



RINGKASAN EKSEKUTIF

SUJANA. 1999. Analisis Pelayanan Pada *Teller* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bogor. Di bawah bimbingan M. SYAMSUL MAARIF dan HARIANTO.

Suatu kenyataan yang sulit dihindari adalah bahwa dunia usaha atau bisnis sebagian besar beroperasi dengan sumber daya yang relatif terbatas. Dengan demikian maka sumber daya yang ada atau tersedia harus dimanfaatkan dengan efisien dan berdaya guna. Di pasar yang kompetitif, kelangsungan suatu bisnis banyak tergantung dari ada tidaknya perhatian yang besar terhadap kebutuhan pelanggan. Upaya ini tampaknya mahal dan malah semakin membebani para manajer, terutama dalam usaha pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Namun upaya ini harus dilakukan jika BRI ingin memenangkan persaingan dalam kompetisi ini. Persaingan antar bank yang sangat ketat di Indonesia umumnya dan Bogor khususnya akhirnya akan menciptakan suatu kondisi dimana produk dan fasilitas yang ditawarkan kepada konsumen tidak berbeda antara bank yang satu dengan bank yang lain. Dengan demikian persaingan antar bank tidak akan terjadi pada produk dan fasilitas melainkan pada *service* atau pelayanan. Bank-bank yang memberikan pelayanan terbaiklah yang akan dicari oleh nasabah dan sebaliknya ketidakpuasan konsumen akan mudah sekali membuatnya pindah ke bank lain. Nasabah akhirnya juga tidak mudah dibujuk oleh suatu promosi iklan tentang suatu produk atau fasilitas, karena kepedulian mereka akan produk-produk dan fasilitas-fasilitas perbankan sudah tinggi, sehingga mereka akan mengevaluasinya dengan hati-hati.

BRI Cabang Bogor merupakan salah satu bank yang dikelola oleh Pemerintah yang bertindak sebagai bank pembayar bagi bank-bank yang terkena likuidasi. Dengan demikian jumlah nasabah semakin bertambah dan mengharuskan kepada pihak manajemen BRI untuk memberikan pelayanan dan penanganan secara serius untuk menangani jumlah nasabah yang semakin bertambah. Hampir semua kegiatan usaha dalam memberikan pelayanan tidak dapat dihindari harus menciptakan suatu urutan-urutan pelayanan sehingga menciptakan suatu urutan tertentu yang harus dilalui dan inilah yang harus diantisipasi oleh seluruh perbankan termasuk BRI Cabang Bogor dalam rangka memenangkan persaingan antar bank yang semakin hari semakin ketat.

Berdasarkan uraian di atas dalam Geladikarya ini diidentifikasi suatu masalah disamping identifikasi-identifikasi lain sebagai penunjang yaitu bagaimana meningkatkan kinerja antrian pada *teller* BRI Cabang Bogor, untuk mengurangi waktu tunggu nasabah dalam antrian dan mengurangi panjang antrian, dengan pertimbangan biaya supaya efisien dan efektif.

Bidang fungsional penelitian ini adalah mata kuliah Manajemen Produksi dan Operasi pada perusahaan jasa keuangan yaitu bank. Karena luasnya cakupan pelayanan dalam bidang jasa keuangan ini maka penelitian dibatasi pada kegiatan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Penguji hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Penguji tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



perusahaan PT BRI Cabang Bogor dalam memberikan pelayanan kepada nasabah yang ada pada seluruh aktivitas *teller* khususnya antrian yang terjadi dan bagaimana menganalisis kinerja dari kondisi yang ada. Penelitian ini tidak meneliti aktivitas yang ada pada *teller* lain yang berlokasi dalam satu bangunan misalnya untuk pelayanan *payment point*. *Payment point* merupakan suatu bentuk kerjasama dengan pihak lain misalnya pembayaran telepon hasil kerjasama antara BRI dengan PT Telkom, pembayaran air (PAM) kerjasama dengan pihak PDAM dan pembayaran listrik kerjasama dengan pihak PLN.

