

BAB II

EFISIENSI MANAJEMEN KBIHU DENGAN METODE *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)*

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Azhar Alam dan Tika Widiastuti pada tahun 2018 yang berjudul “Analisis Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat Infak Sedekah (ZIS) di Baznas Kabupaten/ Kota Provinsi Jawa Timur dengan Metode Data Envelopment Analysis”. Penelitian ini menunjukkan bahwa total dari 12 unit BAZNAS kab/kota terdapat 7 BAZNAS kab/kota tergolong efisien. Dan terdapat 5 BAZNAS kab/kota yang memiliki efisiensi dibawah 100% atau tidak efisien dalam asumsi CRS (Constant Return to Scale) yaitu Kota Madiun, Kab Sumenep, Kota Lumajang, Kota Malang, Kab Lamongan.¹⁰

Penelitian kedua dilakukan oleh Bagus Suyanto dan R.N. Afsady Saksono pada tahun 2013 dengan judul penelitian “Analisis Efisiensi Pelayanan Pajak Dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA)”. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwasannya jumlah rata-rata tingkat efisiensi KPP pada tahun 2008 sebesar 75,14%. Pada tahun 2009, jumlah KPP yang sepenuhnya efisien mengalami peningkatan menjadi 23,03% KPP. Tetapi pada tahun 2010, jumlah KPP yang memiliki skor efisiensi 100% kembali menurun menjadi 20,24% dari jumlah keseluruhan KPP. Rata-rata skor efisiensi seluruh KPP juga menurun menjadi

¹⁰ Alam, “Analisis Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat Infak Sedekah (ZIS) Di Baznas Kabupaten/Kota Se-Karesidenan Surakarta Dengan Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis Dea.”, *Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Islam* Vol 7 No.2, 2018, hlm. 262.

79,05%. Tahun 2011, jumlah KPP yang memiliki skor 100% kembali mengalami penurunan menjadi 18,43 %. Skor efisiensi seluruh KPP selama periode penelitian (2008 – 2011) menunjukkan kinerja yang relatif baik, dengan skor efisiensi rata-rata 0,764.¹¹

Penelitian ketiga dilakukan oleh Putra Amriza Wibowo dan Noranita Beta pada tahun 2018 dengan judul penelitian “Aplikasi Pengukuran Efisiensi Pada Maskapai Penerbangan dengan Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis (DEA) dengan Pemodelan BCC Output-Oriented”. Dari hasil penelitian pada 3 maskapai penerbangan, yaitu maskapai Garuda Indonesia, Citilink dan Air Asia. Terdapat 1 maskapai yang tidak efisien dan 2 maskapai yang efisien. Maskapai yang efisien adalah Garuda Indonesia dengan nilai efisien < 1 .¹²

Penelitian keempat dilakukan oleh Sari Winanti pada tahun 2018 dengan judul penelitian “Analisis Efisiensi Keuangan Kluster UMKM Perikanan di Kabupaten Sragen menggunakan Metode DEA (Data Envelopment Analysis)”. Dalam penelitian ini dapat menunjukkan bahwa terdapat 7 unit kluster UMKM yang efisien secara relative 100%, yaitu Mino Raharjo, Ngudi Rejeki, Gotong Royong, Mina Lestari, Ngudi Barokah, Sentana Mulya, dan Tani Mukti. Dan terdapat 1 unit yang menyatakan tidak efisien yaitu Mina Sejahtera.¹³

¹¹ Suyanto and Saksono, “ANALISIS EFISIENSI KANTOR PELAYANAN PAJAK DENGAN METODE DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).”, Jurnal Good Governance Vol.9 No.1, 2013, hlm.9.

¹² Putra, Wibowo, and Noranita, “Aplikasi Pengukuran Efisiensi Pada Maskapai Penerbangan Dengan Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis (DEA) Dengan Pemodelan BCC Output-Oriented.”, Universitas Diponegoro, 2018, hlm.36.

¹³ Winanthi and Setyawan, “Analisis Efisiensi Keuangan Kluster UMKM Perikanan Di Kabupaten Sragen Menggunakan Metode DEA (Data Envelopment Analysis).” Universitas Muhamadiyah Suryakarta, 2018, hlm. 8.

