

Analisis Manajemen Antrean dan Efektivitas Pelayanan pada Bank Bapas 69 Kantor Kas Rejosari

Shefta Eka Praswati^{1*}, Siti Arifah²

¹⁻²Universitas Tidar, Indonesia

*Penulis Korespondensi : ekashefta@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine how to manage queues and service quality at Bank Bapas 69 Rejosari Cash Office (KK), especially given the limited number of staff and the absence of a formal queuing system. Using a qualitative descriptive approach with a descriptive case study method, data was collected through participatory observation and interviews during the internship period from January - March 2026 internship period. This study shows that the queue system is not yet functioning properly, as evidenced by the large number of customers crowding around the service desk. This is mainly due to the difficulty elderly customers have in taking care of administrative matters at the Teller desk, as well as the excessively long credit consultation time at the Customer Service desk. It can be concluded that the effectiveness of service at PD BPR Bank Bapas 69 Magelang (Perseroda) Rejosari Cash Office is still hampered by suboptimal queue management. This tangible contribution is expected to shape a more orderly, clear, and time-efficient service process for Bank Bapas 69 KK Rejosari without having to incur significant costs for technology.*

Keywords: *Case Study; Cash Office; Queue Management; Queue Number; Service Performance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari cara mengelola antrean dan kualitas pelayanan di Bank Bapas 69 Kantor Kas (KK) Rejosari, terutama dalam kondisi terbatasnya jumlah staf serta belum adanya sistem antrean resmi. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi partisipatif serta wawancara selama periode magang Januari - Maret 2026. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem antrean belum berjalan dengan baik, terlihat dari banyaknya nasabah yang menumpuk di meja pelayanan. Hal ini terutama disebabkan oleh kesulitan nasabah lanjut usia dalam mengurus urusan administratif di meja Teller, serta waktu konsultasi kredit yang terlalu lama di meja Customer Service. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelayanan di PD BPR Bank Bapas 69 Magelang (Perseroda) Kantor Kas Rejosari masih terhambat oleh manajemen antrean yang belum optimal. Kontribusi nyata ini diharapkan bisa membentuk proses pelayanan yang lebih rapi, jelas, dan hemat waktu bagi Bank Bapas 69 KK Rejosari tanpa harus mengeluarkan biaya besar untuk teknologi.

Kata Kunci: Kantor Kas; Kinerja Pelayanan; Nomor Antrian; Pengelolaan Antrian; Studi Kasus.

1. LATAR BELAKANG

Sektor perbankan merupakan pilar utama dalam stabilitas ekonomi nasional yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan (Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2025). Di era disrupsi digital saat ini, persaingan antar lembaga keuangan, termasuk Bank Perekonomian Rakyat (BPR), semakin ketat. Keunggulan kompetitif tidak lagi hanya bertumpu pada produk fisik, melainkan pada kualitas pelayanan (service quality) yang diberikan kepada nasabah (Syapsan, 2019). Pelayanan yang prima (service excellence) menjadi determinan utama dalam menjaga loyalitas nasabah serta membangun reputasi institusi. Perbankan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia dan infrastruktur operasionalnya secara presisi guna memenuhi ekspektasi nasabah yang kian meningkat terhadap kecepatan dan ketepatan transaksi (Kusumadewi & Karyono, 2019).

Efisiensi operasional perbankan secara teori diukur melalui optimalisasi produktivitas pegawai dan pemangkasan waktu tunggu nasabah secara bersamaan (Muhamad Reza Kamil Risnaedi, 2024). Fenomena antrean merupakan masalah klasik dalam manajemen operasi yang terjadi ketika permintaan akan layanan melampaui kapasitas penyedia layanan. Dalam konteks kantor kas yang memiliki keterbatasan ruang dan personil, manajemen antrean menjadi aspek yang sangat krusial. Kegagalan dalam mengelola arus nasabah tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas kerja karyawan, tetapi juga memicu ketidakpuasan nasabah yang dapat berujung pada perpindahan nasabah ke kompetitor (churn rate) (Sari et al., 2021).

