



I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Melihat kilas balik perkembangan sejarah perbankan di Indonesia sebenarnya pesatnya pertumbuhan perbankan dilihat dari segi kuantitas dimulai pada tahun 1988, yaitu dengan dikeluarkannya Paket Oktober (PAKTO) 1988. Paket ini berisi tentang dipermudahnya persyaratan-persyaratan bagi para pengusaha untuk mendirikan bank. Setelah itu bank banyak berdiri dan bertumbuhan di mana-mana, bahkan ada yang mengatakan seperti layaknya cendawan bertumbuhan di musim hujan. Di seluruh daerah Indonesia bertebaran perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam dunia perbankan. Pada tahun 1988 terdapat 111 bank dengan 1.728 kantor cabang. Sampai dengan tahun 1997 jumlah bank yang ada di Indonesia telah mencapai angka 237 bank, berkurang 3 dimana sebelumnya terdapat 240 bank karena adanya merger oleh 6 bank menjadi 3 bank dengan kantor cabang mencapai 6.300.

Di negara lain termasuk di negara maju, walaupun jumlah ideal tidak ada standar yang jelas, ternyata rasio jumlah perbankan dibandingkan dengan jumlah penduduk, jumlah bank di Indonesia terlalu banyak, sementara keandalannya tidak dapat dikatakan sebagai bank yang sehat dan kuat antara bank yang satu dengan yang lainnya, baik bank swasta maupun bank pemerintah. Mungkin inilah salah satu penyebab terjadinya krisis moneter yang begitu parah seperti sekarang ini.

Tabel 1, berikut ini memperlihatkan perbandingan antara jumlah kantor bank, penduduk dan PDB Perkapita (PPP, US\$)





Tabel 1, Rasio Kantor Bank Terhadap Penduduk, tahun 1996

No	Nama Negara	Jumlah Kantor Bank	Penduduk Perkantor	PDB Perkapita (PPP US\$)
1	Indonesia	14.456	13.320	4.140
2	Singapura	700	4.425	24.610
3	Hongkong	1.565	4.217	24.085
4	Amerika Serikat	72.654	3.654	28.465
5	Swedia	3.734	2.367	18.673
6	Belanda	6.694	2.320	19.782
7	Kanada	13.712	2.195	21.800
8	Jepang	72.378	1.739	23.440
9	Inggris	35.946	1.636	20.170
10	Italia	39.091	1.471	20.545
11	Perancis	46.716	1.252	21.860
12	Jerman	66.609	1.231	20.864
13	Belgia	9.321	1.091	20.792
14	Swiss	7.140	996	26.315

Sumber : Diolah dari laporan BIS dan Bank Data PDBI (1996)

Setelah berjalan sepuluh tahun beroperasinya perbankan, kondisi yang berlawanan dibandingkan dengan tahun 1988, pada tanggal 1 Nopember 1997 Pemerintah mencabut ijin usaha 16 (enam belas) bank yang insolvent. Dalam perkembangannya, pencabutan 16 bank yang semula dimaksudkan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan telah menimbulkan reaksi negatif dari masyarakat. Kepanikan masyarakat atas keamanan dananya yang disimpan pada perbankan semakin memberikan tekanan berat pada industri perbankan. Likuidasi perbankan susulan terjadi pada tanggal 5 April 1998 terhadap 7 (tujuh) bank dan pada tanggal 13 Maret 1999 terhadap 38 bank swasta.

Likuidasi terhadap beberapa bank walaupun memiliki tujuan menyetatkan perbankan nasional, namun dalam kenyataannya menimbulkan berbagai ekse terhadap nasabah yang menyimpan dana pada bank yang dilikuidasi tersebut.





Nasabah banyak yang memindahkan dananya pada waktu yang bersamaan ke bank yang dinilai lebih memberikan jaminan rasa aman terhadap nasabah terutama kepada bank-bank Pemerintah salah satu diantaranya adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) (yang selanjutnya dalam Geladikarya ini disebut sebagai BRI saja) sehingga bank ini merupakan salah satu bank yang dikelola Pemerintah yang bertindak sebagai pembayar bagi bank-bank terkena likuidasi. Dengan demikian jumlah nasabah semakin hari semakin bertambah, mengharuskan pihak manajemen BRI untuk memberikan pelayanan dan penanganan secara serius dalam menangani jumlah nasabah yang semakin bertambah. Disamping itu untuk menjadikan BRI dapat bersaing dengan bank-bank lain, pada dasarnya organisasi di seluruh dunia menyadari bahwa sukses organisasi sangat tergantung pada sejauh mana mereka dapat memuaskan pelanggan.

