**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

## Prosedur

* + 1. **Definisi Prosedur**

Setiap perusahaan atau instansi pasti akan menggunakan prosedur sebagai pedoman bagi setiap pekerjaan yang akan dilakukan agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Prosedur adalah serangkaian aktivitas, langkah-langkah yang harus dijalankan sebagaimana mestinya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Sebuah prosedur biasanya mengakibatkan sebuah perubahan. Dalam Kamus Manajemen, Prosedur berarti “tata cara melakukan pekerjaan yang telah dirumuskan dan diwajibkan. Biasanya prosedur meliputi bagaimana, bilamana dan oleh siapa, tugas harus diselesaikan”. Prosedur terdiri dari rangkaian peraturan yang harus diikuti untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi peraturan belum tentu merupakan bagian dari prosedur.

Menurut Ratminto, dkk (2018:148) dalam bukunya yang berjudul Pelayanan Prima :

Prosedur merupakan salah satu momen kritis dalam penyelenggaraan pelayanan. Prosedur dapat dimaknai sebagai tata cara pelayanan yang diberikan provider yang dilakukan kepada *customers* atau penerima layanan. Prosedur pelayanan merupakan proses yang harus dilalui seorang *customers* untuk mendapatkan pelayanan yang diperlukan.

Menurut Edy Winarno (2015:101) dalam bukunya yang berjudul VB.NET untuk Skripsi :

Prosedur adalah satuan yang mengelompokkan kode-kode untuk melakukan kegiatan tertentu sesuai dengan algoritma yang diberikan oleh programmer. Prosedur biasanya tidak memberikan nilai kembalian tertentu.

Menurut *The Macquarie Dictionary* dalam Rochayah Machali (2009:91), *“a procedur*e *is the act or manner of proceeding in any action or process”,* Prosedur adalah perbuatan atau cara kerja dalam segala tindakan atau proses. Sementara itu menurut Rifka R.N dalam bukunya yang berjudul *Step by Step*  Lancar Membuat SOP (2017:7), “Prosedur adalah rangkaian proses pada setiap pekerjaan”.

* + 1. **Tujuan Adanya Prosedur**

Prosedur menurut Rifka N. R (2017:15) merupakan acuan atau dapat dikatakan sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Suatu unit kerja dapat dikatakan berhasil dan bekerja secara benar apabila semua aktivitas pekerjaannya mengacu pada Standar Operasional Prosedur bidangnya. Prosedur dibuat untuk menjalankan setiap pekerjaan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Prosedur berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir.

Menurut Rifka N.R dalam bukunya yang berjudul *Step by Step* Lancar Membuat SOP (2017:15), adapun tujuan dari prosedur tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Memudahkan proses pengontrolan setiap proses kerja
2. Memudahkan proses pemahaman staf secara sistematis dan general
3. Memudahkan dan mengetahui terjadinya kegagalan, tidak efisiennya proses kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai.
4. Menjaga konsisten setiap petugas, pegawai, tim, dan semua unit kerja.
5. Memperjelas alur tugas, wewenang, serta tanggung jawab setiap unit kerja.
6. Mempermudah proses pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya.
7. Menghindari kesalahan-kesalahan dalam proses kerja.
8. Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.
9. Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi.
10. Memberikan keterangan tentang dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam suatu proses kerja.
11. Menghemat waktu dalam proses training karena SOP tersusun secara sistematis.
	* 1. **Manfaat Prosedur**

Prosedur menurut Rifka N.R (2017:16) merupakan suatu pedoman tentang cara kerja yang baik dan dijadikan sebagai pola standar bagi pelaksanaan kegiatan kerja. Dalam sebuah perusahaan, Standar Operasional Prosedur memiliki banyak manfaat untuk keberlangsungan dan perkembangan suatu perusahaan. Menurut Rifka N.R dalam bukunya yang berjudul *Step by Step* Lancar Membuat SOP (2017:16-18), manfaat yang dimaksud tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Memberi informasi

Standar Operasional Prosedur memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasi oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya, memberikan infomasi bagi upaya meningkatkan kompetensi pegawai, informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dan membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan.

1. Instrumen Pelindung Karyawan

Sebagai instrumen yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan, dan juga dapat membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan procedural dalam memberikan pelayanan.

1. Patokan Kerja Terbaik

Dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) maka perusahaan dapat melakukan standarisasi cara kerja dari hasil praktik yang terbaik dan dapat dijadikan panduan standard cara kerja untuk mendapatkan hasil kinerja yang diharapkan.

1. Pedoman Karyawan

Seorang karyawan dapat memahami apa yang sebaiknya dilakukan dalam melaksanakan tugasnya. Standar Operasional Prosedur dapat mempercepat karyawan dalam belajar memahami standar cara kerja yang ditetapkan, mampu melindungi karyawan dari tindakan yang kurang tepat, menciptakan sebuah kedamaian kerja dan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

1. Pedoman Menilai Karyawan

Apabila hasil yang diharapkan tidak tercapai maka pihak manajemen perlu melakukan evaluasi kinerja. Melalu Standar Operasional Prosedur, manajemen mendapatkan umpan balik atas kinerja karyawan dan paham tentang langkah yang perlu dilakukannya.

1. Pedoman Bahan Ajar

Standard Operasional Prosedur dapat dijadikan bahan pelatihan bagi karyawan baru. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur, maka diharapkan pelatihan menjadi lebih cepat, tepat dan efisien.

1. Sarana Penulusuran Ketidaksesuaian

Standar operasional prosedur dapat memilah tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan dan mengidentifikasi tentang apa yang tidak dilakukan, dimana penyimpangan itu terjadi dan apa yang menjadi penyebab masalah atau ketidaksesuaian itu terjadi.

