

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, penjelasan tentang data-data yang dikumpulkan, pengolahan data dengan menggunakan teori-teori yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dan pembahasan dari hasil analisis penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sehingga nantinya dapat memberikan usulan perbaikan bagi perusahaan.

4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang dijadikan sebagai tanggal kelahiran BRI. Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wirjaatmadja pada masa setelah kemerdekaan RI, berdasarkan dengan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan BRI sebagai Bank Pemerintah pertama yang didirikan di Republik Indonesia. Karena adanya situasi perang untuk mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai diaktifkan kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan perubahan nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI dan Bank Tani Nelayan.

Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan keluarlah Penetapan Presiden No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral yang ada di Indonesia dan Bank Negara

Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipecahkan menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah. PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus memberikan fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil atau rakyat miskin.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki visi “Bank terkemuka dan terbuka yang selalu mengutamakan kepuasan semua para nasabah yang ada diseluruh Indonesia agar selalu mempercayai Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank terbaik di Indonesia ini”.

Sedangkan misi PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah:

1. BRI melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan memprioritaskan pelayanan kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), untuk menunjang perekonomian di Negara Indonesia.
2. BRI memberikan pelayanan prima kepada para nasabahnya melalui jaringan kerja luas dan didukung sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan ahli dengan melakukan banyak praktek tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
3. BRI selalu memberikan keuntungan dan manfaat seoptimal mungkin kepada para berbagai pihak yang berkepentingan atau kepada para nasabah.

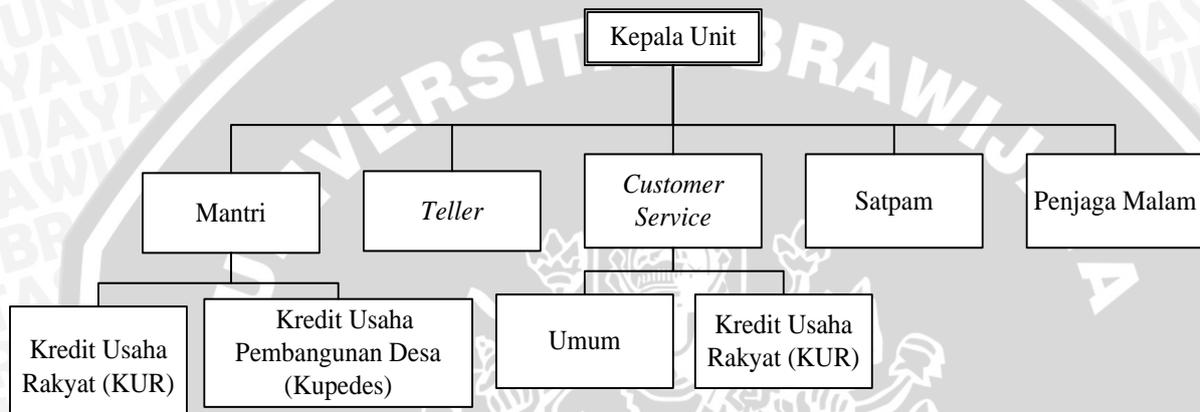
Visi unit BRI adalah menjadi lembaga keuangan dengan reputasi International, tumbuh sehat melalui penyediaan jasa perbankan untuk pengusaha mikro, kecil dan menengah.

Sedangkan misi unit BRI adalah:

1. Memberikan layanan perbankan tanpa subsidi kepada para nasabah dengan menawarkan produk pinjaman, simpanan dan jasa bank dengan bunga pasar yang telah ditentukan oleh pemerintah indonesia..
2. Memberikan layanan jasa keuangan yang dibutuhkan oleh nasabah mikro. Keberadaan pasar, khususnya pasar-pasar tradisional merupakan salah satu indikator paling nyata dalam kegiatan ekonomi masyarakat disuatu wilayah diseluruh Indonesia. BRI adalah Bank yang berbasis UMKM harus concern terhadap keberadaan pasar tradisional tersebut sebagai salah satu target market yang sangat profesional dan efisien.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi suatu perusahaan merupakan suatu bentuk pengaturan dan pengalokasian tugas dan wewenang serta sumber daya diantara anggota-anggota organisasi sehingga dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan dapat mencapai sasaran/tujuan organisasi. Melalui struktur organisasi ini dapat diketahui dengan jelas tugas dan wewenang para pegawai dan dapat diketahui pula hubungan antara satu tugas dan wewenang lainnya dalam satu perusahaan sehingga dapat terjalin kerjasama yang baik antar pegawai dengan adanya pemisahan tanggung jawab yang terstruktur tersebut. Berikut ini wewenang dan tanggung jawab yang tercakup dalam struktur organisasi di BRI unit Ampelgading.



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi BRI unit Ampelgading

4.1.4 Tugas dan Wewenang Setiap Jabatan

Berikut adalah tugas dan wewenang tiap bagian pada perusahaan:

1. Kepala Unit.

Tugas Kepala unit adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana kerja BRI unit yang dipimpinnya.
- b. Mengkoordinasi pelaksanaan kerja para petugas BRI unit.
- c. Melakukan penyimpanan kas BRI unit bersama *Teller*.
- d. Melakukan pemeriksaan terhadap mekanisme kontrol di BRI unit yang meliputi pengurusan kas, administrasi pembukuan, register-register, berkas-berkas, logistik, dan personal.
- e. Memutuskan permintaan pinjaman, *fiat* bayar biaya eksploitasi, perintah pemindah bukuan dan menandatangani surat-surat.
- f. Mengadakan hubungan dengan instansi atau pihak lain yang berkaitan dengan tugas BRI unit.

- g. Memberikan bimbingan, membuat daftar penilaian kerja secara periodik serta usulan kenaikan pangkat pegawai.
- h. Melakukan pembinaan terhadap nasabah penjamin maupun simpanan.
- i. Memperkenalkan dan memasarkan jasa-jasa perbankan pada masyarakat diwilayah kerjanya dalam rangka mengembangkan usaha BRI Unit.
- j. Mampu melakukan pekerjaan-pekerjaan mantri, *teller*, *customer service*, dan menggantikan dalam hal yang bersangkutan kepada masyarakat diwilayah kerjanya dalam rangka mengembangkan usaha BRI Unit.
- k. Menyampaikan laporan-laporan rutin maupun insidental secara periodik dan sewaktu-waktu ke sub area Unit.
- l. Menyimpan, mengadministrasikan dan membuat surat-surat yang berklarifikasi rahasia dan sangat rahasia.
- m. Mencetak transaksi harian.

Wewenang Kepala Unit BRI (Ka. Unit) adalah sebagai berikut:

- a. Memutus permintaan pinjaman kupedes sesuai wewenangnya.
 - b. Memfiat pencairan simpanan sesuai wewenangnya.
 - c. Mengusulkan keringanan bunga kupedes sesuai kewenangnya.
 - d. Menandatangani *billyad* deposito sesuai kewenangnya.
 - e. Memfiat biaya promosi sesuai kewenangnya.
 - f. Memfiat biaya eksploitasi sesuai kewenangnya.
 - g. Memegang kunci brankas.
 - h. Menandatangani surat keluar yang terdiri dari surat dan laporan rutin yang ditunjukkan kepada pihak internal maupun eksteren bersama-sama dengan *customer service*.
 - i. Mengusulkan ke kanca hal yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) di wilayah kerjanya.
 - j. Melakukan perbuatan hukum, mengikat pihak ketiga dan menghadap dimuka pengadilan dalam rangka mewakili BRI, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan BRI unit di wilayahnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku berdasarkan delegasi wewenang yang diberikan.
2. Mantri
- Tugas Mantri adalah sebagai berikut:
- a. Melakukan analisa 5C yaitu *character*, *capability*, *capital*, *collateral*, *condition of economy*.

- b. Verifikasi kelengkapan data dan kesesuaian nasabah seperti KTP, KK, kepastian tempat tinggal, agunan dan usaha.
- c. Menganalisa dan memeriksa permintaan pinjaman dan mengusulkan putusan pinjaman agar pinjaman yang diberikan layak dan aman bagi bank dengan melihat usaha dari calon nasabah peminjam memenuhi persyaratan atau tidak untuk memenuhi kredit dan memastikan usaha tersebut milik pengaju kredit.
- d. Memastikan agunan atau jaminan yang digunakan milik calon nasabah pinjaman atau meminjam.
- e. Melakukan pembinaan terhadap nasabah pinjaman yang dilakukan setiap 3 bulan sekali, yang mendasari pembinaan ini adalah apakah usaha dari peminjam masih lancar atau tidak, dan perkembangan usaha meningkat tetap atau menurun setelah mendapatkan kredit.
- f. Memperkenalkan dan memasarkan produk BRI unit untuk mencapai profit yang maksimal.
- g. Melaksanakan pengendalian tunggakan dengan cara pemeriksaan setempat, menagih, serta mengusulkan langkah-langkah penyelesaian atau pengaman pinjaman.
- h. Menyampaikan hasil kunjungan pembinaan nasabah atau calon nasabah kepada kepala unit dalam rangka memperluas jangkauan pelayanan (ekspansi)
- i. Menata rencana kerja, buku tournel dan buku eksploitasi kendaraan bermotor (dinas) yang digunakannya dalam rangka efisiensi dan efektifitas kerja.
- j. Selalu berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam rangka mempelancar tugas makerting.

Wewenang Mantri adalah sebagai berikut:

- a. Memprakarsai permintaan pinjaman
- b. Memproses dan mengusulkan permintaan pinjaman.

3. *Customer Service*

Tugas *Customer Service* adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan administrasi kepada nasabah untuk calon nasabah yang akan menggunakan jasa perbankan lainnya di BRI unit dengan sebaik-baiknya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah seperti pembukaan rekening tabungan, deposito, pendaftaran permohonan kredit memeriksa kelengkapan berkas calon debitur.
- b. Memelihara citra BRI unit khususnya dan BRI umumnya untuk menjaga kepentingan bisnis BRI unit.

- c. Menata register yang berkaitan dengan proses pelayanan pinjaman untuk kelancaran pengelolaan pinjaman.
- d. Menata register simpanan untuk mencegah kerugian bank
- e. Menata register pemberantasan tunggakan untuk mendukung kelancaran kegiatan pemberantasan tunggakan
- f. Menyimpan berkas pinjaman dan tabungannya dalam rangka pengamanan asset bank
- g. Menata pengarsipan bukti pembukuan dan mengelola penyimpanan berkas pinjaman dan simpanan untuk tertib administrasi
- h. Membuat dan mengadministrasikan laporan BRI unit untuk keperluan penentuan kebijakan manajemen yang disampaikan kepada kepala unit dan kanca yang meliputi:
 - a) Laporan Manajemen Information Report (MIR 01 s.d 06) yang berisi laporan perkembangan unit, laporan Kupedes dan laporan simpanan.
 - b) Laporan keragaan
 - c) Serta laporan lainnya yang dianggap penting
- i. Membuat konsep surat berdasarkan perintah atau disposisi kepala unit
- j. Mengagendakan surat masuk dan keluar dari dan ke BRI unit untuk kepentingan administrasi.

Adapun wewenang *customer service* adalah memegang kunci kluis atau berkas pinjaman.

4. Teller

Tugas *Teller* adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan kepada nasabah untuk kepentingan bisnis BRI
- b. Memelihara citra BRI unit khususnya dan BRI umumnya untuk menjaga kepentingan bisnis BRI unit
- c. Mengurus kas bersama kepala unit untuk mengamankan asset bank.
- d. Memastikan kelancaran dan ketepatan pelayanan penerimaan setoran dan pembayaran dari dan ke nasabah untuk kepentingan bisnis BRI
- e. Menyetorkan setiap kelebihan maksimal kas selama jam kerja dan menyetorkan sisa kas pada akhir hari ke kas induk untuk keamanan kas BRI unit
- f. Memastikan keamanan dan kecocokan uang kas yang ada pada ruang teller untuk kelancaran pelayanan kepada nasabah
- g. Memastikan kelengkapan bukti kas tunai dan *Over Booking* (OB) yang berada pada pengawasannya untuk menghindari penyimpangan kas *teller*.
- h. Membuat registrasi kas *teller* untuk tertib administrasi.

Adapun wewenang *Teller* adalah memegang kunci brankas.

5. Satpam
 - a. Menjaga keamanan dan ketertiban selama jam operasional (07.00-19.00)
6. Penjaga malam
 - a. Menjaga Asset BRI di luar jam kerja (19.00-07.00)

4.1.5 Tenaga kerja

Tenaga kerja yang ada di BRI unit Ampelgading sebagai berikut:

1. Kepala Unit : 1 orang
2. Mantri Kupedes : 2 orang
3. Mantri KUR : 1 orang
4. *Teller* : 1 orang
5. *Customer service* : 1 orang
6. *Customer service* (KUR) : 1 orang
7. Satpam : 1 orang
8. Penjaga malam : 1 orang

Jam pelayanan BRI unit Ampelgading adalah 08.00 - 15.00 WIB dan pada jam 12.00-13.00 WIB pelayanan berhenti karena merupakan jam istirahat.

4.1.6 Produk BRI Unit Ampelgading

BRI unit Ampelgading mempunyai jasa-jasa perbankan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Simpanan, terdiri dari:
 - a. Tabungan, terdiri dari:
 - 1) Simpedes

Simpedes adalah simpanan masyarakat dalam bentuk tabungan yang dilayani di BRI unit yang penyetorannya dapat dilakukan setiap saat dan frekuensi serta jumlah pengambilan tidak dibatasi sepanjang saldonya mencukupi. Persyaratan pembukaan : Fotocopy identitas (KTP/SIM/Passport) sebanyak satu kali untuk perseorangan, sedangkan untuk Badan usaha fotocopy PT/CV/FA/LSM/Parpol/Koperasi (AD-ART/Akte pendirian/Akte perubahan terakhir/NPWP/Identitas Pengurus), usia \geq 17 Tahun, setoran awal Rp 100.000,00, setoran minimum selanjutnya Rp 10.000,00, saldo minimum Rp 50.000,00, biaya untuk pengurangan saldo Rp 5.500,00.

Simpedes mempunyai 3 produk turunan yaitu Simpedes impian, Simpedes Usaha dan Simpedes TKI. Yang dimaksud dengan Simpedes Impian adalah simpanan masyarakat yang penyetorannya secara rutin setiap bulan, serta setoran tambahan dan untuk pengambilan dibatasi sesuai dengan jangka waktu kesepokatan dan tidak dapat dilakukan pengambilan sebagian. Untuk persyaratan pembukaan adalah dokumen yang dibutuhkan fotocopy identitas (KTP/SIM/Passport) untuk Warga Negara Indonesia (WNI), fotocopy identitas (Password) untuk Warga Negara Asing (WNA), Usia ≥ 17 s/d 64 tahun, setoran awal minimum Rp 100.000,00. Simpedes Usaha adalah penyetoran dapat dilakukan setiap saat dan pengambilan tidak dibatasi selama saldo mencukupi yang digunakan untuk usaha. Untuk persyaratan pembukaan adalah fotocopy identitas KTP untuk WNI dan *Passport*, usia ≥ 17 tahun, setoran awal minimum Rp 500.000,00. Simpedes TKI adalah penyetoran dapat dilakukan setiap saat dan pengambilan tidak dibatasi selama saldo mencukupi yang digunakan untuk para WNI yang bekerja di luar negeri. Untuk persyaratan pembukaan adalah fotocopy identitas KTP dan surat Rekomendasi PPTKIS, usia ≥ 17 tahun, setoran awal minimum Rp 50.000,00.

2) Britama

Britama merupakan produk tabungan yang memiliki ragam kemudahan serta didukung fasilitas e-banking dan sistem real time online yang memudahkan serta memungkinkan nasabah BRI untuk bertransaksi dimanapun berada serta kapanpun. Persyaratan: Fotocopy Identitas (KTP/SIM), potongan perbulan biaya administrasi sebesar Rp 13.500,00, setoran awal Rp 250.000,00.

Britama mempunyai 3 produk turunan yaitu Britama Junior, Britama Rencana, dan Britama Bisnis. Britama junior di peruntukan untuk nasabah yang berusia < 17 dan ≥ 17 tahun dimana para orang tua mengajarkan kepada anak-anaknya untuk menabung sejak dini. Untuk persyaratan pembukaan untuk yang berusia < 17 tahun orang tua wajib memiliki tabungan Britama, menyerahkan fotocopy KTP/SIM/Password, NPWP Orang tua / wali, Kartu Keluarga serta Akte kelahiran, setoran awal minimum Rp 500.000,00 dan untuk berusia $+17$ tahun setoran awal minimum Rp 300.000,00. Britama Bisnis memberikan keleluasaan lebih dalam bertransaksi, kejelasan dalam pencatatan dan keuntungan lain yang menunjang transaksi dan kebutuhan bisnis. Untuk persyaratan pembukaan tabungan untuk nasabah perorangan mengisi form aplikasi pembukaan rekening,

identitas KTP/Paspor sedangkan nasabah Non-perorangan berbentuk Non Badan Usaha yang belum berbadan hukum, surat kuasa pengelolaan rekening, identitas diri pengelola rekening, KTP/Paspor untuk setoran awal sebesar Rp 1.000.000,00. Britama Rencana merupakan Tabungan investasi dengan setoran tetap bulanan yang dilengkapi dengan fasilitas perlindungan asuransi jiwa bagi nasabah. Persyaratan pembukaan nasabah berusia minimum 17 tahun dan maksimal 64 tahun, memiliki rekening Tabungan BRI BritAma/Simpedes/Giro, mengisi form aplikasi pembukaan rekening, identitas diri berupa KTP/Paspor.