Bank Bapas 69 sebagai ujung tombak pelayanan di tingkat kecamatan/desa, KK Rejosari memiliki basis nasabah yang sangat besar namun didukung oleh struktur organisasi yang sangat minimalis, yaitu hanya terdiri dari satu orang Customer Service (CS) dan satu orang Teller. Kondisi ini menciptakan beban kerja yang tidak proporsional (work overload), terutama pada periode puncak (peak season) seperti awal bulan atau saat pembayaran gaji dan pencairan bantuan sosial.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan adanya penumpukan nasabah yang ekstrem tanpa didukung oleh sistem manajemen antrean yang memadai (Sutisna & Effane, 2022). Ketiadaan mesin nomor antrean dan personel keamanan (security) menyebabkan alur fisik nasabah menjadi tidak teratur. Hal ini diperburuk oleh rendahnya literasi administrasi sebagian nasabah, di mana petugas CS sering kali harus membantu pengisian formulir secara manual. Intervensi tugas ini secara langsung menambah waktu layanan (service time) per nasabah, sehingga menciptakan bottleneck (kemacetan) pada alur pelayanan. Dampak turunannya adalah munculnya perilaku negatif nasabah, seperti aksi menyerobot antrean pada loket teller, yang berpotensi memicu konflik interpersonal dan menurunkan citra profesionalisme bank.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah penelitian ini (1) Untuk mengidentifikasi titik lemah dalam alur pelayanan di PD BPR Bank Bapas 69 Magelang (Perseroda) Kantor Kas Rejosari. Tanpa adanya pembenahan sistem antrean dan penataan ulang beban kerja, risiko penurunan kualitas layanan dan stres kerja pada karyawan akan semakin meningkat. (2) Penelitian ini akan menganalisis bagaimana keterbatasan sumber daya manusia berinteraksi dengan lonjakan volume transaksi dan bagaimana solusi taktis dapat diimplementasikan untuk meminimalkan waktu tunggu nasabah dalam kerangka efisiensi akuntansi operasional.

2. KAJIAN TEORITIS

- a. Manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan sumber daya dengan cara efektif dan efisien (Kadir et al., 2024).
- b. Efektivitas adalah sesuatu yang terjadi sesuai dengan apa yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya atau telah mencapai sasaran (Suhada et al., 2022).
- c. Pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen (Hidayatullah, 2024).

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis studi kasus. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendalam mengenai suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi di lapangan. Menurut Nartin et al. (2024), penelitian kualitatif dirancang untuk memberikan deskripsi yang jelas mengenai objek penelitian, sedangkan Creswell (2009) menyatakan bahwa metode kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk memahami dan mendalami suatu fenomena secara lebih komprehensif. Objek penelitian ini adalah PD BPR Bank Bapas 69 Magelang (Perseroda) Kantor Kas Rejosari yang berlokasi di Jl. Magelang–Kopeng, Ngernak, Tegalrejo, Magelang, Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan selama kegiatan magang, yaitu mulai tanggal 05 Januari hingga 13 Maret 2026. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan karyawan bank, yaitu petugas frontliner (teller) dan Kepala Kas terkait beban kerja serta kendala teknis yang dihadapi dalam proses pelayanan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi berupa laporan harian jumlah nasabah, Standard Operating Procedure (SOP) pelayanan Bank Bapas 69, serta literatur yang berkaitan dengan manajemen antrean dan kinerja perbankan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung di PD BPR Bank Bapas 69 Magelang (Perseroda) Kantor Kas Rejosari untuk mengamati proses operasional pelayanan, perilaku petugas, serta interaksi yang terjadi selama kegiatan berlangsung. Wawancara dilakukan pada bulan Januari 2026 dengan mengajukan pertanyaan mengenai prosedur operasional harian,

volume transaksi yang ditangani oleh staf, serta hambatan teknis yang terjadi dalam alur pelayanan. Selain itu, teknik dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data berupa laporan, catatan resmi, serta dokumen yang relevan dengan kegiatan operasional bank. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan merangkum informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian data disajikan dalam bentuk deskripsi naratif melalui transkripsi wawancara dan penjelasan hasil observasi. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan analisis data yang telah diperoleh sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai permasalahan yang diteliti.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Titik lemah dalam alur pelayanan

Titik lemah dalam alur pelayanan dapat terlihat dari keterbatasan jumlah petugas yang hanya terdiri dari satu teller dan satu customer service. Kondisi ini berpotensi menimbulkan antrean yang cukup panjang, terutama pada jam operasional yang ramai. Teller harus melayani berbagai jenis transaksi seperti setoran, penarikan, dan pembayaran sehingga waktu pelayanan setiap nasabah menjadi lebih lama dan menyebabkan antrean menumpuk. Selain itu, satu teller harus menangani seluruh transaksi keuangan nasabah, sementara satu customer service melayani berbagai kebutuhan seperti pembukaan rekening baru, penggantian buku tabungan, perubahan data nasabah, serta memberikan informasi mengenai produk dan layanan bank. Situasi tersebut dapat meningkatkan beban kerja petugas sehingga berpotensi mempengaruhi kecepatan serta ketelitian dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Selain beban kerja yang tinggi, sistem pelayanan yang hanya mengandalkan satu petugas pada masing-masing bagian juga menimbulkan ketergantungan yang cukup besar. Apabila salah satu petugas tidak berada di tempat, sedang istirahat, atau sedang menangani nasabah dengan proses yang lebih lama, maka pelayanan kepada nasabah lain dapat terhambat karena tidak ada petugas lain yang dapat menggantikan secara langsung. Kondisi ini menyebabkan waktu tunggu nasabah menjadi lebih lama, terutama ketika terdapat layanan yang membutuhkan proses cukup panjang seperti pembukaan rekening baru atau pengajuan kredit. Jika kondisi ini terjadi secara terus-menerus, maka antrean yang panjang dan beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kualitas pelayanan, karena petugas dapat menjadi terburu-buru