1. Memastikan Pelaksanaan Tugas

Mampu memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan berlangsung dalam berbagai situasi.

1. Menjamin Konsistensi Pelayanan

Dapat menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu maupun prosedur.

* 1. **Pelayanan**
		1. **Definisi Pelayanan**

Aktivitas pelayanan lekat dengan persoalan-persoalan bagaimana cara-cara yang tepat untuk menyampaikan jasa kepada pelanggan atau nasabah, dan juga kegiatan produksi dan konsumsi dalam pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya terjadi dalam waktu dan tempat bersamaan. Sebagian besar produk dan proses pelayanan dialami dan dikonsumsi ketika pelayanan berlangsung. Produk dan jasa-jasa yang ditawarkan oleh berbagai instansi bisa saja sama, tetapi perbedaan dapat ditunjukkan melalui cara yang diterapkan oleh setiap instansi dalam melayani pelanggan. Untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan pelanggan atau nasabah, maka setiap instansi terutama dibidang jasa perlu menjaga citra positif di mata pelanggan. Salah satu cara untuk membangun citra positif ini yaitu melalui kualitas pelayanan.

Menurut Fandy Tjiptono dalam bukunya yang berjudul *Service Management* Mewujudkan Layanan Prima (2018:3), secara sederhana istilah pelayanan *(Service)* diartikan sebagai “melakukan sesuatu bagi orang lain”. Pelayanan secara etimologis, Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Arista Atmadjati (2018:13) menyatakan pelayanan ialah “usaha melayani kebutuhan orang lain”. Sementara itu menurut Muhammad Iqbal dalam bukunya yang berjudul pelayanan yang memuaskan (2013:53), pelayanan adalah “menolong menyediakan segala apa yang diperlukan orang lain, seperti tamu atau pembeli”.

Tom Peters dalam bukunya *In Search Of Excellence* dalam Muhammad Iqbal (2013:54), mengatakan *“Close to the customer as one for the eight important characteristic of excellent companies”.* Yang dimaksud dengan *“close to the customer”* adalah pertama, secara terus menerus mendengar apa yang dikatakan pelanggan dan secara teratur mengukur kepuasan pelanggan. Kedua, mengerjakan sesuatu dalam menit itu juga dan jangan biarkan pelanggan menunggu berhari-hari apa yang diinginkannya. Ketiga, berikan pelatihan kepada mereka yang bertugas langsung dengan pelanggan supaya dapat memberikan pelayanan yang prima. Dan keempat, para karyawan itu perlu diberikan motivasi, ide-ide supaya mereka bergairah melakukan tugas-tugasnya.

Dalam pelayanan *(service)*, ada beberapa dimensi atau persyaratan yang harus dipenuhi antara lain : kesadaran untuk melayani, empati kepada pelanggan, selalu memperbaiki pelayanan, berpandangan ke masa depan, penuh inisiatif, menunjukkan perhatian dan selalu melakukan evaluasi. *Front Liner* yang berada dalam perusahaan terutama bidang jasa harus berperan aktif dalam memberikan pelayanan untuk memberikan layanan yang peduli kepada kebutuhan pelanggan. Suatu perusahaan dapat meningkatkan pendapatannya melalui pelayanan.

* + 1. **Dasar-Dasar Pelayanan**

*Front Liner* yang terdiri dari *Customer Service, Teller dan* Satpam dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima terhadap pelanggannya. Agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan, maka setiap pegawai terutama *front liner* harus memiliki dasar-dasar pelayanan yang kokoh.

Kasmir (2004:205-206) menjelaskan mengenai dasar-dasar pelayanan yang harus dipahami dan dimengerti oleh setiap pegawai terutama bagian *front liner*, antara lain:

1. Berpakaian dan berpenampilan rapih dan bersih

Artinya, setiap petugas harus mengenakan baju dan celana yang sepadan dengan kombinasi yang menarik agar benar-benar dapat memikat konsumen.

1. Percaya diri, bersikap akrab dan penuh dengan senyum

Artinya, setiap petugas yang melayani nasabah harus percaya diri tanpa ragu-ragu, juga harus bersikap akrab dan murah senyum dengan raut muka yang menarik hati.

1. Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebutkan nama jika kenal

Artinya, petugas harus segera menyapa dengan sopan pada setiap nasabah yang datang terutama jika ada nasabah yang sudah pernah bertemu sebelumnya usahakan menyapa dengan menyebut namanya.

1. Tenang, sopan, hormat serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan

Artinya, dalam melayanai nasabah harus dengan sopan santun, tidak terburu-buru dan menunjukan sikap menghormati dengan mendengarkan dan memahami keinginan nasabah.

1. Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar

Artinya, saat berkomunikasi dengan nasabah bahasa dan suara harus benar dan jelas agar dapat dengan mudah dipahami oleh nasabah

1. Bergairah dalam melayani nasabah dan tunjukkan kemampuannya

Artinya, petugas dalam melayani nasabah harus menunjukkan pelayanan prima dengan mengerti atau tertarik dengan keinginan dan kemauan nasabah.

1. Jangan menyela atau memotong pembicaraan

Artinya, dengarkan setiap keinginan nasabah baik keluhan maupun hal lain dan hindarkan kalimat yang bersifat teguran atau sindiran yang dapat menyinggung perasaan nasabah.

1. Mampu meyakini nasabah serta memberikan kepuasan

Artinya, setiap pelayanan harus mampu meyakinkan nasabah dengan argumen-argumen yang masuk akal sehingga dapat menumbuhkan kepuasan nasabah.

1. Jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, minta bantuan

Artinya, jika petugas yang satu dalam melayani tidak sanggup menjawab apa permasalahan yang ada, maka harus meminta bantuan kepada petugas yang mampu.