3) Tabungan Haji

Tabungan Haji BRI merupakan simpanan yang diperuntukan bagi nasabah dalam mempersiapkan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) termasuk BPIH Khusus (Haji Plus). Persyaratan: Fotocopy Identitas (KTP) dan setoran awal Rp 50.000,00

4) Tabunganku

Tabunganku adalah tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Persyaratan: Fotocopy Identitas (KTP) dan setoran awal Rp 100.000,00.

b. Deposito

Deposito merupakan produk deposito yang memberikan keamanan dalam investasi dana. Persyaratan : melampirkan fotocopy identitas (KTP/SIM), untuk nasabah badan usaha/ perusahaan melampirkan fotocopy Akte Pendirian/Anggaran Dasar, Ijin Usaha, NPWP, dokumen identitas pengurus, serta Surat Kuasa asli, setoran minimal Rp 2.500.000,00. Bunga deposito 1 bulan sebesar 4,25% , 3 bulan 7,75%, 6 bulan 7,75%, 12 bulan 7,00% dan 24 bulan 6,50%.

c. Giro

Giro dari Bank BRI yang mempermudah transaksi bisnis dan keuangan Anda. Persyaratan dalam mengisi aplikasi pembukaan Giro, setoran awal minimum Rp 1.000.000,00 untuk perorangan melampirkan fotokopi kartu identitas (KTP/SIM/Paspor dan KITAS/KITAP) dan NPWP (bila ada) dan Non Perorangan melampirkan fotokopi Akte Pendirian/Anggaran Dasar, Ijin usaha, NPWP dan dokumen identitas pengurus serta asli Surat Kuasa.

2. Pinjaman

a. Kredit untuk rakyat (KUR)

Kredit Modal Kerja dan atau Kredit Investasi dengan plafon kredit sampai dengan Rp 20.000.000,00 yang diberikan kepada usaha mikro, kecil dan koperasi yang memiliki usaha produktif yang akan mendapat penjaminan dari Perusahaan Penjamin.

b. Kredit Usaha Pedesaan (Kupedes)

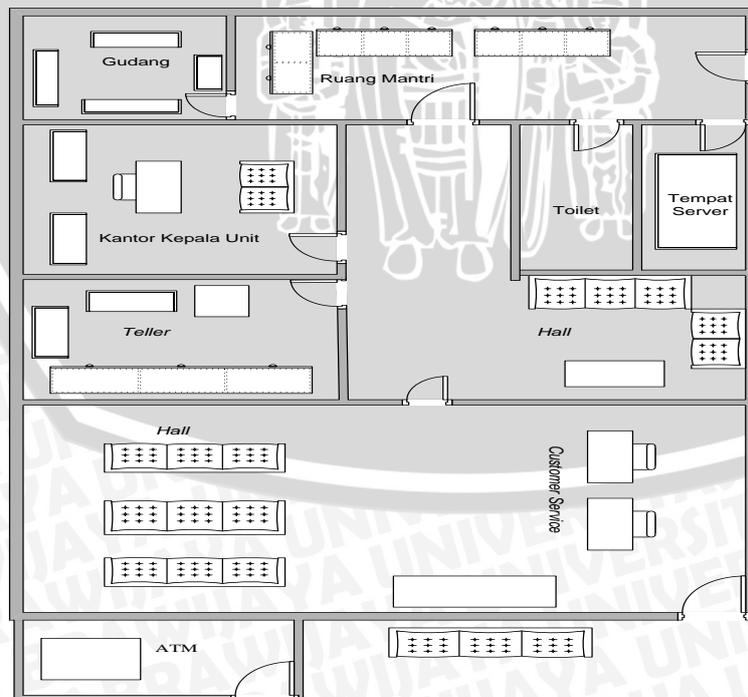
Kupedes adalah suatu fasilitas kredit yang disediakan oleh BRI unit (bukan oleh kantor Cabang BRI atau bank lain) untuk mengembangkan atau meningkatkan usaha kecil yang layak.

c. Briguna

Briguna adalah kredit yang diberikan kepada calon debitur/debitur dengan sumber pembayaran berasal dari sumber penghasilan tetap atau *fixed income* (gaji). Biasa diberikan untuk pembiayaan keperluan produktif dan non produktif misalnya : pembelian barang bergerak/tidak bergerak, perbaikan rumah, keperluan kuliah/sekolah, pengobatan, pernikahan dan lain-lain.

4.1.7 Denah BRI unit Ampelgading

Dari pengamatan dan observasi didapatkan denah dari BRI unit Ampelgading sebagai berikut:

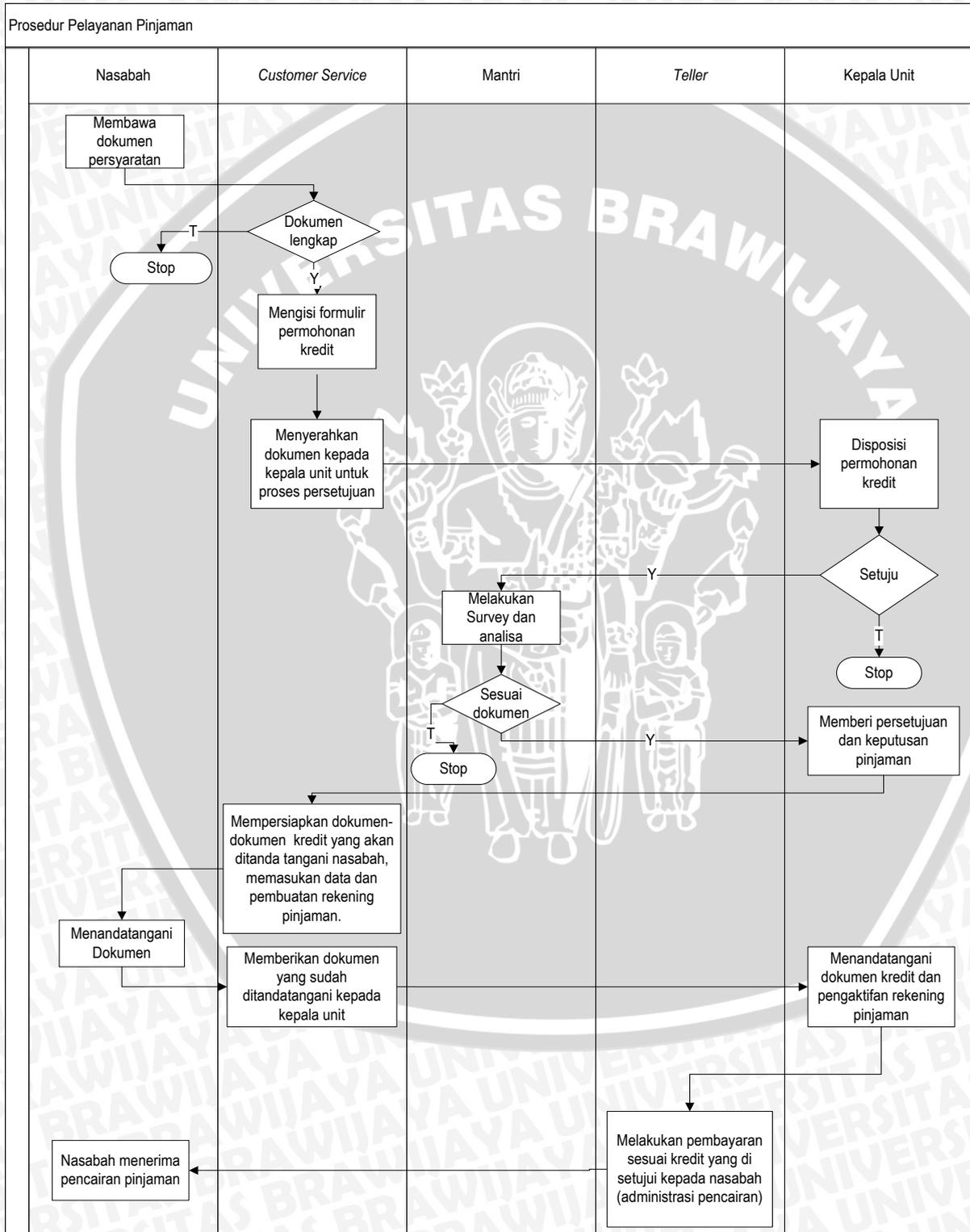


Gambar 4.2 Denah BRI unit Ampelgading

4.2 PROSES PELAYANAN

Dari hasil pengamatan, penelitian dan observasi lapangan dibuat prosedur pelayanan pinjaman dan pembukaan rekening baru yang dilakukan oleh nasabah seperti pada Gambar 4.3 berikut:

1. Prosedur Pelayanan Pinjaman



Gambar 4.3 Prosedur Pelayanan Pinjaman

Kredit merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan berdasarkan persetujuan dan kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain, dimana peminjam wajib melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu.

Mengajukan pinjaman di PT. BRI (Persero) Tbk. terbilang mudah dibandingkan dengan mengajukan di bank-bank lainnya. Selain itu bunganya pun cenderung rendah. Berikut merupakan prosedur yang dilalui ketika seorang calon nasabah peminjaman berkeinginan untuk mengajukan pinjaman:

a. Tahap awal yang dilakukan nasabah BRI unit Ampelgading untuk mendapatkan pinjaman dimulai dari nasabah mempersiapkan dokumen-dokumen yang menjadi persyaratan pinjaman sesuai dengan beberapa jenis pinjaman sebagai berikut:

a) KUR

Syarat dan ketentuan:

- Mengajukan surat permohonan kredit dengan dilampiri:
 - 1) Fotokopi legalitas calon debitur atau terjamin.
 - 2) Fotokopi perijinan calon debitur atau terjamin.
- Bagi usaha baru, minimal telah berjalan selama enam bulan.
- Tidak ada kewajiban menyerahkan laporan keuangan satu tahun terakhir.
- Besarnya pinjaman maksimal Rp 20.000.000,00.
- Keterangan surat izin usaha
- Data identitas lengkap calon nasabah peminjam (KTP)
- Fotocopy kartu keluarga
- Fotocopy surat nikah (bagi nasabah yang sudah menikah)
- Jaminan/Agunan
- Pas Foto 4x6, milik suami maupun istri (bagi nasabah yang sudah menikah)

b) Kapedes

Syarat dan ketentuan:

- Keterangan surat izin usaha
- Data identitas lengkap calon nasabah peminjam (KTP)
- Fotocopy kartu keluarga
- Fotocopy surat nikah (bagi nasabah yang sudah menikah)
- Jaminan/Agunan

- Pas Foto 4x6, milik suami maupun istri (bagi nasabah yang sudah menikah)

c) Briguna

Syarat dan ketentuan:

- Keterangan surat izin usaha
- Data identitas lengkap calon nasabah peminjam (KTP)
- Fotocopy kartu keluarga
- Fotocopy surat nikah (bagi nasabah yang sudah menikah)
- Jaminan/Agunan
- Pas Foto 4x6, milik suami maupun istri (bagi nasabah yang sudah menikah)

b. *Customer service* memeriksa dokumen-dokumen nasabah yang ingin melakukan pinjaman sudah lengkap atau tidak. Apabila dokumen-dokumen tidak lengkap maka dokumen diberikan kembali kepada nasabah untuk di lengkapi kembali dan apabila dokumen tersebut sudah lengkap maka *customer service* mengisi formulir permohonan kredit sesuai dengan dokumen dari nasabah.

c. Setelah mengisi formulir permohonan kredit dengan cara tanya jawab, *customer service* menyerahkan dokumen dan formulir permohonan kredit kepada kepala unit untuk proses persetujuan.

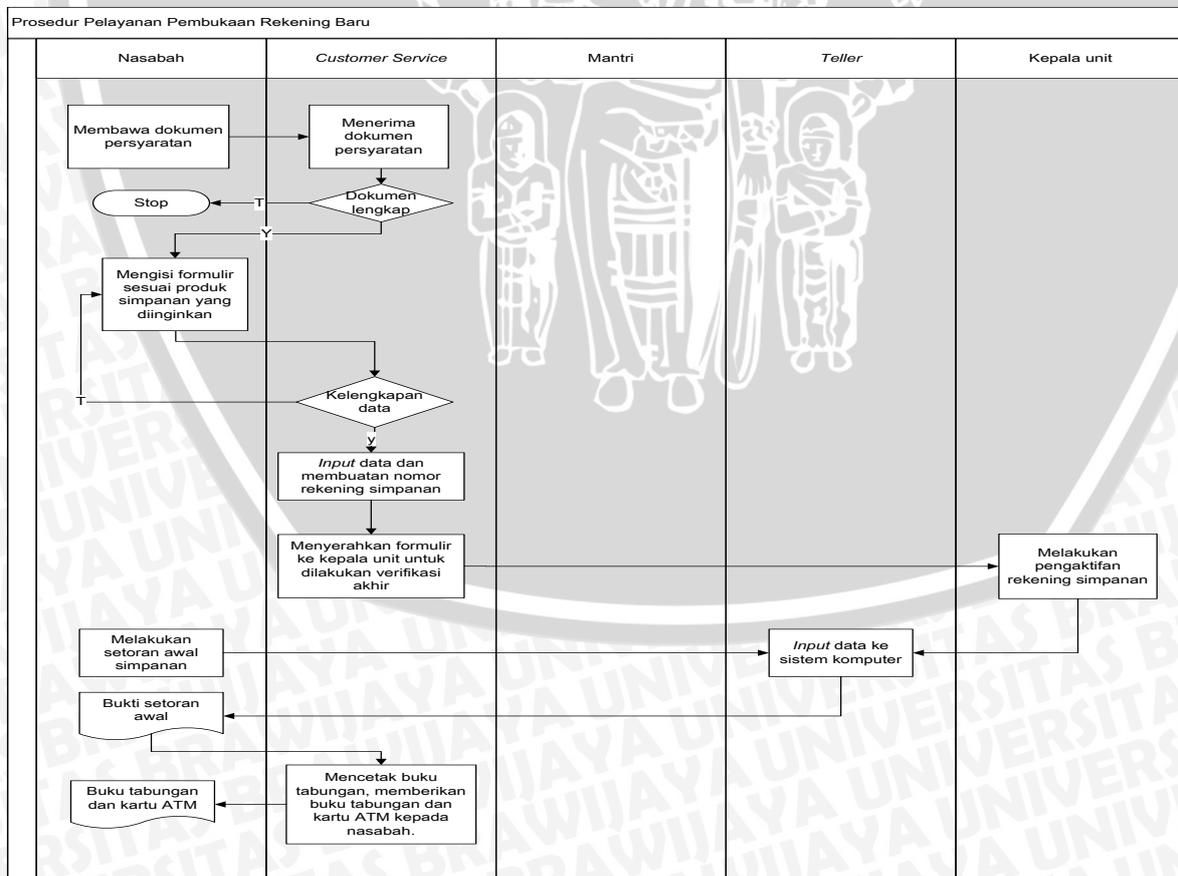
d. Kepala unit melakukan disposisi permohonan kredit, apabila kepala unit tidak menyetujui permohonan tersebut maka dokumen-dokumen tersebut diberikan kembali ke nasabah. Apabila kepala unit menyetujui permohonan kredit maka akan dilakukan survey oleh mantri.

e. Setelah mendapat persetujuan dari kepala unit mengenai permohonan pinjaman maka matri melakukan survey dan analisa, apakah dokumen dan data yang diberikan nasabah sesuai dengan kondisi dan situasi yang sebenarnya. Survey yang dilakukan matri ini biasanya dilakukan 3hari setelah pengajuan. Apabila survey dan analisa tidak sesuai dengan dokumen maka mantri akan memberi laporan kepada kepala unit dan akan membatalkan permohonan kredit tersebut. Jika sesuai dengan dokumen dan data yang diberikan nasabah maka matri akan memberian laporan kepada kepala unit untuk dilakukan persetujuan dan keputusan pinjaman. Mantri menghubungi nasabah untuk melakukan pencairan dana.