Penelitian terakhir dilakukan oleh Wildan Dany Aswara, Nurdin dan Azib pada tahun 2019 dengan judul “Analisi Perbandingan Efisiensi Bank Konvensional dengan Bank Syariah Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis (DEA) (Periode 2010-2014)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan nilai efisiensi yang signifikan antara bank konvensional dengan bank syariah selama periode 2010-2014 dengan melihat nilai t hitung $-1,928 < t$ table $1,671$ dan nilai p $0,060$.¹⁴

Dari penelitian terdahulu yang relevan, terdapat beberapa perbedaan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu objek yang berbeda dan pemilihan variabel *input* dan variabel *output* yang juga berbeda. Secara umum, penulis juga menggunakan beberapa literatur ini juga untuk menunjukkan bahwa metode DEA dapat diterapkan dalam berbagai bidang, baik lembaga sosial, lembaga keuangan perbankan baik lembaga keuangan non bank.

B. Teori Efisiensi

1. Definisi Efisiensi

Teori efisiensi erat kaitannya dengan teori konsumsi dan teori produksi dalam ekonomi mikro. Efisiensi dalam teori konsumsi yaitu dimana konsumen memiliki kemampuan untuk memaksimalkan utilitas atau kepuasan yang akan dipenuhinya. Sedangkan dalam teori produksi yaitu dimana suatu perusahaan dapat menghasilkan laba yang maksimal atas produksi yang dilakukan. Dalam literatur konvensional, teori produksi akan menggambarkan perlakuan perusahaan dalam

¹⁴ Aswara, Nurdin, and Azib, “Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Konvensional Dan Syariah Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis (DEA)(Periode 2010-2014).”, *Prosiding Manajemen Vol 3 No.1*, 2019, hlm. 387-391.

membeli dan menggunakan masukan (*input*) untuk produksi dan menjual keluaran (*output*) berupa produk yang dihasilkan. Dengan begitu pada teori produksi akan terlihat kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan keuntungan maupun mengoptimalkan efisiensinya. Efisiensi akan optimal apabila perusahaan dapat memaksimalkan *output* dengan menggunakan *input* yang tetap ataupun dengan defeminimalkan penggunaan *input* untuk mencapai tingkat *output* yang sama.¹⁵

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, efisiensi adalah ketetapan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu (dengan tidak membuang waktu, tenaga, biaya), kedayagunaan, ketepatangunaan, kesangkilan. Dengan kata lain kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang waktu, tenaga, biaya).¹⁶

Kinerja dapat didefinisikan sebagai kombinasi yang memadai antara efisiensi dan efektivitas. Efisiensi umumnya merujuk pada penggunaan minimum sejumlah input tertentu guna menghasilkan sejumlah output tertentu. Efisiensi merupakan salah satu parameter kinerja yang secara teoritis merupakan salah satu indikator kinerja sebuah organisasi.¹⁷

Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar dalam pandangan matematika di definisikan sebagai perhitungan rasio *output* (keluaran) dan atau *input* (masukan) atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari

¹⁵ Tuffahati, Mardian, and Suprpto, "Pengukuran Efisiensi Asuransi Syariah Dengan Data Envelopment Analysis (DEA).", Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam Vol4. No.1, 2016, hlm. 26.

¹⁶ "Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).", Departemen Pendidikan Nasional, hlm .256.

¹⁷ Suyanto and Saksono, "ANALISIS EFISIENSI KANTOR PELAYANAN PAJAK DENGAN METODE DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).", Jurnal GOOD GOVERNANCE Vol 9. No.1, 2013, hlm. 10.

suatu input yang digunakan. Secara sederhana efisiensi terdiri dari dua komponen, yaitu:

a. Efisiensi Teknis

Mencerminkan kemampuan untuk menghasilkan *output* semaksimal mungkin dengan input yang ada, efisiensi secara teknis berarti efisiensi secara alokatif/harga.

b. Efisiensi Alokatif/ Harga (Ekonomi)

Menggambarkan kemampuan untuk menggunakan *input* dalam proporsi yang juga memasukkan perhitungan biaya. *Decision Making Unit* (DMU) dianggap efisiensi alokatif bila mampu menghasilkan *output* dengan biaya seminimal mungkin.¹⁸

2. Prinsip-Prinsip Efisiensi

Menentukan apakah suatu kegiatan dalam organisasi atau Lembaga itu termasuk efisiensi atau tidak, maka prinsip-prinsip atau persyaratan efisiensi harus terpenuhi, yaitu:

a. Efisiensi harus dapat diukur

Standar untuk menetapkan batas antara efisien dan tidak efisien adalah ukuran normal. Ukuran normal ini merupakan patokan (standar) awal, untuk selanjutnya menentukam apakah suatu kegiatan itu efisien atau tidak. Kalau tidak dapat diukur maka tidak akan dapat diketahui apakah suatu cara kerja atau suatu kegiatan itu efisien atau tidak.