1. Bila belum dapat melayani, beritahukan kapan akan dilayani

Artinya, jika ada masalah tertentu yang terjadi saat melayani, maka beritahu kepada nasabah kapan akan dilayani dengan simpatik.

Dalam melayani nasabah, setiap pegawai yang bertugas melayani harus mampu memahami dan mengerti akan sifat-sifat masing-masing nasabahnya. Hal ini karena setiap nasabah memiliki sifat-sifat yang berbeda misalnya daerah asal, agama, pendidikan, pengalaman dan budaya. Namun, setiap nasabah memiliki keinginan yang sama yaitu ingin dipenuhi keinginan dan kebutuhannya serta selalu ingin memperoleh perhatian.

* + 1. **Standar Pelayanan**

Setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Menurut Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, standar pelayanan, sekurang-kurangnya meliputi :

1. Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima layanan termasuk pengaduan

1. Waktu Penyelesaian

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

1. Biaya Pelayanan

Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.

1. Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

1. Sarana dan Prasaran

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan.

1. Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan

Kompetensi petugas pember pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

* + 1. **Sikap Melayani Nasabah**

Sikap melayani nasabah sangat perlu untuk diperhatikan, sikap yang kurang baik akan berpengaruh terhadap hasil pelayanan yang diberikan. Menurut Kasmir (2010:184-186) dalam bukunya pemasaran bank, beberapa sikap yang harus diperhatikan dalam melayani nasabah adalah

1. Beri kesempatan nasabah berbicara

Artinya, petugas pelayanan memberikan kesempatan kepada nasabah untuk mengemukakan keinginannya. Dalam hal ini petugas pelayanan harus dapat menyimak dan berusaha memahami keinginan dan kebutuhan nasabah.

1. Dengarkan baik-baik

Selama nasabah mengemukakan pendapatnya, petugas pelayanan harus mendengar dan menyimak baik-baik tanpa membuat gerakan yang dapat menyinggung nasabah, terutama gerak tubuh yang dianggap kurang sopan

1. Jangan menyela pembicaraan

Sebelum nasabah selesai bicara petugas pelayanan dilarang memotong atau menyela pembicaraan. Usahakan nasabah sudah benar-benar selesai bicara baru petugas pelayanan menanggapinya.

1. Ajukan pertanyaan setelah nasabah selesai bicara

Pengajuan pertanyaan kepada nasabah baru dilakukan jika nasabah sudah selesai bicara. Pengajuan pertanyaan hendaknya dengan bahasa yang baik singkat dan jelas.

1. Jangan marah dan jangan mudah tersinggung

Cara bicara, sikap atau nada bicara jangan sekali-kali menyinggung nasabah. Kemudian petugas pelayanan jangan mudah marah terhadap nasabah yang bertempramen tinggi. Usahakan tetap sabar dalam melayaninya.

1. Jangan mendebat nasabah

Jika ada hal-hal yang kurang disetujui usahakan beri penjelasan dengan sopan dan jangan sekali-kali berdebat atau memberikan argumen yang tidak dapat diterima oleh nasabah.

1. Jaga sikap sopan, ramah dan selalu berlaku tenang

Dalam melayani nasabah sikap sopan santun, ramah tamah harus selalu dijaga. Begitu pula dengan emosi harus tetap terkendali dan selalu berlaku tenang dalam menghadapi nasabah yang kurang menyenangkan.

1. Jangan menangani hal-hal yang bukan merupakan pekerjaannya

Sebaiknya petugas pelayanan tidak menangani tugas-tugas yang bukan menjadi wewenangnya. Serahkan kepada petugas yang berhak sehingga tidak terjadi kesalahan dalam memberikan informasi.

1. Tunjukkan sikap perhatian dan sikap ingin membantu

Nasabah yang datang pada prinsipnya ingin dibantu. Oleh karena itu, berikan perhatian sepenuhnya dan tunjukkan bahwa memang kita ingin membantu nasabah.

* + 1. **Ciri-Ciri Pelayanan Yang Baik**

Setiap instansi atau perusahaan selalu ingin dianggap yang terbaik di mata nasabahnya. Nasabah pada intinya ingin diberikan pelayanan yang terbaik. Ciri-ciri pelayanan yang baik harus dipenuhi oleh setiap instansi sehingga keinginan nasabah dapat diberikan secara maksimal. Ada beberapa ciri pelayanan yang baik menurut Kasmir dalam bukunya yang berjudul Pemasaran Bank (2010 : 186-187), yaitu :

1. Tersedia sarana dan prasarana

Nasabah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani nasabah salah satu hal yang paling penting diperhatikan adalah sarana dan prasarana yang dimiliki suatu instansi atau perusahaan. Meja dan kursi harus nyaman untuk diduduki. Udara dalam ruangan juga harus tenang tidak berisik dan sejuk. Kelengkapan dan kenyamanan sarana dan prasarana ini akan mengakibatkan nasabah betah dalam mengurus urusannya.

1. Tersedia karyawan yang baik

Kenyamanan nasabah juga sangat tergantung dari petugas pelayanan yang melayaninya. Petugas pelayanan harus ramah, sopan dan menarik. Selain itu, petugas pelayanan harus cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan, serta pintar. Petugas pelayanan juga harus mampu memikat dan mengambil hati nasabah sehingga nasabah semakin tertarik. Demikian juga cara kerja harus cepat dan cekatan. Untuk ini semua sebelum menjadi petugas pelayanan harus melalui pendidikan dan pelatihan khusus.

1. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah sejak awal hingga selesai

Dalam menjalankan kegiatan pelayanan, setiap petugas pelayanan harus mampu melayani dari awal sampai tuntas atau selesai. Nasabah akan merasa puas jika petugas pelayanan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diinginkannya. Jika terjadi sesuatu maka segera petugas pelayanan yang dari semula mengerjakannya mengambil alih tanggung jawabnya.

1. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Dalam melayani nasabah diharapkan petugas pelayanan harus melakukannya sesuai prosedur. Layanan yang diberikan sesuai jadwal untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan nasabah.

1. Mampu berkomunikasi

Petugas pelayanan harus mampu berbicara kepada setiap nasabah dan mampu dengan cepat memahami keinginan nasabah. Artinya petugas pelayanan harus dapat berkomunikasi dengan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti. Jangan menggunakan istilah yang sulit dimengerti.

1. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi

Setiap petugas pelayanan harus mampu menjaga rahasia nasabah terhadap siapa pun. Jaminan kerahasiaan merupakan ukuran kepercayaan nasabah kepada suatu instansi atau perusahaan.

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik

Untuk menjadi petugas dibagian pelayanan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan tertentu. Karena tugasnya selalu berhubungan dengan manusia, maka petugas pelayanan perlu dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuannya untuk menghadapi nasabah atau kemampuan dalam bekerja.

1. Berusaha memahami kebutuhan nasabah

Setiap petugas pelayanan harus cepat tanggap terhadap apa yang diinginkan oleh nasabah. Usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan nasabah.

1. Mampu memberikan kepercayaan nasabah

Kepercayaan calon nasabah kepada instansi atau perusahaan mutlak diperlukan sehingga calon nasabah mau menjadi nasabah instansi yang bersangkutan. Demikian pula untuk menjaga nasabah yang lama agar tidak lari perlu dijaga kepercayaannya.

* + 1. **Proses Pelayanan**

Pelayanan menurut Arista Atmadjati (2018 : 18) merupakan suatu proses. Proses tersebut menghasilkan suatu produk yang berupa pelayanan kemudian diberikan kepada pelanggan. Menurut Gonroos dalam Arista Atmadjati (2018:18-19) pelayanan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) kelompok :

1. *Core Service*

*Core service* adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sebagai produk utamanya.

1. *Facilitating Service*

*Facilitating service* adalah fasilitas pelayanan tambahan kepada pelanggan. *Facilitating service* merupakan pelayanan tambahan yang wajib.

1. *Supporting Service*

*Supporting service* adalah pelayanan tambahan untuk meningkatkan nilai pelayanan atau membedakan dengan pelayanan pesaing.

* + 1. **Faktor-Faktor Pendukung Pelayanan**

Faktor-faktor pendukung pelayanan menurut Moenir dalam bukunya yang berjudul pelayanan publik (2010:88-119) dapat memengaruhi pelayanan sehingga pelayanan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan, antara lain :

1. Faktor Kesadaran

Suatu proses berpikir melalui metode renungan, pertimbangan dan perbandingan, sehingga menghasilkan keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan dalam jiwanya sebagai pangkal tolak untuk perbuatan dan tindakan yang akan dilakukan kemudian.

1. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Makin maju dan majemuk suatu masyarakat makin besar peranan aturan dan dapat dikatakan orang tidak dapat hidup layak dan tenang tanpa aturan. Pertimbangan pertama manusia sebagai subyek aturan ditujukan kepada hal-hal yang penting, yaitu :

1. Kewenangan
2. Pengetahuan dan pengalaman
3. Kemampuan bahasa
4. Pemahaman oleh pelaksana
5. Disiplin dalam pelaksanaan
6. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya tetapi ada sedikit perbedaan dalam penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang mempunyai watak dan kehendak multi kompleks.

1. Faktor Pendapatan

Pendapatan ialah seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga dan atau pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi, baik dalam bentuk uang, natura maupun fasilitas dalam jangka waktu tertentu.

1. Faktor Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan yang dimaksud disini adalah keadaan yang ditujukan pada sifat atau keadaan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan atas ketentuan-ketentuan yang ada. Istilah selanjutnya keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas atau

1. Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan yang dimaksud adalah segala jenis pelayanan perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Fungsi sarana pelayanan itu antara lain :

1. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu;
2. Meningkatkan produktivitas, baik barang maupun jasa;
3. Kualitas produk yang lebih baik;
4. Kecepatan susunan dan stabilitas terjamin;
5. Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan;
6. Menimbulkan perasaan puas orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.
	* 1. **Peranan Pelanggan dan Pemberi Layanan Dalam Sistem Pelayanan**

Dalam berbagai jenis layanan, partisipasi pelanggan dalam proses layanan sangat diperlukan. Bahkan tanpa kehadiran dan atau partisipasi pelanggan, proses layanan bersangkutan tidak bisa berlangsung. Partisipasi pelanggan *(Customer Participation)* mengacupada tingkat usaha dan keterlibatan pelanggan, baik mental maupun fisik yang dibutuhkan dalam rangka memproduksi dan menyampaikan suatu layanan. Sebelum penyedia layanan bisa benar-benar memulai produksi dan penyampaian layanan tertentu, kebutuhan pelanggan harus dispesifikasi terlebih dahulu.

Dalam hal ini, penyedia layanan tergantung pada informasi pelanggan menyangkut kriteria atau keperluan spesifik *(requirements)* akan layanan yang ingin dipenuhi, dimana dan bagaimana layanan harus disampaikan atau dipergunakan, dan seterusnya. Selain itu, beberapa proses layanan menuntut partisipasi pelanggan selama semua atau sebagian operasi layanan.