- f. Kepala unit melakukan persetujuan dan keputusan sesuai dengan survey yang dilakukan mantri dan permohonan kredit nasabah. Setelah dilakukan persetujuan dan keputusan kepala unit memberikan kepada *customer service* untuk mempersiapkan dokumen-dokumen yang akan ditandatangani oleh nasabah dan pembentukan rekening pinjaman.
- g. Nasabah menandatangani dokumen yang telah disiapkan oleh *customer service*.
- h. *Customer service* memberikan kepada kepala unit dokumen yang sudah ditandatangani oleh nasabah untuk ditandatangani dan mengaktifkan rekening pinjaman oleh kepala unit.
- i. *Teller* memproses verifikasi dengan nasabah untuk pencairan, ditahap ini nasabah dapat mengambil dana pencairan dengan mengambil dana secara langsung, setengah dana atau disimpan dalam rekening pinjaman.
- j. Nasabah menerima dana pinjaman.

2. Prosedur Pelayanan Pembukaan Rekening Baru

Dari hasil pengamatan, penelitian dan observasi lapangan dibuat prosedur pelayanan pinjaman dan pembukaan rekening baru yang dilakukan oleh nasabah seperti pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4 Prosedur Pelayanan Pembukaan Rekening Baru

Berdasarkan aliran prosedur pelayanan simpanan yang telah dijelaskan maka dapat diketahui aktivitas-aktivitas yang ada pada pelayanan pinjaman dan simpanan di BRI unit Ampelgading seperti pada tabel berikut:

- a. Tahap awal yang dilakukan nasabah BRI unit Ampelgading untuk melakukan simpanan dimulai dari nasabah mempersiapkan dokumen-dokumen yang menjadi persyaratan simpanan sesuai dengan beberapa jenis simpanan sebagai berikut:
 1. Tabungan yang terdiri dari:
 - 1) Britama
 - 2) Simpedes
 - 3) Tabunganku
 - 4) Tabungan haji
 2. Deposito.
- b. Setelah nasabah melengkapi persyaratan dan memutuskan untuk melakukan simpanan *customer service* menerima dokumen tersebut dan memeriksa kelengkapannya. Apabila tidak lengkap maka nasabah dianjurkan untuk melengkapi dokumen terlebih dahulu dan apabila sudah lengkap maka nasabah mengisi formulir sesuai dengan produk yang diinginkan.
- c. Setelah nasabah selesai mengisi formulir maka *customer service* memeriksa kelengkapan data. Apabila data tidak lengkap maka nasabah dianjurkan untuk melengkapi data tersebut dengan bantuan *customer service* dan saat data sudah lengkap maka *customer service* menginput data dan membentuk nomor rekening untuk nasabah.
- d. Saat nomor rekening sudah jadi *customer service* memberikan persyaratan dan formulir yang berisi data nasabah kepada kepala unit untuk dilakukan verifikasi akhir.
- e. Setelah menerima persyaratan dan formulir yang berisi data nasabah dari *customer service* kepala unit melakukan pengaktifan rekening simpanan
- f. Nasabah melakukan menyetoran awal pada teller.
- g. *Teller* melakukan transaksi dengan menginput data kesistem dan memberikan bukti setoran kepada nasabah.
- h. Sesudah itu *customer service* mencetak buku tabungan dan ATM, maka dilakukan pembentukan pin ATM sesuai yang diinginkan nasabah yang bersifat rahasia hanya diketahui nasabah saja.

4.2.1 Aliran Proses Pelayanan Pinjaman.

Tahapan-tahapan yang harus dilewati oleh nasabah untuk mendapat pinjaman di BRI unit Ampelgading adalah sebagai berikut:

1. Proses melengkapi persyaratan.

Dari hasil pengamatan, penelitian dan observasi lapangan dibuat prosedur pelayanan pinjaman dan pembukaan rekening baru yang dilakukan oleh nasabah. Tahapan awal yang dilalui nasabah di BRI unit Ampelgading untuk mendapat pinjaman dimulai dari proses melengkapi persyaratan. Nasabah melengkapi persyaratan dan menyerahkan kepada *customer service* untuk dilakukan pengecekan. Saat persyaratan sudah lengkap, *customer service* akan menjelaskan produk bank sesuai dengan yang dibutuhkan nasabah. Jumlah karyawan *Customer service* 2 orang, yaitu *customer service* menangani pinjaman KUR dan mikro (KUPEDES).

Suku bunga Kredit Usaha Rakyat (KUR) Mikro memiliki suku bunga *flate* atau sama rata dari awal hingga pelunasan kredit yaitu sebesar 1,025%. Dan seratus persen berasal dari dana bank. Dengan demikian bank harus menerapkan *prudential principle* dalam pelayanan KUR Mikro, salah satunya dengan prinsip pengenalan nasabah untuk memperkecil kemungkinan nasabah memberikan data palsu sehingga dapat memperkecil kemungkinan resiko kredit macet. Ada beberapa persyaratan umum yang harus dipenuhi calon debitur untuk mengajukan KUR Mikro diantaranya :

1. Individu (perorangan) yang melakukan usaha produktif yang layak, yang belum pernah mendapat kredit/pembiayaan dari perbankan yang dibuktikan dengan hasil Bank Indonesia
2. *Checking* pada saat permohonan kredit diajukan dan/atau belum pernah memperoleh fasilitas Kredit Program dari Pemerintah. Usaha produktif adalah usaha untuk menghasilkan barang atau jasa untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan pendapatan bagi debitur dari usaha yang dilakukan.
3. Dapat sedang menerima kredit konsumtif (Kredit Kepemilikan Rumah, Kredit Kendaraan Bermotor, kartu kredit, dan kredit konsumtif lainnya).
4. Usaha telah berdiri minimal 1 tahun,
5. Legalitas calon debitur terdiri dari identitas debitur berupa KTP (Kartu Tanda Penduduk) dan KK (Kartu Keluarga)
6. Perijinan usaha calon debitur berupa Surat Ijin Usaha dari Lurah atau Kepala desa tempat usaha berkedudukan.

Berikut ini merupakan tahapan berfungsi untuk mendata nasabah yang akan melakukan proses pelayanan pinjaman. Detail aktivitas pada proses melengkapi data adalah sebagai berikut:

- a. Nasabah datang ke satpam untuk bertanya pelayanan pinjaman, maka satpam mengarahkan nasabah ke *customer service*. Di *customer service* nasabah bertanya tentang persyaratan (nasabah baru pertama kali melakukan pinjaman), menyerahkan persyaratan pinjaman untuk nasabah yang sudah pernah melakukan pinjaman maupun yang sudah mengetahui persyaratan pinjaman, jika ada antrian nasabah biasanya terlebih dahulu menunggu di ruang tunggu.
- b. *Customer service* memeriksa kelengkapan data untuk proses pinjaman.
- c. *Customer service* menginformasikan produk bank sesuai kebutuhan nasabah dengan panduan sales kit.
- d. Nasabah menulis nama, alamat, agunan, jumlah kredit yang diinginkan pada formulir aplikasi permohonan kredit dan memilih produk sesuai yang diinginkan.
- e. *Customer service* menjelaskan kembali produk yang dipilih oleh nasabah.
- f. Nasabah menunggu proses *survey* yang dilakukan oleh mantri.

2. Proses *Survey*

Dari hasil pengamatan, penelitian dan observasi lapangan, pada tahap proses *survey* ini dilakukan oleh mantri. Data nasabah yang sudah didisposi oleh kepala unit akan diambil oleh *customer service* dan diserahkan kepada mantri untuk dilakukan analisis dan proses *survey*, dengan menghubungi calon debitur. Berikut ini detail aktivitas yang dilakukan oleh mantri:

A. Pihak bank (mantri) akan melakukan analisis kredit dengan cara mengikuti asas 5C, 7P dan 3R. Yang dimaksud dengan asa 5C, 7P dan 3R adalah sebagai berikut:

1) Asas 5C

- a. *Character* (watak) calon debitur perlu diteliti oleh analis kredit apakah layak untuk menerima kredit. Karakter permohonan kredit dapat diperoleh dengan cara mengupulkan informasi dari referensi nasabah dan bank-bank lain tentang perilaku, kejujuran, pergaulan dan ketaatannya memenuhi pembayaran transaksi. Karakter yang baik jika ada keinginan untuk membayar (*willingness to pay*) kewajibannya. Apabila karakter pemohon baik maka dapat diberikan kredit, sebaliknya jika karakternya buruk kredit tidak dapat diberikan.
- b. *Capacity* (kemampuan) calon debitur perlu dianalisis apakah ia mampu memimpin perusahaan dengan baik dan benar. Kalau ia mampu memimpin

perusahaan, ia akan dapat membayar pinjaman sesuai dengan perjanjian dan perusahaannya tetap berdiri. Jika kemampuan calon debitur baik maka ia dapat diberikan kredit, sebaliknya jika kemampuannya buruk maka kredit tidak dapat diberikan.

- c. *Capital* (modal) dari calon debitur harus dianalisis mengenai besar dan struktur modalnya yang terlihat dari neraca lajur perusahaan calon debitur. Hasil analisis neraca lajur akan memberikan gambaran dan petunjuk sehat atau tidak sehatnya perusahaan. Demikian juga mengenai tingkat likuiditas, rentabilitas, solvabilitas dan struktur modal perusahaan bersangkutan. Jika terlihat baik maka bank dapat memberikan kredit kepada pemohon bersangkutan, tetapi jika tidak maka pemohon tidak akan mendapatkan kredit yang diinginkannya.
- d. *Condition of Economic* atau kondisi perekonomian pada umumnya dan bidang usaha pemohon kredit khususnya. Jika baik dan memiliki prospek yang baik maka permohonannya akan disetujui, sebaliknya jika jelek, permohonan kreditnya akan ditolak.
- e. *Collateral* (agunan) yang diberikan pemohon kredit mutlak harus dianalisis secara yuridis dan ekonomis apakah layak dan memenuhi persyaratan yang ditentukan bank. Jika jawabannya ya maka kredit dapat diberikan, tetapi jika jawabannya tidak maka kredit tidak dapat diberikan.

Collateral (agunan) merupakan syarat utama yang menentukan disetujui atau ditolaknya permohonan kredit nasabah. Menurut ketentuan Bank Indonesia bahwa setiap kredit yang disalurkan suatu bank harus mempunyai agunan yang cukup. Oleh karena itu, jika terjadi kredit macet maka agunan inilah yang digunakan untuk membayar kredit tersebut (disita).

2) Asas 7P

- a. *Personality* (kepribadian) adalah sifat dan perilaku yang dimiliki calon debitur yang mengajukan permohonan kredit bersangkutan, dipergunakan sebagai dasar pertimbangan pemberian kredit. Jika kepribadiannya baik, kredit dapat diberikan, sebaliknya apabila kepribadiannya jelek maka kredit tidak akan diberikan. Alasannya adalah karena kepribadian yang baik akan berusaha membayar pinjamannya, sedangkan kepribadian yang jelek akan sulit membayar pinjamannya. Kepribadian calon nasabah ini dapat diketahui dengan mengumpulkan informasi tentang keturunan, pekerjaan, pendidikan dan pergaulannya.

- b. *Party* adalah mengklasifikasikan nasabah ke dalam klasifikasi-klasifikasi atau golongan-golongan tertentu berdasarkan modal, karakter dan loyalitasnya, dimana setiap klasifikasi nasabah akan mendapatkan fasilitas yang berbeda dari bank.
- c. *Purpose* (tujuan) adalah tujuan dan penggunaan kredit oleh calon debitur, apakah untuk kegiatan konsumtif atau sebagai modal kerja. Tujuan kredit ini menjadi hal yang menentukan apakah permohonan calon debitur disetujui atau ditolak. Apabila kredit digunakan untuk kegiatan konsumtif maka kredit tidak dapat diberikan, tetapi jika digunakan sebagai modal kerja (produktif) maka kredit dapat diberikan. Jadi, analis kredit harus mengetahui secara pasti tujuan dan penggunaan kredit yang akan diberikan sehingga dapat mempertimbangkan apakah kredit akan diberikan atau ditolak.
- d. *Prospect* adalah prospek perusahaan di masa datang, apakah akan menguntungkan (baik) atau merugikan (jelek). Jika prospek terlihat baik maka kredit dapat diberikan, sebaliknya jika jelek maka kredit ditolak. Oleh karena itu, analis kredit harus mampu mengestimasi masa depan perusahaan calon debitur agar pengembalian kredit menjadi lancar.
- e. *Payment* (pembayaran) adalah mengetahui bagaimana pembayaran kembali kredit yang diberikan. Hal ini dapat diketahui jika analis kredit memperhitungkan kelancaran penjualan dan pendapatan calon debitur sehingga dapat diperkirakan kemampuannya untuk membayar kembali kredit tersebut sesuai dengan perjanjian. Asas *payment* ini harus dipergunakan sebagai bahan pertimbangan pemberian kredit agar pengembalian kredit berjalan lancar.
- f. *Profitability* adalah untuk menganalisis bagaimana kemampuan nasabah mendapatkan laba. Profitability diukur per periode, apakah konstan atau meningkat dengan adanya pemberian kredit.
- g. *Protection* bertujuan agar usaha dan jaminan mendapatkan perlindungan. Perlindungan dapat berupa jaminan barang, jaminan orang atau jaminan asuransi.

3) Asas 3R

- a. *Returns* adalah penilaian atas hasil yang akan dicapai perusahaan calon debitur setelah memperoleh kredit. Apabila hasil yang diperoleh cukup untuk membayar pinjamannya dan sekaligus membantu perkembangan usaha calon debitur bersangkutan maka kredit diberikan. Akan tetapi, jika sebaliknya maka kredit jangan diberikan

- b. *Repayment* adalah memperhitungkan kemampuan, jadwal, dan jangka waktu pembayaran kredit oleh calon debitur, tetapi perusahaannya tetap berjalan.
 - c. *Risk Bearing Ability* adalah memperhitungkan besarnya kemampuan perusahaan calon debitur untuk menghadapi risiko, apakah perusahaan calon debitur risikonya besar atau kecil. Kemampuan perusahaan menghadapi risiko ditentukan oleh besarnya modal dan strukturnya, jenis bidang usaha dan manajemen perusahaan bersangkutan. Jika *risk bearing ability* perusahaan besar maka kredit tidak diberikan, tetapi apabila *risk bearing ability* perusahaan kecil maka kredit diberikan.
- B. Data debitur diproses melalui SID (Sistem Informasi Debitur) dengan Bank Indonesia (BI) *Checking* untuk memastikan calon debitur sedang tidak terikat dengan kredit konsumsi program pemerintah lainnya. Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan No. 135/PMK.05/2008 ketentuan nasabah yang mengajukan KUR Mikro merupakan usaha mikro yang produktif, dan belum pernah menikmati kredit/pembiayaan dari perbankan. Selama proses pemrosesan data calon debitur diperbolehkan pulang dan menunggu dihubungi kembali oleh pihak bank.
- C. Persyaratan calon debitur dikumpulkan dalam satu map untuk diserahkan kepada Mantri untuk di lakukan analisis,
- D. Mantri melakukan *survey* ketempat usaha calon debitur sebagai upaya penerapan *prudential banking* untuk memastikan data dan keterangan debitur adalah benar,
- E. Bila hasil *survey* telah diputuskan, dan Mantri menyatakan data dan hasil *survey* benar, selanjutnya data nasabah diproses kedalam suatu program komputer yang disebut LAS (*Loan Approval System*),menetapkan besarnya plafond kredit atau Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) atau *Legal Lending Limit* (L3). Yang dimaksud dengan plafond kredit atau Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) atau *Legal Lending Limit* (L3) adalah batas maksimum kredit yang diberikan bank yang dapat dipinjam oleh debitur bersangkutan. Plafond kredit mutlak harus ditetapkan dan disetujui oleh kedua belah pihak (bank dan nasabah) sebelum penyaluran kredit dilakukan. Plafond kredit ditetapkan secara objektif atas hasil analisis asas 5C, 7P dan 3R oleh mantri. Apabila plafond kredit ditetapkan secara baik dan benar maka kredit diharapkan lancar karena jika kredit macet akan tetap dapat ditarik dengan cara menjual agunan yang telah ada.
- F. Selanjutnya berkas diserahkan kepada Ka-Unit yang berwenang memutuskan pemberian kredit dengan melakukan *approve* atau persetujuan pada LAS untuk melakukan putusan kredit,

- G. Setelah Ka-Unit memberi putusan kredit, Mantri kembali memverifikasi putusan Ka-Unit pada LAS.
- H. Mantri memberikan informasi kapan proses realisasi atau pencairan dana di kantor apabila saat *survey* mantri sudah yakin dengan kebenaran agunan, usaha dan tujuan peminjaman. Apabila masih meragukan maka calon debitur akan di hubungi kembali dan mantri melakukan analisis kembali.
- I. Mantri memberikan data yang sudah disetujui kepala unit ke *customer service* untuk mempersiapkan dokumen-dokumen yang akan ditandatangani calon debitur sebagai surat perjanjian yang bermetrai. Melakukan wawancara dengan Ka-Unit dan melakukan pembukaan rekening pinjaman, penandatanganan Surat Perjanjian Hutang (SPH) oleh kedua calon debitur (bila suamiistri) di meja *Customer Service*. Rekening pinjaman tidak memiliki buku tabungan sebagaimana halnya rekening simpanan

3. Proses Realisasi (Pencairan dana)

Dari hasil pengamatan, penelitian dan observasi lapangan, proses realisasi ini dilakukan saat pengajuan pinjaman debitur disetujui oleh mantri dan kepala unit. Mantri akan menghubungi calon debitur untuk datang ke BRI unit Ampelgading melakukan proses realisasi. Berikut ini detail aktivitas proses realisasi:

- a. Nasabah menunggu proses di *customer service* untuk realisasi, jika ada antrian nasabah biasanya terlebih dahulu menunggu di ruang tunggu.
- b. Nasabah menandatangani surat perjanjian yang sudah disiapkan oleh *customer service*.
- c. *Customer service* akan melakukan input data dan pembuatan rekening pinjaman serta pendataan. Rekening pinjaman ini bertujuan saat nasabah akan melakukan proses pembayaran dapat melalui rekening dengan pemotongan saldo secara otomatis oleh sistem selama saldo dalam tabungan masih mencukupi, sehingga memudahkan nasabah saat pembayaran kredit tidak mengantri di bank. Apabila saldo tidak mencukupi maka nasabah melakukan proses pembayaran di bank.
- d. Kepala unit melakukan pengaktifan rekening pinjaman.
- e. Nasabah menunggu proses pencairan dana di *teller*.
- f. Nasabah menerima dana pinjaman, saat menerima dana pinjaman *teller* melakukan tanya jawab dengan nasabah apakah dana pinjaman akan di ambil semua secara tunai atau tidak. Setelah mendapatkan dana pinjaman pihak bank melakukan:

1) Pemantauan debitur.