dalam melayani sehingga interaksi dengan nasabah menjadi kurang optimal dan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan nasabah. Jumlah sdm dan volume transaksi

Jumlah SDM dan volume nasabah bulan Januari – maret 2026

Jumlah sumber daya manusia (SDM) pada bagian pelayanan di PD BPR Bank Bapas 69 (Perseroda) Kantor Kas Rejosari tergolong terbatas, yaitu hanya terdiri dari satu teller dan satu customer service yang bertugas melayani berbagai kebutuhan transaksi dan layanan nasabah. Selama periode Januari hingga Maret 2026, volume transaksi yang terjadi diperkirakan mencapai sekitar 13.650 transaksi. Jumlah tersebut menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Peningkatan volume transaksi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah adanya pencairan gaji pekerja paruh waktu serta berbagai transaksi rutin lainnya yang dilakukan oleh nasabah.

Aktivitas transaksi di kantor kas ini juga cenderung mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada awal bulan, terutama pada tanggal 1 atau yang sering disebut sebagai tanggal muda. Pada periode tersebut, banyak nasabah yang datang secara bersamaan untuk melakukan penarikan dana maupun transaksi lainnya, sehingga aktivitas pelayanan menjadi lebih padat dibandingkan hari-hari biasa. Kondisi ini menyebabkan antrean nasabah menjadi lebih panjang dan meningkatkan beban kerja petugas pelayanan, khususnya pada bagian teller yang harus menangani berbagai transaksi keuangan secara langsung. Oleh karena itu, peningkatan volume transaksi tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dinamika pelayanan di PD BPR Bank Bapas 69 (Perseroda) Kantor Kas Rejosari.

Pembahasan

Analisis Fenomena Antrean dan Kendala Fisik Pelayanan

Pembahasan penelitian mengungkap bahwa hambatan utama dalam efektivitas pelayanan di KK Rejosari bukan hanya terletak pada jumlah staf, melainkan pada ketiadaan sistem pendukung manajemen antrean yang memadai. Temuan di lapangan menunjukkan beberapa poin krusial:

a) Absensi Sistem Antrean Digital

Ketiadaan mesin nomor antrean menyebabkan alur masuk nasabah bersifat acak dan tidak teratur. Hal ini mengakibatkan nasabah harus berdiri atau menunggu tanpa kepastian urutan, yang secara psikologis meningkatkan tingkat stres dan persepsi waktu tunggu yang lebih lama dari durasi aktual.

b) Ketiadaan Personel Keamanan (Security)

Personel keamanan biasanya berfungsi sebagai pengatur alur fisik dan penyaring awal (screening) kebutuhan nasabah. Tanpa adanya security, beban pengaturan alur massa jatuh sepenuhnya kepada petugas frontliner, yang seharusnya fokus pada transaksi teknis.

c) Keterbatasan Ruang Tunggu

Kondisi fisik kantor kas yang minimalis menyebabkan penumpukan nasabah yang ekstrem pada ruang tunggu yang sempit. Hal ini menciptakan ketidaknyamanan fisik bagi nasabah dan mengganggu konsentrasi petugas dalam memproses transaksi.

Ketidakmampuan dalam meregulasi arus fisik nasabah secara efektif berpotensi mendegradasi produktivitas karyawan, mengingat kondisi lingkungan kerja yang menjadi bising dan tidak terorganisir (Putri & Manalu, 2025)..