¹⁸ Muharam, "Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Syariah Di Indonesia Dengan Metode Data Envelopment Analysis (Periode Tahun 2005).", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* Vol. 2 No.3, 2007, hlm. 166.

b. Efisiensi mangacu pada pertimbangan rasional

Rasioanl artinya segala pertimbangan harus berdasarkan akal sehat, masuk akal, logis, bukan emosional. Dengan pertimbangan rasional, objektivitas pengukuran dan penilaian akan lebih terjamin. Subjektivitas pengukuran dan penilaian dapat dihindarkan sejauh mungkin.

c. Efisiensi tidak boleh mengorbankan kualitas/mutu

Kuantitas boleh saja ditinggalkan tetapi jangan sampai mengorbankan kualitasnya. Jangan mengejar kuantitas dengan mengorbankan kualitas. Jangan sampai hasil ditingkatkan tetapi kualitasnya rendah.

d. Efisiensi merupakan teknis pelaksanaan

Pelaksanaan operasional dapat diusahakan se-efisien mungkin, sehingga tidak terjadi pemborosan dalam menggunakan sumber daya yang ada.

Pelaksanaan efisiensi harus disesuaikan dengan kemauan lembaga yang bersangkutan. Ini berarti bahwa penerapannya disesuaikan dengan kemampuan SDM, dana, fasilitas, dan lain-lain, yang dimiliki oleh lembaga yang bersangkutan sambil diusahakan peningkatannya. Setiap lembaga baik pemerintah maupun swasta memiliki kemampuan yang tidak selalu sama.¹⁹

3. Konsep Efisiensi

Menurut Yotopoulos dan Nugent dalam Setiawan dan Prajanti mengatakan, konsep efisiensi yaitu merupakan konsep dimana untuk seluruh kegiatan agar lebih sederhana. Konsep efisiensi dibagi dalam 3 macam, yaitu efisiensi teknis (*technical efficiency*), efisiensi harga (*price efficiency*) dan efisiensi ekonomis (*economic*

¹⁹ Ghafur, *Potret Perbankan Syariah Di Indonesia Terkini: Kajian Kritis Perkembangan Perbankan Syariah.*, Yogyakarta: Biruni Press, 2007, hlm. 5-6.

efficiency). Seorang petani secara teknis dikatakan lebih efisien dibandingkan dengan yang lain bila petani itu dapat memproduksi lebih tinggi secara fisik dengan menggunakan faktor produksi yang sama. Sedangkan efisiensi harga dapat dicapai oleh seorang petani bila ia mampu memaksimalkan keuntungan (mampu menyamakan nilai marginal produk setiap faktor produksi variabel dengan harganya). Efisiensi ekonomi dapat dicapai bila kedua efisiensi yaitu efisiensi teknis dan efisiensi harga juga mencapai efisien.²⁰

4. Pengukuran Efisiensi

Menurut Muharam dan Pusvitasari ada tiga jenis pendekatan pengukuran efisiensi, yaitu:

- a. Pendekatan rasio Pendekatan rasio yaitu dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Dalam pendekatan ini, efisiensi yang tinggi apabila dapat memproduksi jumlah output yang maksimal dengan input yang seminimal mungkin.

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output (y)}}{\text{Input (x)}}$$

- b. Pendekatan regresi Pendekatan regresi yaitu dalam mengukur efisiensi dalam pendekatan ini menggunakan sebuah metode dari tingkat output tertentu sebagai fungsi dari berbagai tingkat input tertentu. Persamaan regresi dapat ditulis dengan fungsi sebagai berikut:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, \dots, X_n)$$

Dimana Y = Output dan X = Input

²⁰ Setiawan and Prajanti, "Analisis Efisiensi Penggunaan Faktor-Faktor Produksi Usaha Tani Jagung Di Kabupaten Grobogan Tahun 2008.", JEJAK: Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Vol. 4 No.1, 2011, hlm. 75.

Dalam pendekatan ini, akan dinilai efisiensi apabila dapat menghasilkan output lebih banyak dibandingkan estimasinya. Namun dalam pendekatan ini tidak dapat mengukur efisiensi dengan jumlah output yang banyak, karena hanya satu output yang dapat menjadi indikator.

