STRATEGI MANAJEMEN ANTREAN UNTUK PENINGKTAN KUALITAS LAYANAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KCP PASAMAN BARAT SUDIRMAN

SKRIPSI

"Diajukan Untuk memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan (S1) Perbankan Syariah"

SINDI APRIA NIKA
NIM 3322121

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI

2026M/1447H

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Sindi Apria Nika
NIM	:	3322121
Tempat/Tanggal Lahir	:	Sontang, 16 April 2004
Fakultas/Program Studi	:	FEBI/ Perbankan Syariah
Judul Skripsi	:	Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan di Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman.

Menyatakan dengan sesungguhnya karya ilmiah (skripsi) dengan judul di atas adalah benar asli karya penulis. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini bukan karya penulis sendiri, maka penulis bersedia di proses sesuai dengan hukum yang berlaku dan gelar keserjanaan penulis dicabut sampai batas waktu yang ditentukan.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bukittinggi, 25 Juni 2026

Penulis

Sindi Apria Nika

3322121

PERSETUJUAN PEMBMBING

Pembimbing skripsi atas nama **Sindi Apria Nika**, Nim **3322121** dengan Judul **Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan di Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman**, menyatakan bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang *munaqasah*.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Bukittinggi, 25 Juni 2026

Pembimbing

Era Sonita, SE. M. Si

NIP. 197110252003122002

ABSTRAK

Skripsi ini berjudul **Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan di Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman.** Disusun oleh **Sindi Apria Nika, Nim 3322121,** Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi. Penelitian ini dilatar belakangi oleh volume antrean nasabah yang signifikan dan keterbatasan jumlah staf operasional pada Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman, yang berdampak pada kenyamanan ruang tunggu dan lamanya waktu tunggu nasabah harian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen antrean yang diterapkan, dampaknya terhadap kualitas layanan *(service quality)*, serta hambtan dan upaya solutif yang dilakukan oleh pihak bank.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data primer diperoleh observasi langsung dan wawancara mendalam bersama pihak manajemen bank, *Custumer Service, Teller, Security*, serta nasabah. Teknik analisi data yang digunakan pola pikir induktif yang meliputi pengumpilan fakta-fakta konkrit dan data spesifik, kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat umum dan meluas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman menerapkan model antrean *shingel chanel-shingel phase* $((M/M/1)$ pada masing-masing loket operasional dengan disiplin antrean *first in first out*(FIFO). Secara analisis matematis, tingkat utilitas pelayanan mencapai $\rho = 1{,}0\ (100\%)$ pada hari biasa dan melonjak kritis hingga $\rho = 1{,}2\ (120\%)$ pada hari sibuk, yang secara teoritis membekukan antrean tidak stabil. Keterbatasan loket menurunkan nilai dimensi nyata ruang lobi yang sempit dan berdesakan, dan daya tanggap kecepatan layanan aktual 10-15 menit melampaui SOP ideal. Namun penurunan ini dapat dikompensasi secara positif oleh keunggulan dimensi *Assurance* dan *Empathy* melalui sikap ramah dan kesigapan petugas. Prespektif layanan islami diwujudkan melalui nilai keadilan *('Adl)* dalam sistem FIFO, serta kesabara *(Sabr)* dan kebaikan *(Ihsan)* dalam melayani nasabah setiap hari. Hambatan utama berupa keterbatasan SDM dan transaksi majemuk diatasi melalui optimalisasi peran sekuriti sebagai screening, edukasi migrasi nasabah ke platform digital Byond by Bsi, pemberian layanan prioritas informal bagi kelompok rentan, serta peningkatan fasilitas kenyamanan ruang tunggu.

Kata kunci: *Strategi, Manajemen Antrean, Kualitas Layanan.*

PENGESAHAN TIM PENGUJI

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisi dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan di Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman".** Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya kepada kebenaran, mengajarkan dan menunjukkan jalan keselamatan hidup di dunia dan akhirat. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Dalam kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada yang teristimewa, kedua orang tua tercinta Ayahanda **Subki** dan Ibunda **Zulyati**, atas segala dukungan, pengorbanan, do'a, serta kasih sayang yang tak terhingga. Selain itu kepada seluruh pihak yang telah membersamai penulis sejak awal perkuliahan hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Maka, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Silfia Hanani, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri(UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi yang telah memberikan fasilitas kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Islam Negeri(UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.

2. Bapak Dr. Aidil Alfin, M. Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri(UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi beserta seluruh jajarannya.

3. Ibu Septria Susanti, M.E selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri(UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi yang telah memberikan motivasi dalam ilmu dan pengetahuan, dan membantu segala urusan akademik di program studi.

4. Ibu Era Sonita, M. Si, selaku dosen penasehat akademik, sekaligus dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan perhatian, kesabaran, serta ilmu yang bermanfaat kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

5. Bapak dan Ibu dosen staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri(UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi yang telah memberikan dan membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.

6. Kepada segenap keluarga besar Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

7. Kepada Kakak Widiana Sari, Herizal, Hilda Lestari, Sopia Nadia, Refia Yandri, keponakan Sifana, Qois, dan Shanin yang selalu memberikan do'a dan dukungan serta semangat kepada peneliti**.**

8. Terimaksih juga Kepada sahabat-sahabat penulis, Sopia, Putri, Bunga, Rini, Zara, Diva, Selva, Riska, yang selalu ada, meski tak selalu berdekatan namun peran kalian selalu ada.

Penulis berharap skripsi ini dapat berguna bagi penulis sendiri dan pembaca. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk kita semua.

Bukittinggi, 25 Juni 2026

Sindi Apria Niks
NIM. 3322121

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN ORISINAL i

PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

ABSTRAK..... iii

KATA PENGANTAR..... v

DAFTAR ISI viii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 7
C. Rumusan Masalah 8
D. Tujuan Penelitian 8
E. Manfaat Penelitian..... 8
F. Penjelasan Judul 10

BAB II LANDASAN TEORITIS 12

A. Manajemen Layanan dan Kualitas Layanan 12
B. Manajemen Antrean 16
C. Hubungan Strategi Manajemen antrean dengan kualitas layanan 24
D. Prespektif Islam Terhadap Pelayanan 25
E. Kajian Terdahulu 30

BAB III METODE PENELITIAN 34

A. Jenis Penelitian..... 34
B. Waktu dan Tempat Penelitian 34
C. Jenis dan Sumber Data 34
D. Informan Penelitian 35
E. Teknik Pengumpulan Data 35
F. Teknik Analisis Data 36

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... 38

A. Profil Organisasi..... 38
B. Hasil Penelitian 56
C. Pembahasan 68

BAB V PENUTUP 72

A. Kesimpulan 72
B. Saran 74

DAFTAR PUSTAKA 77

LAMPIRAN 80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri perbankan semakin menguasai kemajuan ekonomi dan bisnis di suatu negara, tidak hanya di negara maju tetapi juga di negara berkembang. Perkembangan sektor perbankan di Indonesia semakin cepat dan modern dari berbagai sisi, yang berpengaruh pada peningkatan mutu layanan dan teknologi yang dimiliki. Bank merupakan salah satu lembaga penyedia dana pembangunan, antara lain melalui pemberian pembiayaan dan investasi. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang Perbankan, bank diartikan sebagai badan usaha yang mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lain dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.[1]

Sebagai entitas bisnis, bank senantiasa berupaya meraih laba dari aktivitas operasionalnya. Di sisi lain, sebagai institusi keuangan, bank memiliki tanggung jawab utama untuk mempertahankan stabilitas nilai mata uang, menggerakkan roda perekonomian, serta memperluas peluang kerja. Seiring dengan bertambahnya jumlah bank, persaingan dalam menarik dana masyarakat pun kian ketat. Peran intermediasi ini bukanlah

