

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan zaman yang sesuai dengan perkembangan budaya manusia, telah menimbulkan terobosan baru. Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadikan dunia usaha sebagai ajang pertarungan yang semakin bersifat kompetitif. Perusahaan-perusahaan masa kini sedang menghadapi pasar bebas, sehingga akan lebih banyak lagi tantangan yang harus dihadapi di dunia bisnis. Tujuan utama suatu perusahaan yang menyediakan produk ataupun jasa adalah kualitas dan kuantitas produk atau jasa tersebut. Tingginya tingkat persaingan antar usaha yang sejenis mau tidak mau menjadikan produsen semakin terus meningkatkan dan terus memperbaiki kualitas produk atau jasa yang sesuai dengan nilai dan keinginan konsumen.

Dalam industri jasa, kualitas pelayanan adalah faktor yang sangat penting karena merupakan suatu *profit strategy* untuk memikat lebih banyak pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang ada, menghindari berpindahnya pelanggan, dan menciptakan keunggulan khusus.

Perbankan sebagai badan usaha yang bergerak dalam bidang jasa, dituntut memiliki kualitas pelayanan untuk mampu bersaing. Kualitas pelayanan jasa tersebut bisa dilihat dari segi *reliability* (kemampuan mewujudkan janji), *responsiveness* (ketanggapan dalam membantu dan memberi pelayanan yang

cepat), *assurance* (jaminan layanan), *empathy* (kemampuan bank memahami keinginan pelanggan), dan *tangible* (tampilan fisik layanan).

Persaingan antar bank di Indonesia memunculkan era baru perbankan yang dinamis, dimana tingkat persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat baik di pasar domestik maupun pasar internasional, khususnya persaingan bisnis antar jasa layanan bank. Bank yang beroperasi di Indonesia saat ini mencapai 124 bank, dimana hanya sekitar 10% dikuasai oleh 11 bank berskala besar, sekitar 90% sisanya harus diperebutkan oleh 113 bank yang berada di papan menengah ke bawah. Pada tabel 1.1 disajikan data 11 bank kelas papan atas berdasarkan perkembangan aset.

**TABEL 1.1**  
**PERKEMBANGAN ASET 11 BANK PAPAN ATAS**

Peringkat	Nama Bank	(Rp triliun)			
		Juni 2007	Desember 2007	Juni 2008	Desember 2008
1	Bank Mandiri	252.34	303.43	285.77	338.40
2	Bank Central Asia (BCA)	183.21	216.92	221.36	244.71
3	Bank Negara Indonesia (BNI)	175.35	182.01	174.86	200.39
4	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	168.12	203.60	216.89	246.08
5	Bank Danamon Indonesia	85.54	86.68	94.31	104.84
6	Bank Internasional Indonesia (BII)	48.57	50.82	53.20	53.89
7	Bank CIMB Niaga	43.77	54.77	59.01	69.30
8	Panin Bank	42.68	51.16	56.67	63.23
9	Bank Permata	39.03	39.50	43.01	53.99
10	Bank Lippo	37.06	38.44	40.83	41.23
11	Bank Tabungan Negara (BTN)	33.36	36.67	39.23	45.06
	Total Aset	1109.03	1264.00	1285.14	1461.12

Sumber: Laporan Keuangan Bank Indonesia Tahun 2008

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 mendapat dampak langsung dibandingkan dengan sektor ekonomi yang lainnya. Selanjutnya perbankan terus mengalami masa sulit, dimana banyak bank yang mengalami kemunduran kinerja akibat terjadinya krisis kepercayaan dari masyarakat.