Pemantauan debitur ini dimaksudkan bank harus memonitoring perkembangan perusahaan debitur setelah kredit diberikan, apakah maju atau menurun. Jika

perusahaan maju, kredit akan lancar. Sebaliknya jika menurun, hendaknya penagihan lebih ditingkatkan sebelum kredit tersebut macet.

2) Pembinaan debitor

Pembinaan debitor dimaksudkan memberikan penyuluhan kepada debitor mengenai manajemen dan administrasi agar ia lebih mampu mengelola perusahaannya. Karena jika perusahaan maju maka pembayaran kredit akan lancar.

Kwitansi pinjaman dan SPH ditandatangani oleh *Customer Service* dan di *fiat* oleh Ka-Unit. Debitur melakukan pengambilan uang senilai pinjaman yang disetujui *Teller*. Setelah realisasi KUR, berkas debitur yang terdiri dari Identitas Debitur (KTP), pas photo, surat keterangan usaha, form K5 permohonan pinjaman KUR Mikro, kwitansi pinjaman, Surat Pengakuan Hutang (SPH) diarsipkan dengan Nomor Pangkal khusus sesuai urutan debitur (untuk debitur baru), tidak perlu memakai Nomor Pangkal baru jika debitur lama.

KUR hanya dapat di peroleh sekali seumur hidup, apabila setelah melunas pinjamannya yang pertama debitur ingin melakukan permohonan pinjaman lagi maka kredit yang diberikan adalah KSM (Kredit Skala Menengah), tidak perlu membuat Nomor Pangkal baru, untuk debitur yang memiliki reputasi baik pihak bank tidak perlu melakukan *survey* sehingga proses realisasinya dapat berlangsung lebih cepat.

Berdasarkan aliran proses pelayanan pinjaman yang telah dijelaskan maka dapat diketahui aktivitas-aktivitas yang ada pada pelayanan pinjaman di BRI unit Ampelgading seperti pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Aktivitas Proses Pelayanan Pinjaman

Aktivitas	Keterangan
Nasabah datang	-
Nasabah menunggu panggilan untuk proses pelayanan di <i>customer service</i>	Delay
<i>Customer service</i> memanggil nama nasabah	Operasi
Nasabah bertanya persyaratan untuk pinjaman	Operasi
<i>Customer service</i> memberikan persyaratan	Operasi
Nasabah melengkapi persyaratan	Operasi
<i>Customer service</i> melakukan pengecekan persyaratan	Inspeksi
<i>Customer service</i> menginformasikan produk bank sesuai kebutuhan nasabah	Operasi
Nasabah memilih produk	Inspeksi
Nasabah mengisi kelengkapan data nama, alamat, agunan dan usaha	Operasi
<i>Customer Service</i> membuat dokumen nasabah	Operasi
Nasabah menunggu proses <i>survey</i> dan diperbolehkan pulang	Delay
<i>Customer service</i> memberikan data nasabah pinjaman kepada kepala unit	Transportasi
Kepala unit melakukan disposisi pengajuan pinjaman	Inspeksi
<i>Customer service</i> memberikan data calon debitur kepada mantri untuk dilakukan analisis dan <i>survey</i>	Transportasi
Mantri menghubungi calon debitur untuk melakukan <i>survey</i>	Inspeksi
Mantri mendatangi rumah dari calon debitur	Transportasi
Mantri melakukan wawancara dan melakukan analisis 5C,7P dan 3R	Operasi
Mantri memutuskan untuk persetujuan pinjaman	Inspeksi
Mantri menginput data nasabah ke sistem	Operasi
Nasabah melakukan realisasi di BRI unit Ampelgading	Transportasi

Tabel 4.1 Aktivitas Proses Pelayanan Pinjaman (Lanjutan)

Aktivitas	Keterangan
Nasabah menunggu proses di <i>customer service</i>	Delay
Nasabah melakukan tanda tangan perjanjian	Operasi
<i>Customer service</i> memberikan dokumen yang sudah ditandatangani kepada kepala unit	Transportasi
<i>Customer service</i> memberikan dokumen realisasi ke <i>teller</i>	Transportasi
Nasabah menunggu proses pencairan dana di <i>teller</i>	Delay
Nasabah mendapat dana pinjaman.	Operasi
Nasabah pulang	-

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui aktivitas yang tergolong delay dari nasabah, transportasi nasabah dan pegawai, inspeksi yang dilakukan oleh nasabah dan pegawai serta operasi yang dilakukan oleh pegawai. Delay untuk menunggu *survey* dari pihak bank untuk peminjaman ini dilaksanakan 3 sampai 7 hari dari calon debitur memberikan dokumen kepada pihak bank. Pihak bank (mantri) akan menghubungi calon debitur ini melalui telpon sesuai data yang telah diberikan untuk melakukan *survey* agunan, usaha serta tujuan peminjaman. Proses pelayanan di *customer service* bukan hanya untuk pembukaan rekening baru, pembukaan deposito, pengajuan peminjaman tetapi pengecekan saldo, komplain, melakukan print buku tanungan, melayani penambahan dan pengurangan fasilitas bank seperti permintaan ATM, ATM terbokir dan banyak fasilitas lainnya

4.2.2 Aliran Proses Pelayanan Pembuatan Rekening Baru.

Dari hasil pengamatan, penelitian dan observasi lapangan dibuat prosedur pelayanan pembuatan rekening baru. Tahapan-tahapan yang harus dilewati oleh nasabah untuk pembuatan rekening baru dan simpanan di BRI unit Ampelgading. Detail aktivitas yang dilakukan nasabah dalam proses pembukaan rekening sebagai berikut:

1. Nasabah datang bertanya kepada satpam untuk proses pembukaan rekening, satpam memberitahu apakah sudah membawa kartu identitas (KTP) serta fotocopy. Apabila nasabah sudah membawa persyaratan tersebut satpam akan mengumpulkan kartu identitas ke *customer service* untuk dilakukan pemanggilan, serta memberikan form pembukaan rekening kepada nasabah untuk diisi. Jika sebaliknya nasabah tidak membawa *fotocopy* serta kartu identitas maka nasabah melengkapi terlebih dahulu.
2. Nasabah menyerahkan form kepada *customer service*.
3. *Customer service* memberikan informasi tentang produk sesuai kebutuhan nasabah.
4. Nasabah memilih produk bank
5. *Customer service* menjelaskan kembali tentang produk yang sudah dipilih oleh nasabah.
6. *Customer service* melakukan konfirmasi dan mengisi data nasabah ke sistem. Setiap calon nasabah yang akan membuka rekening wajib untuk mengisi NPWP dan wajib

melampirkan fotocopy Nilai Pertambahan Wajib Pajak (NPWP), apabila tidak ada wajib membuat surat keterangan tidak memiliki NPWP.

7. *Customer service* membacakan disclaimer.
8. Nasabah membaca syarat dan ketentuan pembukaan rekening.
9. *Customer service* melakukan edukasi keamanan nomor pin nasabah.
10. Nasabah menunggu di *teller* untuk proses penyetoran awal.
11. Nasabah melakukan penyetoran awal di *teller*.
12. Nasabah kembali ke *customer service* untuk melakukan aktivasi pin ATM.
13. Kepala unit melakukan persetujuan aktivasi kartu ATM dan pelayanan e-banking
14. Nasabah menverifikasi pin ATM.

Aktivitas proses simpanan dan pembayaran tagihan BPJS, kredit, jasa bank lainnya di *teller* oleh nasabah sebagai berikut:

1. Nasabah menunggu proses antrian di ruang tunggu jika ada antrian.
2. Nasabah memberikan informasi kepada *teller* untuk diproses.
3. *Teller* melakukan pengisian data secara manual pada form penyetoran.
4. *Teller* mengkonfirm data nasabah.
5. *Teller* memasukan data ke sistem.
6. Nasabah penyetoran memberikan uang yang akan disetor, sedangkan nasabah penarikan menerima uang dari *teller*.
7. *Teller* melakukan print bukti transaksi dan menyerahkan kepada nasabah.

Proses penyetoran dan penarikan oleh nasabah bermacam sesuai kebutuhan nasabah, misalnya penyetoran untuk pembaruan BPJS, membayar angsuran kredit, membayar tagihan listrik, membayaran tagihan PDAM, membayaran SPP ke Universitas dan jasa bank lainnya. Untuk penarikan misalnya penarikan uang pada tabungan, realisasi atau pencairan dana, pengambilan uang pensiun, pengambilan deposito. Aktivitas yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan nasabah dilakukan melalui wawancara yang dilakukan *teller* dengan nasabah. Kemudian *teller* melakukan proses transaksi pada sistem.

Berdasarkan aliran proses pelayanan simpanan yang telah dijelaskan maka dapat diketahui aktivitas-aktivitas yang ada pada pelayanan simpanan di BRI unit Ampelgading seperti pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Aktivitas Proses Pelayanan Pembukaan Rekening Baru

Aktivitas	Keterangan
Nasabah datang	-
Nasabah menyerahkan identitas kepada <i>customer service</i>	Operasi
Nasabah menunggu proses di <i>customer service</i>	Delay
<i>Customer service</i> melakukan panggilan	Operasi

Tabel 4.2 Aktivitas Proses Pelayanan Pembukaan Rekening Baru (Lanjutan)

Aktivitas	Keterangan
Nasabah memilih produk bank	Inspeksi
Nasabah mengisi form pembukaan rekening baru	Operasi
<i>Customer service</i> menginformasikan produk bank yang dipilih nasabah	Inspeksi
<i>Customer service</i> melakukan konfirmasi data nasabah	Inspeksi
Nasabah membaca syarat dan ketentuan simpanan	Operasi
Nasabah berpindah ke <i>teller</i> untuk proses penyetoran	Transportasi
Nasabah menunggu di <i>teller</i> untuk proses penyetoran awal.	Delay
Nasabah melakukan penyetoran awal di <i>teller</i> .	Inspeksi
Nasabah kembali ke <i>customer service</i> untuk melakukan aktivasi pin ATM.	Transportasi
Kepala unit melakukan persetujuan aktivasi kartu ATM dan pelayanan e-banking	Inspeksi
Nasabah menverifikasi pin ATM.	Inspeksi
<i>Customer service</i> melakukan edukasi keamanan nomor pin nasabah.	Operasi
Nasabah pulang	-

Dari Tabel 4.2 didapatkan aktivitas yang tergolong *delay* oleh nasabah, transportasi, inspeksi nasabah dan pegawai serta operasi pegawai. Aktivitas penyetoran awal di *teller* sama dengan aktivitas penyetoran dan penarikan yang dilakukan nasabah. Saat akan melakukan penyetoran dan penarikan nasabah mengambil nomor antrian serta mengisi form setoran atau penarikan sesuai kebutuhan nasabah. Nasabah menunggu di ruang tunggu jika ada antrian. Kemudian *teller* akan melakukan panggilan sesuai dengan nomor antrian. *Teller* melakukan tanya jawab untuk mengetahui keperluan dari nasabah untuk diproses sesuai dengan kebutuhan nasabah. Misalnya penyetoran maka *teller* akan melakukan konfirmasi nomor rekening, jasa bank lain (BPJS, pembayaran angsuran PLN, PDAM, dan lain sebagainya) untuk membuka aplikasi yang dibutuhkan nasabah, nasabah memberikan kartu identitas asli dan lampiran fotocopy serta form penyetoran, *teller* melakukan input data ke sistem dan menghitung uang setoran tunai dari nasabah, mengprint hasil transaksi dan menyerahkan kepada nasabah. Demikian juga saat proses penarikan *teller* meminta buku tabungan asli dan lampiran fotocopy KTP asli untuk dilakukan input data ke sistem, *teller* menyerahkan uang tunai dan bukti penarikan kepada nasabah. Saat penyetoran awal untuk pembukaan rekening baru tidak diperlukan mengambil nomor antrian. Nasabah akan langsung dipanggil oleh *teller* sesuai dengan dokumen yang diberikan *customer service* kepada *teller*.

4.3 IDENTIFIKASI AKTIVITAS DARI PROSES PELAYANAN

Identifikasi aktivitas ini bertujuan untuk mengetahui dan menghitung waktu maupun persentase aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam kategori *value added*, *necessary but non value added*, dan *non value added* dari pihak bank. Dasar pengklasifikasian berdasarkan aktivitas-aktivitas pada proses pelayanan pinjaman dan pembukaan rekening baru sebagai berikut:

1. Aktivitas proses pelayanan pinjaman.

Dari prosedur pelayanan pinjaman pada Gambar 4.3 didapat aktivitas-aktivitas yang digolongkan sebagai *value adding activity*, *non value adding activity* dan *necessary non value adding activity*.

Tabel 4.3 Aktivitas Proses Pelayanan Pinjaman.

No	Proses Pelayanan	Waktu (detik)	Tipe Aktivitas		
			VA	NVA	NNVA
1	Menunggu antrian untuk proses pelayanan	660		√	
2	Pemanggilan antrian	60			√
3	Memberikan informasi persyaratan pinjaman	169			√
4	Pengecekan dokumen oleh <i>customer service</i>	75			√
5	Penjelasan tentang produk bank	75		√	
6	Penginputan data nasabah dan pembuatan dokumen	90	√		
7	Pendistribusian dokumen ke kepala unit	180		√	
8	Pengecekan dokumen oleh kepala unit untuk dilakukan disposisi	368			√
9	Penyerahan dokumen pinjaman kepada mantri untuk dilakukan <i>survey</i>	120		√	
10	Melakukan <i>survey</i> lapangan	3600	√		
11	Melakukan wawancara dengan nasabah	1800			√
12	Melakukan analisis 5c oleh mantri	3600	√		
13	Mantri memutuskan untuk persetujuan pinjaman	360	√		
14	Mantri menginput data nasabah ke sistem	287			√
15	Mantri memberikan hasil <i>survey</i> ke kepala unit	314		√	
16	Realisasi di BRI unit Ampelgading	3600	√		
17	Tanda tangan perjanjian	75	√		
18	<i>Customer service</i> memberikan dokumen yang sudah ditandatangani kepada kepala unit	120		√	
19	<i>Customer service</i> memberikan dokumen realisasi ke <i>teller</i>	60		√	
20	Pemberian dana pinjaman	150	√		
			35%	35%	30%

VA : *Value Adding Activity*

NNVA : *Necessary non value adding activity*

NVA : *Non Value Adding Activity*

*tidak dilakukan perhitungan waktu

Dari Tabel 4.3 didapatkan hasil aktivitas yang termasuk *value adding activity* sebesar 35%, *Non Value Adding Activity* sebesar 35% dan *Necessary non value adding activity* sebesar 30%. Walaupun aktivitas yang lakukan sudah mempunyai tambah tetapi masih ada aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah yang perlu diminimasi agar pelayanan yang dilakukan lebih efektif dan efisien. Waktu memutuskan persetujuan pinjaman bermacam-macam sesuai dengan kebenaran dokumen yang diberikan calon debitur kepada pihak bank dan analisis dari pihak bank. Apabila pihak bank yakin dengan kebenaran dokumen dari calon debitur maka pencairan dana akan dilakukan 3 hari setelah *survey* dilaksanakan. Sebaliknya jika masih meragukan kebenarannya maka pencairan dilakukan selesai analisis dan pihak bank merasa yakin kembali.