[1]Yuliana Putri dan Khairina Tambunan. "Analisis Sistem Antrian Dalam Mengoptimalkan Pelayanan Nasabah Pada Customer Service Di BSI KCP Kabanjahe,"Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Vol.2, No.1(2024).206-209

tugas yang ringan bagi bank, karena mulai dari proses pengumpulan hingga pendistribusian dana mengandung berbagai risiko. Oleh sebab itu, perbankan wajib menjaga keseimbangan yang cermat antara pengelolaan risiko yang dihadapi dengan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Di era modern saat ini, segala sesuatu dituntut berlangsung dengan cepat, ditambah lagi dengan semakin meluasnya keberadaan lembaga keuangan, baik yang berbasis syariah maupun konvensional. Banyaknya institusi perbankan tentu memicu persaingan yang semakin sengit antar bank, sehingga setiap bank wajib memiliki keunggulan positif yang mampu menarik minat nasabah untuk memakai layanan mereka. Salah satu faktor pembeda utama adalah kualitas pelayanan yang ditingkatkan melalui pengembangan sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi mutakhir, penyempurnaan sistem dan prosedur, serta aspek lainnya.

Tabel1.1

Data kedatangan nasabah di Bank Syariah Indonesia Kcp

Pasaman Barat Sudirman Tahun 2025

Waktu	Kedatangan
08.00 - 08.59	4
09.00 - 09.59	4
10.00 - 10.59	5
11.00 - 11.59	6
12.00 - 12.59	2
13.00 - 13.59	1
14.00 - 14.59	5
15.00 - 15.59	2

Jumlah	**30**

Sumber:BSI Kcp Pasaman Barat Sudirman[2]

Kondisi pelayanan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman menunjukkan adanya fliktuasi volume antrean yang signifikan. Pada interval waktu 08.00 hingga 09.59, intensitas antrean terpantau relatif rendah. Dalam periode ini, durasi pelayanan untuk setiap nasabah dapat diselesaikan secara efisien, dengan alokasi waktu rata-rata 10 menit per individu. Namun, mulai pukul 10.00, terjadi penumpukan antrean.

Fenomena ini diidentifikasi sebagai dampak dari dua faktor utama:

1. peningkatan durasi waktu yang diperlukan untuk setiap layanan, dan
2. kecenderungan nasabah untuk melakukan transaksi majemuk atau lebih dari satu jenis transaksi dalam satu sesi pelayanan.

Tabel1. 2
Rata-rata Kedatangandan Pelayanan Nasabah di Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman Tahun 2025

Hari	Kedatangan nasabah / hari	Pelayanan rata-rata / hari
Senin	36	30
Selasa	30	30
Rabu	31	30
Kamis	29	30
Jumat	24	30
Jumlah	**150**	**150**

Sumber:BSI Kcp Pasaman Barat Sudirman[3]

Data kunjungan nasabah menunjukkan fluktuasi harian yang

[2] Bapak Rangga, *Customer Servis*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 3 Oktober 2025, Pukul 16.00.

[3] Bapak Rangga, *Customer Servis*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 3 Oktober 2025, Pukul 16.00.

signifikan, dengan puncak kedatangan terjadi pada hari Senin 36 orang dan titik terendah pada hari Jumat 24 orang, sementara rata-rata layanan harian adalah 30 nasabah atau 600 per bulan. Walaupun proses layanan dimana nasabah mengambil nomor antrean dan estimasi waktu transaksi per nasabah sekitar 7 menit telah berjalan, terjadi masalah antrean yang parah.

Akar masalahnya adalah keterbatasan jumlah staf di semua lini pelayanan kunci, karena bank hanya memiliki satu *Customer Service, satu Teller, dan satu Poening Apraisal*. Kondisi ini diperburuk oleh dua faktor yaitu kecenderungan nasabah untuk datang pada waktu yang bersamaan (jam sibuk) dan lokasi bank yang relatif sempit yang memperparah penumpukan. Akibatnya, bank menghadapi dilema di mana mempertahankan jumlah staf yang minim di ketiga lini tersebut secara langsung menyebabkan antrean yang panjang dan menurunkan kenyamanan nasabah.[4]

Lonjakan kunjungan nasabah pada waktu tertentu sering kali menimbulkan antrean panjang dan waktu tunggu yang lama. Kondisi ini jelas tidak disukai oleh para nasabah. Antrian yang berlarut-larut tentu merugikan kedua belah pihak, baik pelanggan yang membutuhkan layanan maupun penyedia layanan itu sendiri. Secara implisit, situasi ini dapat merusak reputasi bank karena menimbulkan persepsi negatif di mata nasabah, yang pada akhirnya bisa membuat mereka enggan menggunakan

[4] Ibu Rosida, nasabah, Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 3 oktober 2025, pukul 15.00.

jasa bank tersebut.

Latar belakang penelitian ini diambil dari permasalahan nyata yang dihadapi oleh institusi perbankan syariah, khususnya Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman . Dalam persaingan industri perbankan yang semakin ketat, kualitas pelayanan nasabah menjadi faktor penentu utama dalam menjaga loyalitas serta memperluas pangsa pasar. Salah satu aspek penting dalam menciptakan pelayanan yang unggul adalah efektivitas manajemen antrean. Sistem antrean yang kurang efisien dapat menimbulkan ketidak nyamanan bagi nasabah, memperpanjang waktu tunggu, serta menurunkan persepsi positif terhadap citra bank.

Bagi nasabah, waktu merupakan faktor penting dalam pengalaman pelayanan. Antrean yang panjang sering kali dianggap sebagai pemborosan waktu dan mencerminkan lemahnya efisiensi operasional. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen antrean yang tepat sangat diperlukan agar proses pelayanan menjadi lebih cepat, tertib, dan memuaskan.

Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman telah mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang efektif dalam melayani para nasabahnya. Namun, tantangan yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman tidak hanya terbatas pada penumpukan pelanggan di jam-jam sibuk, tetapi juga adanya potensi gangguan teknis pada sistem yang bisa muncul kapan saja. Kondisi ini mengakibatkan antrean yang memanjang dan waktu pelayanan yang

menjadi lebih lama. Tentu saja, persoalan tersebut dapat diatasi dengan penerapan model antrian yang sesuai dan efisien. Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman memiliki peluang untuk merancang mekanisme operasional yang optimal guna melayani nasabah dengan lebih baik, sehingga mampu meningkatkan tingkat kepuasan nasabah dalam setiap proses transaksi yang mereka lakukan.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu mengenai manajemen antrean di sektor perbankan, sebagian besar kajian masih berfokus pada analisis model antrean secara matematis seperti model *Single Channel-Single Phase* atau *Multiple Channel-Single Phase* untuk mengukur efisiensi waktu tunggu nasabah, tanpa mengaitkannya secara mendalam dengan strategi manajemen pelayanan dan peningkatan kualitas layanan berbasis prinsip syariah.

Selain itu, sebagian penelitian hanya menyoroti aspek teknis seperti penggunaan sistem antrean digital tanpa membahas bagaimana strategi pengelolaan sumber daya manusia, penerapan SOP, dan nilai-nilai syariah seperti amanah, adil, dan ihsan dapat memengaruhi persepsi dan kepuasan nasabah.