- c. Pendekatan *Frontier* dalam mengukur tingkat efisiensi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pendekatan *Frontier parametric* dan *nonparametric*. Pendekatan parametrik diukur dengan tes statistik parametrik seperti menggunakan *Stochastic Frontier Approach* (SFA) dan *Distribusi Free Approach* (DFA). Sedangkan pendekatan *Frontier non parametric* diukur dengan tes statistik non parametrik yaitu dengan menggunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA).²¹

Manfaat pengukuran efisiensi meliputi: (1) sebagai tolak ukur untuk memperoleh efisiensi relative, (2) alat identifikasi faktor-faktor penyebab perbedaan tingkat efisiensi, (3) alat evaluasi dalam memperbaiki efisiensi Unit Pembuatan Keputusan yang belum efisien.²²

²¹ Muharam, "Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Syariah Di Indonesia Dengan Metode Data Envelopment Analysis (Periode Tahun 2005)."

²² Sutawijaya and Lestari, "Efisiensi Teknik Perbankan Indonesia Pascakrisis Ekonomi: Sebuah Studi Empiris Penerapan Model DEA.", *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 10, No.1, 2009, hlm. 69.

C. Tinjauan Teori Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU)

1. Definisi KBIHU

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umroh (KBIHU) adalah kelompok yang menyelenggarakan bimbingan Ibadah Haji dan Ibadah Umrah yang telah mendapatkan izin dari Menteri.²³

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji adalah Lembaga/ Yayasan sosial Islam yang bergerak di bidang Bimbingan Manasik Haji terhadap calon/ jamaah haji baik selama dalam pembekalan di tanah air maupun pada saat pelaksanaan Ibadah Haji di Arab Saudi. Kelompok Bimbingan Ibadah Haji sebagai lembaga sosial keagamaan (non pemerintah) telah memiliki legalitas pembimbingan melalui Undang-Undang dan lebih diperjelas melalui sebuah wadah khusus dalam struktur baru Departemen Agama dengan Subdit Bina KBIH pada Direktorat Pembinaan Haji.²⁴

KBIH adalah wadah atau organisasi yang menjalani aktivitas dari merintis, mengembangkan dan mempertahankan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan. Untuk menunjukkan eksistensi dan memperoleh laba, maka kegiatan yang berupa jasa harus mempertimbangkan kondisi keuangannya.²⁵

2. Dasar Hukum Haji

Haji merupakan ibadah dan rukun Islam yang terakhir, bahkan di dalam Al-Qur'an disebutkan:

²³ “Undang-Undang Republik Indonesia No 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Dan Umrah.”

²⁴ Aziz, *Ibadah Haji Dalam Sorotan Publik.*, Jakarta: Departemen Agama RI Badan Litbang dan Litbang dan Diklat Puslitbang Kehidupan Agama, 2007, hlm. 17.

²⁵ Widyarini, “Manajemen Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH).”

الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ ۚ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا

جِدَالَ فِي الْحَجِّ ۗ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ ۗ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ

الرَّادِ التَّقْوَى ۚ وَاتَّقُوا يَا أُولِي الْأَلْبَابِ (197)

(Musim) haji itu (pada) bulan-bulan yang telah dimaklumi. Barang siapa mengerjakan (ibadah) haji dalam (bulan-bulan) itu, maka janganlah dia berkata jorok (rafas), berbuat maksiat dan bertengkar dalam (melakukan ibadah haji). Segala yang baik yang kamu kerjakan, Allah mengetahuinya. Bawalah bekal, karena sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa. Dan bertakwalah kepada-Ku wahai orang-orang yang mempunyai akal sehat. (QS. Al-Baqarah: 197)²⁶

Dan dalam hadits disebutkan:

عَنْ جَابِرِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ, الْحَجُّ مَبْرُورٌ لَيْسَ لَهُ

جَزَاءٌ, الْحَجُّ مَبْرُورٌ لَيْسَ لَهُ جَزَاءٌ إِلَّا الْجَنَّةُ. قَالُوا: يَا نَبِيَّ اللَّهِ مَا الْحَجُّ الْمَبْرُورُ؟ قَالَ:

إِطْعَامُ الطَّعَامِ وَ إِفْشَاءُ السَّلَامِ (رواه أحمد)

²⁶ Al-Qur'an Dan Terjemahnya. , Kementerian Agama Republik Indonesia, Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009, hlm. 31

