

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi ini dengan semakin berkembangnya dunia perdagangan dan investasi, akan mempengaruhi perekonomian Indonesia dimana akan semakin terbuka terhadap para pelaku bisnis. Pasar yang bertambah luas telah memacu masuknya pesaing – pesaing baru dengan berbagai macam bisnisnya.

Para pelaku bisnis di Indonesia mau tidak mau harus menghadapi persaingan domestik maupun persaingan global dari berbagai sektor usaha, baik sektor manufaktur, jasa, dan perdagangan. Sudah menjadi kenyataan bahwa sektor jasa telah mengalami perkembangan yang cukup pesat disamping berbagai sektor ekonomi lainnya.

Salah satu jenis perusahaan yang bergerak di sektor jasa adalah bank. Bank merupakan lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Keberadaan bank dalam suatu negara mempunyai manfaat utama sebagai penunjang sektor ekonomi lainnya, seperti sektor industri, pertanian, perkebunan, transportasi, dan perdagangan luar negeri. Oleh karena itu, dengan semakin meluasnya jaringan operasi bank diharapkan dapat menyokong pembangunan nasional di negara tersebut.

Sejak dicanangkannya paket deregulasi di bidang perbankan pada tanggal 27 Oktober 1998 atau yang dikenal dengan sebutan Pakto 27/1998, Sistem Perbankan Indonesia menjadi lebih terbuka terhadap persaingan dan mekanisme pasar. Kebijakan tersebut memberi kemudahan dalam pendirian bank–bank swasta baru, pembukaan kantor cabang baru serta perluasan produk tabungan bagi semua bank melalui diversifikasi sarana penyerahan dana. Hal ini menimbulkan berbagai implikasi sebagai berikut :

- Persaingan antar bank semakin tajam dalam memperebutkan dana dan nasabah.
- Bank–bank mulai menciptakan produk–produk yang mampu membedakan dirinya dengan pesaing.
- Otomatisasi semakin meningkat dan berlangsung cepat.
- Para nasabah semakin menuntut kenyamanan dan pelayanan yang lebih baik.

Sejalan dengan semakin ketatnya tingkat persaingan antar bank tersebut maka setiap bank harus berusaha untuk memperkuat *bargaining position*-nya yang meliputi peningkatan kualitas pelayanan bank melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengguna teknologi canggih, perbaikan sistem dan prosedur dan sebagainya.

Dengan demikian faktor penting yang perlu diperhatikan dalam menghadapi persaingan ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan bank yang diberikan kepada para nasabah yang diikuti dengan peningkatan produktivitas karyawan.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas karyawan tersebut, maka perlu ditingkatkan pula kualitas manajemen bank yang meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi. Oleh karena terdapatnya berbagai aspek yang sangat luas yang dikaji dalam manajemen bank, maka penelitian ini dibatasi hanya pada satu bidang manajemen saja yaitu manajemen operasi.

Aktivitas operasi pada suatu bank meliputi seluruh transaksi yang terjadi di bank tersebut seperti pembukaan rekening, penyetoran dan penarikan tabungan, transaksi giro, penarikan cek dan wesel, transfer dana dan sebagainya. Setiap nasabah yang melakukan transaksi atau segala kegiatan yang berhubungan dengan uang tunai akan dilayani oleh teller.

Fenomena umum yang sering terjadi disini adalah nasabah harus antri dan menunggu sebelum mendapatkan pelayanan dalam upaya mendapatkan pelayanan dari teller, nasabah sering menilai kualitas sistem operasi suatu bank berdasarkan lamanya waktu menunggu atau kecepatan teller memberi pelayanan kepada mereka.

Bank Mandiri merupakan salah satu bank pemerintah yang sumber dananya terutama berasal dari simpanan masyarakat seperti giro, tabungan, dan deposito serta menyalurkan dananya melalui pemberian kredit jangka pendek. Terdapat sejumlah besar nasabah maupun non nasabah yang melakukan transaksi di bank tersebut pada setiap hari kerja. Pada umumnya setiap nasabah mengharapkan untuk segera mendapatkan pelayanan dari teller tanpa harus menunggu lama.

