

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perbankan berkembang sangat pesat sejak dikeluarkannya deregulasi perbankan dalam paket kebijaksanaan pemerintah tanggal 1 Juni 1983, dilanjutkan dengan paket 27 Oktober 1988, dan akhirnya Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan. Berbagai kebijakan yang dikeluarkan bertujuan agar dunia perbankan mampu berperan dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat, meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional.

Peran perbankan terhadap pertumbuhan ekonomi merupakan sebuah sinergi yang saling memerlukan satu sama lain. Pertumbuhan ekonomi yang lesu akan mempengaruhi kegiatan perbankan, sementara itu perbankan sangat diperlukan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Bidang industri perbankan menduduki posisi sentral yang diharapkan dapat berperan lebih luas di segala segi kehidupan masyarakat. Dengan adanya UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan kemudian UU No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan, ditunjang dengan berbagai peraturan operasional ternyata mampu meningkatkan jumlah bank yang semakin bertambah banyak dengan jangkauan pelayanan yang semakin meluas.

Namun, sejak krisis perbankan yang dialami oleh Indonesia pada tahun 1997 yang ditandai dengan kebangkrutan beberapa bank nasional karena tidak dapat membayar kredit atau *non-performing loan* (NPL). Oleh karena itu, Bank Indonesia (BI) mengambil kebijakan melikuidasi sejumlah bank pada bulan

Oktober 1997. Setiap bank yang harus meminimumkan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) serta bank yang tidak mampu membayar maka pada tahun 1998 diambil alih atau dibekukan. Tahap berikutnya, seleksi ditentukan melalui syarat kecukupan modal. Pada bulan Maret 1999, sebanyak 38 bank dibekukan operasinya, sembilan bank diambil alih, dan 73 bank lainnya diperbolehkan melakukan operasi sebagai bank yang sehat.

Hal tersebut mengakibatkan kepercayaan masyarakat kepada bank semakin menipis. Kondisi ini merupakan hal yang sangat bertolak belakang, karena di pihak lain industri perbankan harus dapat mempertahankan eksistensinya sebagai "*Agent of Trust*" dalam menjaga terpeliharanya kepercayaan masyarakat pada bank. Sehingga perbankan harus bekerja keras untuk dapat bertahan dalam kondisi yang seperti itu. Akhirnya bisnis perbankan pun dapat bertahan dan mampu mengembalikan kepercayaan masyarakat yang pernah hilang sebelumnya.

Berbagai langkah kebijakan yang di ambil pemerintah yang pada dasarnya bertujuan untuk menyetatkan kembali sistem perbankan yang selama masa krisis mengalami tekanan yang disebabkan banyaknya bank yang belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip perbankan dengan hati-hati. Dalam rangka pemulihan kepercayaan terhadap perbankan, pemerintah melakukan beberapa kebijakan antara lain melaksanakan program penjaminan atas depositan dan kreditor, membentuk Badan Penyelesaian Perbankan Nasional (BPPN), dan melaksanakan program rekapitalisasi perbankan.

Adanya kebijakan perbankan yang ditetapkan oleh pemerintah, menimbulkan persaingan yang lebih ketat bagi bank-bank yang beroperasi di Indonesia. Semakin lama semakin tajam persaingan antar bank yang ada di Indonesia. Persaingan dalam industri perbankan saat ini menjadi semakin tajam, terlebih setelah didorong oleh perkembangan pengetahuan masyarakat dalam memilih bank. Masyarakat semakin selektif memilih bank, yaitu bank yang dapat memberikan layanan keuangan berkualitas baik bagi bisnis ataupun bagi pribadinya. Bank yang terbaik adalah bank yang dapat memenuhi segala kebutuhan finansial nasabahnya, baik dari aspek produk, fitur, tingkat bunga, tingkat layanan maupun jaringan distribusinya.