Menurut McColl-Kennedy (2003) dalam Fandy (2018:114) tingkat partisipasi pelanggan dalam produksi dan penyampaian layanan bisa dikelompokan menjadi 3 (tiga) macam :

1. Sekedar menyediakan informasi kepada penyedia layanan. Contohnya nasabah mengisi informasi financial rinci sewaktu mengajukan kredit ke bank.
2. Produksi bersama *(Joint Production)* dengan bantuan dari pekerja jasa. Situasi ini berlangsung manakala karyawan layanan dan pelanggan sama-sama berpartisipasi dalam produksi layanan. Efektivitas penyampaian layanan sangat tergantung pada spesifikasi kebutuhan pelanggan, informasi yang disediakan pelanggan, dan kerja sama pelanggan dengan penyedia layanan.
3. Pelanggan merupakan produsen tunggal (swalayan) yang mengerjakan semua aspek *service encounter* spesifik. Contohnya : ATM, *Internet Banking,* dan *Online Ticketing.*

Ditinjau dari sudut pandang penyedia layanan, peningkatan partisipasi pelanggan berpotensi meningkatkan efisiensi, karena pelanggan mengambil alih sebagian atau semua tugas yang seharusnya dikerjakan oleh para karyawan perusahaan. Dengan demikian, produktivitas bisa meningkat dan biaya produksi serta biaya penyampaian layanan bisa ditekan. Selain itu, tingkat partisipasi pelanggan juga berkaitan positif dengan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Dengan terlibat langsung dalam proses penciptaan layanan, pelanggan menerima sebagian tanggung jawab atau kualitas hasil layanan yang tercipta dan karenanya, *sense of belonging* mereka terhadap proses layanan secara keseluruhan juga ikut meningkat.

* 1. **Pelayanan Proaktif dan Digitalisasi**
		1. **Definisi Pelayanan Proaktif**

Menurut Freddy Rangkuti dalam bukunya yang berjudul *Customer Care Excellence* (2016 : 326) :

Proaktif merupakan inisiatif dalam mengambil tindakan yang tepat untuk memenuhi ekspektasi masyarakat selaku konsumen, baik terhadap konsumen internal maupun eksternal dengan tujuan utama bergerak maju dan berorientasi masa depan.

Sementara itu menurut I Ketut Gede Yudantara dalam bukunya yang berjudul semestinya hidup itu bahagia (2008:63), dalam konsep managemen :

Proaktif merupakan karakter yang baik dalam memulai sesuatu, karena dengan proaktif akan lebih cepat dalam mendeteksi dan lebih cepat mengerti arti sesungguhnya segala yang akan dihadapi.

Selanjutnya, menurut Bambang N. Rachmadi dalam bukunya yang berjudul *Franchising* : Membedah Tawaran Franch (2007:39) :

Proaktif itu menggambarkan antisipasi dan tindakan terhadap keinginan dan kebutuhan masa depan di pasar sehingga menciptakan keunggulan sebagai pionir dibandingkan dengan pesaingnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa memberikan pelayanan proaktif berarti usaha melayani kebutuhan orang lain dengan sesuatu yang lebih dari sekedar mengambil inisiatif, bertanggung jawab terhadap pilihan-pilihan dan memiliki kebebasan untuk memilih berdasarkan prinsip dan nilai dan bukan berdasarkan suasana hati atau kondisi di sekitar. Pelayanan proaktif ini dibentuk agar menjadi karakter dan budaya organisasi *excellent* yang ada dalam diri setiap karyawan. *Customer Service* tidak hanya bertujuan memenuhi ekspekstasi pelanggan serta kepuasan pelanggan, tetapi harus pula menyusun konsep *Customer Care* yang lebih proaktif yang bertujuan melebihi ekspektasi pelanggan sehingga menumbuhkan loyalitas pelanggan.

Pelayanan proaktif mampu memberikan pelayanan yang sangat luar biasa, cepat, penuh perhatian, dan bertujuan membantu pelanggan yang mengalami kesulitan. Pelayanan proaktif yang diberikan oleh setiap perusahaan harus ditingkatkan secara konsisten sehingga perusahaan pun dapat merasakan loyalitas pelanggan dan memperoleh profit dalam jangka panjang. Menurut Arista Atmadjati dalam bukunya yang berjudul Layanan Prima Dalam Praktik Saat Ini (2018:141), Pelayanan proaktif kepada pelanggan sangat diperlukan karena :

1. Kompetitor (Pesaing) sangat memperhatikan mereka, apabila kita tidak perhatikan mereka maka pelanggan akan berpindah ke kompetitor (pesaing).
2. Kebutuhan pelanggan berubah atau meningkat dari waktu ke waktu sehingga apabila kita tidak *up date* terhadap kondisi pelanggan,maka kita akan kehilangan kesempatan untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan.
3. Pelanggan sangat senang dihargai dan dianggap penting bagi perusahaan, hal ini dapat ditunjukkan dengan kesukaan mereka apabila dilayani dengan baik dan diperhatikan kebutuhannya. Sekali pelanggan “jatuh hati” tidak akan mudah meninggalkan perusahaan.
4. Pasar potensial tidak akan bisa ditemukan tanpa adanya usaha-usaha yang bersifat proaktif.

Untuk dapat memberikan pelayanan proaktif , seorang *front liner* atau pemasar harus memiliki kerendahan hati, karena terkadang harus menghadapi penolakan atau sikap dingin dari pelanggan atau calon pelanggan. Perusahaan yang melayani dengan proaktif akan dapat mengambil manfaat jauh lebih banyak daripada mereka yang reaktif.