Oleh karena itu, pihak manajemen bank perlu merancang suatu sistem operasi teller atau sistem antrian tertentu serta menentukan jumlah teller yang optimal. Hal tersebut disebabkan apabila jumlah teller terlalu sedikit dapat mengakibatkan nasabah lama menunggu sebelum mendapatkan pelayanan sehingga mengurangi kepuasan nasabah. Sedangkan jumlah teller yang terlalu banyak dapat mengakibatkan rendahnya tingkat utilisasi teller serta meningkatkan biaya operasi bagi bank.

Salah satu tugas manajemen operasi adalah mengatur penjadwalan, khususnya yang berkaitan dengan penjadwalan teller yang ditugaskan dalam menghadapi tingkat kedatangan nasabah yang berfluktuasi. Manajemen operasi juga memegang peranan penting dalam perancangan sistem operasi jasa yang efektif dan efisien. Penggunaan model antrian yang disertai dengan analisis kuantitatif dapat membantu pihak manajemen bank dalam merancang sistem operasi teller tersebut, oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai model antrian yang hasilnya disajikan dalam bentuk karya ilmiah yang berjudul “ *Analisis Model Antrian Terhadap Kecepatan Penyelesaian Transaksi Guna Mengurangi Waktu Tunggu Nasabah pada Bank Mandiri Cabang Surapati Bandung*”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam melayani transaksi nasabah, Bank Mandiri menggunakan sistem antrian *multi teller* dimana unit kerja teller dibedakan atas teller umum dan teller khusus. Teller umum bertugas untuk melayani setoran atau penarikan tunai kurang

dari Rp 2.000.000,- , maksimal 2 transaksi dan print/cetak buku tabungan sedangkan teller khusus bertugas melayani setoran atau penarikan tunai lebih dari Rp 20.000.000,- , minimal 3 transaksi dan setoran awal tabungan, giro dan deposito.

Dalam hal ini tingkat kedatangan nasabah di bagian teller umum adalah yang tertinggi. Disini penulis mengkhususkan penelitian pada teller umum dimana antrian yang tertinggi pada teller umum yang terdiri dari 6 teller. Oleh karena itu dengan semakin banyaknya nasabah maka semakin besar pula kemungkinan para nasabah untuk menunggu untuk mendapat pelayanan. Adapun rata-rata tingkat kedatangan nasabah di Bank Mandiri selama bulan April 2006 dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 1.1 Rata – rata Tingkat Kedatangan Nasabah Bulan April 2006

| Waktu | Tingkat Kedatangan Rata - Rata |
|---------------|---------------------------------------|
| 08.00 – 09.00 | 98 |
| 09.00 – 10.00 | 118 |
| 10.00 – 11.00 | 121 |
| 11.00 – 12.00 | 112 |
| 12.00 – 13.00 | 100 |
| 13.00 – 14.00 | 87 |
| 14.00 – 15.00 | 60 |
| Total | 696 |

Sumber : Divisi Sistem Informasi Bank Mandiri

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pada jam sibuk dimana tingkat kedatangan nasabah cukup tinggi akan mengakibatkan nasabah lebih lama menunggu,

sedangkan pada saat tingkat kedatangan nasabah rendah akan mengakibatkan tingkat utilisasi teller juga rendah.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

- Bagaimana kinerja sistem antrian yang telah diterapkan oleh Bank Mandiri selama ini ?
- Bagaimana peranan model antrian dalam meningkatkan kinerja sistem antrian di Bank Mandiri ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- Untuk mengetahui kinerja sistem antrian yang telah diterapkan oleh Bank Mandiri selama ini.
- Untuk mengetahui peranan model antrian dalam meningkatkan kinerja sistem antrian di Bank Mandiri.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi berbagai pihak, diantaranya bagi penulis sendiri, bank, fakultas, maupun pihak lain yang berkepentingan.