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelayanan di PD BPR Bank Bapas 69 (Perseroda) Kantor Kas Rejosari masih menghadapi beberapa kendala yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia, volume transaksi yang cukup tinggi, serta kurangnya sistem pendukung pelayanan. Jumlah petugas yang hanya terdiri dari satu teller dan satu customer service harus melayani sekitar 13.650 transaksi selama periode Januari hingga Maret 2026, sehingga berpotensi menimbulkan antrean panjang terutama pada awal bulan ketika aktivitas transaksi meningkat. Selain itu, ketiadaan sistem antrean digital, tidak adanya personel keamanan, serta keterbatasan ruang tunggu turut memperburuk pengaturan alur nasabah dan menyebabkan ketidaknyamanan dalam proses pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan antrean dan fasilitas pelayanan masih perlu ditingkatkan agar proses pelayanan dapat berjalan lebih efektif, teratur, serta mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan nasabah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PD BPR Bank Bapas 69 (Perseroda) Kantor Kas Rejosari yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan kegiatan praktik kerja lapangan serta memberikan dukungan fasilitas dan akses data yang diperlukan dalam proses penelitian. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh pihak di kantor kas tersebut yang telah membantu serta memberikan informasi yang dibutuhkan selama proses pengamatan dan pengumpulan data.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Ibu Siti Arifah selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat bermanfaat dalam proses penyusunan artikel ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Penulis juga menyatakan bahwa artikel ini merupakan bagian dari hasil kegiatan praktik kerja lapangan (magang) yang dilaksanakan sebagai bagian dari proses akademik pada Program Studi D3 Akuntansi dengan konsentrasi Perbankan. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat serta menjadi bahan referensi bagi pengembangan pelayanan perbankan di masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

- A. Siroj, R., Afgani, W., Fatimah, S., Septaria, D., Zahira, G., & Salsabila. (2024). Metode penelitian kuantitatif: Pendekatan ilmiah untuk analisis data. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 11279–11289. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v7i3.1493>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hidayatullah, G. M. (2024). Penerapan pelayanan prima pada mal pelayanan publik Kabupaten Hulu Sungai Utara. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(3). <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i3.2407>
- Indrawan, R., Yaniawati, R. P., & Atif, N. F. (2017). *Metodologi penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan campuran untuk manajemen, pembangunan, dan pendidikan* (Revisi). PT. Refika Aditama.
- Johri, A., Sayal, A., Chong, K. M., Khoja, M., N. C., Jha, J., & Tyagi, N. (2026). Enhancing audit quality and reducing costs: The impact of AI in banking and financial services. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1718854>
- Kadir, S., Wibowo, A., Amperawati, E. D., Juniasih, I. A. K., Yunanik, Sekarningrum, A. A., & Heitasari, D. N. (2024). *Pengantar manajemen*. Naureen Digital Education.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Stabilitas perbankan jadi senjata ekonomi nasional. *Menpan.Go.Id*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/berita-daerah/stabilitas-perbankan-jadi-senjata-ekonomi-nasional>
- Kusumadewi, R. N., & Karyono, O. (2019). Impact of service quality and service innovations on competitive advantage in retailing. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 2(2), 366–374. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i2.306>
- Mahmud. (2025). *Metodologi penelitian kualitatif* (1st ed.). Yayasan Darul Falah.
- Muhamad Reza Kamil Risnaedi. (2024). Analysis of queueing system and teller's service optimization at the sub-branch office of Bank BJB for the regional government of West Bandung Regency. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(5), 3289–3320. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i5.1297>
- Nartin, F., Faturrahman, D., Deni, A., Heru Santoso, Y., Paharuddin, Suacana, I., Indrayani, E., Utama, F. Y., Tarigan, W., & Eliyah. (2024). Metode penelitian kualitatif.

- Putri, M., & Manalu, W. K. (2025). Pengaruh kebisingan terhadap stres kerja di lingkungan kerja Puskesmas Teladan Kota Medan tahun 2025. 6, 15745–15752. <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i4.51696>
- Rachmalia, & Wiryawan, I. G. N. D. (2025). Analisis manajemen waktu transaksi untuk peningkatan pelayanan nasabah di Bank DKI. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 3(4), 5785–5791. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1493>
- Sari, O. H., Halim, F., Tanjung, R., Permadi, L. A., Prasetyo, A., Hasnidar, Dewi, I. K., SN, A. A. S., Hasyim, Lie, D., Nainggolan, N. T., Sisca, Prasetya, A. B., & Simarmata, J. (2021). Sistem informasi pemasaran. In *Manajemen Bisnis Pemasaran* (pp. 54–64).
- Sridhar, M. (2001). Waiting lines and customer satisfaction. *SRELS Journal of Information Management*, 1–13. <http://eprints.rclis.org/handle/10760/9261>
- Sudiono, M. C., & Sutisna, D. (2025). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap complain handling dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada frontliner bank (Studi di Bank X Bandung). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(1), 897–908. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1.6757>
- Syapsan. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1336–1356. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0280>
- Tang, J., Dai, Z., Jiang, W., Wu, X., Zhuravkov, M. A., Xue, Z., & Wang, J. (2024). A comprehensive review of theories, methods, and techniques for bottleneck identification and management in manufacturing systems. *Applied Sciences*, 14(17), 7712. <https://doi.org/10.3390/app14177712>