2. Aktivitas proses pelayanan nasabah pembuatan rekening baru.

Dari prosedur pelayanan pembuatan rekening baru pada Gambar 4.4 didapat aktivitas-aktivitas yang digolongkan sebagai *value adding activity*, *non value adding activity* dan *necessary non value adding activity*.

Tabel 4.4 Aktifitas Proses Pelayanan Nasabah Pembuatan Rekening Baru.

No	Proses Pelayanan	Waktu (detik)	Tipe Aktivitas		
			VA	NVA	NNVA
1	Menunggu antrian untuk proses pelayanan	660		√	
2	Pemanggilan antrian	60			√
3	Menginformasikan produk bank	570		√	
4	Penginputan data nasabah dan pembuatan dokumen	126	√		
5	Perpindahan dokumen ke kepala unit dan <i>teller</i>	130		√	
6	Perpindahan ke <i>teller</i> untuk proses penyetoran	60		√	
7	Antri proses penyetoran	660		√	
8	Penginputan data nasabah (pembuatan buku tabungan)	157	√		
9	Perpindahan ke <i>customer service</i> untuk melakukan aktivasi pin ATM.	165		√	
10	Kepala unit melakukan persetujuan aktivasi kartu ATM dan pelayanan e-banking	240	√		
11	Memverifikasi pin ATM dan penyerahan ATM	129	√		
12	<i>Customer service</i> melakukan edukasi keamanan nomor pin nasabah.	60			√
			33%	50%	17%

VA :Value Adding Activity

NNVA :Necessary non value adding activity

NVA :Non Value Adding Activity

*tidak dilakukan perhitungan waktu

Dari Tabel 4.4 didapatkan hasil aktivitas yang termasuk *value activity* sebesar 33%, *Non Value Adding Activity* sebesar 50% dan *Necessary non value adding activity* sebesar 17%. Pengisian form nasabah dilakukan dengan mengisi form kemudian dilakukan kembali oleh *customer service* memasukan data ke sistem, perpindahan nasabah dari *customer service* untuk melakukan penyetoran awal ke *teller* dimana nasabah harus mengantri kembali untuk proses di *teller* yang mengakibatkan kejenuhan nasabah untuk menunggu kembali proses penyetoran. Setelah melakukan penyetoran nasabah kembali ke *customer service* untuk melakukan verifikasi pin ATM.

4.4 IDENTIFIKASI WASTE

Identifikasi bertujuan untuk mengetahui *waste* yang terjadi dan mempengaruhi proses pelayanan BRI unit Ampelgading berdasarkan tujuh *waste* pada pelayanan perbankan. Identifikasi *waste* berdasarkan penggambaran proses pelayanan, pengamatan, penelitian, observasi dan *brainstorming*. Adapun *waste* yang teridentifikasi pada proses pelayanan perbankan di BRI unit Ampelgading sebagai berikut:

Tabel 4.5 Identifikasi Waste Customer Service

Kode	Identifikasi waste Customer Service
A1	Antrian proses pelayanan

Tabel 4.5 Identifikasi *Waste Customer Service* (Lanjutan)

Kode	Identifikasi <i>waste Customer Service</i>
A2	Sosialisasi produk bank yang tidak berjalan normal.
A3	Kesalahan dalam mengecek dokumen.
A4	Kesalahan memasukkan data nasabah ke sistem.
A5	Perpindahan dokumen kepada kepala unit untuk disposisi permohonan kredit.
A6	Bertanya kepada kepala unit untuk memutuskan tindak lanjut dari komplain nasabah.
A7	Mencari dokumen nasabah.
A8	Memberikan dokumen kepada kepala unit untuk persetujuan pencairan pinjaman.

Aktivitas didapat dari penelitian, observasi dan pengamatan langsung di BRI unit Ampelgading. Lama memanggil nomor urutan antrian untuk diproses merupakan *waste waiting* dimana nasabah merasa jenuh dan pemborosan waktu dalam pelayanan yang diberikan oleh BRI unit Ampelgading hal ini menjadi celah untuk kompetitor yang dapat menangani masalah dengan baik. Mencari dokumen nasabah saat nasabah sudah melunasi pinjaman dan komplain yang seharusnya dilaksanakan 1 – 2 x 24 jam tetapi pelaksanaannya dilakukan pada jam pelayanan sehingga *customer service* meninggalkan meja kerja untuk mencari dokumen. Mencetak buku tabungan merupakan tugas dari *customer service*, tetapi pada pelaksanaan dilakukan oleh *teller* karena rusaknya printer di *customer service*. Selain printer yang rusak, *ac* mengalami kerusakan sehingga mengganggu dari kenyamanan nasabah dalam bertransaksi.

Tabel 4.6 Identifikasi *Waste Teller*

Kode	Identifikasi <i>Waste Teller</i>
B1	Antrian proses pelayanan
B2	Pengulangan penulisan form karena gangguan sistem.
B3	Kesalahan memasukan data transaksi ke sistem.
B4	Menunggu <i>password</i> dari kepala unit.
B5	Meninggalkan meja kerja mengambil buku tabungan baru untuk pergantian buku yang telah habis.
B6	Mencari form

Selain *customer service*, *teller* juga melakukan aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah. Aktivitas tersebut adalah mencari form saat nasabah salah mengisi form dan mengisi ulang form transaksi. Memanggil nomor urutan untuk proses ini disebabkan adanya gangguan sistem jaringan, menunggu *password* dari kepala unit. Sistem jaringan berpengaruh besar untuk proses transaksi di *teller* karena semua proses dilakukan di sistem.

Tabel 4.7 Identifikasi *Waste* pada Aktivitas Pelayanan

Kode	<i>Overproduction</i>	<i>Waiting</i>	<i>Unnercessary Transportation</i>	<i>Overprocessing</i>	<i>Unnercessary Inventory</i>	<i>Unnercessary motion</i>	<i>Defect</i>
A1		√					
A2	√						√
A3		√					√
A4		√					√
A5			√				
A6			√	√			
A7					√	√	
A8			√				
A9		√		√			√
B1		√					

Tabel 4.7 Identifikasi *Waste* pada Aktivitas Pelayanan (Lanjutan)

Kode	<i>Overproduction</i>	<i>Waiting</i>	<i>Unnercessary Transportation</i>	<i>Overprocessing</i>	<i>Unnercessary Inventory</i>	<i>Unnercessary motion</i>	<i>Defect</i>
B2		√			√		√
B3				√			√
B4		√					
B5			√				
B6						√	

Dari Tabel 4.7 didapat aktivitas pelayanan yang tergolong *waste* diantaranya aktivitas A5 yaitu bertanya kepada kepala unit untuk komplain dari nasabah hal ini merupakan *Unnercessary transportation* dimana *customer service* melakukan perpindahan untuk bertanya, sedangkan nasabah mengalami *overprocessing* karena seharusnya dapat diproses untuk komplain yang dilakukan tetapi ada step tambahan yaitu bertanya kepala kepala unit. Aktivitas B2 pengulangan penulisan form karena gangguan sistem, hal ini merupakan *waste defect* yang mengakibatkan *waste overprocessing* kesalahan yang menimbulkan pengulangan proses.

4.5 ANALISIS RISIKO

Setelah didapatkan *waste* untuk proses pelayanan di BRI unit Ampelgading melalui aktivitas *customer service* dan *teller*, kemudian dilakukan *brainstroming* dengan kepala unit, untuk mendapatkan indikator risiko pelayanan untuk mengetahui risiko dan dampak dari *waste* yang terjadi. Dari indikator risiko ini akan didapat *waste* dengan risiko tertinggi dengan menghitung RPN dari persamaan 2-1 sehingga dapat diambil tindakan untuk meminimasi *waste* yang terjadi. Analisis *Failure Mode* dan *Effect Analysis* pada Tabel 4.11 dilakukan dengan *brainstroming* dengan kepala unit.

Tabel 4.8 Skala Penilaian *Severity*

Bobot	Akibat/Effect	Definisi
1	Tidak ada akibat	Tidak mengakibatkan apa-apa, tidak memerlukan tindak lanjut.
2	Akibat sangat ringan	Hanya terjadi sedikit gangguan sistem yang tidak berarti. Akibatnya hanya diketahui oleh nasabah yang berpengalaman. Membutuhkan sedikit tindak lanjut.
3	Akibat ringan	Proses berjalan dengan aman, hanya sedikit gangguan sistem. Akibatnya diketahui oleh rata-rata nasabah. Membutuhkan beberapa tindak lanjut.
4	Akibat Minor	Proses tetap berjalan dengan aman, namun terdapat gangguan. Akibat diketahui oleh semua nasabah. Membutuhkan banyak tindak lanjut.
5	Akibat Moderat	Proses tetap beroperasi normal, namun telah menimbulkan kegagalan. Akibatnya sebagian nasabah merasa tidak puas.
6	Akibat Signifikan	Proses tetap beroperasi normal, namun menimbulkan kegagalan. Hampir seluruh nasabah merasa sangat tidak puas.
7	Akibat Mayor	Proses tetap beroperasi normal, namun tidak dapat dijalankan secara penuh. Seluruh nasabah merasa tidak puas.
8	Akibat Ekstrim	Proses keluar dari prosedur standar dan berdampak.
9	Akibat Serius	Proses keluar dari prosedur dan berdampak meluas.
10	Akibat Berbahaya	Proses tidak sesuai dengan aturan Bank Indonesia.

Skala penilaian *severity* untuk menilai dampak dari *waste*. Nasabah yang berpengalaman adalah nasabah yang sudah sering melakukan transaksi baik di BRI ataupun bank lainnya, sehingga sudah mengetahui persyaratan dan alur dengan baik. Tindak lanjut untuk memperkecil dampak tersebut. Gangguan sistem kerja, sistem jaringan, sistem komunikasi yang terjadi di BRI unit Ampelgading. Kepuasan pelanggan didapat dari kotak saran dan kritik, wawancara dengan nasabah. Keluhan nasabah dilihat dari banyaknya komplain di *customer service*. Dampak yang muncul berpengaruh dalam proses pelayanan.

Tabel 4.9 Pengkategorian Kemungkinan

Bobot	Kejadian	Kriteria Verbal	Tingkat Kejadian <i>Failure</i>
1	Hampir Tidak Pernah	Risiko hampir tidak pernah terjadi	Mungkin terjadi 1 tahun sekali
2	<i>Remote</i>	Risiko jarang terjadi	Mungkin terjadi 6 bulan sekali
3	Sangat Sedikit	Risiko yang terjadi sangat sedikit	Mungkin terjadi 4 bulan sekali
4	Sedikit	Risiko yang terjadi sedikit	Mungkin terjadi 3 bulan sekali
5	Rendah	Risiko yang terjadi pada tingkat rendah	Mungkin terjadi 1,5 bulan sekali
6	<i>Medium</i>	Risiko yang terjadi pada tingkat <i>medium</i>	Mungkin terjadi 1bulan sekali
7	Agak Tinggi	Risiko yang terjadi agak tinggi	Mungkin terjadi 14 hari sekali
8	Tinggi	Risiko yang terjadi tinggi	Mungkin terjadi 7 hari sekali
9	Sangat Tinggi	Risiko yang terjadi sangat tinggi	Mungkin terjadi 2 hari sekali
10	Hampir Selalu	Risiko selalu terjadi	Mungkin terjadi setiap hari

Dari dampak yang terjadi digolongkan kemungkinan terjadi *waste*. Pada Tabel 4.9 kemungkinan yang terjadi didapatkan dari *brainstroming* dengan kepala unit. *Waste* yang terjadi kemungkinan terjadi hampir setiap hari terjadi digolongkan sebagai hampir selalu terjadi dengan bobot 10. Mungkin terjadi 2 hari sekali digolongkan sebagai sangat tinggi yang mempunyai nilai bobot 9. Menentukan kemungkinan terjadi dari pengamatan, penelitian serta observasi langsung.

Tabel 4.10 Skala *Detection* Terjadinya *Failure*

Bobot	Akibat/ <i>Effect</i>	Kriteria Verbal
1	Hampir pasti	Pasti terdeteksi
2	Sangat Tinggi	Sangat mudah terdeteksi
3	Tinggi	Mudah terdeteksi
4	<i>Moderately High</i>	Dapat terdeteksi
5	Moderate	Cukup mudah terdeteksi
6	Rendah	Relatif jarang terdeteksi
7	Sangat Rendah	Sangat jarang terdeteksi
8	<i>Remote</i>	Relatif sulit terdeteksi
9	<i>Very Remote</i>	Sulit terdeteksi
10	<i>Non-Detectable</i>	Tidak dapat terdeteksi

Tabel 4.10 deteksi untuk kerjadinya *waste*. Deteksi untuk *waste* yang terjadi dapat diketahui oleh pihak bank. Deteksi ini didapat dari wawancara, pengamatan, *brainstroming*, observasi dan penelitian. Setelah melakukan penentuan skala *severity*, *occurrence* dan *detection* dilakukan analisis indikator risiko, kemungkinan *Mode*, kemungkinan *Effect* serta penilaian RPN dari perkalian *severity*, *occurrence* dan *detection*.

Tabel 4.11 Perhitungan *Risk Priority Number* Indikator Risiko

Process Function	Potential Failure Mode	Potential Effect(s) of Failure	Sev	Potential Cause(s)	Occur	Curent Process Controls	Det	RPN
Proses Pelayanan Customer Service	Antrian proses pelayanan	Ketidakpuasan Nasabah	7	Terjadi gangguan jaringan	8	Satpam menutup proses pelayanan	3	168
	Antrian Panjang		7	Customer service meninggalkan meja kerja	10		3	210
Proses Pelayanan Customer Service	Antrian proses pelayanan	Ketidakpuasan Nasabah	7	Kurang lengkap persyaratan yang dibawa nasabah	10	Satpam menutup proses pelayanan		210
	Antrian Panjang		7	Nasabah salah dalam memberikan informasi kepada customer service	10		3	210
Rata-Rata								199,5
Sosialisasi produk tidak berjalan normal	Ketidakpahaman nasabah tentang macam-macam produk bank serta persyaratan	5	Tidak ada training kerja pegawai baru	8	Tim audit	4		160
			Kurang pengetahuan pegawai tentang produk dan prosedur bank	8				160
			Tidak ada evaluasi kinerja dan update prosedur kerja bank	8				160
			Kepala unit merasa tidak ada kendala operasional	10				200
Rata-Rata								170
Kesalahan dalam mengecek dokumen	Terdapat kekurangan data nasabah	3	Beban kerja yang berat sehingga mengakibatkan kelalaian	8	Analisis dokumen nasabah oleh mantri	5		120
			Pegawai kurang teliti dalam memeriksa dokumen	8				
Rata-Rata								120

Tabel 4.11 Perhitungan *Risk Priority Number* Indikator Risiko (Lanjutan)

Process Function	Potential Failure Mode	Potential Effect(s) of Failure	Sev	Potential Cause(s)	Occur	Curent Process Controls	Det	RPN
Proses Pelayanan Customer Service	Kesalahan memasukkan data nasabah ke sistem	Pengulangan memasukkan data	6	Kurang terampil dalam mengetik.	10	Peringatan yang diberikan sistem	3	180
		Antrian panjang	7	Nasabah salah memberi informasi	10			210
		Keluhan nasabah	7	Gangguan Jaringan	8			144
Rata-rata								178
	Perpindahan dokumen kepada kepala unit untuk disposisi permohonan kredit.	Terjadi antrian panjang	2	Tidak mengetahui prosedur penyerahan dokumen dengan baik	9	Tim Audit	5	90
Rata-rata								90
Bertanya kepada kepala unit untuk memutuskan tindak lanjut dari komplain nasabah.	Antrian panjang		4	Tidak tegas dalam mengambil keputusan	8	Tim Audit	5	160
				Tidak mengetahui batasan wewenang	8			160
				Belum pernah melakukan <i>training</i> karyawan baru	2			40
Rata-rata			7	6	5	5	120	
Mencari dokumen nasabah.	Antrian panjang		4	Kesalahan memberikan label	6	Rekapan data	4	96
Rata-rata								96
Memberikan dokumen kepada kepala unit untuk persetujuan pencairan pinjaman	Nasabah menunggu proses selanjutnya		2	Membutuhkan persetujuan dari kepala unit untuk setiap proses pelayanan	9	Tim Audit	5	90
Rata-rata								90

Tabel 4.11 Perhitungan *Risk Priority Number* Indikator Risiko (Lanjutan)