Selain masalah kepercayaan masyarakat yang semakin menipis terhadap bank, kini masyarakat sudah mulai pintar dalam memilih bank. Bank yang memberikan layanan yang memuaskan bagi pribadi tiap masyarakat, akan mempunyai jumlah nasabah yang lebih banyak. Sebaliknya, bank yang memberikan kontribusi pelayanan rendah akan memiliki jumlah nasabah yang sedikit. Masyarakat sudah mengetahui bagaimana sistem pelayanan bank pada umumnya. Pola transaksinya tidak jauh dengan penulisan data terlebih dahulu, mengantri, tatap muka langsung, atau dengan kata lain transaksi secara langsung antara nasabah dengan *teller* bank yang membutuhkan waktu tidak sedikit. Kemudian dengan adanya kemudahan yang diperoleh dari komunikasi dan informasi, muncul kompetisi yang sangat ketat yang berakibat pelanggan (*customers*) mempunyai semakin banyak pilihan dan sangat sulit untuk dipuaskan karena telah terjadi pergeseran yang semula hanya untuk memenuhi kebutuhan, meningkat menjadi harapan (*expectation*) untuk memenuhi kebutuhan.

Kebanyakan dari pelanggan, terutama pada nasabah bank menginginkan suatu pelayanan yang bersifat *simple* dan praktis. Atau dengan kata lain, para nasabah dapat bertransaksi tanpa membuang banyak waktu untuk mengantri pada

barisan. Karena secara riil kesibukan orang pada saat ini semakin meningkat, sehingga dibutuhkan suatu sistem yang dapat memenuhi segala kebutuhan dengan efektif dan efisien. Pemenuhan kebutuhan nasabah akan pelayanan perbankan yang prima dapat menghasilkan nasabah yang loyal dan membangun *costumer based* yang kokoh bagi perkembangan masa depan bank.

Menghadapi masalah tersebut, pelaku perbankan harus mampu memberikan pelayanan yang efektif kepada nasabahnya. Tanpa efektivitas pelayanan, sebuah bank tidak akan bisa menawarkan suku bunga yang kompetitif dan tidak akan mendapat simpati dari nasabah. Karena bagi sebagian masyarakat, suku bunga masih menjadi pertimbangan penting untuk menjadi nasabah. Namun, banyak pula golongan masyarakat yang tidak terlalu mempertimbangkan tingkat suku bunga yang ditawarkan sebuah bank. Bagi golongan masyarakat seperti ini, yang paling penting adalah pelayanan.

Efektivitas pelayanan adalah suatu keadaan yang menyangkut sejauh mana aktivitas/kegiatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain dengan menggunakan alat-alat dan sumber daya yang ada secara optimal melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya sehingga tujuan yang dipilih dengan tepat mencapai hasil dan manfaat yang diharapkan.

Upaya dalam melakukan efektivitas pelayanan, perbankan dituntut mampu bertahan dan bekerja keras dalam kondisi yang tidak stabil dengan memperbaiki sistem manajemen bank dalam tingkat persaingan antar-bank yang begitu tinggi saat ini. Terbukti dari banyaknya bank yang beroperasi di Indonesia sekitar 130

bank umum. Jumlah tersebut jauh lebih banyak dari jumlah bank di negara tetangga, misalnya Malaysia hanya memiliki 10 bank, Jepang 4 bank, dan Australia 6 bank.

Sistem manajemen bank yang dimaksud berhubungan dengan mekanisme bank dalam mengatur pola operasional bank yang berkaitan dengan kegiatan penghimpunan maupun penyaluran dana kepada masyarakat dengan melakukan pengawasan terhadap operasional bank yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Salah satu pola operasional bank yang dapat diterapkan oleh perbankan dalam memberikan pelayanan yang efektif kepada nasabah adalah melalui sistem antrian.

Antrian merupakan sebuah situasi yang umum, dimana terdapat orang-orang atau barang dalam barisan yang sedang menunggu untuk dilayani. Menurut Krajewski dan Ritzman (2002:360), mengemukakan antrian sebagai: *“A waiting line forms because of a temporary imbalance between the demand for service and the capacity of system to provide the service.”* (Garis tunggu terjadi karena ketidakseimbangan yang tidak tetap antara permintaan pelayanan dan kapasitas sistem untuk memberikan pelayanan).