Penelitian mencakup analisis terhadap kinerja *teller* melalui atribut yang ada dengan kondisi antrian itu sendiri, yang secara otomatis apabila atribut yang ada memadai maka nasabah yang antri dalam sistem akan memberikan suatu respon yang positif terhadap kinerja *teller* yang diberikan oleh karyawan *teller*. Kondisi ini akan kebalikannya apabila kinerja *teller* yang menangani jauh dari standar mutu manajemen BRI yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga mengamati sebab-sebab khusus yang menyebabkan terjadinya lamanya antrian menjadi lebih lama dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam membandingkan posisi BRI Cabang Bogor dengan bank lain penelitian ini dilengkapi dengan pendekatan metode *mystery shopping* untuk merekam secara langsung terhadap kondisi atribut bank-bank lain dibandingkan dengan bank BRI Cabang Bogor.

Berdasarkan keadaan dari identifikasi tentang model antrian diperoleh karakteristik antrian nasabah BRI Cabang Bogor sebagai berikut :

- Lay out : Ganda
- Fase Pelayanan : Tunggal
- Populasi : Tak Terbatas
- Pola Kedatangan : Diasumsikan : Distribusi Poisson
- Disiplin Antrian : Datang Pertama Dilayani Pertama
- Pola Pelayanan : Eksponensial
- Panjang Antrian : Tak Terbatas

Kecenderungan kedatangan nasabah yang antri di loket atau *teller* BRI Cabang Bogor terdapat tiga karakteristik, pertama pada jam 08.00 sampai dengan jam 10.30 kedatangan pada pagi hari nasabah mulai antri dalam jumlah yang banyak, kemudian bertambah dalam jumlah yang lebih banyak dan sampai puncaknya pada pukul 10.30. Kedua, nasabah mulai mengalami penurunan jumlahnya setelah pukul 10.30 sampai dengan pukul 13.00, tetapi jumlah ini masih lebih banyak dibandingkan dengan tahap berikutnya yaitu yang ketiga pukul 13.01 sampai dengan tutup.

Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan menggunakan rumus-rumus antrian didapatkan hasil bahwa :

Semakin banyak *teller* yang dibuka, maka semakin kecil nasabah yang ada dalam sistem antrian, dan semakin kecil waktu yang dibutuhkan oleh tiap nasabah untuk menunggu sebelum mendapatkan pelayanan. Dengan demikian maka akan semakin kecil pula nasabah untuk meninggalkan sistem antrian



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Penguatan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Penguatan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



karena terlalu lamanya pelayanan. Kondisi lain yang terjadi adalah semakin besar peluang nasabah untuk tidak ada dalam sistem.

- Pembukaan *teller* sebanyak 8 (delapan) unit pada awal bulan dilihat dari segi ratio penggunaan sistem (Po) merupakan kondisi yang sangat ideal dibandingkan dengan pembukaan 7 atau bahkan 9 dan 10 *teller* yang dibuka. Tidak terdapat nasabah dalam sistem untuk dilayani sebesar 5,5 persen dari seluruh waktunya. Rata-rata nasabah akan ada dalam sistem sebanyak 2,231 orang angka ini sama dengan pembukaan 5, 6 dan 7 yang berbeda dengan pembukaan 1, 2, 3, dan 4 sebanyak 4 orang. Rata-rata nasabah akan terdapat dalam sistem kurang dari satu orang. Rata-rata waktu mengantri tiap pelanggan sebelum pemberian pelayanan dari pihak karyawan *teller* sebesar 4,61634 menit. Rata-rata waktu mengantri dalam sistem oleh nasabah adalah 0,00093 menit.

- Karena pelayanan pada awal bulan mengalami puncaknya maka pembukaan 8 *teller* bukan merupakan penyediaan fasilitas yang ideal, dimungkinkan untuk tetap dibuka 9 atau 10 *teller* karena akan semakin mengurangi tingkat lamanya nasabah menunggu dalam sistem.

- Rata-rata waktu mengantri tiap pelanggan sebelum pemberian pelayanan dari pihak karyawan *teller* BRI ternyata semakin sore akan mengalami peningkatan jumlah waktu atau lebih lama dibandingkan dengan waktu pagi hari. Hal ini terjadi karena pada pagi hari karyawan melakukan pelayanan dengan mengejar target pelayanan, jadi tidak ada sentuhan pendekatan karyawan terhadap nasabah. Pada sore hari kondisinya lain dimana tenaga dari karyawan *teller* sudah menurun dan pendekatan terhadap nasabah semakin baik, karena karyawan semakin rilek tidak merasa diburu oleh harus selesainya pelayanan.