Dengan bertambahnya nasabah yang berpindah dari bank terlikuidasi ke BRI menimbulkan resiko terjadinya antrian, hal ini dimungkinkan karena jumlah fasilitas dari BRI tidak bertambah sementara permintaan jasa pelayanan mengharuskan meminta dilayani pada waktu yang bersamaan semakin meningkat. Dengan terjadinya krisis yang terus berlanjut berkonsekuensi pada semakin besarnya persaingan antar bank terutama yang kondisinya sehat menurut standarisasi Bank Indonesia dalam menjaring nasabah. Untuk menjaring nasabah sebanyak-banyaknya maka strategi yang harus dilakukan adalah meningkatkan strategi pelayanan yang berbeda dengan perusahaan lain yang sejenis, dengan demikian nasabah akan merasa senang dan akan tetap menyimpan dananya di bank tersebut, bahkan akan meminjam.

Hampir semua kegiatan usaha dalam memberikan pelayanannya tidak dapat dihindari harus menciptakan suatu urutan pelayanan sehingga

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

@Hak Cipta Milik 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.



menciptakan suatu urutan-urutan tertentu yang harus dilalui dan akhirnya akan menciptakan antrian baik terhadap barang maupun terhadap orang yang antri di lokasi-lokasi pelayanan tertentu seperti di Teller Bank. Hal inilah yang harus diantisipasi oleh seluruh perbankan termasuk BRI Cabang Bogor dalam rangka memenangkan persaingan antar bank yang semakin hari semakin ketat, dan diyakini apabila suatu saat nanti setelah kondisi normal kembali maka pelayanan merupakan hal utama yang harus dijadikan sebagai patokan dalam memenangkan persaingan dengan lembaga sejenis terutama lembaga perbankan. BRI dengan berbagai produk yang menjadi andalannya telah melayani nasabah rata-rata dari tahun 1993 sampai dengan Januari 1999 terlihat dalam Tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. Jumlah Rata-Rata Nasabah BRI Pertahun

No	Tahun Pelayanan	Rata-Rata Nasabah
01	1993	65.192
02	1994	68.847
03	1995	68.950
04	1996	70.859
05	1997	72.880
06	1998	68.759
07	1999	61.022*

* Sampai dengan Januari 1999
 Sumber : BRI Cabang Bogor (1999).

Produk yang dipasarkan BRI mencakup Giro Rupiah, Giro Valas, Deposito, Demuna, Devalas, Demuna Valas, Tabanas, Simaskot, Smart Card, SertiBRI dan ONH. Sedangkan perkembangan Dana Bank Rakyat Indonesia terlihat dalam tabel seperti Tabel 3 di bawah ini :





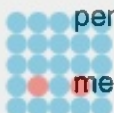
Tabel 3. Perkembangan Dana BRI Kantor Cabang Bogor (Rp M)

No	Jenis Dana	1996	1997	1998
01	Giro	25,56	29,86	38,36
	Pertumbuhan (%)	-	16,82	28,47
02	Deposito	41,79	70,42	224,47
	Pertumbuhan (%)	-	68,53	218,75
03	TABANASBRI	57,79	84,66	86,87
	Pertumbuhan (%)	-	46,49	2,61
04	Tabungan Lainnya	92,36	103,63	141,03
	Pertumbuhan (%)	-	12,20	36,09
05	TOTAL	217,50	288,56	490,73
	Pertumbuhan (%)	-	32,67	70,06

Sumber : BRI Cabang Bogor-setelah diolah (1998)

Suatu kenyataan yang sulit dihindari adalah bahwa dunia usaha atau bisnis sebagian besar beroperasi dengan sumber daya yang relatif terbatas. Sumber daya yang ada atau tersedia harus dimanfaatkan dengan efisien dan berdaya guna. Sumberdaya manusia contohnya, disatu pihak banyak tersedia tetapi keahliannya dalam lapangan pekerjaan kurang, maka pemanfaatan tenaga kerja yang ada dengan peningkatan bobot keahlian, atau perekrutan tenaga kerja baru dapat dilakukan dengan seminimal mungkin.

Karena pasar kini semakin kompetitif, kelangsungan suatu bisnis mutlak tergantung dari ada tidaknya perhatian yang besar terhadap kebutuhan pelanggan. Upaya ini tampaknya mahal dan malah semakin membebani par manajer, terutama dalam usaha pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara maksimal. Namun upaya ini harus dilakukan jika BRI ingin memenangkan persaingan dalam kompetisi ini. Namun hal ini menjadi tantangan bagi para pengambil keputusan di BRI. Bagaimana Pimpinan Cabang mampu mengarahkan bawahan untuk menciptakan pelayanan yang bermutu, dan pada saat yang sama tetap dapat memanfaatkan sumber daya yang ada





secara efisien dan bijaksana, tentu dibutuhkan tindakan yang cermat dan seimbang.