Process Function	Potential Failure Mode	Potential Effect(s) of Failure	Sev	Potential Cause(s)	Occur	Curent Process Controls	Det	RPN
	Menunggu hasil survey matri .	Kredit macet	9	Lama pemberian persetujuan oleh mantri dan kepala unit	8	Tim Audit	5	360
				Mantri melakukan anaisis kelengkapan dan kesesuaian data	8			360
		Sumber pendapatan berkurang	9	Pemberian kredit tidak sesuai dengan SOP karena ada kerjasama antara pihak bank dan calon debitur untuk persetujuan pinjaman	1			45
				Rata-rata				
Proses Pelayanan Teller	Antrian proses pelayanan	Ketidakpuasan Nasabah	7	Kurang terampil dalam mengetik dan menghitung uang dengan 3 jari.	10	Satpam menutup proses pelayanan	3	210
				Antrian Panjang	Gangguan jaringan			8
		7	Nasabah salah memberikan informasi		10			210
			Teller menyelesaikan tugas yang belum selesai	10	210			
	Rata-rata							199,5
	Pengulangan penulisan form karena gangguan system	Antrian panjang	3	Gangguan jaringan Kelalaian kerja	8	Peringatan dari sistem	3	72
8					72			
Rata-rata								72

Tabel 4.11 Perhitungan *Risk Priority Number* Indikator Risiko (Lanjutan)

Process Function	Potential Failure Mode	Potential Effect(s) of Failure	Sev	Potential Cause(s)	Occur	Curent Process Controls	Det	RPN
Proses Pelayanan Teller	Kesalahan memasukan data transaksi ke sistem	Kerugian finansial yang dialami karyawan	6	Gangguan jaringan	9	Peringatan dari sistem	3	162
		Ada selisih antara modal awal dan pengeluaran	6	Kelelahan kerja	8			144
		Memasukan data kembali ke sistem	6					
Rata-rata								153
Menunggu password dari kepala unit	Antrian Panjang		3	Kepala unit tidak berada di ruangan	9	Bel	4	108
				Gangguan Jaringan	8			96
Rata-rata								102
Meninggalkan meja kerja mengambil buku tabungan baru untuk pergantian buku yang telah habis.	Antrian panjang		3	Persediaan buku tabungan di Teller habis	8	Pengecekan persediaan di meja kerja	5	120
Rata-rata								120
Mencari form	Antrian panjang		2	Persediaan form di meja kerja habis	8	Pengecekan persediaan di meja kerja	5	80
Rata-rata								80
RPN Kritis								134,3

Dari tabel 4.11 didapat 6 risiko kritis diantaranya adalah antrian proses pelayanan di *Customer service*, sosialisasi produk tidak berjalan normal, kesalahan memasukkan data nasabah ke sistem, menunggu hasil *survey* matri, antrian proses pelayanan di *teller* dan kesalahan memasukan data transaksi ke sistem.

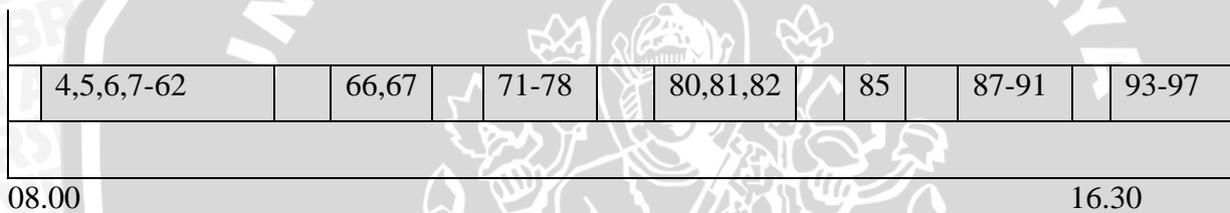
4.6 PENILAIAN UTILISASI SUMBER DAYA

Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh sumber daya terhadap risiko kritis. Pelayanan yang dilakukan karyawan sesuai dengan *Standard Operation Procedur* (SOP) atau tidak, mengetahui penyebab dari aktivitas yang dilakukan *teller* dan *customer service* untuk mengetahui produktivitas dari pegawai BRI unit Ampelgading.

Penilaian dilakukan dengan observasi, penelitian dan pengamatan. Pengamatan dilakukan kepada mantri untuk mengetahui bagaimana cara mengambil keputusan untuk pemberian pinjaman dan penagihan kredit. Jangka waktu nasabah memberikan berkas dengan *survey* adalah kurang lebih 3 hari. Kemudian mantri akan menghubungi nasabah dan

melakukan *survey*. *Survey* dilakukan melalui wawancara untuk mengetahui alasan peminjaman uang serta kecocokan jaminan. Apabila data yang diberikan sesuai dengan analisis mantri maka langsung diputuskan untuk melakukan realisasi pencairan di BRI unit Ampelgading. Apabila tidak sesuai dengan data serta analisis maka mantri akan mempertimbangkan kembali dengan mencari informasi dari lingkungan sekitar tentang nasabah. Setelah melakukan *survey* mantri melakukan input data ke sistem. Jatuh tempo pembayaran mendapat *warning* dari *server* dan dilakukan tindak lanjut.

Pengamatan dilakukan pada *customer service* dan *teller* selama 3 hari. Pengamatan secara langsung di *teller* dan *customer service* dilaksanakan mulai jam 07.00 sampai 15.00 didapatkan aktivitas dan penyebab menunggu proses di *teller* pada Lampiran 1 dan Lampiran 2. Dari pengamatan secara langsung ini dapat diketahui penyebab pasti dan kegiatan apa saja yang dilakukan *teller* dan *customer service*. Berikut ini merupakan penilaian waktu *idle teller* yang disajikan dalam *Gantt Chart* :



Gambar 4.5 Gantt chart produktifitas pada Teller

Keterangan:

- : aktivitas *idle*
- : aktivitas produktif

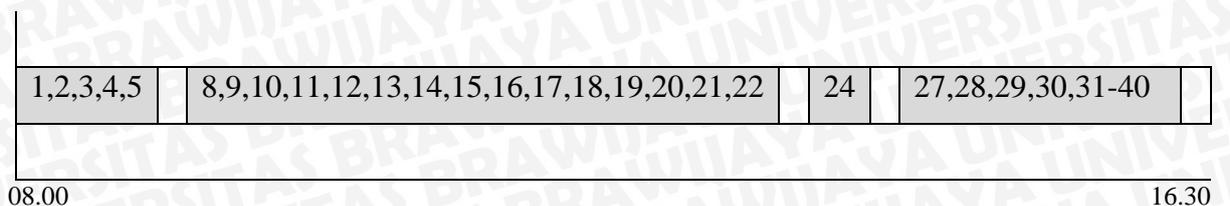
Dari *gantt chart* didapat waktu *idle* 25 menit dan produktif 485 menit, sehingga dihitung prosentase *idle* sebagai berikut:

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{\text{total waktu idle (menit)}}{\text{total waktu kerja (menit)}} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{25}{510} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = 4,9 \%$$

Berikut ini merupakan penilaian waktu *idle customer service* yang disajikan dalam *Gantt Chart* sebagai berikut:



Gambar 4.6 Gantt chart produktivitas pada Customer Service



Keterangan:

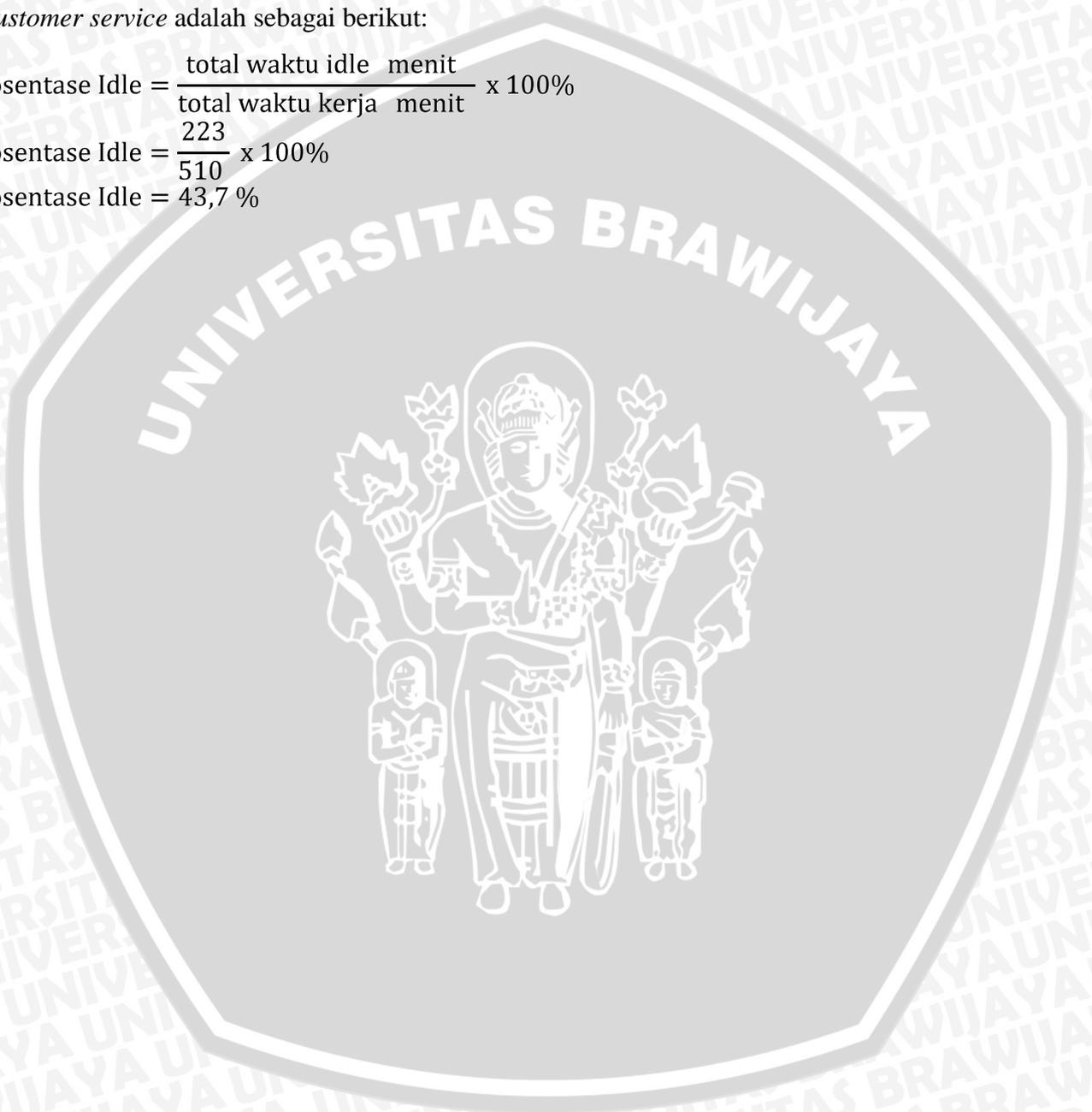
- : aktivitas *idle*
 ■ : aktivitas produktif

Kemudian dari data *gant chart* tersebut dihitung prosentase *idle* untuk menunggu *dicustomer service* adalah sebagai berikut:

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{\text{total waktu idle} \text{ menit}}{\text{total waktu kerja} \text{ menit}} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{223}{510} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = 43,7 \%$$



Selain penilaian menggunakan *gant chart* dilakukan *worksampling* untuk perbandingan waktu *idle customer service* dan *teller* dengan hari pengamatan, penelitian yang berbeda serta penelitian pengamatan yang dilakukan bersamaan secara langsung. Berikut ini merupakan data *worksampling* yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung dengan waktu acak diperoleh dari perhitungan menggunakan formula *random* di *microsoft excel* dari pukul 08.00 – 12.00 dan 13.00 – 15.00 dengan 40 waktu acak sebagai berikut :

Tabel 4.12 *Worksampling* Kegiatan Karyawan

No	Waktu	Teller	CS 1	CS 2	No	Waktu	Teller	CS 1	CS 2
1	08:01:34	√	√	√	21	13:00:29	√	√	√
2	08:12:44	√	√	√	22	13:07:16	√	√	
3	08:14:03	√	√	√	23	13:09:07	√	√	√
4	08:45:39	√	√	√	24	13:12:19	√	√	√
5	08:53:34	√			25	13:29:32	√		
6	08:56:55	√	√	√	26	13:30:02	√	√	√
7	08:59:04	√	√	√	27	13:36:09	√	√	√
8	09:11:52	√	√	√	28	13:39:44		√	√
9	09:29:56	√	√		29	13:42:34			
10	09:38:46	√	√	√	30	13:47:05		√	√
11	09:54:42	√			31	13:48:14	√	√	√
12	10:10:59	√	√	√	32	13:52:10	√	√	√
13	10:46:34	√	√	√	33	14:00:17	√	√	√
14	11:04:52	√	√		34	14:17:02	√	√	
15	11:13:48	√	√		35	14:17:50	√		
16	11:14:13	√	√	√	36	14:34:02	√	√	√
17	11:21:10	√	√	√	37	14:37:15	√	√	√
18	11:32:05	√		√	38	14:37:45	√	√	
19	11:42:11	√	√		39	14:44:21	√		
20	11:58:49	√	√	√	40	14:44:32	√	√	√

Dari data *worksampling* diatas prosentase idle pada *Teller* sebesar:

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{\text{banyaknya kegiatan idle}}{\text{banyaknya kegiatan}} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{3}{40} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = 7,5\%$$

Prosentase Idle pada *Customer Service* 1 sebesar:

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{\text{banyaknya kegiatan idle}}{\text{banyaknya kegiatan}} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{7}{40} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = 17,5\%$$

Prosentase Idle pada *Customer Service* 2 sebesar:

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{\text{banyaknya kegiatan idle}}{\text{banyaknya kegiatan}} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = \frac{13}{40} \times 100\%$$

$$\text{Prosentase Idle} = 32,5\%$$

Dari *gantt chart* didapat prosentase *idle* pada *Teller* sebesar 4,9% sedangkan dengan *work sampling* 7,5%. Untuk di *customer service* dalam penilaian *gantt chart* sebesar 43,7% sedangkan dengan *worksampling* 17,5% dan 32,5%. Dari hasil yang didapat bahwa prosentase *idle* kecil yang artinya pegawai melakukan pekerjaan terus menerus. Tetapi pelayanan yang dilakukan lambat dikarenakan gangguan jaringan yang sering mengganggu proses pelayanan pada BRI unit Ampelgading.

Dari *Gantt chart* serta *worksampling* diatas dapat diketahui produktifitas dan tidaknya sebuah aktivitas *customer service* dan *Teller*. Yang dimaksudkan dengan produktifitas disini adalah dimana transaksi atau proses pelayanan yang dilakukan *Customer Service* dan *Teller* sesuai dengan prosedur pelayanan yang ada pada BRI unit Ampelgading. Melalui proses pengamatan secara langsung banyaknya aktivitas yang tidak sesuai dengan prosedur dan standart yang ada, misalnya pada *Teller* pelaksanaan untuk penyetoran rata-rata memerlukan waktu 2 menit menurut wawancara dengan Kepala unit untuk penyetoran 90 detik, penarikan serta pindah buku dan transfer 2 menit hal ini dikarenakan adanya pergantian slip dimana pada BRI unit Ampelgading ini ada 2 sistem dimana setiap sistem dengan form yang berbeda. Hal ini dapat memperlambat proses penyetoran. Sedangkan untuk proses penarikan 9 menit hal ini dipicu dengan gangguan sistem serta adanya persetujuan dari kepala unit untuk penarikan lambat karena sistem.

Kriteria menjadi *Teller* adalah jujur, teliti, cekatan, sopan dan ramah, bertanggung jawab, memiliki kompetensi. *Standart* pelayanan *Teller* harus mampu melayani nasabah dengan prima, mampu melayani nasabah dalam bertransaksi terkait dengan produk-produk dan jasa yang diberikan bank, mampu mendeteksi keaslian uang, mampu menghitung uang secara manual maupun dengan alat, mampu menangani uang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mampu melakukan pencatatan dan pelaporan kas, mampu melaksanakan program anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme, mampu mematuhi ketentuan dalam undang-undang perbankan dan menghitung uang dengan 3 jari

Pada *Customer Service* dengan standart pelayanan pembukaan rekening 15 menit tapi dalam fakta terjadi 1 - 1,5 jam, hal ini dipicu karena tidak adanya nomor antrian sehingga nasabah menerebos serta dari karyawan sendiri sering meninggalkan meja kerja untuk bertanya kepada kepala unit atau kepada senior untuk pemecahan masalah yang terjadi, serta tidak menyelesaikan proses pelayanan satu nasabah untuk pembukaan rekening melainkan melayani nasabah yang hanya mengecek saldo serta mencetak buku tabungan dan tidak adanya penjelasan tentang produk bank secara detail kepada nasabah. Tidak efektif dan efisien ini terjadi karena saat penerimaan karyawan baru BRI tidak melakukan *training* atau pelatihan untuk karyawan baru, mereka langsung melakukan kontrak selama 1 tahun serta penempatan. Karyawan baru menjabat sebagai *customer service* untuk mengetahui tugas dan tanggung jawabnya harus mempunyai inisiatif bertanya kepada karyawan yang lebih senior serta kepala unit. Karyawan baru mendapat pelatihan sesuai dari keputusan kantor pusat yang menentukan.