* + 1. **Definisi Pelayanan Digitalisasi**

Harus diakui seiring dengan pesatnya perkembangan zaman, manusia telah memasuki abad dan millenium baru yang bernama digitalisasi. Pada saat ini, bukti akan itu juga sudah cukup banyak dan dapat dirasakan oleh masyarakat sendiri dalam berbagai sektor kehidupannya. Dengan kata lain, semua penunjang kehidupan manusia dalam konteks kekinian pastilah didukung dengan digitalisasi. Digitalisasi juga berarti peluang luar biasa bagi perusahaan untuk membangun kembali basis pasarnya, mentransformasi model bisnis, atau menawarkan layanan-layanan digital baru yang inovatif.

Menurut Feri Sulianta (2018:220), dalam bukunya yang berjudul 101+ Pengetahuan Bikin Kamu Mahir IT :

Pelayanan digitalisasi merupakan jasa dan layanan yang dapat dipromosikan melalui online, jasa dapat dilakukan secara online tanpa harus bertemu muka. Produk dapat didigitalisasi dan hasil pengerjaan dapat ditansmisikan melalui internet, misalnya via email.

Menurut Mohd Khairil Abdullahdalam buku yang berjudul *Marketing for Competitiveness* (2017:11) :

Digitalisasi *(Mobile)* menjadi *platform* yang dengannya orang-orang dapat mengelola keseharian mereka. Masyarakat mengubah seluruh kebiasaan mereka dari dunia nondigital ke lingkungan digital *(mobile)*, dari memesan taksi, berbelanja, membayar layanan-layanan tertentu, menonton video, hingga berkomunikasi dengan keluarga.

Menurut Wahyu Supriyanto dan Ahmad Muhsin dalam bukunya yang berjudul Teknologi Informasi Perpustakaan (2008:31) :

Pelayanan Digitalisasi adalah sebuah sistem yang memiliki berbagai layanan dan obyek informasi yang mendukung akses objek informasi tersebut melalui perangkat digital. Layanan diharapkan dapat mempermudah pencarian informasi di dalam koleksi objek informasi seperti dokumen, gambar, dan database dalam format digital dengan cepat, tepat dan akurat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa, Pelayanan digitalisasi merupakan melayani kebutuhan *customers* (pelanggan) dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam upaya memberikan efisiensi baik dari segi waktu sampai dengan biaya. Digitalisasi menciptakan sejumlah peluang dalam masa-masa yang penuh tantangan tak terduga dan persaingan yang semakin ketat sekarang ini. Perusahaan mendapatkan keuntungan dari banyaknya teknologi baru yang muncul, sehingga dalam melakukan segala kegiatannya salah satunya pelayanan ada banyak saluran yang lebih murah dan lebih baru untuk menjangkau konsumen. Dengan adanya digitalisasi ini, seperti big data dan kecerdasan buatan, membuat perusahaan lebih mudah melakukan penyesuaian secara lebih baik, berdasarkan pola kebiasaan konsumen.

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif telah memaksa para pelaku bisnis di dalamnya untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi. Pemanfaat layanan digitalisasi menjadi salah satu sarana dalam melakukan inovasi dan meningkatkan efisiensi sehingga dapat memberikan manfaat yang semakin baik kepada pelanggan. Kini, semua perusahaan dari berbagai industri melebarkan penggunaan teknologi digital dan *mobile* dalam menjalan bisnis. Beberapa pelaku bisnis cukup menggunakan media sosial untuk berinteraksi dengan para konsumen, sedangkan yang lain menawarkan layanan atau aplikasi *mobile* sebagai nilai tambah atau untuk membangun *platform* *online* mereka sendiri.

Di dalam dunia perbankan saja kini menawarkan layanan perbankan melalui saluran elektronik *(e-banking)* dan *mobile (m-banking)*, misalnya, jika dahulu nasabah harus pergi ke Bank untuk mentransfer uang dengan antrian yang panjang, kini dengan adanya pelayanan digitalisasi ini nasabah dapat melakukannya dimanapun dan kapanpun menggunakan *smartphone* tanpa perlu datang ke Bank.

Terjadinya revolusi digital, masyarakat dunia telah mengalami perubahan dari masyarakat industri ke masyarakat informasi. Aktivitas dan cara berkomunikasi masyarakat dalam kehidupan sosial, perdagangan, ekonomi, penelitian, dan pendidikan telah berubah secara mendasar sejalan dengan kemajuan teknologi, informasi dan telekomunikasi.

* + 1. **Manfaat Penggunaan Teknologi Informasi (Digital)**

Transformasi digital akan berdampak eksponensial terhadap efisiensi, efektivitas dan kualitas layanan sektor publik terhadap masyarakat. Dengan kemudahan yang diperoleh melalui penggunaan teknologi informasi maka diharapkan pekerjaan, kegiatan dan layanan disetiap perusahaan atau instansi semakin meningkat menjadi lebih baik sehingga perkembangan perusahaan akan mengalami percepatan.

Menurut Wahyu Supriyanto dan Ahmad Muhsin dalam bukunya yang berjudul Teknologi Informasi Perpustakaan (2008:23), ada manfaat yang dapat dipetik dari penerapan teknologi informasi tersebut, antara lain

1. Mengefisiensikan dan mempermudah setiap pekerjaan
2. Memberikan layanan yang lebih baik kepada konsumen
3. Meningkatkan citra perusahaan
4. Pengembangan infrastruktur nasional, regional dan global.

Teknologi informasi membantu untuk mempercepat pengguna dalam memperoleh kebutuhan informasi dan membuat sistem agar layanan menjadi tersistematis. Banyak sekali kegiatan yang kemudian dibuat menjadi otomatis dengan kemampuan teknologi informasi sehingga dalam waktu singkat informasi bisa didapatkan dan terdokumentasi.