Bagi penulis :

- Untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh penulis semasa kuliah khususnya manajemen operasi dalam praktek di perusahaan.
- Menambah pengetahuan penulis mengenai model antrian dimana penulis mencoba untuk menyelesaikan masalah antrian yang terjadi di bank.

Bagi bank :

- Memberi gambaran mengenai kinerja sistem antrian di Bank Mandiri selama ini sehingga dapat membantu pihak manajemen bank dalam mengambil keputusan.
- Memberi saran bagi pihak manajemen bank dalam merancang sistem antrian yang efektif dan efisien serta menentukan jumlah teller yang optimal untuk meningkatkan kinerja sistem antrian di bank tersebut.

Bagi fakultas :

- Melengkapi literatur di Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha sehingga dapat menjadi sumber bacaan yang bermanfaat bagi mahasiswa yang akan menyusun skripsi.

Bagi pihak lain yang berkepentingan :

- Menambah pengetahuan bagi pihak lain mengenai penerapan model antrian dalam praktek perusahaan.
- Sebagai bahan perbandingan dengan pengetahuan yang telah diperoleh pihak lain mengenai model antrian.

1.5 Kerangka Pemikiran

Manajemen operasi berhubungan dengan aktivitas, konsep dan desain kerja dalam proses memproduksi barang dan jasa. Aktivitas-aktivitas yang berlangsung dalam proses produksi mengikuti sistem yang ada sehingga akan dihasilkan suatu barang atau jasa yang mempunyai nilai tambah sesuai dengan kebijakan yang disampaikan oleh pihak manajemen. Aktivitas menciptakan barang dan jasa berlangsung di setiap organisasi.

Adapun pengertian manajemen operasi, seperti dikemukakan oleh Davis, Aquilano & Chase (1999, p.4) :

“ Operations management is the management of the conversion process, which transforms inputs such as raw material and labor into outputs in the form of finished good and service “.

Dari sudut pandang perusahaan , manajemen operasi didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya–sumber daya penting yang diminta oleh pihak perusahaan untuk diolah menjadi barang dan jasa.

Sebuah kegiatan operasi mendefinisikan satu kombinasi kegiatan yang saling berkaitan yang harus dilakukan dalam urutan tertentu sebelum keseluruhan tugas dapat diselesaikan. Kegiatan – kegiatan ini saling berkaitan dalam satu urutan yang logis dalam arti bahwa beberapa kegiatan tidak dapat dimulai sampai kegiatan lainnya diselesaikan. Tujuan tahap penjadwalan adalah dikembangkannya sebuah bagan waktu yang memperlihatkan waktu awal dan akhir untuk setiap kegiatan disamping

hubungannya dengan kegiatan–kegiatan lain dalam kegiatan operasi tersebut. Di samping itu, jadwal tersebut harus menunjukkan kegiatan–kegiatan kritis (dalam hal waktu) yang memerlukan perhatian khusus operasi tersebut ingin diselesaikan pada waktunya. (Taha,1997, p.76)

Proses operasi yang ditetapkan oleh manajer operasi melalui keputusan–keputusan berupa penetapan kualitas, disain produk dan jasa, strategi proses, tata letak, penjadwalan, perawatan dan perencanaan kapasitas produksi. Salah satu proses operasi dalam manajemen operasi adalah penjadwalan. Salah satu alat yang digunakan untuk menyelesaikan masalah penjadwalan adalah dengan teori antrian. Teori antrian digunakan untuk menentukan jumlah fasilitas yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan, dimana waktu dan jumlah kedatangan serta waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan tidak dapat ditentukan secara pasti.

Dari sudut pandang model antrian, situasi antrian diciptakan dengan cara sementara para pelanggan tiba di satu sarana pelayanan, mereka bergabung dalam sebuah antrian. Pelayan memilih seorang pelanggan dari antrian untuk memulai pelayanan. Setelah selesainya pelayanan, proses memilih pelanggan baru (yang sedang menunggu) untuk mendapatkan pelayanan diulangi.