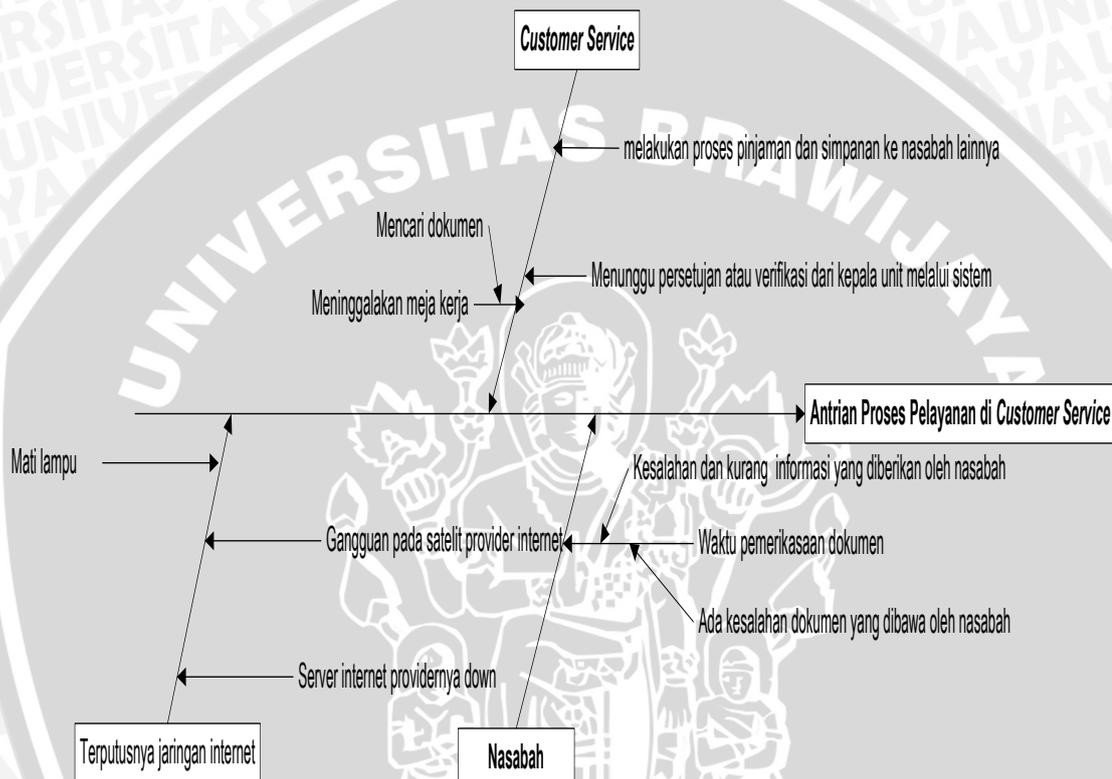
4.7 IDENTIFIKASI AKAR PENYEBAB MASALAH WASTE KRISTIS DENGAN *FISHBONE DIAGRAM*

Penilaian utilisasi dilakukan untuk mengetahui apakah dengan permasalahan yang ada yang mengakitatnya sering terjadi antrian panjang dan gangguan jaringan diperlukan penambahan karyawanan atau tidak, setelah dilakukan pengamatan, observasi dan penelitian tidak diperlukan penambahan karyawan karena karyawan teteap bekerja tetapi ada faktor penyebab lainnya yang mengakibatkan antrian panjang yaitu kurangnya pelatihan yang dilakukan karyawan. Pada identifikasi *Fishbone Diagram* digunakan untuk menganalisis sebab dan akibat suatu permasalahan. Pada

setiap *waste* yang paling kritis akan diidentifikasi akar penyebab dengan menggunakan *Fishbone Diagram*.

4.7.1 Identifikasi *Fishbone Diagram* Antrian Proses Pelayanan di *Customer Service*.

Identifikasi menunggu panggilan untuk proses pelayanan di *customer service* sebagai berikut:

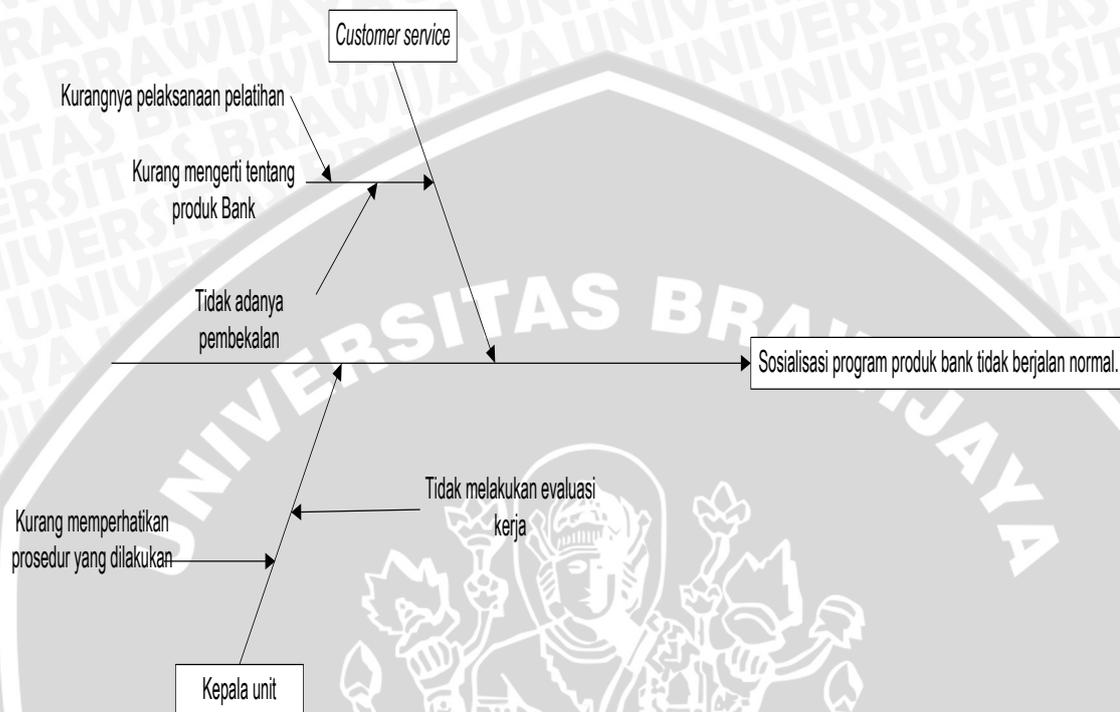


Gambar 4.7 *Fishbone Diagram* Antrian Proses Pelayanan di *Customer Service*

Menunggu proses di *Customer Service* ini disebabkan karena *Customer Service* meninggalkan meja kerja untuk mencari dokumen serta menunggu persetujuan oleh kepala unit. Setiap proses *Customer Service* meminta persetujuan dari kepala unit baik untuk pinjaman dan simpanan setelah itu di proses *Teller*. Selain dari *Customer Service*, nasabah dan jaringan juga berpengaruh. Dimana masih ada nasabah yang kurang informasi untuk melakukan pinjaman dan simpanan, seharusnya satpam berperan tapi pada kenyataannya satpam kurang tanggap dan kurang memberikan informasi kepada nasabah. Jaringan sangat berperan penting dalam semua proses pinjaman dan simpanan dan sering terjadinya gangguan sistem jaringan.

4.7.2 Identifikasi *Fishbone Diagram* Sosialisasi Program Produk Bank Tidak Berjalan Normal.

Berikut ini merupakan identifikasi *fishbone diagram* dari sosialisasi produk bank tidak berjalan normal:

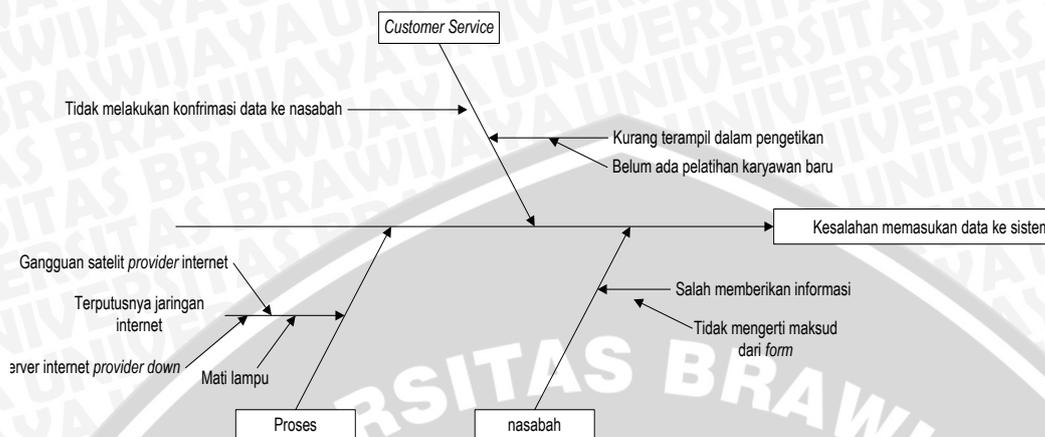


Gambar 4.8 *Fishbone Diagram* Sosialisasi Program Produk Bank Tidak Berjalan Normal

Sosialisasi program produk bank tidak berjalan normal dikarenakan dari pihak *customer service* dan kepala unit. Kepala unit sudah merasa dan menganggap *customer service* paham serta melakukan tugasnya dengan baik sehingga kurang memperhatikan kinerja apa sesuai dengan SOD atau tidak dan tidak adanya evaluasi kerja yang dilakukan setiap harinya untuk *follow up* kinerja dari *customer service*. Dari *customer service* kurang mengertinya produk bank dikarenakanya kurang mendapat pembekalan saat menjadi karyawan baru dan kurang dilakukannya pelatihan oleh pihak bank. Tidak adanya evaluasi dan *update* kerja dari pegawai ini disebabkan karena kepala unit merasa kegiatan yang dilakukan sudah berjalan sesuai dengan sop tetapi pada kenyataannya masih didapati tidak sesuai dengan SOP. Kurangnya pembekalan sehingga *customer service* masih ragu dan takut melakukan kesalahan saat mengambil keputusan yang seharusnya menjadi tugasnya tapi pada pelaksanaannya masih bertanya kepada kepala unit.

4.7.3 Identifikasi *Fishbone Diagram* Kesalahan Memasukkan Data ke Sistem.

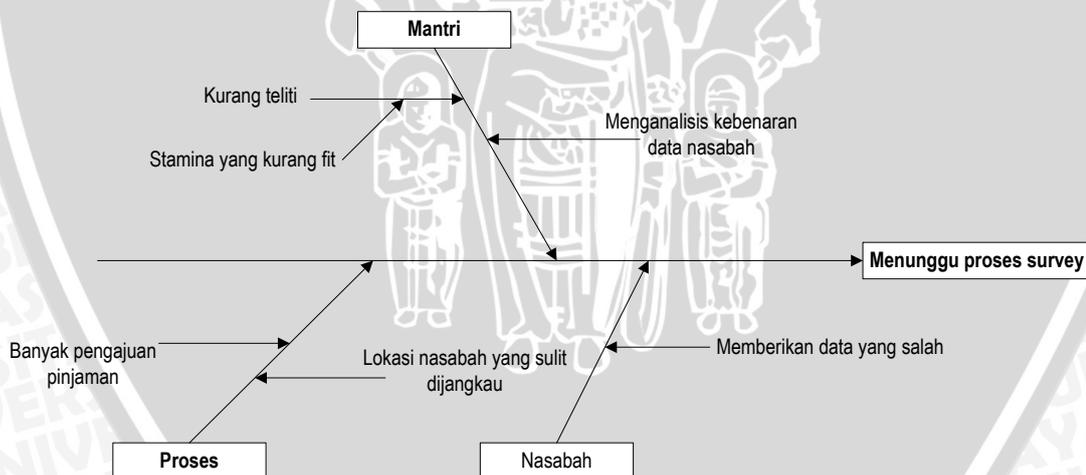
Berikut ini merupakan *Fishbone Diagram* Kesalahan Memasukkan Data ke Sistem :



Gambar 4.9 *Fishbone Diagram* Kesalahan Memasukkan Data ke Sistem di *Customer service*

Adanya gangguan jaringan sehingga terjadi *error* pada sistem serta *customer service* dan *teller* mengalami kelelahan akibat beban kerja yang berat dan belum paham sistem kerja karena belum dilakukan pelatihan kerja.

4.7.4 Identifikasi *Fishbone Diagram* Menunggu Hasil *Survey* Mantri.



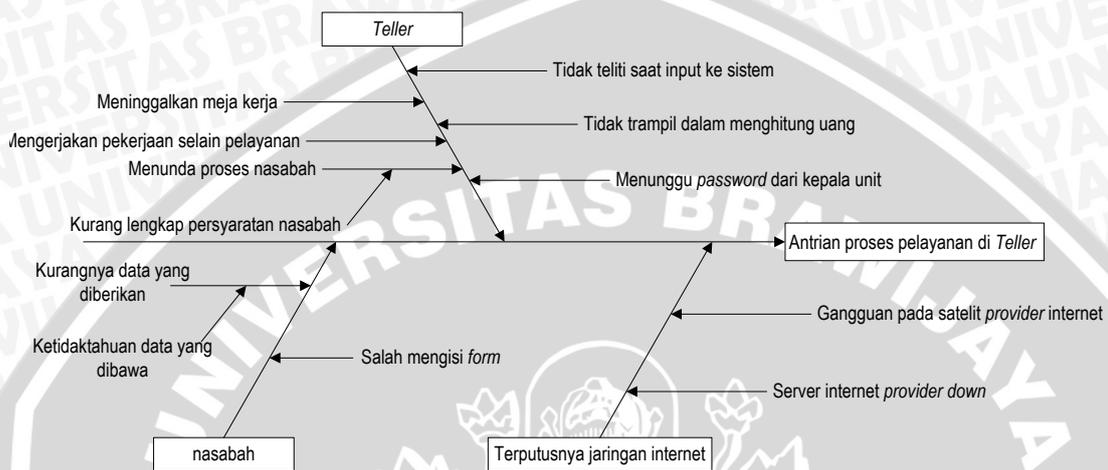
Gambar 4.10 *Fishbone Diagram* Menunggu Hasil *Survey* Mantri

Menunggu proses *survey* ini dapat menimbulkan risiko kredit macet karena adanya kerjasama antara pihak bank dan calon debitur untuk persetujuan pinjaman. Hal ini terjadi karena saat menganalisis kebenaran data matri yang seharusnya didasarkan pada kejujuran. Lokasi yang sulit dijangkau juga menimbulkan lama menunggu *survey*, stamina yang kurang juga mengakibatkan lama dalam melakukan *survey*. Data yang

tidak benar dari nasabah juga berpengaruh karena matri akan berhati-hati saat pemberian pinjaman.