Dari Jabir r.a., Rasulullah Saw bersabda: “Haji yang mabrur tidak ada pahala yang layak kecuali surge. Sahabat bertanya: “Wahai Nabi Allah, apakah haji mabrur itu ?” Rasulullah Saw menjawab: “ Memberi makan orang dan menebarkan salam”. (HR. Ahmad).²⁷

3. Tugas dan Fungsi KBIHU

KBIH mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan/ melaksanakan bimbingan haji tambahan di tanah air maupun sebagai bimbingan pembekalan.
- b. Menyelenggarakan/ melaksanakan bimbingan lapangan di Arab Saudi.
- c. Melaksanakan pelayanan konsultasi, informasi dan penyelesaian kasus-kasus ibadah bagi jamaah di tanah air dan Arab Saudi.
- d. Menumbuh kembangkan rasa percaya diri dalam penguasaan manasik haji jamaah yang dibimbingnya.
- e. Memberikan pelayanan yang bersifat pengarahan, penyuluhan dan himbauan untuk menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan *jinayat* haji (pelanggaran-pelanggaran haji).

Adapun fungsi KBIH dalam pembimbingan meliputi:

- a. Penyelenggara / pelaksana pembimbingan haji tambahan di tanah air sebagai bimbingan pembekalan.
- b. Penyelenggara / pelaksana pembimbingan lapangan Arab Saudi.
- c. Pelayanan, konsultasi dan sumber informasi perhajian.

²⁷ Choliq and Majid, *Dinamika Dan Prespektif Haji Indonesia*. Jakarta: Kementerian Agama RI Direktorat Jendral Penyelenggaraan Haji dan Umrah, 2010, hlm. 115.

- d. Motivator bagi anggota jamaahnya terutama dalam hal-hal penguasaan ilmu manasik, keabsahan dan kesempurnaan Ibadah.²⁸

D. Teori Manajemen Pelayanan

1. Definisi Manajemen Pelayanan

Dalam kamus bahasa Indonesia kata manajemen berarti pengelolaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dan pemimpin bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.²⁹

Definisi manajemen menurut Hani Handoko dalam Priyanto Susiloadi, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).³⁰

Definisi pelayanan yang diberikan oleh Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby yang dikutip oleh Ratminto dan Atik adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Sedangkan definisi yang lebih rinci dikutip oleh Ratminto dan Atik yang

²⁸ Pedoman Pembinaan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji. Jakarta: Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggaraan Haji Departemen Agama RI, 2003, hlm. 5.

²⁹ Qodratillah, "Kamus Besar Bahasa Indonesia Untuk Pelajar.", Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011, hlm. 295.

³⁰ Susiloadi, "Manajemen Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Pelayanan Perizinan Di Kota Surakarta." Jurnal Wacana Publik Vol.1 No.1, 2017, hlm. 10

diutarakan oleh Gronroos menyebutkan bahwa pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa ciri pokok pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat diraba) dan melibatkan upaya manusia (karyawan) atau peralatan lain yang disediakan oleh perusahaan penyelenggaraan pelayanan.³¹

Berdasarkan keterangan tentang pengertian manajemen dan pelayanan tersebut di atas, manajemen pelayanan dapat diartikan sebagai suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.³²

2. Ciri-Ciri Pelayanan

Pengertian pelayanan yang baik adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada jamaah dengan standar yang sudah ditetapkan. Kemampuan tersebut ditunjukkan oleh sumber daya manusia dan sarana serta prasarana yang dimiliki. Banyak perusahaan yang ingin dianggap selalu yang terbaik dimata jamaah. Karena jamaah akan menjadi setia terhadap produk yang

³¹ Ratminto and Winarsih, *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual Penerapan Citizen's Charter Dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, hlm. 2-3.

³² Sulila, *Implementasi Dimensi Layanan Publik Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Deepublish, 2015, hlm. 71.

akan ditawarkan. Disamping itu, perusahaan berharap pelayanan yang diberikan pada jamaah dapat ditularkan kepada calon jamaah lainnya. Hali ini merupakan promosi tersendiri bagi perusahaan yang berjalan terus secara berantai dari mulut ke mulut. Dengan kata lain, pelayanan yang baik akan meningkatkan *image* perusahaan dimata jamaahnya. *Image* ini harus dibangun agar citra perusahaan dapat selalu meningkat.³³

Dalam prakteknya pelayanan yang baik memiliki ciri-ciri tersendiri dan hamper semua perusahaan menggunakan kriteria yang sama untuk membentuk ciri-ciri pelayanan yang baik.