Unsur-unsur dasar model antrian bergantung dari faktor-faktor berikut (Taha, 1997, p.178):

1. Distribusi kedatangan dan waktu pelayanan

Pelaku-pelaku utama dalam sebuah situasi antrian adalah pelanggan (*customer*) dan pelayan (*server*). Dalam model antrian, kedatangan pelanggan dan waktu

pelayanan diringkas dalam bentuk distribusi probabilitas yang umumnya disebut sebagai distribusi kedatangan dan distribusi waktu pelayanan. Kedua distribusi ini mewakili situasi dimana pelanggan tiba dan dilayani secara individual (misalnya, bank atau supermarket). Dalam situasi lain, pelanggan dapat tiba dan/atau dilayani dalam kelompok (misalnya restoran). Kasus ini umumnya disebut sebagai antrian kelompok (*bulk queue*).

2. Peraturan pelayanan dan prioritas pelayanan

Cara memilih pelanggan dan antrian untuk memulai pelayanan (peraturan pelayanan). Peraturan paling umum adalah FCFS (*First Come First Served*), LCFS (*Last Come First Served*), dan SIRO (*Service In Random Order*). Perlu ditambahkan bahwa sementara peraturan pelayanan menentukan pemilihan pelanggan dari satu jalur antrian, para pelanggan yang tiba di sebuah sarana pelayanan dapat juga ditempatkan dalam antrian prioritas (*priority queue*) sedemikian rupa sehingga prioritas yang lebih tinggi akan menerima preferensi untuk mulai dilayani terlebih dulu.

3. Rancangan sarana pelayanan

Pada kondisi semua pelayan menawarkan pelayanan yang sama (misalnya kasir bank), maka dapat dikatakan sarana pelayanan tersebut memiliki pelayan sejajar (*parallel servers*). Sarana pelayanan dapat pula terdiri dari serangkaian stasiun yang dapat dilalui pelanggan sebelum pelayanan diselesaikan (misalnya pengolahan sebuah produk di serangkaian mesin). Situasi ini dikenal sebagai antrian serial atau antrian tandem (*tandem queue*). Sedangkan rancangan yang

mencakup kedua sarana pelayanan tersebut adalah antrian jaringan (*network queue*).

4. Ukuran antrian yang diijinkan

Dalam beberapa situasi tertentu, hanya sejumlah pelanggan tertentu yang diijinkan, kemungkinan karena batasan ruang.

5. Sumber pemanggilan

Sumber pemanggilan (*calling source*) dapat menghasilkan sejumlah terbatas pelanggan atau sejumlah tak terbatas pelanggan. Sumber pemanggilan ini berasal dari pelayan yang akan memberikan pelayanan.

6. Perilaku manusia

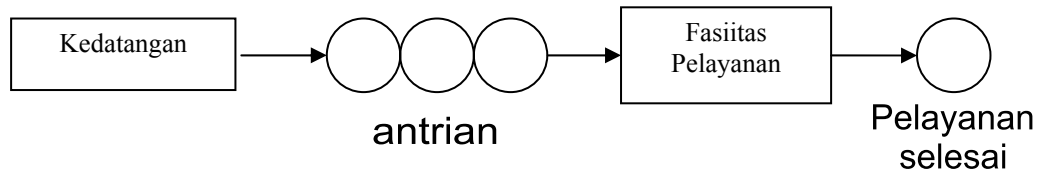
Pelayan dapat mempercepat laju pelayanan ketika jalur antrian memanjang. Pelanggan dapat berpindah dari satu jalur antrian ke jalur lainnya dengan harapan dapat mengurangi waktu menunggu. Beberapa pelanggan juga menolak untuk bergabung dalam satu jalur antrian, karena mereka memperkirakan waktu tunggu yang lama, atau mereka dapat membatalkan setelah berada dalam antrian karena waktu menunggu mereka sudah terlalu lama. Namun dalam hal perilaku manusia, waktu menunggu yang panjang bagi satu orang tidak sama panjang bagi orang lain, sehingga penilaian yang dilakukan bersifat subjektif.