Sementara itu, kondisi perbankan nasional mengalami pasang surut yang cukup signifikan di dalam sejarah perkembangannya. Pada masa krisis ekonomi, sektor perbankan merupakan salah satu industri yang mendapatkan dampak langsung dibandingkan dengan sektor ekonomi yang lainnya. Selanjutnya, perbankan terus mengalami masa sulit di mana banyak bank yang mengalami kemunduran kinerja akibat terjadinya krisis kepercayaan dari masyarakat.

Berdasarkan data yang diperoleh, dari 130 bank yang beroperasi di Indonesia saat ini, sekitar 75% ternyata hanya dikuasai oleh 11 bank berskala besar. Sisanya, 25%, harus diperebutkan oleh 119 bank yang berada di papan menengah ke bawah. Dengan kondisi ini, dapat disimpulkan bahwa persaingan antar bank di Indonesia sangat ketat. Pada tabel 1.1 disajikan data 11 peringkat bank di Indonesia berdasarkan assetnya.

**TABEL 1.1**  
**PERINGKAT BANK DI INDONESIA BERDASARKAN ASSETNYA**

Peringkat	Nama Bank	(dalam triliun)		
		Jun 2006	Dec 2006	Jun 2007
1	Bank Mandiri	245.77	256.21	252.34
2	Bank Central Asia (BCA)	156.03	176.18	183.4
3	Bank Negara Indonesia (BNI)	146.03	168.8	175.35
4	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	135.15	154.73	168.12
5	Bank Danamon	72.59	79.6	85.54
6	BII	44.55	48.25	48.57
7	Bank Niaga	40.8	46.45	43.78
8	Panin Bank	32.04	39.1	42.67
9	Bank Permata	36.39	37.77	39.03
10	Lippo Bank	28.61	33.36	37.06
11	Bank BTN	30.15	32.58	33.36
<b>Total Perbankan</b>		<b>1,519.44</b>	<b>1,693.85</b>	<b>1,770.98</b>

Sumber : Laporan Keuangan Bank Tahun 2007

Tujuan dari pendirian perusahaan adalah agar barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dibeli oleh pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan adalah tujuan utama bisnis dalam sebuah perusahaan. Untuk mencapai tujuan bisnis tersebut, perusahaan harus memberikan perhatian secara total kepada apa yang ingin dicapainya yaitu pelanggannya, salah satu aspek yang penting adalah melalui pelayanan yang diberikan, sehingga hasilnya pun bisa optimal. Tanpa pelayanan, produk dan jasa yang ditawarkan akan menjadi tidak ada artinya. Oleh karena itu, kualitas pelayanan merupakan hal yang paling penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Pelayanan yang diberikan pada pelanggan merupakan sebuah dasar dari pendirian sebuah bisnis. Pelayanan yang diberikan dengan sepenuh hati pada pelanggan merupakan sebuah titik yang menjadi pembeda antara sebuah perusahaan dengan perusahaan lainnya. Begitu

pula halnya dengan pelayanan yang ditawarkan dan diberikan oleh bank pada nasabahnya. Setiap bank memiliki berbagai macam pelayanan tersendiri yang ditawarkan bagi para nasabahnya.

Namun, masyarakat saat ini sudah pintar dalam memilih bank. Mereka akan memilih bank dengan kinerja pelayanan yang dapat memberikan kepuasan tersendiri pada diri pribadinya. Masalah pelayanan selalu menjadi nomor satu bagi masyarakat dalam memilih bank. Bank yang memiliki tingkat pelayanan baik akan mempunyai jumlah nasabah yang banyak. Begitupun sebaliknya, bank yang memiliki tingkat pelayanan rendah akan mempunyai jumlah nasabah yang sedikit.