Antrian terjadi karena sejumlah nasabah yang datang untuk mendapatkan pelayanan terbentur dengan keterbatasan fasilitas pelayanan (*teller*) yang dimiliki bank sehingga kinerja sistem antrian tidak lagi efektif dalam memberikan pelayanan baik dari segi waktu maupun biaya.

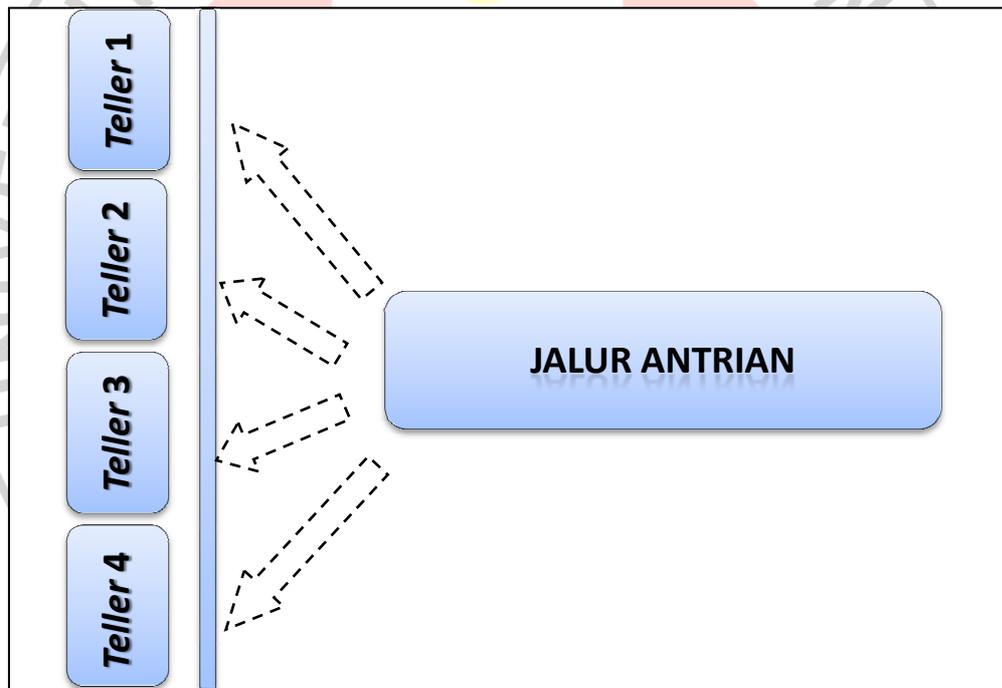
Sistem antrian memiliki karakteristik pada kedatangan populasi yang akan dilayani (yaitu ukuran kedatangan, pola kedatangan, dan perilaku kedatangan),

karakteristik pada disiplin antrian (yaitu batasan panjang antrian dan aturan antrian), serta karakteristik pada fasilitas pelayanan (yaitu distribusi waktu pelayanan dan desain sistem pelayanan).

Analisis pada sistem antrian dapat membantu pengambil keputusan dalam merancang efektivitas pelayanan yang berhubungan dengan kecepatan waktu pelayanan transaksi oleh *teller*. 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 pergi meninggalkan antrian atau nasabah yang kecewa terhadap sistem pelayanan bank yang tidak efektif.

Salah satu bank yang menerapkan sistem antrian adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Bank Mandiri merupakan salah satu bank umum swasta yang sumber dananya terutama berasal dari simpanan masyarakat. Terdapat sejumlah besar nasabah maupun non-nasabah yang melakukan transaksi di Bank Mandiri pada saat setiap hari kerja. Pada umumnya setiap nasabah mengharapkan untuk segera mendapatkan pelayanan dari *teller* tanpa harus menunggu lama. Untuk itu, Bank Mandiri dituntut perlu memberikan pelayanan maksimal kepada para nasabahnya melalui sistem antrian di *teller* yang tepat. Pihak manajemen Bank Mandiri perlu merancang suatu sistem antrian tertentu sebagai wujud pola operasional bank, sehingga dapat menciptakan efektivitas pelayanan bank kepada nasabah. Salah satu kantor cabang Bank Mandiri adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung.