Menurut Wahyu Supriyanto dan Ahmad Muhsin (2008:24), peran dari teknologi informasi adalah sebagai *tools* atau perangkat alat yang digunakan untuk mengotomatiskan kinerja. Dengan kerja yang sudah otomatis maka banyak manfaat yang bisa didapatkan dalam setiap pengelolaan pekerjaan. Selain itu teknologi informasi digunakan oleh banyak institusi untuk menata ulang sistem dan strateginya.

Teknologi Informasi atau Digitalisasi menjadi senjata ampuh untuk mempercepat kinerja, mengetahui posisi di dalam, mengetahui tantangan di luar, dan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan serta penetapan kebijakan berdasarkan data-data akurat yang diperoleh melalui kecanggihan teknologi informasi. Dari sinilah penerapan teknologi informasi di suatu instansi menjadi tolak ukur kemajuan instansi tersebut dan memberi pengaruh dalam kinerja.

* 1. **Dana Pensiun**
		1. **Definisi Dana Pensiun**

Akhir-akhir ini permintaan terhadap instrumen dana pensiun menunjukkan tren yang semakin meningkat. Peningkatan permintaan dana pensiun terjadi karena kehidupan yang semakin bersifat urban, sehingga orang tua semakin sulit untuk menggantungkan masa tuanya pada anak-anaknya. Alasan lain meningkatnya permintaan terhadap dana pensiun adalah harapan hidup yang semakin meningkat dan umur pensiun yang semakin muda.

Menurut Ktut Silvanita dalam bukunya yang berjudul Bank dan Lembaga Keuangan Lain (2009:46), dana pensiun adalah “instrumen keuangan yang mengakumulasikan kekayaan seseorang selama bekerja dan membayarnya pada masa pensiun”. Sedangkan menurut UU Nomor 11 Tahun 1992 Dana Pensiun adalah “Badan hukum yang mengelola dan menjalankan program yang menjanjikan manfaat pensiun”.

* + 1. **Tujuan Dana Pensiun**

Seiring dengan perkembangan zaman pelaksanaan program pensiun untuk memperoleh pensiun dihubungkan dengan berbagai tujuan. Masing-masing tujuan memiliki maksud tersendiri, baik bagi penerima pensiun maupun bagi penyelenggara pensiun.

Menurut Kashmir dalam bukunya yang berjudul Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya (2002:308) Bagi pemberi kerja tujuan untuk menyelenggarakan dana pensiun bagi karyawannya adalah sebagai berikut :

1. Memberikan penghargaan kepada para karyawan yang telah mengabdi di perusahaan tersebut.
2. Agar dimasa usia pensiun karyawan tersebut tetap dapat menikmati hasil yang diperoleh setelah bekerja di perusahaannya.
3. Memberikan rasa aman dari segi batiniah, sehingga dapat menurunkan *turn over* karyawan.
4. Meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
5. Meningkatkan citra perusahaan dimata masyarakat dan pemerintah.

Sedangkan bagi karyawan yang menerima pensiun, manfaat yang diperoleh dengan adanya pensiun adalah :

1. Kepastian memperoleh penghasilan dimasa yang akan datang sesudah masa pensiun
2. Memberikan rasa aman dan dapat meningkatkan motivasi untuk berkeja.

Selanjutnya bagi Lembaga Pengelola Dana Pensiun tujuan penyelenggaraan dana pensiun adalah :

1. Mengelola dana pensiun untuk memperoleh keuntungan dengan melakukan berbagai kegiatan investasi.
2. Turut membantu dan mendukung program pemerintah.
	* 1. **Asas-Asas Dana Pensiun**

Berdasarkan Undang-Undang omor 11 Tahun 1992 penyelenggaraaan program pensiun didasarkan pada asas-asas sebagai berikut :

1. Asas keterpisahan kekayaan dana pensiun dari kekayaan badan hukum pendirinya

Dana pensiun didukung oleh badan hukum tersendiri dan di urus serta dikelola berdasarkan ketentuan undang-undang . berdasarkan asas ini kekayaan dana pensiun yang terutama bersumber dari iuran terlindungi dari hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat terjadi pada pendirinya.

1. Asas penyelenggaraan dalam system pendanaan

Penyelenggaraan program pensiun berdasarkan asas ini baik bagi karyawan maupun bagi pekerja mandiri, haruslah dengan pemupukan dana yang dikelola secara terpisah dari kekayaan pendiri, sehingga cukup memenuhi pembayaran hak peserta. Dengan demikian pembentukan cadangan dalam perusahaan guna membiayai pembayaran manfaat pensiun karyawan tidak diperkenankan.

1. Asas pembinaan dan pengawasan

Agar terhindarkan penggunaan kekayaan dana pensiun dari kepentingan-kepentingan yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya maksud utama pemupukan dana yaitu untuk memenuhi hak peserta, maka perlu dilakukan pembinaan dan pengawasan. Pembinaan dan pengawasan meliputi sistem pendanaan dan pengawasan atas investasi kekayaan dana pensiun.

1. Asas penundaan manfaat

Penyelenggaraan program dana pensiun dimaksudkan agar kesinambungan penghasilan yang menjadi hak peserta, maka berlaku asas penundaan manfaat yang mengharuskan pembayaran hak peserta hanya dapat dilakukan setelah peserta pensiun yang pembayarannya dilakukan secara berkala.

1. Asas kebebasan untuk membentuk atau tidak membentuk dana pensiun

Pembentukan dana pensiun dilakukan atas prakarsa pemberi kerja untuk menjanjikan manfaat pensiun. Konsekuensi pendanaan dan pembiayaan merupakan suatu komitmen yang harus dilakukannya sampai dengan pada saat dana pensiun terpaksa dibubarkan.