Penelitian khusus mengenai manajemen antrean di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman masih sangat terbatas, terutama dalam konteks integrasi antara efektivitas sistem antrean dan peningkatan kualitas layanan secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan meneliti secara mendalam

bagaimana strategi manajemen antrean diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan di BSI KCP Pasaman Barat Sudirman, dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek operasional, teknologi, dan nilai-nilai syariah dalam praktik pelayanan perbankan.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tergerak untuk mengkaji lebih lanjut dalam sebuah penelitian berjudul **"Starategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman."**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa indentifikasi masalah yang dapat penulis uraikan yaitu:

1. Lonjakan kunjungan nasabah pada waktu tertentu sering kali menimbulkan antrean panjang dan waktu tunggu yang lama.
2. Lokasi bank yang relatif sempit yang memperparah penumpukan antrean sehingga menimbulkan ketidak nyamanan bagi nasabah.
3. Adanya ketida kseimbangan antara jumlah nasabah yang datang dengan jumlah petugas layanan.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi agar lebih terarah dan terfokus, sehingga peneliti akan mengkaji pada strategi manajemen antrean yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Fokus analisis mencakup prosedur antrean, penggunaan teknologi, serta persepsi nasabah dan petugas terhadap efektivitas manajemen antrean.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi manajemen antrean yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman?
2. Bagaimana dampak penerapan strategi manajemen antreanterhadap kualitas layanan di bank tersebut?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh pihak bank untuk mengatasi hambatan dalam manajemen antrean?

E. Tujuan Peneliti

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengelolaan antrean yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman.
2. Menilai dampak strategi tersebut terhadap kualitas layanan yang diberikan.
3. Serta mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak bank dalam mengatasi berbagai kendala yang muncul selama proses pengelolaan antrean.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai macam manfaat diantaranya:

1. Bagi Peneliti

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan

dan menambah pengalaman kepada penulis untuk mengembangkan ilmu yang telah diperoleh, serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.

2. Secara Teoritis

Dari sudut pandang teoritis, penelitian ini memberikan sumbangan penting dalam beberapa aspek. Studi ini menambah kekayaan kajian literatur mengenai manajemen operasional dan strategi pelayanan dengan menghadirkan data empiris yang spesifik dari Bank Syariah Indonesia (BSI). Temuan yang diperoleh dapat dijadikan sebagai contoh kasus yang relevan serta menjadi acuan bagi peneliti lain yang berminat pada bidang serupa. Selain itu, penelitian ini turut menguji dan memperkuat landasan teori yang menghubungkan antara pengelolaan antrean dengan tingkat kepuasan pelanggan dan kualitas layanan, khususnya dalam konteks perbankan syariah yang memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan perbankan konvensional.

3. Secara Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan yang sangat berarti bagi pihak manajemen bank dalam melakukan evaluasi terhadap strategi pengelolaan antrean yang selama ini diterapkan. Dengan mengidentifikasi berbagai hambatan beserta langkah-langkah penanggulangannya, bank akan lebih mampu

merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran guna meningkatkan efektivitas operasional dan mutu pelayanan. Pada akhirnya, hal ini akan memberikan dampak positif terhadap reputasi bank serta tingkat kepuasan para nasabah secara keseluruhan.

G. Penjelasan Judul

Strategi : Strategi adalah suatu rencana yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan untuk mencapai tujuan berdasarkan sumber-sumber perusahaan yang ada, serta lingkungan yang dihadapi.[5]

Manajemen : Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan hingga pengawasan. Manajemen berperan memastikan semua sumber daya bank bekerja secara sinkron demi satu tujuan.[6]

Antrean : Antrean adalah suatu garis tunggu yang terbentuk ketika jumlah pelanggan (nasabah) yang datang melebihi kapasitas layanan yang tersedia.[7]

Kualitas layanan : Kualitas layanan (*service quality*) adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas

[5]Adibatunnisa, Zahra Ayu Agustin, Neli Nurul Azizah dan Yoiz Shofwa Shafrani. "Analisis Strategi Layanan Syariah Bank Syariah Indonesia KCP Banjarnegara Perspektif VRIO dan PEST," JEAP Vol. 2, No. 2 (2025).

[6] Hamdy A.Taha, *Operations Research: An Introduction, Edisi 10*(Global Edition : Pearson, 2017), hlm. 623.

[7] Ibid, hlm. 627

tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.[8]

Dengan demikian, judul skripsi ini mencerminkan urgensi penelitian untuk mengatasi permasalahan konkret dalam manajemen antrean di Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kualitas layanan dan memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan industri perbankan syariah secara keseluruhan.

[8] Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Pelanggan Puas: Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa* (Yogyakarta : Andi Offset, 2019), hlm. 157.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Layanan dan Kualitas Layanan

1. Defenisi Manajemen Layanan

Manajemen layanan diartikan sebagai sebuah skema strategis yang memprioritaskan penyampaian pelayanan prima guna menjawab segala kebutuhan dan ekspektasi yang dimiliki oleh nasabah. Jika ditarik ke dalam ranah perbankan syariah, manajemen layanan bukan sekadar teknis operasional, melainkan elemen vital yang memastikan bahwa seluruh prosedur pelayanan telah terintegrasi dengan prinsip-prinsip Islam serta nilai-nilai luhur ekonomi syariah secara komprehensif.[9]

Secara lebih luas, cakupan manajemen layanan melibatkan siklus manajerial yang utuh, yang dimulai dari tahapan perencanaan yang matang, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan di lapangan, hingga pada proses pengawasan terhadap berbagai indikator pelayanan. [10]Titik berat dari aktivitas ini adalah untuk menghadirkan pengalaman bertransaksi yang berkesan dan positif bagi nasabah, yang pada akhirnya bertujuan untuk memupuk loyalitas serta membangun hubungan kemitraan jangka panjang antara bank dan nasabahnya.

[9] SE Apriayani dan Eka Sri Wahyuni, *Manajemen Pelayanan Kualitas Bank Syariah* (books, google.com, 2023)

[10] Fitriani, "Manajemen Layanan Khusus*", Jurnal Mappesona,* Vol. 6, No. 3, 2023,hlm 125.

Selain itu, setiap proses dalam layanan perbankan syariah harus senantiasa bersandar pada pilar transparansi, rasa keadilan bagi semua pihak, serta menjunjung tinggi etika profesi.

Secara konseptual layanan atau jasa merupakan setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakinbatkan kepemilikan apapun. Layanan adalah aktivitas yang memberikan manfaat, ditawartarkan untuk dijual, tidak berwujud fisik, dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Dalam ranah digital dan sistem informasi, resolusi layanan sangat luas. Layanan bukan lagi sekedar interaksi antar pribadi, melainkan representasi dari fungsional sistem yang memenuhi kebutuhan spesifik pengguna. Sistem informasi di era digital adalah manifestasi dari sistem responsivitas. Layanan yang efektif adalah layanan yang mampu menjembatani kesenjangan informasi antara penyedia dan pengguna melalui mekanisme yang akurat, cepat, dan relavan. Efektivitas ini sangat bergantung pada arsitektur pendukung infrastruktur, seperti optimasi database dan desain antarmuka, yang bertujuan untuk mengeliminasi hambatan akses.[11]

2. Defenisi Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan merupakan elemen vital bagi kesuksesan dan kelangsungan hidup suatu entitas, khususnya

[11]Ananta Putri Agustin, Era Sonita, Sofia Ridha, Jon Kenedi,"Pengaruh Pelayanan Marketing Funding Terhadap Keputusan Nasabah Menabung Di Bank Riau Kepri Syariah (Brks) Capem Kandis". *Jurnal Keuangan dan Manajemen Terapan,* Vol 6, No. 4, 2025, hlm 432-433

dalam sektor jasa seperti perbankan syariah. [12]Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diantisipasi serta pengelolaan terhadap tingkat keunggulan tersebut guna memenuhi harapan pelanggan. Secara sederhana, mutu pelayanan adalah usaha pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sekaligus ketepatan penyampaian yang sejalan dengan ekspektasi mereka.Dalam ranah perbankan, mutu pelayanan menjadi pembeda utama antar lembaga keuangan.