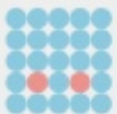
B. Perumusan Masalah

Dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap nasabah terutama pelayanan penyimpanan dan pengambilan uang di teller bank BRI Cabang Bogor berikut dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. 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.
2. Bagaimana menetapkan variabel-variabel antrian yang paling ekonomis, yaitu kombinasi yang optimal antara memenuhi keinginan nasabah untuk dilayani dengan cepat dan kebutuhan perusahaan untuk meminimalkan biaya penyediaan fasilitas.
3. Model teori antrian apa yang terjadi (yang ada) di BRI Cabang Bogor ?
4. Berapa probabilitas (persen) tidak ada nasabah yang menunggu dalam sistem dan berapa jumlah rata-rata pelanggan dalam antrian ?
5. Berapa jumlah rata-rata seluruh pelanggan dalam sistem termasuk yang sedang dilayani dan berapa rata-rata waktu pelanggan menunggu ?
6. Berapa probabilitas pelanggan menunggu dalam antrian dan berapa rata-rata total waktu pelanggan di dalam sistem termasuk waktu pelayanannya ?
7. Berapa sebaiknya loket dan karyawan yang harus ada pada BRI Cabang Bogor dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

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.



C Tujuan Geladikarya

Untuk lebih fokusnya penelitian ini ditetapkan tujuan sebagai berikut :

1. Menentukan dan menganalisa kinerja antrian Bank BRI Cabang Bogor saat ini, sebagai berikut :
 - a) Jumlah nasabah rata-rata dalam antrian (orang)
 - b) Jumlah nasabah rata-rata dalam antrian dan dalam pelayanan (orang)
 - c) Waktu rata-rata nasabah dalam antrian (menit)
 - d) Waktu rata-rata nasabah dalam antrian dan dalam pelayanan (menit)
 - e) Tingkat penggunaan fasilitas pelayanan
2. Menentukan jumlah fasilitas pelayanan yang optimal dengan mengasumsikan panjang antrian sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Menelusuri sebab-sebab khusus terjadinya penyimpangan dalam lamanya pelayanan terhadap nasabah.
4. Membandingkan posisi perusahaan dengan perusahaan lain terutama atribut *teller* yang memberikan pelayanan terhadap nasabah yang antri dalam sistem antrian.

D. Manfaat Geladikarya

Geladikarya ini diharapkan mampu menjembatani antara teori yaitu melalui antrian yang dikemukakan oleh Erlang (1910) dengan dunia bisnis yang nyata. Dengan diaplikasikannya teori dengan kenyataan terjadinya urutan dalam memberikan pelayanan dapat dibuat suatu keputusan yang baik dengan didasarkan pada pengalaman dan penelitian di lapangan. Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat dimanfaatkan pihak Manajemen PT BRI (Persero) Cabang Bogor, sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijakan-kebijakan



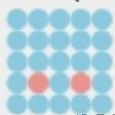
operasi perusahaan, khususnya dalam meningkatkan kinerja antrian nasabah.

E. Ruang Lingkup Penelitian

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 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 tetapi memberikan pelayanan untuk *payment point*. *Payment Point* merupakan suatu bentuk kerjasama dengan pihak lain misalnya dalam pembayaran telepon kerjasama BRI dengan PT Telkom, PAM kerjasama BRI dengan PDAM, dan PLN - BRI dalam pembayaran Listrik bulanan.

Penelitian mencakup analisis terhadap kinerja teller melalui atribut yang ada dengan kondisi antrian itu sendiri, yang secara otomatis apabila atribut yang ada mencukupi maka nasabah yang antri dalam sistem akan memberikan suatu sikap positif terhadap kinerja teller yang diberikan oleh karyawan teller, dan kondisi ini akan menjadi kebalikannya apabila kinerja teller yang menangani jauh dari standar manajemen BRI yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga mencari dan mengamati sebab-sebab yang khusus yang menyebabkan terjadinya lamanya antrian menjadi lebih lama dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan

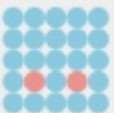
Untuk mengetahui posisi BRI dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah apabila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis



baik dengan bank Pemerintah yang lain maupun dengan bank Swasta, maka penelitian ini juga dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap bank-bank lain secara kuantitatif dengan jangka waktu yang dibutuhkan dengan pendekatan metode tertentu.



© Hak Cipta Milik IPB
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. 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.