Menciptakan berbagai inovasi yang brilian dalam bisnis perbankan sepertinya telah menjadi hal yang wajib dilakukan, jika bank tersebut tidak ingin memperoleh kerugian. Hal ini dapat terlihat dari setiap program yang dibuat semenarik mungkin oleh setiap bank untuk dapat menarik perhatian nasabah dan calon nasabahnya. Setiap bank berlomba-lomba dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk dapat menarik nasabah sebanyak mungkin. Hal ini dapat terlihat dari berbagai jenis program yang di buat oleh masing-masing bank dan fasilitas yang diberikannya pada nasabah, seperti fasilitas layanan *call center*, layanan *internet banking*, layanan ATM, sistem antrian yang dipakai, sarana dan prasarana yang ada dalam bank dan lain-lain.

Salah satu contoh pelayanan yang paling terlihat adalah melalui sistem antrian yang dipergunakan oleh masing-masing bank. Kondisi pelayanan antrian yang saat ini dilakukan tiap bank pada umumnya sudah baik. Setiap bank pasti memiliki strategi tersendiri dalam menciptakan sistem antriannya. Tujuannya agar

dapat menarik nasabah sebanyak mungkin dan dapat memenangkan persaingan dalam hal pelayanan di antara bank yang lainnya. Hal ini dilakukan oleh setiap bank agar dapat menjadi yang terbaik dalam hal memberikan pelayanan di mata masyarakat, salah satunya adalah dalam hal pelayanan antrian.

Antrian merupakan suatu garis tunggu bagi nasabah yang memerlukan layanan dari satu atau lebih pelayan. Masyarakat umumnya sangat tidak menyukai adanya antrian. Walaupun nampaknya antrian sudah menjadi tradisi bagi bangsa Indonesia, masyarakat tetap saja menginginkan segala sesuatunya berjalan dengan lancar dan tanpa hambatan khususnya antrian yang sangat panjang yang dapat menyita cukup banyak waktu mereka. Menghadapi hal ini, setiap bank dituntut untuk membuat sebuah sistem antrian yang terbaik bagi para nasabahnya, sehingga pada saat berada dalam sistem antrian nasabah tidak merasa bosan ataupun kesal. Hal inilah yang menuntut bank untuk dapat menciptakan sistem antrian yang kreatif, inovatif, dan memiliki ciri khas tersendiri. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi antrian adalah tersedianya pelayanan, kapasitas fasilitas pelayanan, dan waktu pelayanan yang diberikan untuk setiap nasabahnya.

Karakteristik umum dari suatu sistem antrian adalah sejumlah kesatuan fisik (pendatang) sedang berusaha menerima pelayanan dari suatu fasilitas layanan yang terbatas jumlahnya. Sebagai akibatnya, mereka harus menunggu beberapa saat untuk menerima pelayanan. Untuk sektor jasa, waktu menunggu dapat menjadi faktor yang menentukan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Waktu tunggu yang lama dapat menyebabkan hilangnya keuntungan akibat nasabah yang membatalkan untuk menerima layanan, maka

harus dilakukan penambahan jumlah fasilitas pelayanan. Semakin banyak fasilitas pelayanan, maka semakin singkat waktu tunggu pelayanan. Akan tetapi, biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan fasilitas juga semakin tinggi. Oleh karena itu, maka perlu dilakukan suatu analisis untuk dapat mengetahui berapa sebenarnya jumlah fasilitas pelayanan yang optimal untuk melayani para nasabahnya.

Salah satu contoh adalah sistem antrian yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. merupakan Bank Badan Usaha Milik Pemerintah (Bank BUMN) yaitu bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Hal ini menyebabkan jumlah nasabah yang ada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. relatif lebih banyak dibandingkan dengan bank-bank yang lainnya terutama bank-bank swasta.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia pada tahun 1964, dengan nama Bank Negara Indonesia. Dengan adanya penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. untuk memberikan pelayanan yang lebih baik sektor usaha nasional. Kemampuan Bank Negara Indonesia untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan tentang dedikasi dan komitmen PT. Bank Negara Indonesia (Persero)

Tbk. terhadap perbaikan kualitas kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Dengan adanya semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negara dan senantiasa menjadi kebanggaan negara.