Ketika produk yang disediakan relatif seragam, maka pelayanan yang unggul akan menjadi faktor penentu kesetiaan nasabah. Mutu pelayanan yang prima tercipta ketika penyedia jasa mampu memberikan layanan yang sesuai atau bahkan melampaui harapan nasabah. Harapan nasabah sendiri terbentuk dari pengalaman sebelumnya, rekomendasi dari mulut ke mulut, serta promosi. Oleh sebab itu, bank syariah wajib mengelola persepsi dan ekspektasi nasabah dengan seksama agar dapat dipandang sebagai institusi yang menawarkan layanan bermutu tinggi. [13]

3. Karakteristik Pelayanan

   a. Desain Pelayanan

      Desain Pelayanan berkaitan erat dengan bentuk

[12] Era Sonita, Helmi, "Integritas Pendidikan Kewirausahaan dalam Mewujudkan Muslim Enterpreeurship (Studi Mahasiswa FEBI IAIN Bukittinggi)", *Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi,* Vol. 5, No.1, 2020, hlm 74.

[13]Muhammad Nabil Alfikri dan Novien Rialdy. "Strategi Meningkatkan Mutu Pelayanan dalam Manajemen Bisnis Syariah untuk Memperkuat Daya Saing Perbankan Syariah di Indonesia,"JoSES, 2. no, 4 (2024) : 9-12.

barisan antrian dan pelayanan pada suatu sistem antrian. Sebuah sarana pelayanan mempunyai jumlah saluran (*channel*) dan jumlah tahap (*phase*) pelayanan tertentu. Saluran (*channel*) adalah jumlah pelayan yang dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan pada waktu yang bersamaan, sedangkan tahap (phase) adalah jumlah terminal-terminal pelayanan yang harus dilalui oleh pelanggan sebelum pelayanan dinyatakan lengkap atau selesai.

b. Pola Pelayanan

Pola pelayanan memiliki keadaan yang sama seperti dengan pola kedatangan, yaitu dapat dalam keadaan konstan maupun random. Pada waktu pelayanan konstan maka waktu pelayanan yang diberikan yaitu sama. Sedangkan jika waktu pelayanan random maka waktu pelayanan yang diberikan acak atau tidak sama.[14]

4. Klasifikasi Layanan

Layanan dapat klasifikasikan berdasarkan intensitas tenaga kerja dan derajat kustomisasi. Dalam sistem pengembangan, layanan sering dibagi menjadi:

1. Layanan Inti (*Core Service*): Fungsi utama yang ditawarkan, misalnya pengolahan data atau transaksi.
2. Layanan Tambahan (Augmented Service): Nilai tambah

[14] Bernard W. Taylor III, *Introduction to Management Science, 12th ed.* (Upper Saddle River : Pearson Educatin, 2004), hlm.586.

yang membedakan satu sistem dengan sistem lainnya, misalnya fitur notifikasi otomatis atau enskripsi data tingkat tinggi

B. Manajemen Antrean

1. Pengertian manajemen antrean

Manajemen antrean merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi terhadap sistem antrean untuk meningkatkan efisiensi pelayanan dan kepuasan pelanggan. [15]Manajemen antrean berfokus pada bagaimana organisasi dapat mengelola arus kedatangan pelanggan, waktu pelayanan, serta kapasitas pelayanan agar proses layanan berjalan lancar dan efektif.[16]

Dalam implementasinya, manajemen antrean mencakup beberapa aspek utama, yaitu:

1. Analisis kedatangan pelanggan *(arrival process)* menentukan pola dan distribusi kedatangan untuk memprediksi beban pelayanan.
2. Analisis waktu pelayanan *(service process*) menilai kecepatan dan variasi pelayanan yang diberikan oleh petugas.
3. Penentuan jumlah dan kapasitas server menyeimbangkan antara efisiensi biaya dan kualitas pelayanan.

[15] Ajeng Aspuan Sukesi, Rizki Nurul Nugraha, "Strategi Manajemen Antrean di Taman Mini Indonesia Indah Terhadap Kepuasan Wisatawan", *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan,* Vol. 10, No. 6, 2024, hlm5-6

[16] Jay Heizer, Barry Render, & Chuck Munson, *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, 13th ed., New York: pearson Education, 2020.*

4. Pemilihan model antrean yang tepat, seperti *model single channel single phase* atau *multi channel single phase*.
5. Evaluasi kinerja sistem antrean, menggunakan ukuran seperti waktu tunggu rata-rata, panjang antrean, dan tingkat kepuasan pelanggan.

2. Pengertian antrean

Teori antrian pertama kali diperkenalkan pada tahun 1909 oleh A.K Erlang. Definisi dari teori antrian yaitu teori studi matematis mengenai antrian-antrian atau *waiting lines* yang di dalamnya disediakan beberapa alternatif model matematika yang dapat digunakan untuk menentukan beberapa karakteristik dan optimasi dalam pengambilan keputusan suatu sistem antrian. Formasi *waiting lines* ini ada apabila kebutuhan akan suatu pelayanan melebihi kapasitas yang tersedia untuk menyelenggarakan pelayanan itu.[17]

Sedangkan dalam Statistika, Analisis Antrian merupakan salah satu metode statistik dimana metode ini akan menghasilkan informasi mengenai probabilitas lebih sering disebut sebagai *operation characteristics. Operation characteristics* ini dapat membantu proses pengambil keputusan saat merancang fasilitas pelayanan antrian sehingga bisa mengatasi permintaan pelayanan yang fluktuatif secara tiba-tiba, serta menjaga keseimbangan antara

[17] T.tjuju Dimyati dan Ayus Ahmad Dimyati, *Operations Research: Model-model Pengambilan Keputusan* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009), hlm. 169.

biaya pelayanan dan biaya menunggu. [18]

Antrian merupakan suatu fenomena yang muncul ketika permintaan terhadap suatu layanan melampaui kapasitas penyediaan layanan pada waktu tertentu, sehingga menyebabkan pelanggan harus menunggu secara berurutan. [19]Dalam ranah perbankan, kemunculan barisan nasabah di depan petugas teller atau layanan pelanggan adalah hal yang lazim dijumpai. Mekanisme antrian adalah suatu rangkaian proses yang melibatkan kedatangan pelanggan ke sebuah fasilitas pelayanan, kemudian menunggu dalam suatu barisan apabila fasilitas tersebut sedang penuh, dilayani sesuai urutan, dan akhirnya meninggalkan fasilitas setelah proses pelayanan selesai. [20]

3. Karakteristik dalam sistem antrean

Karakteristik Kedatangan Pelanggan

Proses kedatangan seorang pelanggan dalam suatu sistem layanan memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

a. Ukuran Sumber Kedatangan

Ukuran kedatangan pelanggan bisa berasal dari populasi yang terbatas atau dari populasi yang tidak terbatas. Pada populasi terbatas, jumlah kedatangan pelanggan yang

[18] Ade Pratama , " Model Simulasi Antrean Dengan Metode Kolmogorov-Smirnov Normal Pada Unit Pelayan", *Jurnal Edik Informatika,* Vol, 1 No.1, 2023, hlm 92.

[19] Gina, Khoirunnisa, Nelly Martini, "Analisis Sistem Antrean di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Karawang", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini,* Vol.12, No. 1, 2021, hlm44

[20] Asis Sundari Sukma Intan dan Hery Purnomo. "Optimalisasi Antrean Pelayanan Customer Service Nasabah Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kediri Trade Center." Jurnal Sekretari dan Manajemen 6, no. 2 (2022): 2550.

masuk dalam sistem dapat diketahui karena menyesuaikan kapasitas pelayanan yang ada. Sedangkan pada populasi tidak terbatas, jumlah kedatangan pelanggan yang masuk dalam sistem tidak dapat diketahui secara pasti

b. Pola Kedatangan

Pola kedatangan merupakan salah satu karakteristik sumber input yang mendatangkan banyaknya pelanggan selama periode waktu tertentu. Pola kedatangan menggambarkan bagaimana distribusi pelanggan memasuki sistem antrian pada suatu periode waktu tertentu atau dapat juga bersifat random.