4.7.5 Identifikasi *Fishbone Diagram* Antrian Proses Pelayanan di *Teller*.

Identifikasi *Fishbone diagram* dari antrian proses pelayanan di *teller* dengan menggunakan *fishbone* dapat dilihat pada Gambar 4.11:

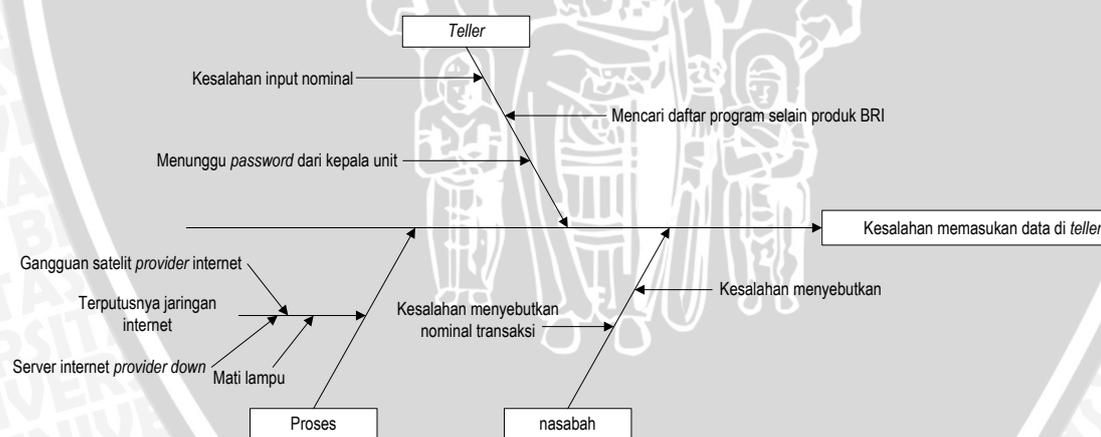


Gambar 4.11 *Fisbone Diagram* Antrian Proses Pelayanan di *Teller*

Menunggu proses di *teller* karena salah menyebutkan rekening dan nominal untuk transaksi sehingga *teller* mengulangi kembali proses input. Adanya pergantian slip yang dilakukan *teller*, hal ini dilakukan karena pada penginputan di *teller* ada 2 program dengan slip yang berbeda. Program tersebut adalah Aplikasi portal BRI dan Aplikasi BRINET *teller* ekspres sistem. Aplikasi portal BRI adalah program terbaru dengan slip baru, jalannya program cepat, sedangkan aplikasi BRINET *teller* ekspres sistem adalah program lama dengan slip lama, jalannya program lama dengan pembukuan lama. Pergantian slip dilakukan saat nasabah mengisi slip lama dan program lama sedang terjadi gangguan *teller* mengganti dengan slip baru, begitu juga sebaliknya saat nasabah mengisi slip baru dan program baru terjadi gangguan *teller* mengganti dengan slip lama dan menginput pada program BRINET. Jaringan internet berperan penting untuk menginput data serta mentransfer informasi kepada kepala unit melalui sistem. Gangguan sering terjadi karena letak BRI unit Ampelgading di daerah pegunungan. Sering terjadi lampu mati, gangguan satelit internet dan *server* internet *down*. *Teller* masih menyelesaikan proses nasabah sebelumnya, sebelum memanggil nasabah selanjutnya. *Teller* juga melakukan transportasi untuk Tambah Kas (TK) kepada kepala unit, meminta buku tabungan kepada *customer service* dan bertanya

kepada kepala unit untuk persetujuan proses. Menunggu persetujuan dari kepala unit berupa *password* yang dikirim melalui sistem juga sangat berperan penting. *Password* ini dibutuhkan oleh *teller* saat nasabah melakukan membuka rekening baru, pengambilan di atas wewenang *teller* yaitu 1-100 juta, pencairan dana pinjaman dan mengganti buku tabungan. Untuk meminta *password* ini *teller* hanya menggunakan bel, hal ini dapat mengganggu kenyamanan dari nasabah serta membutuhkan waktu yang lama karena *teller* tidak mengetahui apakah kepala unit berada di dalam ruangan atau tidak serta adanya gangguan jaringan. Untuk *password* ada 2 macam yaitu *remote* dan lokal. Yang dimaksud dengan *remote* adalah *password* yang langsung dikirim dari kepala unit melalui sistem, sedangkan lokal adalah *password* dari *teller* yang mana karena terjadi gangguan jaringan kepala unit langsung keruang *teller* untuk pemberian *password*. Adanya nasabah yang tidak membawa persyaratan untuk penarikan berupa fotocopy KTP hal ini yang menimbulkan penundaan pelayanan, sehingga nasabah harus melengkapi persyaratan tersebut. Saat nasabah melengkapi persyaratan tersebut *teller* melakukan proses kepada antrian selanjutnya. Nasabah kembali dengan persyaratan yang sudah lengkap tidak mengambil antrian kembali dan langsung diproses oleh *teller*.

4.7.6 Identifikasi *Fishbone Diagram* Kesalahan Memasukan Data di *Teller*



Gambar 4.12 *Fishbone Diagram* Kesalahan Memasukan data di *Teller*

Menunggu proses penginputan data di *teller* disebabkan karena *teller* melakukan kesalahan saat menginput nominal, menunggu *password* dari kepala unit serta mencari program selain produk bank. Yang dimaksud mencari program selain produk BRI adalah untuk pembayaran BPJS, membayar kredit sepeda, membayar spp untuk universitas dan lain-lain. Pada proses ini *teller* sering mengalami kesulitan karena masih mencari program atau aplikasi yang digunakan maka *teller* memerlukan waktu yang lama. Kesulitan ini dikarenakan gangguan jaringan dan kurang pengetahuan tentang

kode aplikasi yang ada. Sering terjadi gangguan jaringan sangat berpengaruh besar untuk proses penginputan data ini. Kesalahan nasabah dalam memberikan informasi seperti biaya penyetoran sehingga berisiko *teller* akan mengganti biaya tersebut.

4.8 REKOMENDASI

Setelah mengetahui sebab akibat dari terjadinya *waste* yang mempunyai risiko dalam proses pelayanan di BRI unit Ampelgading peneliti melakukan rekomendasi perbaikan untuk meminimasi *waste* yang terjadi. *Teller* dan *customer service* melakukan aktivitas sesuai dengan apa yang mereka mengerti dan pahami dari pegawai senior. Para pegawai belum mendapatkan *traingsaat* mereka menjadi karyawan hanya diberi kontrak satu tahun sehingga di BRI masih adanya aktivitas yang tergolong *waste*. Dari aktivitas yang tergolong *waste* didapat 8 indikator yang berisiko kritis untuk proses pelayanan BRI unit Ampelgading yaitu sosialisasi program produk bank tidak berjalan normal, tidak ada evaluasi kinerja dan *update* prosedur kerja bank, tidak tegas mengambil keputusan dan wewenang, lama menunggu panggilan untuk proses pelayanan di *customer service*, lama menunggu panggilan untuk proses di *teller*, salah memasukkan data, kegagalan sistem dan kegagalan telekomunikasi. Selain indikator yang berisiko kritis fasilitas yang terdapat pada BRI unit Ampelgading sering terjadi kerusakan misalnya *printer* pada *customer service* yang mengakibatkan tugas dari *customer service* untuk mencetak bukti transaksi pada buku tabungan dilakukan oleh *teller*, *ac* juga mengalami kerusakan sehingga dalam melayani nasabah para pegawai dan nasabah tidak merasa nyaman hal ini dapat menurunkan kepuasan serta timbulnya aktivitas yang tergolong *waste* seperti membenarkan posisi kipas angin saat pegawai tidaknyaman dengan suhu yang ada di dalam ruangan.

4.8.1 Rekomendasi Perbaikan *Waste* di *Teller*

Untuk menunggu proses di *teller* ini dengan mengetahui penyebab terjadinya *waste* yang mempunyai nilai RPN tinggi sehingga ada perbaikan agar pelayanan pada *teller* lebih efektif dan efisien adalah dengan memberikan *training* atau pelatihan kepada karyawan *teller* agar pelayanan dapat berkembang dan lebih efektif untuk pelayanan serta sesuai dengan tugasnya. Menurut penelitian observasi dan pengamatan yang dilakukan ada beberapa kekurangan dari *teller* yang perlu diperbaiki dengan *training* diantaranya adalah keterampilan *teller*, *service excellence*, komisarissukses, perlindungan konsumen, strategi marketing kredit. Dengan setiap 1 sesi 45 menit.

Keterampilan *teller* pelatihan ini meliputi teknis pelayanan *teller*, antara lain deteksi keaslian uang, menghitung uang 3 jari dan praktek *service excellence*. 60% teori, 40% praktek untuk durasi pelatihan 8 sesi (1 sesi sama dengan 45 menit). *Service excellence* berfokus pada standart pelayanan *front office*, antara lain peran para *customer service*, *teller* dan bahkan *security* durasi pelatihan 5 sesi. Komisaris sukses pelatihan ini mempelajari tugas dan tanggung jawab, peraturan dan ketentuan bank, pemahaman laporan keuangan dan analisa kinerja bank, tingkat kesehatan Bank, pemahaman rencana kerja dan laporan pelaksanaan dengan durasi 16 sesi. Perlindungan Konsumen membahas ketentuan-ketentuan mengenai perlindungan konsumen dan penyelesaian terhadap pengaduan konsumen dengan durasi 8 sesi. Strategi *marketing* kredit Perencanaan *marketing*, strategi yang baik akan menjadi penentu arah bisnis dan penjualan yang optimal, memberikan sebuah strategi *marketing*, pembekalan untuk merencanakan *marketing strategi* durasi : 8 sesi. Tujuan pelatihan memahami peran dan tanggung jawabnya sebagai *teller*, memahami cara memberikan layanan prima kepada pelanggan, memahami gaya kepribadian diri sendiri dan diharapkan oleh organisasi, mampu mengelola gaya kepribadian sesuai dengan tuntutan pekerjaan, memiliki ketrampilan untuk menghadapi pelanggan yang sulit. Metode pelatihan *Self assessment (pre test and post test)*, *tutorial*, *group discussion*, *role play*, aktivitas permainan, *action plandengan* durasi pelatihan 14 hari. Penggunaan mesin dimaksudkan agar *teller* mampu menguasai computer dan alat/mesin penghitung uang. Kecekatan/ kecepatan bertujuan agar cepat dan tepat di dalam menghitung uang. Kecermatan, teliti di dalam menghitung uang, memcatat seluruh bukti pembayaran dan informasi lain seperti tanggal, nama bank, nomor rekening di dalam slip. Menunggu *password* dari kepala unit dilakukan dengan telepon agar *teller* mengetahui kepala unit berada diruangan atau tidak. Selama ini masih menggunakan bel.

Proses pelayanan di *teller* sangat dipengaruhi oleh sistem jaringan. Sistem jaringan yang terjadi sering terjadi *offline* atau gangguan jaringan, dimana letak BRI unit Ampelgading yaitu pegunungan untuk jaringan susah karena dihalangi dengan pegunungan. Dengan adanya kasus seperti ini maka BRI pusat memberikan solusi pada tahun 2015 akan meluncurkan satelit untuk BRI. Letak BRI yang sampai pelosok desa membuat BRI harus mengambil keputusan seperti ini agar pelayanan dapat berjalan lancar dan memuaskan nasabah.

4.8.2 Rekomendasi Perbaikan Waste di Customer Service

Pemberian rekomendasi perbaikan *waiting waste* di *customer service* dengan adanya training serta pembuatan nomor antrian. Untuk pembuatan nomor antrian berupa lembaran kecil dari kertas karton yang berlogokan BRI serta diberi keterangan untuk pembeda antara *Customer Service* dan *Teller*, sistem pengambilan antrian dipandu oleh satpam dimana satpam mengambilkan no antrian dan memberikan ke nasabah. Setelah nasabah mendapatkan no antrian yang sudah diberikan oleh satpam kemudian *Customer Service* memanggil langsung no antrian.

Customer Service Officer dituntut untuk selalu berhubungan dengan nasabah dan menjaga hubungan itu tetap baik. Hal ini tentu saja harus dilakukan karena menjaga hubungan yang baik dengan nasabah juga berarti menjaga *image* bank agar citra bank dapat terus meningkat di mata nasabah. *Customer Service Officer* harus memiliki kemampuan melayani nasabah secara tepat dan cepat serta memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. *Customer Service Officer* yang baik harus diikuti dengan tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kecepatan, ketepatan, dan keakuratan pekerjaannya. Selain itu, *Customer Service Officer* dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada nasabahnya, agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan nasabah. Untuk itu seorang *Customer Service Officer* harus memiliki dasar-dasar pelayanan yang kokoh seperti etiket pelayanan, pengenalan produk, dan dasar-dasar lainnya. Pelayanan yang diberikan akan berkualitas jika setiap petugas *Customer Service Officer* dibekali pengetahuan tentang dasar-dasar pelayanan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dihadapinya, termasuk kemampuannya menguasai pengetahuan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan bank dan produk yang ditawarkan.

Pelatihan ini akan menyajikan pemahaman tentang bagaimana teknik-teknik melakukan pelayanan yang prima kepada pelanggan dan memberikan pelayanan dan memberikan pelayanan agar pelanggan mendapatkan kepuasan. Pelatihan ini juga membekali peserta dengan kemampuan tentang kemampuan secara kepribadian agar dapat menjadi lebih bersahabat dan menyenangkan, sehingga pelanggan dapat merasa nyaman dan menjadi pelanggan loyal serta fanatik. Selain itu, pelatihan ini juga akan membahas bagaimana cara menghadapi keluhan pelanggan dan menjadi komplain tersebut sebuah alat untuk meningkatkan pelayanan.

Materi Pelatihan adalah *Customer Service Excellent* dan *Handling Customer Complaint* dimana *Customer Service* harus mampu memahami konsep dasar pelayanan,

memahami aturan-aturan didalam pelayanan, teknik komunikasi dan etika, teknik pelayanan prima, teknik mengenal dan memahami pelanggan, mengenali harapan dan emosi pelanggan, pemahaman tentang komplain dan dampak kegagalan menangani komplain, teknik menghadapi komplain pelanggan, teknik menganalisa komplain dan menjadikan komplain sebagai proses pengembangan pelayanan, *communication* dan *interpersonal skill* dalam menghadapi *complain*. Metode penelitian adalah penyampaian teori, diskusi kelompok, latihan dan studi kasus. Durasi pelatihan 10 hari efektif.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang kesimpulan yang dapat diambil atas analisis terhadap hasil dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Kesimpulan ini akan menjawab tujuan penelitian. Selain itu juga berisi tentang saran yang diperlukan baik bagi bank maupun bagi penelitian selanjutnya.

5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di BRI unit Ampelgading Malang adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil pengamatan didapatkan *waste* yang terjadi pada BRI unit Ampelgading menurut 7 *waste* yaitu *waiting*, *overproduction*, *overprocessing*, *unnecessary transportation*, *unnecessary inventory*, *unnecessary motion*, *defect*. Aktivitas yang dilakukan *customer service* dan *teller* yang tergolong *waste* adalah sebagai berikut:

a. *Customer service*.

Aktivitas yang tergolong *waste* adalah antrian proses pelayanan, sosialisasi produk bank yang tidak berjalan normal, kesalahan dalam mengecek dokumen, kesalahan memasukkan data nasabah ke sistem, perpindahan dokumen kepada kepala unit untuk disposisi permohonan kredit, bertanya kepada kepala unit untuk memutuskan tindak lanjut dari komplain nasabah, mencari dokumen nasabah, memberikan dokumen kepada kepala unit untuk persetujuan pencairan pinjaman., dan menunggu hasil *survey* matri

b. *Teller*.

Aktivitas yang tergolong *waste* adalah antrian proses pelayanan, pengulangan penulisan form karena gangguan sistem, kesalahan memasukan data transaksi ke sistem, menunggu *password* dari kepala unit dan meninggalkan meja kerja untuk tambahan kas, mencari *form* dan mengambil buku tabungan baru untuk pergantian buku.

2. Berdasarkan analisis dengan mengetahui efek dari aktivitas serta penilaian RPN terdapat 6 risiko kritis untuk proses pelayanan BRI unit Ampelgading yaitu antrian proses pelayanan, sosialisasi produk tidak berjalan normal, kesalahan memasukkan data nasabah ke sistem, menunggu hasil *survey* matri, antrian proses pelayanan dan kesalahan memasukan data transaksi ke sistem.

3. Akar penyebab terjadinya masalah tersebut adalah untuk menunggu proses pelayanan di *teller* adanya gangguan jaringan, kurang pahamnya nasabah dengan persyaratan, kesalah menginput data, menunggu proses persetujuan yang dilakukan sistem oleh kepala unit. Untuk penyebab menunggu di *customer service* adalah karena karyawan sering meninggalkan meja kerja untuk bertanya dalam pengambilan keputusan tindakan kepada kepala unit ataupun senior, gangguan jaringan dan mencari dokumen.
4. Penambahan karyawan tidak diperlukan karena prosentasi *idle* dari *teller* 4,9% dan *customer service* sebesar 43,7%. Hal ini menggambarkan bahwa produktivitas pegawai baik yang berarti tidak diperlukan dilakukan penambahan pegawai.
5. Rekomendasi yang diberikan untuk proses di *Teller* adalah dengan dilakukan training dengan materi keterampilan *teller*, *service excellence*, komisariss sukses, perlindungan konsumen, strategi *marketing* kredit, *what is services?*, *role and job description of teller*, *level of services*, *basic characteristic*, *effective communication skill*, *self confident*, *service oriented*, *customer service satisfaction*, *handling difficult customers*, *improve your services*, serta dilakukan pergantian untuk meminta *password* ke kepala unit menggunakan telpon agar mengetahui apakah kepala unit berada diruangan atau tidak sehingga tidak menunggu lama untuk proses transaksi. Sedangkan untuk proses di *Customer Service* dilakukan training serta pemberian nomor antrian. Materi pelatihan *Customer Service Excellent* dan *Handling Customer Complaint*.

5.2 SARAN

Adapun saran yang diberikan dari penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Rekomendasi yang diberikan dari hasil penelitian ini dapat digunakan perusahaan sebagai pedoman untuk melakukan meminimasi *waste* dan risiko yang terjadi.
2. Kepala unit diharapkan dapat bertindak tegas dalam menerapkan SOP.