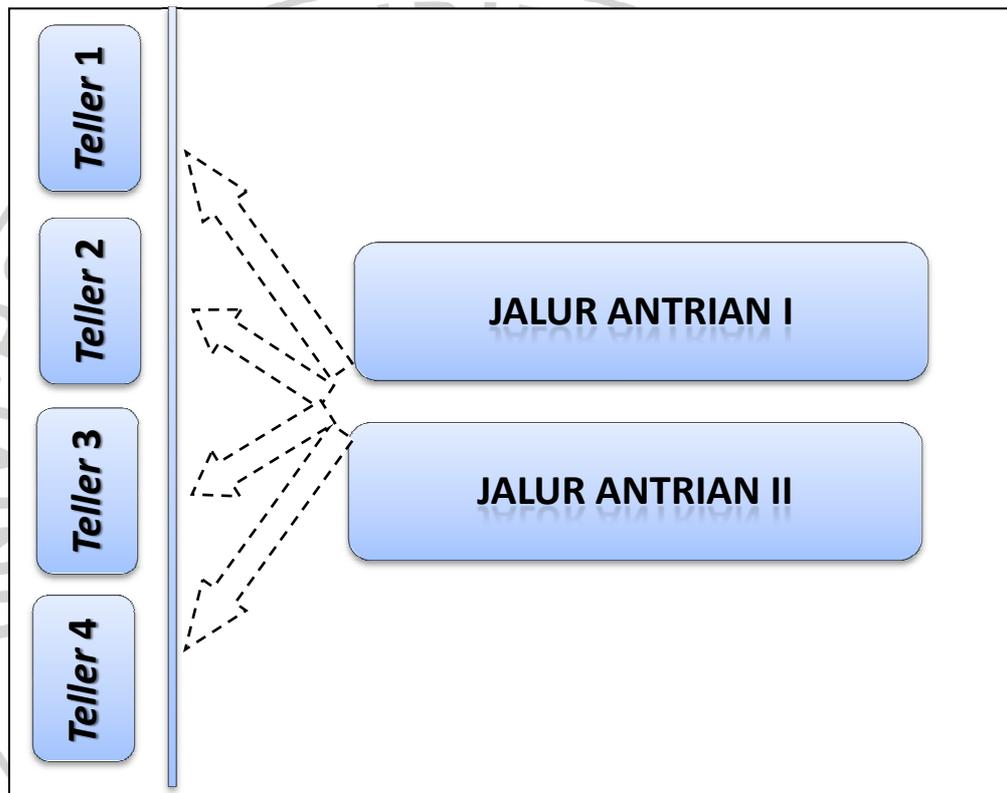
Sistem antrian di *teller* yang diterapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung adalah sistem antrian banyak saluran – satu tahap (*multiple channel – single phase*) yaitu dalam sistem antrian tersebut terdapat lebih dari satu jenis layanan yang diberikan, tetapi dalam setiap jenis layanan hanya terdapat satu pemberi layanan. Berikut ini merupakan perkembangan gambar model antrian yang diterapkan Bank Mandiri Cabang Setiabudi Bandung. Sistem antrian sebelum dilakukan perubahan, diperlihatkan pada gambar di bawah ini:



Sumber : Hasil pengamatan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung

**GAMBAR 1.1**  
**SISTEM ANTRIAN MULTIPLE CHANNEL – SINGLE PHASE**  
**DENGAN SATU JALUR ANTRIAN**  
**PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. KANTOR CABANG SETIABUDI**  
**BANDUNG**