4. Faktor Penting dalam Melakukan Analisis Terhadap Sistem Antrian.

Faktor penting dalam melakukan analisis terhadap antrian yaitu:

1. Laju Kedatangan dan Laju Pelayanan

Laju kedatangan adalah rata-rata jumlah kedatangan pelanggan ke suatu fasilitas pelayanan selama periode waktu tertentu, sedangkan laju pelayanan adalah rata-rata jumlah pelanggan yang dapat dilayani selama periode waktu tertentu.[21]

2. Distribusi Waktu antar Kedatangan dan Waktu Pelayanan

Waktu antar kedatangan adalah waktu kedatangan antara pelanggan satu dengan pelanggan berikutnya. Waktu

[21] Bernard W. Taylor III, *Introduction to Management Science, 12th ed.* (Upper Saddle River : Pearson Educatin, 2004), hlm.586.

pelayanan adalah lamanya waktu yang dibutuhkan pelanggan saat mendapatkan pelayanan.[22] Waktu antar kedatangan dan waktu pelayanan perlu ditentukan jenis distribusi probabilitas dari sebaran datanya untuk menentukan model sistem antrian.

3. Populasi Pelanggan

   Populasi pelanggan atau dapat disebut juga populasi sumber adalah total jumlah pelanggan yang membutuhkan pelayanan dari waktu ke waktu. Populasi pelanggan dapat diasumsikan tak berhingga/tak terbatas atau berhingga/terbatas.Kapasitas AntrianKapasitas antrian merupakan jumlah maksimum pelanggan yang diizinkan berada di dalam sistem antrian.

4. Mekanisme Pelayanan

   Mekanisme pelayanan meliputi jumlah fasilitas pelayanan dan jumlah jalur pelayanan pada setiap fasilitas pelayanan.

5. Disiplin Antrian

   Disiplin antrian menunjukkan aturan urutan kedatangan dan urutan pelayanan pelanggan. Disiplin antrian diantaranya :

   1) *First In First Out* (FIFO)

      Artinya pelayanan didahulukan kepada

[22] Jesika Anastasia, Mila Rosmayana, Rosana Sumara Akbar, "Kepuasan Penggunaan Dalam Pemanfatan Teknologi Antrian Digital", Jurnal Mahasiswa Teknik, Vol. 9, No, 3, 2025.

pelanggan yang lebih awal datang atau mempunyai nomor antrian lebih kecil.[23]

2) *Last In First Out* (LIFO)

Artinya pelayanan didahulukan kepada pelanggan yang lebih akhir datang.

3) *Service In Random Orde*r (SIRO)

Artinya pelayanan dilakukan kepada pelanggan dengan pemilihan secara acak.

4) *Priority Service* (PS).

Antrian jenis ini akan lebih dulu memberikan pelayanan ke orang-orang yang dianggap prioritas. Misalnya di rumah sakit akan mendahulukan orang yang memiliki penyakit kronis untuk dilayani terlebih dahulu.

Dalam implementasinya, manajemen antrean mencakup beberapa aspek utama, yaitu:

1. Analisis kedatangan pelanggan *(arrival process)* menentukan pola dan distribusi kedatangan untuk memprediksi beban pelayanan.
2. Analisis waktu pelayanan *(service process*) menilai kecepatan dan variasi pelayanan yang diberikan oleh petugas.

[23] Farhan Fitra Rafifian, Rahma Ulva Magfiroh, "Analisis Penerapan Metode First In First Out (FIFO)", *Jurnal Pusat Publikasi Ilmu Manajemen,* Vol. 3, No.4, 2025.

3. Penentuan jumlah dan kapasitas server menyeimbangkan antara efisiensi biaya dan kualitas pelayanan.
4. Pemilihan model antrean yang tepat, seperti *model single channel single phase* atau *multi channel single phase*.
5. Evaluasi kinerja sistem antrean, menggunakan ukuran seperti waktu tunggu rata-rata, panjang antrean, dan tingkat kepuasan pelanggan.

5. Strategi manajemen antrean

Strategi berasal dari bahasa Yunani strategies yaitu stratos dan ageia. Stratos berarti militer sedangkan ageia berarti memimpin yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi jenderal.[24] Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jendral dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Namun pada akhirnya strategi berkembang untuk semua kegiatan organisasi termasuk keperluan ekonomi, sosial, budaya dan agama. Pada kamus besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa istilah strategi adalah suatu ilmu untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya untuk melaksanakan kebijakan tertentu.

Secara umum pengertian strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi dalam bisnis dapat berupa perluan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joit venture. Strategi manajemen antrean

[24] Darmadi Darmadi, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif", EJME, Vol. 10, No. 02, 2022. Hlm 82.

merupakan langkah-langkah yang dirancang secara sistematis untuk mengoptimalkan proses antrean dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Strategi manajemen antrean melibatkan pengambilan keputusan mengenai jumlah fasilitas pelayanan, tata letak antrean, prioritas pelayanan, serta penerapan teknologi informasi untuk mempercepat proses.

Beberapa strategi yang umum diterapkan dalam sistem pelayanan antara lain:

1. Penambahan jumlah server pada jam sibuk, untuk mengurangi waktu tunggu dan menghindari penumpukan pelanggan.
2. Pengaturan konfigurasi jalur antrean, seperti penerapan sistem antrean tunggal (single queue) dengan multi server agar proses berjalan adil dan efisien.
3. Penerapan teknologi digital, seperti penggunaan aplikasi antrean online, pemanggil nomor otomatis, atau sistem reservasi daring yang memungkinkan pelanggan memilih waktu kedatangan.
4. Penjadwalan kedatangan pelanggan, guna menghindari penumpukan pada jam-jam tertentu.
5. Peningkatan kenyamanan ruang tunggu, seperti penyediaan tempat duduk yang memadai, pendingin ruangan, dan informasi waktu tunggu.[25]

[25] Rieke Cahaya, Wahyu Sulistiadi, Dkk, "Dampak Hambatan Geografis dan Strategi Akses Pelayanan Kesehata: Literatur Review", Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia, Vol. 6, No. 3, 2023, hlm 869

C. Hubungan strategi manajemen antrean dengan kualitas layanan

Strategi manajemen antrean memiliki hubungan yang erat dengan kualitas layanan suatu lembaga, terutama pada sektor jasa seperti perbankan. Manajemen antrean yang efektif berfungsi untuk mengatur alur pelayanan agar proses pelayanan kepada nasabah dapat berjalan lancar, teratur, dan efisien. Ketika sistem antrean dikelola dengan baik, waktu tunggu pelanggan menjadi lebih singkat, tingkat kepuasan meningkat, dan persepsi terhadap kualitas pelayanan pun menjadi lebih positif.

Kecepatan pelayanan merupakan salah satu dimensi utama dalam menentukan kualitas layanan. Semakin cepat dan efisien suatu layanan diberikan, maka semakin besar pula kemungkinan pelanggan memiliki persepsi positif terhadap institusi penyedia layanan tersebut. Dalam konteks perbankan, pelayanan yang cepat tidak hanya mencerminkan efisiensi operasional, tetapi juga menggambarkan komitmen lembaga terhadap kepuasan dan kenyamanan nasabah.