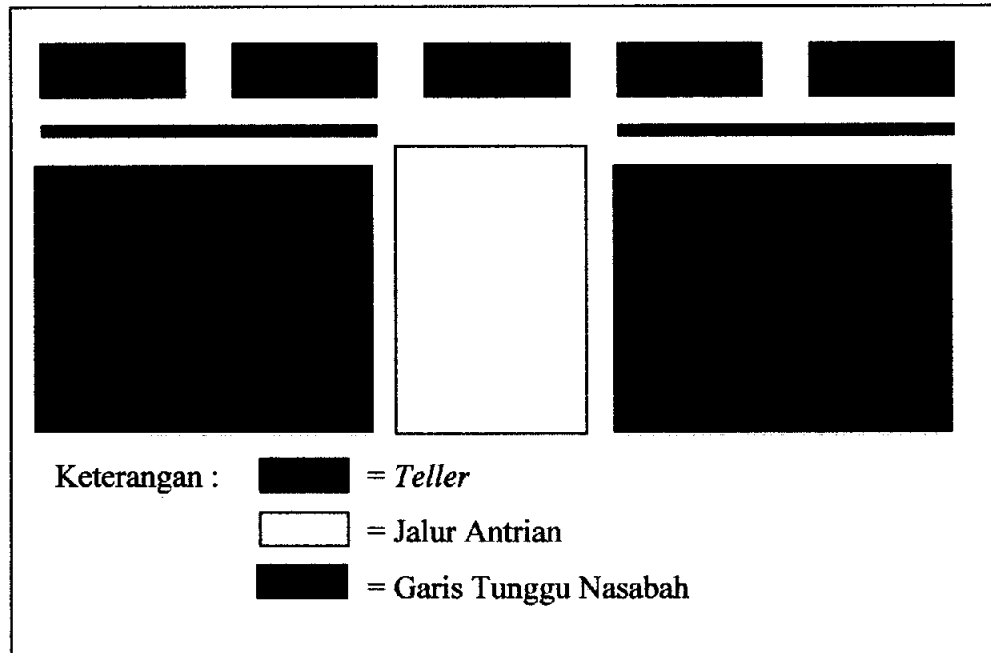
Sistem antrian yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sudah cukup baik dan dapat memberikan rasa puas bagi para nasabahnya dengan disertai adanya fasilitas menunggu yang dapat mengurangi sedikit rasa kesal para nasabahnya pada saat menunggu. Namun karena memiliki nasabah yang banyak, yang dapat mengakibatkan tingkat antrian tinggi maka kualitas pelayanan yang dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. terkadang kurang memuaskan para nasabahnya.

Sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Telah melalui beberapa perubahan. Pada awalnya model antrian menggunakan sistem manual yang sangat sederhana yaitu nasabah mengantri dalam sebuah jalur pelayanan, lalu memilih *teller* yang kosong. Kemudian dilakukan pembaharuan sistem antrian model tersebut yaitu nasabah dipisah menjadi dua jalur yang berbeda untuk mengantri atau dikenal dengan nama antrian model-T. Dilanjutkan dengan model antrian dimana setiap *teller* memiliki jalur antrian masing-masing sehingga nasabah bebas untuk memilih *teller* yang kosong. Karena kebutuhan bertambah model antrian mempergunakan sistem antrian otomatis, dimana nasabah mengambil nomor antrian yang muncul dari papan petunjuk sesuai dengan jenis loket dan jenis transaksinya.



Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung terdapat lima *counter teller* yang ditempatkan pada sistem antrian untuk melayani para nasabahnya yang ingin melakukan transaksi penyetoran, penarikan tunai dan transfer uang. Namun, terkadang hanya dua atau tiga *counter teller* saja yang digunakan oleh Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Sehingga, seringkali terjadi garis antrian yang cukup panjang dan nasabah membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menunggu giliran mendapatkan pelayanan. Nasabah yang dilayani adalah nasabah yang datang terlebih dahulu atau dalam teori antrian disebut dengan *First Come First Serve* (FCFS). Di bawah ini disajikan gambar sistem antrian yang dilakukan oleh Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung beserta dengan perkembangan sistem antrian yang dilakukan oleh Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

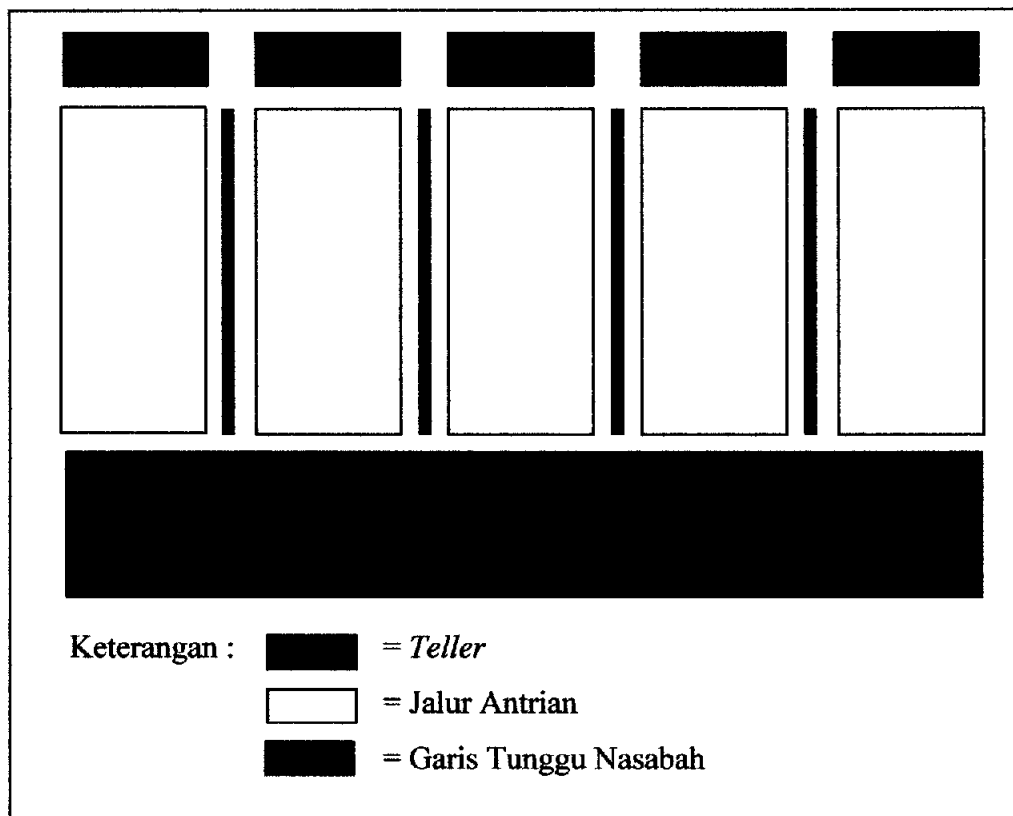




Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

**GAMBAR 1.1**  
**SISTEM ANTRIAN MODEL T**  
**PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG UPI BANDUNG**

Pada gambar 1.1 ditunjukkan sistem antrian yang dilakukan oleh Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung sebelum dilakukan perubahan. Pada gambar tersebut menunjukkan jalur antrian yang terjadi hanya satu, dimana jika ada *teller* yang kosong, nasabah dapat dilayani oleh *teller* tersebut. Semua nasabah dapat dilayani tanpa memandang siapa yang datang terlebih dahulu melainkan memperhatikan siapa yang berada di barisan paling depan pada jalur antrian. Setelah itu, Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung pun melakukan perubahan pada sistem antrian seperti terlihat pada gambar 1.2 di bawah ini.

