidup organisasi tersebut”.²¹ Faktor lingkungan yang mempengaruhi organisasi tersebut adalah : pertama faktor internal (kekuatan yang berada di dalam organisasi) seperti struktur, penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan, kepemimpinan dan sumber daya manusia (SDM).

Sedangkan yang kedua adalah faktor eksternal (kekuatan yang berada di luar organisasi) seperti kondisi sosial budaya, politik dan ekonomi. Menurut Syahrir dalam Wibowo (2002), hal yang mempengaruhi kinerja organisasi pelayanan adalah :

- a. Kemampuan aparat atau petugas (profesionalisme).
- b. Fasilitas atau sarana pelayanan.
- c. Sumber daya yang tersedia.
- d. Proses pelayanan.
- e. Derajat sentralisasi.

Betapapun majunya suatu organisasi, faktor kemampuan (profesionalisme petugas) dan proses pelayanan tetap menduduki peranan yang menentukan (Thoha,1989:60). Profesionalisme petugas yang dimaksud adalah meliputi : tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kesopanan dan keramahan, kesediaan membantu dan kemampuan petugas dalam menjelaskan produk layanan. Oleh karena itu setiap petugas dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup agar dapat melaksanakan pelayanan dengan baik. Thoha (1989:37) menambahkan bahwa kemampuan petugas merupakan salah satu unsur kematangan terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman.

Profesionalisme petugas sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Petugas yang profesional akan melayani nasabah dengan efektif dan efisien sehingga kebutuhan nasabah terpenuhi, yang menjadikan para nasabah puas terhadap pelayanan yang diberikan. Kinerja yang baik tercermin juga dalam proses pelayanan yang diberikan petugas kepada nasabah-nasabahnya.

Menurut Tjiptono (2004:28), proses didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama untuk mentransformasi input yang disediakan pemasok menjadi output yang diterima oleh pelanggan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa proses pelayanan adalah rangkaian tindakan yang menghasilkan aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi akibat interaksi antara nasabah dengan petugas. Bank harus memiliki sistem pelayanan yang baik sehingga proses penyampaian jasa dapat lebih baik, cepat dan memuaskan nasabah dalam waktu yang cepat. Sarana dan prasarana juga dibutuhkan oleh setiap organisasi agar dapat menjalankan fungsi dan kegiatannya.

Menurut Moenir (2000 : 19), sarana pelayanan adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga bertugas sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Sarana pelayanan merupakan berbagai fasilitas yang diperlukan dalam rangka memberikan pelayanan. Sarana yang digunakan dapat dibedakan menjadi sarana yang utama dan sarana pendukung. Sarana utama adalah sarana yang harus disediakan dalam rangka proses pelayanan, yang meliputi antara lain : berbagai formulir, berbagai fasilitas

Sedangkan sarana pendukung adalah fasilitas yang pada umumnya disediakan dalam rangka memberikan pelayanan pendukung, antara lain seperti : penyediaan fasilitas ruang tunggu yang nyaman, ruang parkir yang luas dan aman, fasilitas hiburan (televisi, musik), layanan antaran dan lain-lain. Prasarana merupakan berbagai fasilitas yang mendukung sarana pelayanan antara lain berupa jalan menuju kantor pelayanan, instalasi listrik dan lain sebagainya (Anonim, 2003 : 44). Masih menurut Moenir, fungsi sarana pelayanan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat mempersingkat waktu.
- b. Meningkatkan produktivitas, baik barang atau jasa.
- c. Kualitas produk yang lebih baik atau terjamin.
- d. Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin.
- e. Lebih mudah dalam gerak pelayanannya.
- f. Memerikan rasa nyaman bagi orang-orang yang berkepentingan.
- g. Menimbulkan rasa puas pada orang-orang yang berkepentingan

Dengan adanya sarana pelayanan yang memenuhi kebutuhan petugas, maka diharapkan pelayanan yang diberikan kepada nasabah adalah pelayanan yang berkualitas tinggi dan dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan teori dari berbagai hal yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan tersebut, maka penulis mengambil tiga indikator penting yang perlu mendapat perhatian yaitu profesionalisme petugas, proses pelayanan serta sarana prasarana yang akan digunakan dalam penelitian ini karena didasarkan pada pemikiran bahwa ketiga indikator tersebut dianggap relevan terhadap penelitian tentang kinerja Bank BRI Cabang Pemalang.