Teori antrian memberikan model–model untuk menganalisis pengoperasian sarana pelayanan dimana kedatangan dan/atau keberangkatan pelanggan terjadi secara acak. Oleh karena itu tujuan model–model antrian adalah untuk menentukan ciri–ciri yang mengukur kinerja sebuah sistem. (Taha,1997, p.176)

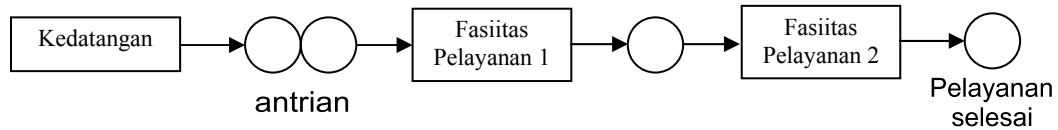
Kombinasi dari banyak pelayanan dan banyak tahap menimbulkan empat tipe situasi antrian yang ditunjukkan dalam Gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1 Situasi Berbagai Antrian

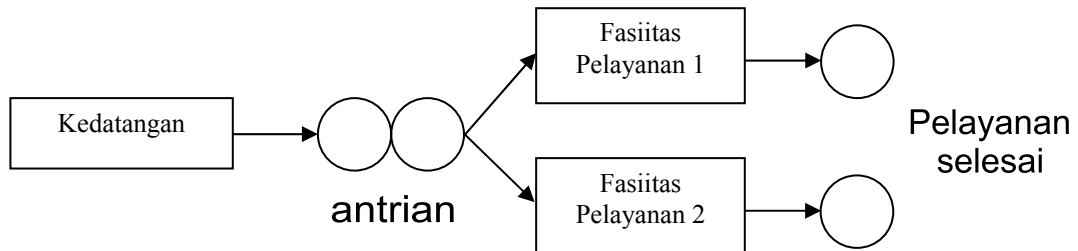
- Satu saluran, satu tahap (*single channel, single server*)



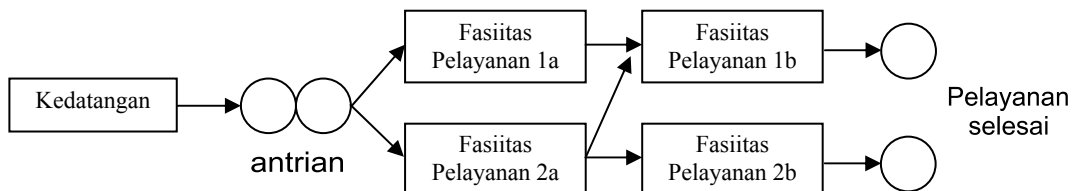
- Satu saluran, banyak tahap (*single channel, multi server*)



- Banyak saluran, satu tahap (*multi channel, single server*)



- Banyak saluran, banyak tahap (*multi channel, multi server*)



Sumber: Schroeder, "Pengambilan Keputusan Dalam Suatu Fungsi Operasi", Edisi Ketiga, Erlangga, 1997, p.161

Dalam perusahaan jasa, keseimbangan antara sejumlah kapasitas pelayanan dengan permintaan konsumen untuk dilayani harus dicapai agar tidak terjadi antrian yang panjang. Antrian atau garis tunggu dapat terbentuk apabila konsumen mendatangi fungsi pelayanan lebih cepat daripada mereka dapat dilayani (Taylor, 1996, p.506). Dalam hal ini terdapat sejumlah orang yang sedang berusaha untuk mendapatkan pelayanan dari fasilitas pelayanan yang terbatas jumlahnya.