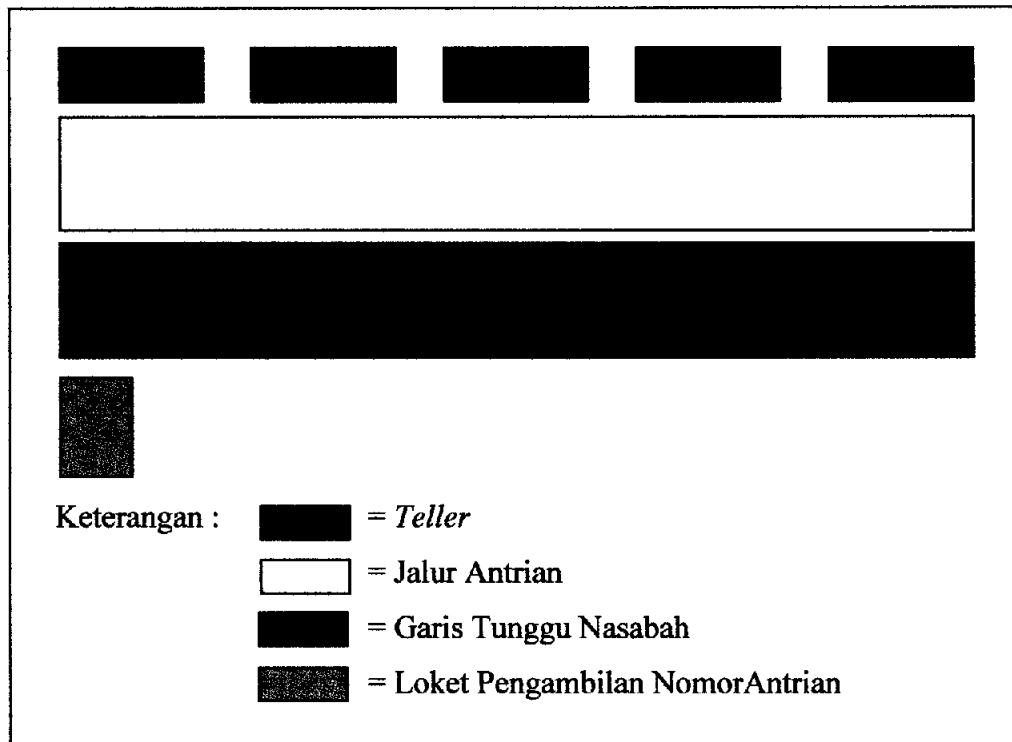


Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

**GAMBAR 1.2**  
**SISTEM ANTRIAN *SINGLE CHANNEL-SINGLE PHASE***  
**PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG UPI BANDUNG**

Pada gambar 1.2, sistem antrian yang dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung adalah *Single Channel – Single Phase*, dimana nasabah dapat memilih jalur *teller* yang agak kosong dan antrian yang tidak terlalu panjang. Pada sistem antrian ini, nasabah yang datang dapat dilayani tanpa memandangi siapa yang datang terlebih dahulu melainkan memperhatikan siapa yang berada di barisan paling depan pada jalur antrian. Setelah itu, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI

Bandung melakukan perubahan pada sistem antrian seperti terlihat pada gambar 1.3 di bawah ini.



Sumber : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

**GAMBAR 1.3**  
**SISTEM ANTRIAN *MULTIPLE CHANNEL – SINGLE PHASE***  
**PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG UPI BANDUNG**

Pada gambar 1.3 menunjukkan sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung saat ini yaitu menggunakan sistem antrian *multiple channel – single phase*. Nasabah terlebih dahulu mengambil nomor antrian pada loket pengambilan nomor antrian, setelah itu menunggu dipanggil sesuai dengan urutan yang telah didapat. Setelah itu nasabah dapat melakukan transaksi di *teller* yang telah ditentukan. Walaupun begitu, tidak semua *teller* dipergunakan dalam sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia

(Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Rata-rata kapasitas pelayanan yang digunakan oleh Bank Negara Indonesia hanya tiga *teller*. Dalam tabel 1.2 disajikan respon responden terhadap antrian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