Berikut ini beberapa ciri pelayanan baik bagi perusahaan dan karyawan yang bertugas melayani jamaah:

a. Tersedianya karyawan yang baik

Kenyamanan jamaah sangat tergantung pada karyawan yang melayaninya. Karyawan harus ramah, sopan dan menarik. Disamping itu karyawan harus tetap tanggap, pandai bicara, menyenangkan, serta pintar, karyawan harus mampu memikat dan mengambil hati jamaah sehingga jamaah semakin tertarik. Demikian juga dengan kinerja karyawan harus rapi, cepat dan cekatan.

b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik

Pada dasarnya jamaah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani jamaah, salah satu hal yang paling penying diperhatikan disamping kualitas dan kuantitas sumber daya manusia adalah sarana dan prasarana yang dimiliki

³³ Kasmir, *Etika Costumer Service*. Jakarta: PT Raja Gravindo Persada, 2005, hlm. 150.

perusahaan. Peralatan dan fasilitas yang dimiliki seperti ruang tunggu dan ruang untuk menerima tamu harus dilengkapi berbagai fasilitas sehingga membuat jamaah nyaman atau betah dalam ruangan tersebut.

c. Dapat bertanggung jawab

Sejak awal hingga selesai dapat bertanggung jawab hingga selesai. Artinya dalam menjalankan kegiatan pelayanan karyawan harus bisa melayani dari awal sampai selesai. Jamaah akan merasan puas jika karyawan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diinginkannya. Jika terjadi sesuatu karyawan yang dari awal menangani masalah tersebut, secara segera mengambil alih tanggung jawabnya.³⁴

d. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Artinya dalam melayani jamaah diharapkan karyawan harus melakukan melalui prosedur. Layanan yang diberikan sesuai dengan jadwal untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar perusahaan dan keinginan jamaah.

e. Mampu berkomunikasi

Artinya karyawan harus mampu berbicara kepada jamaah. Karyawan juga harus dengan cepat memahami keinginan jamaah. Selain itu, karyawan harus dapat berkomunikasi dengan Bahasa yang jelas dan mudah dimengerti.

³⁴ *Ibid.*,

- f. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik

Untuk menjadi karyawan yang khusus melayani jamaah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan tertentu. Karena tugas karyawan selalu berhubungan dengan jamaah, karyawan perlu dididik khususnya mengenai kemampuan dan pengetahuannya untuk menghadapi masalah-masalah jamaah atau kemampuan dalam bekerja. Kemampuan bekerja akan mampu mempercepat proses pekerjaan sesuai dengan waktu yang diinginkan.

- g. Berusaha memahami kebutuhan jamaah

Artinya karyawan harus cepat tanggap apa yang diinginkan oleh jamaah. Karyawan yang lamban akan membuat jamaah lari. Usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan jamaah secara cepat.

- h. Mampu memberikan kepercayaan kepada jamaah

Kepercayaan calon jamaah kepada perusahaan mutlak diperlakukan sehingga calon jamaah mau menjadi konsumen perusahaan yang bersangkutan. Demikian pula untuk menjaga jamaah yang lama perlu dijaga kepercayaannya agar tidak lari. Semua ini melalui karyawan dari perusahaan itu sendiri.³⁵

3. Dasar-Dasar Manajemen Pelayanan

Pelayanan masyarakat menurut Sianipar dalam Tri Yuningsih diartikan sebagai segala bentuk pelayanan sektor public yang dilaksanakan aparatur

³⁵ Mukminin, "Manajemen Pelayanan Biro Perjalanan Haji Dan Umrah (Studi Kasus Di Sultan Agung Tour & Travel Semarang).", Skripsi, 2015, hlm.32-34.

pemerintah, termasuk aparat yang bergerak dibidang perekonomian dalam bentuk barang dan atau jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pengertian tersebut secara konkret diutarakan beberapa hal:

- a) Pelayanan itu merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan aparatur pemerintah, termasuk aparatur dibidang perekonomian;
- b) Obyek yang dilayani adalah masyarakat (publik);
- c) Bentuk layanan itu barang atau jasa yang sesuai dengan atau kebutuhan masyarakat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.³⁶

Untuk memberikan pelayanan yang bermutu atau berkualitas tidaklah mudah, perlu adanya kerja sama yang didukung oleh berbagai perangkat. Tetapi yang terpenting adalah pelaku pelayanan yaitu Sumber Daya Manusia. Tiga hal penting yang menentukan kualitas pelayanan, yaitu:

- a) Adanya kesungguhan dalam melakukan pekerjaan;
- b) Adanya keterampilan khusus;
- c) Adanya disiplin dalam waktu, prosedur, dan metode yang ditentukan.