Sistem antrian di atas, menunjukkan bahwa hanya ada satu jalur antrian untuk menuju ke salah satu *teller* dari empat *teller* yang tersedia. Sedangkan pada sistem antrian setelah dilakukan perubahan, jalur antrian yang tersedia ada dua jalur. Sistem antrian setelah dilakukan perubahan, diperlihatkan pada gambar di bawah ini:



Sumber : Hasil pengamatan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung

**GAMBAR 1.2**  
**SISTEM ANTRIAN MULTIPLE CHANNEL – SINGLE PHASE**  
**DENGAN DUA JALUR ANTRIAN**  
**PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. KANTOR CABANG**  
**SETIABUDI BANDUNG**

Sistem antrian di atas menunjukkan jalur antrian yang terjadi ada dua, namun nasabah tetap bebas memilih *teller* mana yang kosong. Baik pada satu jalur maupun dua jalur, semua nasabah dapat dilayani tanpa memandangi siapa yang datang terlebih dahulu melainkan memperhatikan siapa yang berada pada barisan paling depan pada jalur antrian.

Pada sistem antrian satu jalur maupun dua jalur tersebut terlihat bahwa sistem antrian tidak disertai dengan garis tunggu nasabah (berupa tempat duduk). Nasabah yang datang, langsung masuk pada jalur antrian dan langsung mengantri untuk mendapatkan pelayanan dari *teller*. Sehingga pada saat tingkat kedatangan nasabah tinggi, maka jalur antrian akan semakin panjang dan nasabah membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menunggu giliran mendapatkan pelayanan dalam keadaan sesak dan posisi berdiri, karena tidak adanya tempat duduk yang disediakan untuk menunggu giliran antrian.

Selain itu, tidak ditemukan adanya loket pengambilan nomor antrian pada sistem karena nasabah yang ingin melakukan transaksi dengan *teller*, langsung masuk ke jalur antrian. Pada saat nasabah ingin keluar sebentar misalnya pergi ke toilet, nasabah tersebut akan kehilangan jalur antrian karena tidak mempunyai bukti nomor antrian. Sehingga kemungkinan nasabah tersebut tidak bisa masuk kembali pada urutan antrian yang sama seperti urutan sebelumnya.

Melihat sistem antrian yang diterapkan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung saat ini, lebih dari 50% nasabah mengeluh dan kecewa terhadap kinerja sistem antriannya Hal ini didasarkan pada

survei langsung dengan nasabah yang pernah mengantri pada sistem antrian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung.

**TABEL 1.2**  
**RESPON NASABAH TERHADAP ANTRIAN**  
**PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk. KANTOR CABANG SETIABUDI**  
**BANDUNG**

Bagaimana menurut anda kinerja sistem antrian Bank Mandiri Cabang Setiabudi Bandung saat ini?				
Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Tidak Baik
-	6	9	13	2

Sumber: Survei terhadap 30 nasabah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai sistem antrian, sehingga melatarbelakangi penulis mengangkat permasalahan ini sebagai judul skripsi yaitu **“Analisis Sistem Antrian Untuk Mencapai Efektivitas Pelayanan (Kasus Sistem Antrian di Teller Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung)”**.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Sistem antrian di *teller* yang diterapkan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Setiabudi Bandung saat ini, ternyata belum efektif dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Banyak nasabah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Setiabudi Bandung yang merasa kecewa dan tidak puas terhadap pelayanan Bank Mandiri.

Fenomena menunggu adalah hasil langsung dari keacakan dalam operasi pelayanan. Secara umum, kedatangan pelanggan dan waktu perbaikan tidak diketahui sebelumnya karena jika dapat diketahui, pengoperasi sarana tersebut dapat dijadwalkan sedemikian rupa, sehingga akan sepenuhnya menghilangkan keharusan untuk menunggu.