1. Profesionalisme petugas, tercermin dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kesopanan dan keramahan, kesediaan membantu dan kemampuan petugas dalam menjelaskan produk atau layanan.
2. Proses pelayanan meliputi : kecepatan pelayanan dan keakurasian pelayanan.

3. Sarana prasarana yang akan digunakan dapat dilihat dari kualitas alat alat

F. Definisi Konseptual.

Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan dan kelompok atau individu tertentu. Melalui konsep, peneliti diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian (*events*) yang berkaitan satu dengan lainnya. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dapat menghubungkan dunia teori dan dunia observasi, antara abstraksi dan realitas²². Agar suatu konsep memiliki kegunaan ilmiah maka konsep tersebut harus dapat didefinisikan secara konseptual dan perlu didefinisikan secara tepat sehingga tidak terjadi kesalahan pengukuran. Maka dalam penelitian ini dapat diuraikan definisi konsep sebagai berikut :

1. Produktivitas.

Menurut Steers (1980 : 43), indikator produktivitas diadopsi dari sektor swasta. Menurut Perry (1990), produktivitas merupakan salah satu indikator kinerja organisasi publik yang penting. Menurut Warsito seperti dikutip Agus Dwiyanto²³, tingkat produktivitas didefinisikan sebagai sejauhmana *output* yang dihasilkan oleh organisasi, baik dalam pengertian kuantitas maupun kualitas. Steers mendefinisikan produktivitas sebagai kuantitas atau volume dari produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

²² Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta : 1983.

²³ Agus Dwiyanto, Makalah Seminar " *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta : 20 Mei 1995, hlm. 2).

2. Kualitas Pelayanan.

Kualitas pelayanan dirumuskan menunjuk pada tingkat keberhasilan suatu instansi atau organisasi pelayanan publik dalam memberikan pelayanan sesuai dengan kehendak dan harapan masyarakat pengguna jasa. Kualitas pelayanan adalah sebuah kata yang bagi penyedia pelayanan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik²⁴. Aplikasi kualitas sebagai sifat dari penampilan suatu produk atau kinerja merupakan bagian utama strategi instansi atau perusahaan dalam meraih keunggulan yang berkesinambungan.

3. Responsivitas.

Adalah kemampuan organisasi tersebut untuk memberikan tanggapan terhadap situasi yang berubah-ubah sesuai dengan aktivitas organisasi tersebut dan masyarakat dalam mewujudkan suatu pelayanan yang baik demi pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Menurut Osborn dan Plastrik (1997:60), responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program²⁵.

²⁴ J. Supranto, " *Kualitas Pelayanan Badan Pertanahan Nasional* ", Fisip UGM, 2000 : 18.

²⁵ D. J. Osborn dan Plastrik, " *Management by Design: Strategi Menuju Pemerintahan* "

G. Definisi Operasional.

Definisi Operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan tentang bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi Operasional merupakan suatu informasi ilmiah yang membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi : 1989:46). Adapun definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1 Produktivitas dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut
 - a. Keragaman produk pelayanan.
 - b. Kenaikan jumlah nasabah.
 - c. Pencapaian omzet.

2. Kualitas Pelayanan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :
 - a. Adanya kepuasan nasabah terhadap pelayanan.
 - b. Adanya kemudahan mendapatkan layanan.
 - c. Adanya keakraban pegawai dalam memberikan pelayanan

Visi adalah kemampuan peneliti untuk melihat hubungan antar fenomena atau peristiwa yang satu dengan yang lain. Sedangkan presisi meliputi kemampuan untuk mengungkapkan realitas sosial, akan baik dan benar jika penjelasannya sesuai dengan fakta, logis dan konsisten, sistematis dan terbuka dalam arti jujur, apa adanya, lugas (secara obyektif, tepat dan tidak menyimpang), (Tjokrowinoto, 1984).