Agar masyarakat yang dilayani semakin merasa puas, maka setiap aparatur pemerintah harus memiliki keterampilan, keahlian, kecakapan dalam melayani, menanggapi kebutuhan, keperluan khas dan keluhan orang lain.³⁷

³⁶ Yuniningsih, "Dasar-Dasar Pelayanan Instansi Pemerintah Menuju Pelayanan Prima: Suatu Telaah Teoritis.", Dialogue, JIAKP Vol 1. No. 1, 2013 hlm. 117.

³⁷ Yuniningsih., Dasar-Dasar Pelayanan... hlm.118.

E. Pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA)

1. Definisi *Data Envelopment Analysis*

Data Envelopment Analysis (DEA) adalah suatu Teknik pemrograman matematika (*mathematical programming*) untuk mengukur tingkat efisiensi dari Unit Pengambilan Keputusan (UPK) atau *Decision Making Unit* (DMU) *relative* terhadap UPK yang sejenis ketika semua unit-unit berada pada atau dibawah kurva efisiensi *frontiernya*.³⁸

Data Envelopment Analysis (DEA) adalah suatu metodologi yang digunakan untuk meng-evaluasi efisiensi dari suatu uniy pengambilan keputusan (unit kerja) yang bertanggung jawab menggunakan sejumlah input untuk memperoleh suatu output yang ditargetkan.³⁹

Terdapat dua model yang sering digunakan dalam pendekatan DEA, yaitu:

a. *Constant Return to Scale* (CRS) atau CCR (1978)

Model *Constant Return to Scale* dikembangkan oleh Charnes Cooper dan Rhodes (Model CCR) pada tahun 1978. Model ini mengasumsikan bahwa rasio antara penambahan input dan output adalah sama (*constant return to scale*). Artinya, jika ada penambahan input sebesar x kali, maka output juga akan meningkat sebesar x kali. Asumsi lain yang digunakan dalam model ini adalah

³⁸ Hidayat, *Efisiensi Perbankan Syariah Teori Dan Praktik.*, Bekasi: Gramata Publishing, 2014, hlm. 72.

³⁹ Lestari, "Efisiensi Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA): Pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA).", *Jurnal EKonomi & Studi Pembangunan* Vo.16 No.2, 2015, hlm. 177-178.

setiap perusahaan atau unit pembuat keputusan (UPK) beroperasi pada saat skala yang optimal (optimum scale).

b. Variable Return to Scale (VRS) atau BCC (1984)

Model yang dikembangkan oleh Banker, Charnes dan Chooper pada tahun 1984 ini merupakan pengembangan dari model CCR. Model ini beranggapan bahwa perusahaan tidak atau belum beroperasi dalam skala yang optimal. Persaingan dan kendala-kendala keuangan dapat menyebabkan perusahaan untuk tidak beroperasi pada skala optimalnya. Asumsi dari model ini adalah bahwa rasio antara penambahan input dan output tidak sama (variable return to scale). Artinya, penambahan input sebesar x kali tidak akan menyebabkan output meningkat sebesar x kali, bisa lebih kecil atau lebih besar dari x kali.⁴⁰

2. Decision Making Unit (DMU)

Menurut Ramanathan dalam Mutia Nurhasanah menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi dalam pemilihan DMU, yaitu:

- a. DMU harus merupakan unit-unit yang *homogeny*.
- b. Hubungan antara jumlah DMU terhadap jumlah *input* dan *output* kadangkala ditentukan berdasarkan "*rule of thumb*".⁴¹

⁴⁰ Huda and Nasution, *Current Issues Lembaga Keuangan Syariah.*, Edisi 1 Cetakan 1, Jakarta: Kencana PERmada Media Group, 2009, hlm. 14-15.

⁴¹ Hasanah, Fawzi, and Ibrahim, "Analisis Efisiensi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Di Kota Bandung Dengan Menggunakan Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA).", *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, 2019, hlm. 338-347.