* + 1. **Jenis Program Dana Pensiun**

Menurut Ktut Silvanita (2009:47) dalam bukunya Bank dan Lembaga Keuangan Lain, Program dana pensiun berdasarkan manfaat dan kontribusinya dikategorikan sebagai program pensiun manfaat pasti *(defined-benefit plan)* dan program pensiun iuran pasti *(defined-contribution plan)*, dan berdasarkan penyedia jasa *(provider)*-nya dibedakan menjadi program pensiun pemerintah *(public pensiun plan)* dan program pensiun swasta *(private pensiun plan).*

1. Program Pensiun Manfaat Pasti

Program pensiun manfaat pasti mengacu pada manfaat yang akan diperoleh pekerja pada masa pensiun. Jumlah dana pensiun yang diterima ditentukan dengan formula yang didasarkan pada lama bekerja dan besarnya gaji pada tahun terakhir. Makin lama karyawan itu bekerja dan makin tinggi yang diperoleh pada tahun-tahun terakhir sebelum pensiun, maka manfaat pensiun yang diperoleh pekerja tersebut semakin tinggi.

Dalam program pensiun manfaat pasti, perusahaan/pemberi kerja wajib menyediakan dana yang cukup untuk menjamin manfaat yang akan diperoleh karyawan yang akan pensiun. Dana bisa seluruhnya berasal dari perusahaan/pemberi kerja atau iuran peserta yang telah ditetapkan rumusannya.

Beberapa manfaat pensiun dalam program pensiun manfaat pasti antara lain :

1. Manfaat Pensiun Normal

Manfaat pensiun normal berupa pembayaran berkala setiap bulan yang diterima oleh peserta yang telah mencapai usia pensiun menurut ketentuan perusahaan.

1. Manfaat Pensiun Dipercepat

Manfaat pensiun dipercepat berupa pembayaran berkala setiap bulan kepada peserta yang berhenti bekerja, atau tidak memiliki penghasilan lagi minimal 10 tahun sebelum mencapai usia pensiun normal. Pembayaran pensiun dapat diterima paling lambat satu bulan sejak peserta berhenti bekerja.

1. Manfaat Pensiun Cacat

Manfaat pensiun cacat dibayarkan kepada peserta yang tidak dapat bekerja lagi karena cacat yang dinyatakan oleh dokter dan disetujui oleh perusahaan/pemberi kerja.

1. Manfaat Pensiun Ditunda

Manfaat pensiun ditunda adalah hak yang diterima oleh peserta yang berhenti bekerja sebelum mencapai usia pensiun normal. Akan tetapi, pembayaran pensiun baru dibayarkan setelah peserta mencapai usia sekurang-kurangnya 10 tahun usia pensiun normal.

1. Program Pensiun Iuran Pasti

Program pensiun iuran pasti mengacu pada kontribusi pekerja untuk program dana pensiunnya. Biasanya, perusahaan/ pemberi kerja memotong persentase tertentu dari gaji karyawannya sebagai iuran pensiun. Kemudian oleh *fund manager* yang bertindak sebagai *trustee*, menginvestasikan dana yang diakumulasikan tersebut pada aset jangka panjang. Dalam program ini, pekerja dimungkinkan untuk menentukan sendiri jenis investasinya.

Ada beberapa jenis program pensiun iuran pasti menurut Ktut Silvania, yaitu :

1. *Profit Sharing*

*Profit sharing* merupakan program pensiun iuran pasti yang iurannya berdasarkan keuntungan perusahaan/ pemberi kerja. Semua iuran yang dibutuhkan menjadi tanggung jawab perusahaan/pemberi kerja. Pemberi kerja membayar iuran di muka yang besarnya bisa berupa persentase dari keuntungan, kompensasi pekerja, atau iuran pekerja.

1. *Money Purchase Pension Plan (MPPP)*

MPPP merupakan program pensiun iuran pasti yang banyak dipakai oleh perusahaan/ pemberi kerja berskala kecil yang iurannya berdasarkan persentase tetap atas kompensasi pekerja.

1. *Thrift and Saving Plan*

*Thrift and saving plan* mensyaratkan peserta membayar iuran selain iuran dari perusahaan/ pemberi kerja, bila pemberi kerja tidak memberikan iuran pada program pensiun iuran pasti disebut *pure thrift plan*

1. *Stock Bonus Plan*

*Stock bonus plan* merupakan program yang dijalankan oleh pemberi kerja dimana manfaat pensiun yang dibagikan berupa saham *(stock)* perusahaan. Jika saham dari pemberi kerja yang dibagikan belum diperjualbelikan di bursa, pekerja/ peserta harus dilengkapi dengan hak untuk menjual saham kepad perusahaan/ pemberi kerja dengan harga yang wajar *(put option).*

1. *Equity Stock Ownership Plan* (ESOP)

ESOP merupakan program pensiun iuran pasti yang berinvestasi dalam instrument saham pemberi kerja. Iuran didasarkan pada keuntungan atau kompensasi pekerja dalam bentuk uang atau saham.

Berdasarkan penyedia jasa, jenis dana pensiun dibedakan menjadi program pensiun swasta *(private pension plan)* dan program pensiun pemerintah *(public pension plan)*

1. Program Pensiun Swasta

Program pensiun swasta disponsori oleh perusahaan pemberi kerja, grup, atau individu. Permintaan terhadap program pensiun ini semakin meingkat karena masyarakat semakin sadar akan kesejahteraan jangka panjang.

1. Program Pensiun Pemerintah

Program pensiun pemerintah disponsori oleh pemerintah dengan sistem pendanaan *“pay as you go”* dana yang terkumpul sekarang dari pekerja dipakai untuk para pekerja yang pensiun sekarang. System pendanaan demikian potensial mengalami underfunded yaitu dana yang terkumpul tidak cukup membayar mereka yang pensiun.