Dalam penelitian ini mempergunakan metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilaku-perilakunya dapat diamati.²⁷ Sedangkan menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995 : 4), metode penelitian deskriptif dimaksudkan untuk melakukan pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, peneliti mengenal konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa.

1. Jenis Penelitian.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini mengenai kinerja Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Pematang Siantar. Pencapaian kinerja Bank tersebut tentunya akan dipengaruhi oleh banyak faktor yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri.

²⁷ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Kualitatif Berdasarkan PT Remaja Rosdakarya* : 2002

Oleh karena itu dalam menganalisis tentang berbagai faktor tersebut tidak dapat dilepaskan dari analisis terhadap konteks yang secara khusus melengkapi organisasi dengan studi kasus. Sedangkan menurut Julian L. Simon dalam Krisetyanti (1996:43), metode penelitian studi kasus merupakan suatu pendekatan kualitatif. Ciri umum yang dikenal dari studi kasus adalah pemahaman yang mendalam, mengabaikan representasi sub penelitian terhadap masyarakat, tidak menggunakan sampel besar dan tidak dapat dianalisa menggunakan statistik. Analisa data dalam metode studi kasus ini bergantung pada pemikiran logis dan imajinatif dari penelitian.

2. Unit Analisis.

Unit analisis adalah satuan terkecil yang merupakan obyek nyata yang akan diteliti. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Pemalang.

3. Teknik Pengumpulan Data.

Kualitas hasil penelitian sangat ditentukan oleh kualitas datanya. Oleh karena itu bagaimana dan darimana data tersebut diperoleh serta bagaimana cara menganalisis datanya sangat penting untuk diperhatikan. Sesuai dengan pendekatan kualitatif maka teknik yang digunakan untuk

a. Observasi

Observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi yang naturalistik. Dalam hal ini dilakukan dengan mengamati atau melihat, mendengarkan dan kemudian membuat catatan-catatan tentang berbagai peristiwa yang terjadi.

b. Dokumentasi.

Dokumentasi merupakan perolehan data yang dilakukan secara sekunder. Dokumentasi dilakukan untuk melengkapi pengetahuan secara lebih mendalam terhadap suatu kasus dan memperkuat kesimpulan yang ditarik dari penelitian ini. Dokumentasi berkaitan erat dengan penelitian historis untuk memperoleh data sekunder yang diperlukan. Data sekunder mencakup data statistik, laporan penelitian dan lain sebagainya yang masih mempunyai kaitan dengan masalah penelitian.

c. Wawancara.

Dalam penelitian ini, metode *interview* digunakan sebagai metode pelengkap yang fungsinya atau kedudukannya adalah sebagai pembantu dari metode primer. Di dalam usaha pengumpulan data yang diperlukan penyusun mengadakan wawancara dengan pimpinan, petugas atau karyawan dan nasabah Bank BRI Cabang Pematang mengenai capaian

a. Customer service :

1. Ibu Dione Penny Morthy.
2. Bapak Agus Wahyu Pratomo.
3. Ibu Nurmala Haristiyarti.

b. Teller :

1. Ibu Indah Supriyanti.
2. Bapak Tito Kristiyanto.

c. Satuan Keamanan :

1. Bambang Santoso.
2. Mulyo Puji Raharjo.

d. Pimpinan :

Hastu Hernowo

e. SPI (Supervisor Pelayanan Intern) :

Bambang Sukarno.

f. Nasabah :

1. Bapak Andi Bashori.
2. Bapak Darori.
3. Ibu Yuniati.
4. Bapak Sodikin.
5. Bapak Muflich Chujai.
6. Bapak Tapsir.
7. Bapak Sasmoko.
8. Ibu Endang Sijuwati.

9. Bapak Junaedi.
10. Muhamad Dzulfikri.
11. Bapak Rasjono.
12. Bapak Yudi Setiawaan.

d. Kuesioner.

Pengumpulan data dilakukan dengan pedoman pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu dan ditujukan kepada nasabah Bank BRI Cabang Pemalang. Permasalahan yang diajukan adalah berkisar kepada indikator pengukuran kinerja dan faktor yang mempengaruhi kinerja Bnk BRI Cabang Pemalang dan informasi yang dijadikan objek penelitian.

4. Jenis Data.

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

a. Data Primer.