**TABEL 1.2**  
**RESPON RESPONDEN TERHADAP ANTRIAN**  
**PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG UPI BANDUNG**

Kategori 1: Kepuasan nasabah pada tingkat sistem antrian yang saat ini					
No.	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Sangat Tidak Puas
1	1	12	5	32	0
Kategori 2: Kepuasan nasabah pada tingkat pelayanan yang saat ini					
No.	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Tidak Baik
2	3	9	12	18	8

Sumber : Survei terhadap 50 Mahasiswa UPI (Nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung)

Berdasarkan survei pra penelitian terhadap 50 orang mahasiswa UPI (nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung) terhadap tingkat kepuasan nasabah terhadap sistem antrian dan kinerja sistem antrian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Mayoritas nasabah menjawab kurang puas terhadap sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Selain itu, mayoritas nasabah mengatakan bahwa sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung kurang baik. Penyebab ketidakpuasan dan kurang baiknya sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung salah satunya dikarenakan lamanya waktu menunggu dalam sistem antrian dan pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank

Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Pada tabel 1.3 ditunjukkan situasi antrian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung berdasarkan survei yang dilakukan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

**TABEL 1.3**  
**SITUASI ANTRIAN**  
**PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG UPI BANDUNG**

Keterangan	Kelompok Waktu	
	08.00 – 12.00	12.00 – 16.00
Rata-rata jumlah kedatangan nasabah per jam	81 nasabah	47 nasabah
Jumlah <i>teller</i> yang tersedia	5 orang	5 orang
Rata-rata jumlah <i>teller</i> yang bekerja	4 orang	4 orang
Rata-rata waktu tunggu nasabah dalam sistem antrian	26,788 menit	27,179 menit
Rata-rata waktu pelayanan <i>teller</i>	21,534 menit	20,167 menit

Sumber : survei pra penelitian pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung

Pada tabel di atas terlihat bahwa rata-rata waktu tunggu nasabah dalam sistem antrian cukup lama yaitu selama 26,788 menit pada kelompok waktu 08.00 - 12.00 dan 27,179 menit pada kelompok waktu 12.00 – 16.00. Hal tersebut mengakibatkan para nasabah merasa kurang puas dengan sistem antrian yang diterapkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Para nasabah memiliki aspirasi waktu tunggu yang diharapkan yaitu selama 3 sampai dengan 10 menit. Lamanya waktu tunggu yang dibutuhkan oleh para nasabah untuk mendapatkan pelayanan diduga karena jumlah *teller* yang tersedia saat ini belum optimal. Sehingga untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada nasabahnya agar lebih efektif maka sebaiknya Bank Negara Indonesia Cabang UPI Bandung perlu mempertimbangkan kembali jumlah *teller* yang

digunakan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik pada para nasabahnya dan dapat memenuhi tingkat aspirasi waktu tunggu nasabah.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang sistem antrian yaitu “**ANALISIS SISTEM ANTRIAN DALAM UPAYA MENENTUKAN JUMLAH TELLER YANG OPTIMAL DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk. KANTOR CABANG UPI BANDUNG**”. Karena di duga bahwa sistem antrian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung belum efektif dan para nasabah di duga belum merasa puas dengan sistem antrian yang telah ada saat ini.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Tingkat kepuasan nasabah yang ingin dicapai oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung melalui sistem antrian yang diterapkannya ternyata belum tercapai. Hal ini disebabkan karena mayoritas nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merasa kurang puas dengan sistem antrian yang saat ini diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung. Menurut survei pra penelitian yang telah dilakukan nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merasa kurang puas karena mereka membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menunggu dalam antrian dan mendapat pelayanan. Selain itu, pelayanan yang diberikan oleh *customer services* dan *teller* PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI

Bandung kurang memuaskan para nasabah. Hal ini disebabkan waktu tunggu dan waktu pelayanan yang diberikan terlalu lama, sehingga terkadang nasabah merasa kesal dan meninggalkan sistem antrian.