Penerapan strategi manajemen antrean berbasis digital di Bank Syariah Indonesia memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan nasabah. Melalui penggunaan sistem antrean elektronik *(e-queue)*, nasabah dapat memantau nomor antrean secara real-time, mengetahui estimasi waktu pelayanan, serta menghindari kerumunan di area tunggu. Hal ini menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih nyaman, modern, dan efisien.

Strategi antrean yang baik juga mampu meningkatkan citra

institusi dan kepercayaan nasabah. Sistem pelayanan yang tertib dan terorganisasi menunjukkan profesionalitas lembaga dalam memberikan pelayanan sesuai prinsip keadilan dan kenyamanan, yang menjadi nilai penting dalam pelayanan berbasis syariah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen antrean yang tepat tidak hanya berpengaruh terhadap efisiensi operasional, tetapi juga secara langsung meningkatkan dimensi kualitas layanan seperti keandalan *(reliability)*, daya tanggap *(responsiveness)*, dan kepuasan *(customer satisfaction)*.

D. Prespktif Islam terhadap pelayanan

Dalam ajaran Islam, memberi pelayanan dipandang sebagai aktivitas yang memiliki dimensi spiritual dan nilai ibadah, melampaui sekadar tugas profesional atau urusan duniawi. Saat melayani sesama, khususnya dalam konteks lembaga keuangan syariah, pelayanan tersebut harus mencerminkan nilai-nilai fundamental. Nilai-nilai ini meliputi amanah (kepercayaan), keadilan, kesabaran.[26] Ketiga prinsip tersebut menjadi fondasi moral dan etika dalam menyelenggarakan pelayanan profesional kepada masyarakat, yang semata-mata berorientasi untuk meraih ridha Allah SWT. Sebagai mana yang tertulis dalam Al-Qur'an pada ayat sebagai berikut :

a. QS. An-Nisa 4: 58

اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا
بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ۝

[26] Aris Munandar, Ahmad Hasan Ridwan, "Keadilan Sebagai Prinsip dalam Ekonomi Syariah Serta Aplikasi Pada Mudharabah", *Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, Vol. 7, No. 1, 2022, hlm 90.

Artinya: *"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."*(QS. An-Nisa 4: 58)

Ayat di atas menegaskan pentingnya menjaga amanah dan berlaku adil dalam setiap bentuk pelayanan, termasuk dalam memberikan layanan kepada nasabah di lembaga keuangan syariah. Amanah memiliki arti yang sangat mendalam, yaitu menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab dengan penuh kesungguhan, kejujuran, dan tanggung jawab moral. [27]Dalam konteks pelayanan perbankan syariah, amanah tercermin dari bagaimana pegawai bank menjaga kepercayaan nasabah dengan memberikan informasi yang benar, menjaga kerahasiaan data nasabah, serta menghindari segala bentuk penyalahgunaan wewenang yang dapat merugikan pihak lain. Pegawai yang amanah tidak hanya bekerja demi kepentingan lembaga, tetapi juga menjadikan pekerjaannya sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.

Amanah bukan hanya persoalan profesionalisme, tetapi juga bentuk integritas spiritual yang menuntut tanggung jawab di dunia dan akhirat. Oleh karena itu, dalam lembaga keuangan syariah, nilai amanah menjadi salah satu pilar utama yang menentukan kualitas pelayanan dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi

[27] Ratna Purnama Sari, Ahmad Mulyadi Kosim, Suyud Arif, "Pengaruh Etika Pemasaran Islam Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah", Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 9, No.2, 2021, hlm142.

tersebut. [28]

Selain amanah, nilai keadilan juga menjadi prinsip utama dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan ajaran Islam. Keadilan dalam pelayanan berarti memperlakukan semua nasabah secara setara tanpa memandang status sosial, ekonomi, ataupun latar belakang mereka. Dalam praktiknya, keadilan harus diwujudkan dalam kebijakan dan perilaku pelayanan, misalnya dalam hal pemberian prioritas antrean, kecepatan layanan, atau perlakuan terhadap keluhan nasabah.[29]

Ayat ini mengandung pesan universal bahwa keadilan merupakan prinsip pokok dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam aktivitas ekonomi dan pelayanan publik. Dengan menerapkan keadilan, pegawai bank syariah dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan pelayanan yang menumbuhkan rasa kepercayaan serta kepuasan di hati nasabah. Prinsip keadilan juga menjadi pembeda utama antara sistem ekonomi syariah dan sistem konvensional, karena dalam Islam keadilan tidak hanya diukur dari aspek efisiensi atau keuntungan, tetapi juga dari aspek moral dan kemaslahatan bersama.

[28] Iwan Hermawan, Nurwajdah Ahmad, Andewi Suhartini, "Konsep Amanah dalam Prespektif Pendidikan Islam", *Jurnal Pendidikan Sosial dan Agama,* Vol. 12, No. 2, 2022, hlm 121-152

[29] Arisando Serio, "Analisis Pelayanan Sistem Antrian Teller Berdasarkan Queuieng System Ditinjau dari Prespektif Ekonomi Islam (Studi Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Antasari)", Eprints, Vol. 3, No.2, 2024, hlm 98.

b. QS. Al-Anfal 8: 46

وَاَطِيْعُوا اللّٰهَ وَرَسُوْلَهٗ وَلَا تَنَازَعُوْا فَتَفْشَلُوْا وَتَذْهَبَ
رِيْحُكُمْ وَاصْبِرُوْاۗ اِنَّ اللّٰهَ مَعَ الصّٰبِرِيْنَ ٤٦

Artinya: *"Dan bersabarlah kamu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar."(*QS. Al-Anfal 8: 46)

Nilai-nilai sabar dan ketulusan hati juga sangat penting dalam memberikan pelayanan yang berkualitas di lembaga keuangan syariah. Kesabaran diperlukan karena dalam dunia pelayanan, pegawai akan berhadapan dengan beragam karakter dan sikap nasabah[30]. Ada nasabah yang ramah, tetapi ada pula yang menuntut pelayanan cepat atau menunjukkan ketidak sabaran. Dalam kondisi seperti itu, seorang pegawai yang sabar akan mampu menjaga profesionalitasnya dengan tetap memberikan layanan terbaik tanpa memperlihatkan emosi atau rasa kesal. Sementara itu, ketulusan hati atau keikhlasan menjadi cerminan dari niat yang murni dalam bekerja. Seorang pegawai yang tulus tidak semata-mata bekerja untuk memperoleh imbalan duniawi, tetapi juga untuk mendapatkan ridha Allah SWT. Dengan niat yang ikhlas, pekerjaan yang dilakukan akan membawa ketenangan batin dan keberkahan, baik bagi individu maupun lembaga tempatnya bekerja.

Berdasarkan dua ayat di atas dalam konteks perbankan syariah, nilai-nilai ini menjadi fondasi etika kerja yang harus dipegang teguh oleh setiap pegawai, karena pelayanan yang adil dan amanah

[30] Hani Hardiyanti, Dodi Kurniawan, "Pengaruh Keramahan Pegawai dan Kesadaran Diri Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Percetakan Serpico Bekasi Selatan", *IJSM,* Vol. 3, No.1, 2025.

merupakan wujud nyata dari penerapan prinsip syariah dalam praktik profesional. [31]

Selain itu, Al-Qur'an juga mengajarkan bahwa dalam memberikan pelayanan, pegawai harus memiliki sikap sabar dan ketulusan hati. Kesabaran diperlukan untuk menghadapi berbagai karakter nasabah yang beragam, sementara ketulusan mencerminkan niat yang ikhlas dalam bekerja sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT. Dengan demikian, pelayanan yang dilandasi amanah, keadilan, kesabaran, dan ketulusan akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan nasabah, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap integritas bank syariah.[32]

[31] Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Jakarta: Mizan Pustaka, 2006), hlm. 28.