- Perhitungan antrian selama satu bulan, untuk hari-hari lain selain awal bulan, dihasilkan suatu kondisi dimana pembukaan 8 *teller* masih yang paling ideal, dan nilai-nilainya tidak berbeda jauh dengan perhitungan antrian pada hari-hari Senin sampai dengan Jum'at pada awal bulan.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk mengetahui seberapa banyak pelayanan di luar kontrol statistikal didapatkan suatu hasil dimana untuk data pelayanan harian pada hari Jum'at merupakan hari yang paling banyak pelayanan di luar statistikal kontrol sebesar 5 persen, kemudian hari Selasa sebesar 4,17 persen, berikutnya hari Senin sebesar 2,67 persen dan urutan keempat pada hari Kamis sebesar 2,5 persen dan yang paling rendah adalah pada hari Rabu sebesar 0,83 persen.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk mengetahui seberapa banyak pelayanan di luar kontrol statistikal suatu hasil dimana untuk data pelayanan mingguan diperoleh bahwa pada minggu pertama menduduki urutan pertama sebesar 4,67 persen, minggu kedua sedikit mengalami penurunan sebesar 3,30 persen, minggu ketiga sebesar 2,00 persen dan minggu keempat mengalami kenaikan kembali sebesar 4,00 persen.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Dari simpangan-simpangan yang diluar kontrol statistikal untuk dapat dijadikan sebagai pedoman harus dihilangkan angka-angka ekstrim, sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai pedoman kegiatan atau proses pelayanan berikutnya, tetapi proses ini harus setiap saat dilakukan pengecekan supaya pelayanan tetap berada pada jalur kontrol statistikal dari manajemen BRI Cabang Bogor.

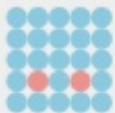
Untuk mengetahui posisi dari atribut *teller* yang dimiliki BRI Cabang Bogor dilakukan penelitian dengan cara atau metode *mystery shopping*, yaitu para *mystery shopper* terjun langsung ke lapangan untuk merekam kondisi yang ada di lapangan atau bank-bank lain yang menjadi kompetitor bank BRI. Dari hasil penelitian diperoleh rata-rata *performance* untuk BRI sebesar 64,19 persen dibandingkan bank Pemerintah lainnya BRI masih lebih baik dari BRI 1946 Cabang Bogor yang memperoleh nilai *performance* sebesar 61,70 persen, BDN Cabang Bogor memperoleh nilai sebesar 64,12 persen, tetapi kalah jauh dari BTN Cabang Bogor yang nilainya sebesar 71,44 persen.

Dibandingkan dengan bank Swasta Nasional yang ada di Bogor bahkan dengan bank Pemerintah BRI Cabang Bogor unggul dalam hal kecepatan atau cara menghitung uang sebesar 89,58 persen. Sedangkan apabila dibandingkan dengan bank Swasta BRI menduduki urutan *performance* yang sedikit lebih baik dari Bank Danamon yang memperoleh nilai sebesar 64,06 persen, tetapi sedikit tertinggal dibandingkan BCA sebesar 64,89 persen, Bank Bali sebesar 65,81 persen dan Lippo Bank merupakan bank swasta terbaik untuk atribut *teller*-nya sebesar 72,22 persen.

Dari susunan seluruh bank yang menjadi obyek perbandingan dengan BRI Cabang Bogor dapat diurutkan dari yang terbaik sampai yang terendah nilai *performance*-nya yaitu pertama, Lippo Bank, Kedua BTN, Ketiga, Bank Bali, keempat, BCA, kelima Bank Danamon, Keenam Bank BRI, ketujuh BDN dan terakhir adalah bank BNI 1946. Dari perbandingan-perbandingan ini diperoleh bahwa standar deviasi dari seluruh atribut bank, baik yang Pemerintah maupun Swasta nasional sebesar 3,77 persen dengan demikian maka varian atau keragaman dari seluruh bank yang ada di Bogor sebesar 13,82 persen.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta dilindungi IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.