Pengertian antrian menurut Stevenson (2005:779) adalah sebagai berikut :

*“Queueing theory is a mathematical approach to the analysis of waiting lines.”* (Teori antrian adalah pendekatan matematika untuk menganalisis garis tunggu)

Russel dan Taylor III (2006:751) mengatakan bahwa :

*“Garis tunggu terjadi karena orang atau benda mendatangi fasilitas pelayanan lebih cepat daripada yang mereka layani. Hal ini terjadi bukan karena kurangnya orang yang melayani atau tidak adanya kapasitas untuk menangani konsumen.”*

Sedangkan menurut Krajewski dan Ritzman (2002:360) mengemukakan sebagai berikut :

*“A waiting line forms because of a temporary imbalance between the demand for service and the capacity of the system to provide the service. In most real-life waiting line problems, the demand rate varies; that is, customer arrive in unpredictable intervals.”* (Garis tunggu terjadi karena ketidak seimbangan yang tidak tetap antara permintaan pelayanan dan kapasitas sistem untuk memberikan pelayanan. Dalam kehidupan nyata masalah garis tunggu, variasi dari tingkat kedatangan yaitu jumlah pelanggan yang datang tidak dapat diprediksi secara interval.)

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa antrian adalah suatu pendekatan matematis untuk menganalisis garis tunggu yang dapat terjadi karena kedatangan konsumen pada fasilitas antrian lebih cepat daripada yang dapat mereka layani dan tidak dapat diprediksi, serta adanya ketidakseimbangan antara permintaan untuk dilayani dengan kapasitas yang dimiliki perusahaan. Jika



kapasitas meningkat, jumlah pelanggan yang menunggu dan waktu mereka menunggu akan menurun. Oleh karena itu, teori antrian berguna untuk menentukan jumlah kapasitas yang dibutuhkan berdasarkan waktu kedatangan konsumen dan waktu pelayanan perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi antrian adalah tersedianya pelayanan, kapasitas fasilitas pelayanan, dan waktu pelayanan yang diberikan untuk setiap nasabahnya. Faktor-faktor ini pulalah yang mempengaruhi kepuasan nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung terhadap sistem antrian yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

Pengelolaan terhadap antrian akan memberikan *side effect* kepada dua pihak yaitu pelanggan atau konsumen dan perusahaan. Pengelolaan antrian secara optimal akan memberikan kepuasan kepada pelanggan dan bagi perusahaan.

Untuk mencapai kepuasan nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung menyediakan permen di meja *teller* saat mereka menunggu. Ini merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung agar memperbaiki tingkat kepuasan nasabahnya. Namun, hal itu diduga belum juga dapat meningkatkan kepuasan nasabah terhadap sistem antrian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang ingin penulis rumuskan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja sistem antrian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?
2. Bagaimana menentukan jumlah teller yang optimal untuk melayani nasabah pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang di atas, maka penulis bertujuan untuk :

1. Mengetahui kinerja sistem antrian yang diterapkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.
2. Mengetahui jumlah *teller* yang optimal untuk melayani nasabah pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini dapat dikelompokkan kepada kegunaan akademik dan kegunaan praktis.

##### **1) Kegunaan Akademis**

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan positif terhadap pengembangan ilmu manajemen operasional,

khususnya yang terkait dengan pembahasan sistem antrian. Selain itu, dapat pula digunakan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai teori antrian dan penerapannya dalam pengambilan keputusan penentuan fasilitas pelayanan yang optimal.

## 2) Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini sangat berguna agar dapat memahami secara praktis bagaimana aplikasi teori antrian dalam prakteknya di lapangan.
- b. Bagi perusahaan yang dijadikan objek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen perusahaan terutama pada operasional perusahaan dan divisi yang menyangkut pelayanan nasabah terkait dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan sistem antrian.