[32] Shahul Hameed, Ade Wirman, Bakhtiar Al-Razak, dan Mohammad Nazri, Alternative Disclosure and Performance Measures For Islamic Banks (Kuala Lumpur: International Islamic University Malaysia, 2004), hlm. 24.

E. Kajian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dan refisien pada penelitian ini, berikut adalah beberapa peninjauan terhadap beberapa hasil penelitian tedahulu yang relavan dengan studi.

Tabel 1.3
Kajian Terdahulu

No	Namadan Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Farid (2021)	Analisis Antrian Nasabah pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Diapati Kabupaten Buol	Jurnal Sinar Manajemen Vol 8, No 3	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Diapati Kabupaten Buol perlu menambah unit layanan untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi antrean nasabah.
2	Nasir (2024)	Analisis Sistem Antrian untuk Optimalisasi Pelayanan Nasabah pada Customer Service di BNI KCP UNM	Jurnal Sinar Manajemen 8, no 3	Mekanisme antrean yang diterapkan di BNI KCP UNM saat ini belum optimal dalam memaksimalkan pelayanan nasabah. Analisis yang didasarkan pada wawancara mendalam, observasi langsung, dan telaah dokumen menyingkapkan beberapa kendala krusial yang berdampak pada kepuasan klien.

3	Juhanda Ismet, Bakkareng, Hosra Afrizoni (2024)	Analisis Kualitas Pelayanan Costumer Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Gunung Pangilun	ejurnal-unespadang. 2. no, 1	Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan, khususnya pada aspek kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan perhatian, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan nasabah di Bank Syariah Indonesia.
4	Tiya Marliyana Dewi, Bambang Purwoko, Zulkifli (2023)	Strategi Kualitas Pelayanan Perbankan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk	Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen, 8. no, 1	Inovasi, teknologi industri 4.0, dan kualitas produk berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan, sementara kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah.
5	Yuliana Putri, Khairina Tambunan (2024)	Analisis Sistem Antrian dalam Mengoptimalkan Pelayanan Nasabah pada Customer Service di BSI KCP Kabanjahe	Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Vol.2, No.1	penerapan sistem antrean multi-channel single-phase serta pelayanan yang cepat, sopan, dan komunikatif mampu meningkatkan kepuasan nasabah.
6	Silvia Ami Ruliyanti, Miftakul Huda, Ridwan Junaedi, Ira Maelani Azizah, Moh Rizky Dwi Ramdani(2025)	Pemodelan Sistem Antrean untuk Meningkatkan Efisiensi Layanan di Rumah Sakit Hosana Medika Lippo Cikarang	Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 3 no. 5	Penelitian ini menunjukkan keberhasilan dalam mengurangi waktu tunggu pasien secara signifikan di tiga unit layanan utama.

Berdasarkan tinjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan (seperti yang tertera pada tabel penelitian sebelumnya), terdapat beberapa poin mendasar yang membedakan penelitian ini dengan kajian-kajian tersebut, antara lain:

1. Perbedaan Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian terdahulu mayoritas dilakukan pada instansi perbankan konvensional maupun syariah di wilayah perkotaan besar atau pada bank lain seperti Bank Sumut, Bank Muamalat, dan BNI. Sementara itu, penelitian ini mengambil lokus spesifik pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Pasaman Barat Sudirman. Perbedaan lokasi ini memberikan karakteristik nasabah yang berbeda, baik dari segi demografi maupun pola kedatangan nasabah di wilayah Pasaman Barat.

2. Fokus Spesifikasi Variabel

Sebagian besar penelitian terdahulu (seperti penelitian Rinaldi dkk. atau Nurul dkk.) mengkaji kualitas layanan secara makro yang mencakup lima dimensi (RATER). Namun, penelitian ini secara khusus mengkerucutkan kajian pada "Strategi Manajemen Antrean" sebagai variabel intervensi utama. Penelitian ini tidak hanya melihat kualitas layanan secara umum, tetapi membedah bagaimana pengaturan alur, teknologi tiket, dan distribusi petugas di BSI KCP Pasaman Barat mampu menjadi solusi konkret dalam menekan durasi tunggu.

3. Konteks Operasional Pasca-Merger

Penelitian dalam tabel referensi banyak dilakukan sebelum terbentuknya Bank Syariah Indonesia atau pada awal masa transisi. Penelitian ini dilakukan pada kondisi operasional BSI yang sudah mapan namun memiliki tantangan volume nasabah yang lebih besar pasca-merger. Strategi manajemen antrean di KCP Pasaman Barat Sudirman menjadi sangat relevan untuk diteliti karena adanya kebutuhan untuk menyeimbangkan antara standar layanan nasional BSI dengan keterbatasan fasilitas di tingkat Kantor Cabang Pembantu.

4. Tujuan dan Kontribusi Praktis

Jika penelitian terdahulu lebih banyak bertujuan untuk menguji pengaruh kualitas layanan terhadap loyalitas atau kepuasan, penelitian ini lebih ditekankan pada aspek strategis dan evaluatif. Tujuannya adalah merumuskan model manajemen antrean yang paling efektif bagi perbankan syariah di daerah agar tetap kompetitif dalam memberikan pelayanan yang responsif dan empati.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang berusaha menggambarkan fakta yang terjadi di lapangan. Adapun jenis data yang digunakan yaitu data primer yang mana dilakukan dengan cara wawancara. [33]

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memilih satu tempat penelitian agar mendapatkan informasi dalam memenuhi penelitian. Lokasi penelitian ini di lakukan pada Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman, Jl. Sudirman Pasaman Baru Kabupaten Pasaman Barat, Sumatera Barat. Dilaksanakan pada bulan September 2025 sampai dengan waktu yang diperlukan oleh peneliti.

C. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang di dapat dari sember pertama di lapangan baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara dengan petugas bank dan nasabah.

[33] Marinu Waruwu. "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi *(Mixed Method).*" Jurnal Pendidikan Tambusai, 7. no, 1 (2023): 2898

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data penunjang yang berkaitan dapat berupa buku-buku, dokumen-dokumen yang berupa hasil penelitian dan hasil laporan. Sumber data sekunder diharapkan dapat menunjang peneliti dalam mengungkap data yang di butuhkan dalam penelitian ini, sehingga sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah hasil penelitian dan buku-buku yang memiliki relevensi dengan penelitian.

D. Informan penelitian

a. Petugas loket memberikan pandangan dari sisi internal mengenai sistem antrean dan penerapan teknologi inovatif.
b. Pihak manajemen bank menyampaikan informasi strategis serta opini mereka mengenai pengaruh inovasi terhadap mutu layanan.
c. Nasabah bank syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman memberikan informasi mengenai pandangan dan pengalaman mereka terhadap inovasi teknologi serta kualitas layanan yang diterapkan.

E. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut[34]

a. Observasi

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan melalui

[34] Mount Erland, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Rake Sarasin*, 2020.

pengamatan langsung oleh peneliti terhadap situasi yang berlangsung di lokasi penelitian, sehingga memungkinkan pengamatan secara autentik dan komprehensif. Peneliti memeriksa perilaku nasabah dan staf bank, kondisi lingkungan sekitar, serta berbagai kejadian yang terkait dengan fokus studi, yaitu Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Observasi ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam dan rinci mengenai strategi manajemen antrean untuk peningkatan kualitas layanan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman secara langsung.

b. Wawancara

Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan wawancara yang telah disiapkan sebelumnya,yang berisi sejumlah pertanyaan sesuai dengan topik-topik pembahasan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ditujukan untuk memperoleh data dokumentasi langsung dari tempat penelitian. Peneliti berusaha mengumpulkan, membaca, dan mempelajari berbagai bentuk data tertulis yang adadi lapangan sertadata-data lain.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, karena informasi yang diperoleh berupa narasi dan penjelasan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Pendekatan

analisis kualitatif ini menggunakan pola pikir induktif, yaitu dimulai dari pengumpulan fakta-fakta konkret dan data spesifik, kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat umum atau lebih luas.