Fenomena antrian sering dijumpai pada perusahaan jasa yang memberi pelayanan langsung kepada konsumen, misalnya bank. Masalah penjadwalan di suatu bank meliputi penempatan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh setiap fungsi operasinya. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem operasi jasanya dimana dalam menganalisis masalah tersebut dapat digunakan model antrian yang merupakan bagian dari penjadwalan.

Sebelum merancang sistem operasi jasanya, perusahaan harus menetapkan terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai dalam mendesain sistem operasinya. Dalam hal ini perusahaan perlu menyeimbangkan antara kepentingan konsumen dan kepentingan perusahaan.

Konsumen berkepentingan untuk memperoleh pelayanan yang cepat tanpa harus lama menunggu sehubungan dengan waktu menjadi sumber daya yang semakin penting. Sementara perusahaan berkepentingan untuk meminimalkan biaya fasilitas pelayanan dan meningkatkan utilisasi sistem pelayanan.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa tujuan yang hendaknya dicapai oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- Meningkatkan kepuasan konsumen/ nasabah dengan meminimalkan waktu tunggu.
- Meningkatkan utilisasi sistem pelayanan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus menyediakan fasilitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan. Ketersediaan fasilitas pelayanan telah ditetapkan terlebih dahulu dalam keputusan fasilitas yang diambil. Selanjutnya perlu dilakukan pengaturan kapasitas yang berada dalam batas fasilitas yang tersedia. Penggunaan kapasitas yang ada tersebut perlu diatur dengan membuat rencana penjadwalan.

Pada umumnya, perusahaan menghadapi permintaan yang berfluktuasi. Demikian pula dengan perusahaan jasa, dimana pada saat tertentu perusahaan menghadapi permintaan pelanggan yang tinggi, sementara pada saat ini hanya terdapat sedikit pelanggan yang membutuhkan pelayanan.

Oleh karena itu bagaimana kita mengolah data atau informasi yang ada supaya dapat dipergunakan dalam mencari rancangan yang optimal untuk sarana pelayanan yang bersangkutan melalui analisis model antrian. (Taha,1997, p.176)

1.6 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif–analisis yaitu metode yang bertujuan untuk menguraikan, menjelaskan menganalisis, serta menginterpretasikan hasil penelitian sebagai suatu kesimpulan. Dalam metode ini dilakukan pula pengumpulan data melalui teknik sampling, yaitu proses pemilihan beberapa objek atau unsur dalam populasi untuk digunakan sebagai sampel yang akan diteliti sifatnya, berdasarkan model antrian yang akan dianalisis yaitu, *multichannel single server*, dapat diasumsikan bahwa jumlah sampel yang diambil berdasar dari populasi yang ada ketika dilakukan penelitian.

1.7 Lokasi dan Lamanya Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Bank Mandiri, Jl. Surapati 41 Bandung. Penelitian dilaksanakan dari Maret 2006 sampai dengan April 2006.

1.8 Sistematika Pembahasan

Skripsi ini dibagi ke dalam 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Menerangkan alasan–alasan mengapa penulis merasa perlu untuk menganalisis lebih jauh tentang model antrian terhadap kecepatan penyelesaian transaksi guna mengurangi waktu tunggu nasabah pada Bank Mandiri Cabang Surapati Bandung.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Merupakan bagian yang dijadikan sebagai acuan teoritis untuk menganalisis lebih lanjut mengenai permasalahan yang terjadi pada bagian teller pada Bank Mandiri.

BAB 3 OBYEK PENELITIAN

Merupakan gambaran umum tentang perusahaan , dalam hal ini adalah Bank Mandiri Cabang Surapati Bandung.

BAB 4 PEMBAHASAN

Berisi analisis terhadap data yang dikumpulkan selama melakukan penelitian di perusahaan, menemukan permasalahan utama yang terjadi dalam perusahaan serta menganalisis jalan keluar yang mungkin dilaksanakan oleh perusahaan yaitu Bank Mandiri Cabang Surapati Bandung.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan kesimpulan akhir yang diperoleh serta saran yang dapat diberikan bagi perusahaan.