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama yang berasal dari instansi atau lembaga yang berkaitan langsung dengan penelitian.

Dalam hal ini data didapatkan dari Bank BRI Cabang Pemalang

b. Data Sekunder.

Yaitu data-data pendukung di dalam penelitian ini. Adapun data yang diperoleh peneliti yaitu berupa wawancara dan kuesioner yang dianggap relevan dengan masalah yang diteliti.

5. Teknik Pengambilan Sampel.

a. Populasi.

Yang dimaksud dengan populasi dari penelitian adalah jumlah keseluruhan dari satuan-satuan individu yang karakteristiknya hendak diduga. Satuan-satuan atau individu inilah yang disebut dengan unit analisa,²⁸ dimana populasi yang dipilih adalah masyarakat pengguna jasa pelayanan atau nasabah Bank BRI di Kabupaten Pematang.

b. Sampel.

Sampel adalah contoh, representan atau wakil dari suatu populasi yang cukup besar jumlahnya,²⁹ yaitu satu bagian dari keseluruhan yang dipilih dan representatif sifatnya dari keseluruhannya. Tujuan dari pengambilan sampel adalah untuk mengamati sebagian saja dari populasi.

²⁸ Marzuki, *Metodologi Riset*, BPFE UII Yogyakarta, 1989.

²⁹ Ibid, 1989.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *accidental sampling* yaitu sampel diambil dengan cara mengambil sejumlah responden yang pada saat dilakukan penelitian kebetulan berada ditempat dilakukannya penelitian.³⁰

Banyak ahli riset menyarankan untuk mengambil sampel sebesar 10 % dari populasi sebagai aturan besar. Namun apabila populasinya sangat besar, maka persentasenya dapat dikurangi.³¹ Sedangkan menurut Guilford menyatakan bahwa : “ Responden yang diambil harus memenuhi persyaratan minimal 30 elemen responden, dan semakin besar sampel akan memberikan hasil yang lebih akurat “Berdasarkan uraian tersebut, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 30 responden pengguna jasa Bank BRI Cabang Pemasang.

6. Analisis Data.

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi h.263). Perlunya dilakukannya analisis karena data mentah yang telah dikumpulkan oleh peneliti tidak akan ada gunanya jika tidak dianalisis. Oleh karena itu data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah. Data mentah yang dikumpulkan perlu dipecah-pecah dalam kelompok-kelompok, diadakan kategorisasi, serta diolah

³⁰ Soeratno, Lincolon Arsyad, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2001) hal 82.

³¹ Soeratno, Lincolon Arsyad, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2001) hal 82.

sedemikian rupa sehingga data tersebut mempunyai makna untuk menjawab permasalahan dari fenomena yang ada (Nazir, 1988 : 405). Dengan demikian analisis data dilakukan melalui tahap-tahap seperti berikut ini :

- a. Mengumpulkan informasi atau data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dilapangan baik primer maupun sekunder.
- b. Mengadakan pemeriksaan data yang diperoleh dilapangan disesuaikan dengan tujuan penelitian, sehingga dapat diperoleh hasil akhir yang akurat dari data tersebut.
- c. Menyusun klarifikasi informasi dari data yang telah diperoleh. Input ini diproses melalui beberapa tahapan yaitu pengumpulan informasi dan pemrosesan data. Setiap tahapan tersebut dapat mempengaruhi akurasi dan kualitas kesimpulan yang akan di dapat.
- d. Mendeskripsikan sekaligus menganalisis dan menginterpretasikan data. Dalam menganalisis data yang didapat tergantung dari jenis informasi dan kategori laporan penelitian. Jenis informasinya bisa berupa deskriptif.
- e. Mengambil kesimpulan merupakan tahap paling akhir, yaitu memberi informasi tentang apa yang telah dilakukan oleh peneliti secara singkat dan padat dari keseluruhan data dan laporan yang diperoleh dari penelitian. Metode kuantitatif yaitu metode yang berpangkal pada peristiwa yang dapat diukur secara kuantitatif atau yang dapat diurutkan dengan angka, indeks, rumus dan sebagainya.

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Prosentase

F = Frekuensi atau banyaknya jawaban

N = Jumlah responden