Tujuan mempelajari pengoperasian sebuah sarana pelayanan dalam kondisi acak adalah untuk memperoleh beberapa karakteristik yang mengukur kinerja sistem yang sedang dipelajari tersebut. Misalnya, satu ukuran yang logis dari kinerja adalah seberapa lama seorang pelanggan diperkirakan harus menunggu sebelum dilayani. Satu ukuran lain adalah berapa banyak *teller* yang dibutuhkan untuk melayani para nasabah. Ukuran pertama memandang sistem dari sudut pandang pelanggan, sementara ukuran kedua mengevaluasi derajat pemanfaatan sarana tersebut. Kedua ukuran kinerja ini dipergunakan untuk memilih tingkat pelayanan (laju pelayanan) yang akan menghasilkan keseimbangan yang wajar antara kedua situasi yang bertentangan ini.

Mengatasi masalah tersebut, diperlukan suatu sistem antrian yang tepat untuk membantu pengambil keputusan dalam merancang efektivitas pelayanan yang berhubungan dengan kecepatan waktu pelayanan transaksi oleh *teller*, lamanya waktu menunggu nasabah pada antrian, dan tingkat kesibukkan pelayan, sehingga nasabah tetap loyal dan merasa terpuaskan dengan sistem antrian tersebut.

Menurut Krajewsheki dan Ritzman (2002:360), mengemukakan antrian sebagai: *“A waiting line forms because of a temporary imbalance between the demand for service and the capacity of system to provide the service.”* (Garis tunggu terjadi karena ketidakseimbangan yang tidak tetap antara permintaan pelayanan dan kapasitas sistem untuk memberikan pelayan).

Taha (2003:579), mengungkapkan bahwa teori antrian adalah:

*“The study of queues deals with quantifying the phenomenon of waiting in lines using representative measure of performance, such as average waiting time in queue, and average facility utilization. The results of queueing analysis can be used in the context of a cost optimization model, where the sum of the costs of offering the service and of waiting is minimized.”* (teori antrian berperan dalam mengukur fenomena menunggu dalam antrian dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja seperti rata-rata panjang antrian, rata-rata waktu menunggu dalam antrian, dan rata-rata utilisasi penggunaan fasilitas. Hasil dari analisis antrian bisa dipakai dalam konteks sebuah model optimalisasi biaya, dimana jumlah biaya penyediaan fasilitas dan biaya menunggu bisa diminimisasi).

Sedangkan menurut Stevenson (2005:779), yaitu: *“Queueing theory is a mathematical approach to the analysis of waiting lines.”* (Teori antrian adalah pendekatan matematika untuk menganalisis garis tunggu).

Melihat sistem antrian PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Setiabudi Bandung yang belum dapat mewakili visi Bank Mandiri sebagai bank terpercaya pilihan masyarakat, maka PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Setiabudi Bandung perlu menerapkan sistem antrian baru yang dapat meningkatkan pelayanan yang prima sekaligus efektif. Sistem antrian yang akan diukur di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung didasarkan pada model tingkat aspirasi yaitu waktu pelayanan *teller*, waktu tunggu nasabah, dan tingkat kesibukan *teller*.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang ingin penulis rumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran sistem antrian di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung saat ini?
2. Bagaimana sistem antrian yang tepat untuk mencapai efektivitas pelayanan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran sistem antrian di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung saat ini.

2. Sistem antrian yang tepat untuk mencapai efektivitas pelayanan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Setiabudi Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini dapat dikelompokkan kepada kegunaan teoritis dan kegunaan praktis, antar lain:

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan di bidang ilmu manajemen khususnya manajemen operasional yang berkaitan dengan sistem antrian serta hubungannya dengan efektivitas pelayanan. Lebih lanjut hasil penelitian ini memberikan informasi serta dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis sendiri, penelitian ini sangat berguna untuk menambah pengetahuan penulis mengenai sistem antrian yang tepat dalam upaya mencapai efektivitas pelayanan serta memahami secara praktis bagaimana aplikasi teori antrian dalam praktiknya di lapangan.
- b. Bagi perusahaan yang dijadikan objek penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai sistem antrian untuk mencapai efektivitas pelayanan.