3. Pemilihan Variabel

Untuk mengukur tingkat efisiensi lembaga KBIHU menggunakan pendekatan DEA perlu ditentukan variabel *input* dan *output*nya. Variabel *input* dan *output* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Variabel Input:

- a. Biaya Operasional adalah biaya yang meliputi biaya pemulangan, pemberangkatan, sekretariat, manasik, pra manasik dan juga kas Yayasan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah.
- b. Biaya Perlengkapan adalah biaya yang dibutuhkan pihak KBIHU untuk melaksanakan manasik haji selama berada di tanah air maupun di Tanah Suci.
- c. Honor Pembimbing atau Gaji Pembimbing ialah biaya yang diberikan oleh pihak KBIHU kepada tiap pembimbing atas pemberian materi atau memberikan simulasi manasik haji kepada calon jamaah haji yang tergabung di KBIHU tersebut.

Variabel output:

- a. Pendapatan adalah seluruh biaya (dana) yang diberikan oleh setiap jamaah kepada KBIHU tersebut.
- b. Keuntungan yaitu, keuntungan setiap KBIHU yang didapatkan dari biaya calon jamaah haji yang mendaftar di KBIHU secara keseluruhan.

4. Tahapan Analisis

Berikut beberapa tahapan analisis:⁴²

a. *Table of Efficiencies (Radial)*

Pada tabel ini dapat terlihat DMU mana yang sudah efisien dan mana yang belum efisien. Indikator DMU tersebut dikatakan sudah mencapai efisien sempurna jika DMU tersebut mencapai nilai 100 (100%). Bagi DMU yang belum mencapai 100 berarti DMU tersebut tidak atau belum mencapai efisien.

b. *Table of Peer Units*

Tabel ini menunjukkan titik-titik acuan untuk DMU yang belum efisien terhadap DMU yang sudah efisien. Acuan tersebut akan menjadi pedoman untuk mencapai efisiensi bagi DMU yang belum efisien.

c. *Table of Target Values*

Analisis ini digunakan untuk menentukan berapa persen efisiensi yang telah dicapai setiap DMU baik dari struktur *input* maupun *output* nya.

Dalam tabel ini ditunjukkan nilai target yang harus dicapai dari setiap *input* maupun *output* nya. Jika nilai actual besarnya sama dengan nilai target, maka efisiensi untuk setiap *input* maupun *output* telah dicapai. Sebaliknya, jika nilai aktual besarnya tidak sama dengan nilai terget maka efisiensi belum tercapai.

⁴² Puspitasari, "Analisis Efisiensi Industri Rokok Di Indonesia Dengan Menggunakan Metode DEA (Data Envelopment Analysis) Tahun 2006-2008.", *Media Ekonomi* Vol.19 No.2, 2017, hlm. 73-88.

5. Efisiensi Melalui *Data Envelopment Analysis* (DEA)

Data Envelopment Analysis (DEA) merupakan model pemrograman fraksional yang bisa mencakup banyak *output* dan *input* tanpa perlu menentukan bobot untuk tiap variabel sebelumnya, tanpa perlu penjelasan eksplisit mengenai hubungan fungsional antara *input* dan *output* (tidak seperti regresi). Pada dasarnya Teknik analisis DEA didisain khusus untuk mengukur efisiensi relative suatu Unit Kegiatan Ekonomi (UKE) dalam kondisi banyak *input* maupun *output*, di mana penggabungan input dan output tersebut tidak mungkin dilakukan.⁴³

Ada tiga manfaat yang diperoleh dari pengukuran efisiensi dengan DEA, yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur untuk memperoleh efisiensi relative yang berguna untuk mempermudah perbandingan antara unit ekonomi yang sama;
- b) Mengukur berbagai informasi efisiensi antar unit kegiatan ekonomi untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya;
- c) Menentukan implikasi kebijakan sehingga dapat meningkatkan tingkat efisiensinya.

Sedangkan keterbatasan DEA adalah:

- a) Mensyaratkan semua input dan output harus spesifik dan dapat diukur;
- b) DEA berasumsi bahwa setiap unit input dan output identic dengan unit lain dalam tipe yang sama;

⁴³ Lestari, "Efisiensi Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA): Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA)."... hlm 178.

- c) Dalam bentuk dasarnya, DEA berasumsi adanya CRS (*Constant Return to Scale*);
- d) Bobot input dan output yang dihasilkan DEA sulit untuk ditafsirkan dalam nilai ekonomis.⁴⁴



⁴⁴ Lestari., Efisiensi Kinerja.... hlm. 178.