Oleh karena itu induktif pada penelitian bahwa penelitian akan menyamipakan serta menggambarkan suatu fakta konkrit mengenai bagaimana dampak strategi manajemen antrean terhadap kualitas layanan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman.

1. Sejarah singkat mengenai PT. Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman

Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah salah satu bank syariah terbesar di Indonesia, yang resmi berdiri pada tanggal 1 Februari 2021. BSI terbentuk melalui proses merger tiga bank syariah milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu:

a. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah

Sebelumnya dikenal sebagai Unit Usaha Syariah Bank Rakyat Indonesia (BRI), BRI Syariah resmi berdiri sebagai bank syariah mandiri pada tahun 2008. Bank ini fokus pada layanan perbankan syariah dengan beragam produk yang mendukung berbagai kebutuhan nasabah, baik perorangan maupun korporasi.

b. Bank Syariah Mandiri

Bank ini berdiri pada tahun 1999 sebagai salah satu pelopor bank syariah di Indonesia. Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakan bagian dari Bank Mandiri, yang merupakan hasil merger beberapa bank besar pasca-krisis ekonomi tahun 1998. BSM tumbuh menjadi salah satu bank syariah dengan jumlah nasabah terbesar di Indonesia.

c. Bank Negara Indonesia(BNI) Syariah

Bank ini merupakan unit usaha syariah dari Bank Negara Indonesia (BNI),yang mulai beroperasi secara mandiri sebagai BNI Syariah pada tahun 2010. BNI Syariah menawarkan berbagai produk dan layanan yang mematuhi prinsip-prinsip syariah, seperti tabungan, pembiayaan, dan layanan lainnya.

Pemerintah Indonesia, sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, secara teoritis dan fundamental memegang posisi yang sangat strategis sebagai episentrum pertumbuhan bagi seluruh industri keuangan dan perbankan berbasis syariah di tingkat global. Selama beberapa dekade terakhir, grafik perkembangan industri perbankan syariah di tanah air sebenarnya terus menunjukkan kurva pertumbuhan yang positif, yang dipicu oleh meningkatnya literasi keagamaan serta kesadaran kolektif masyarakat akan pentingnya menggunakan instrumen finansial yang bersih dari unsur-unsur riba, gharar, dan maysir. Kendati demikian, apabila dilakukan analisis komparatif yang mendalam dengan industri perbankan konvensional yang telah mapan, pangsa pasar perbankan syariah domestik selama bertahun-tahun seolah tertahan di bawah angka psikologis lima persen. Fenomena yang sering kali dijuluki oleh para ekonom sebagai perangkap lima persen (the five percent trap) ini mengindikasikan adanya sumbatan struktural yang membuat potensi besar tersebut belum dapat teraktualisasikan secara maksimal demi kemaslahatan ekonomi

nasional. Hambatan utama yang menyebabkan industri perbankan syariah kurang berkembang secara optimal pada masa itu berakar pada masalah keterbatasan modal inti, skala ekonomi yang relatif kecil, serta fragmentasi pasar yang cukup tinggi. Sebelum terjadinya kebijakan konsolidasi akbar, lanskap perbankan syariah Indonesia dipadati oleh banyak entitas bank syariah berskala kecil dan menengah yang harus saling berkompetisi secara ketat dalam memperebutkan ceruk pasar yang sama, tanpa memiliki kapasitas finansial yang cukup tangguh untuk melakukan ekspansi bisnis secara agresif. Akibat keterbatasan permodalan ini, bank-bank syariah tersebut mengalami kesulitan besar dalam mendanai proyek-proyek infrastruktur berskala mega, melakukan penetrasi ke sektor korporasi multinasional, ataupun melakukan investasi besar-besaran pada sektor teknologi informasi. Ketidakmampuan berinvestasi pada sistem IT ini pada gilirannya berdampak langsung pada keterbatasan variasi produk dan layanan digital banking yang dapat ditawarkan kepada masyarakat luas, sehingga daya saing mereka di hadapan bank konvensional raksasa menjadi sangat lemah.

Tiga bank syariah yang merupakan anak perusahaan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN)—yaitu PT Bank Syariah Mandiri, PT Bank BRIsyariah Tbk, dan PT Bank BNI Syariah—meskipun masing-masing memiliki rekam jejak yang sangat baik dan keunggulan kompetitif di segmen pasar yang berbeda, tetap menghadapi batas

mobilitas yang kaku jika bergerak secara parsial. Sebagai gambaran, Bank Syariah Mandiri memiliki reputasi yang sangat kuat dalam mengelola segmen korporasi dan komersial berskala besar, BRIsyariah sangat unggul dalam penetrasi penyaluran pembiayaan ke sektor UMKM dan mikro hingga ke daerah pelosok, sementara BNI Syariah dikenal luas karena keunggulannya pada segmen ritel, konsumer, serta inovasi produk berbasis komunitas. Namun, karena ketiga entitas ini berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi yang integratif, efisiensi operasional secara makro menjadi sangat sulit untuk diwujudkan. Biaya dana (cost of fund) yang harus ditanggung oleh masing-masing bank tetap berada pada level yang relatif tinggi, yang pada akhirnya membuat produk pembiayaan syariah sering kali dinilai kurang kompetitif bagi para pelaku usaha. Melihat realitas objektif yang kurang menguntungkan tersebut, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara bersama dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyadari bahwa industri ini tidak bisa lagi hanya mengandalkan strategi pertumbuhan organik yang lambat dan linier. Di tengah arus globalisasi dan akselerasi ekonomi digital dunia yang bergerak dengan kecepatan eksponensial, diperlukan sebuah terobosan struktural yang sifatnya radikal, berani, dan visioner. Pemerintah memandang bahwa untuk memutus rantai keterbatasan pertumbuhan perbankan syariah, Indonesia membutuhkan kehadiran sebuah entitas perbankan syariah yang tidak hanya kokoh dari sudut pandang

penjenamaan, tetapi juga memiliki struktur permodalan yang sangat tebal, likuiditas yang melimpah, jaringan yang luas, serta kapasitas teknologi yang mutakhir. Berdasarkan urgensi strategis inilah, gagasan mengenai penggabungan usaha (merger) ketiga bank syariah BUMN mulai dirancang secara matang sebagai pilar utama dalam Rencana Induk Pengembangan Ekonomi Syariah Indonesia.

Langkah konkret menuju perubahan historis dalam arsitektur keuangan syariah tanah air secara resmi dimulai pada bulan Oktober tahun 2020. Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Erick Thohir, secara terbuka mengumumkan kepada publik mengenai rencana strategis pemerintah untuk mengonsolidasikan tiga bank syariah anak perusahaan BUMN menjadi satu entitas tunggal yang kuat. Pengumuman ini langsung menjadi sorotan utama dan momentum bersejarah, sebab kebijakan ini diambil di tengah situasi ekonomi global dan domestik yang sedang mengalami tekanan hebat serta ketidakpastian akibat dampak pandemi. Alih-alih bersikap defensif, pemerintah justru melihat masa krisis tersebut sebagai sebuah peluang emas untuk melakukan restrukturisasi total dan membenahi tata kelola BUMN, guna mempersiapkan sebuah landasan ekonomi yang jauh lebih tangguh, efisien, dan berdaya saing tinggi pasca-krisis melanda. Proses penggabungan ketiga bank syariah raksasa ini bukanlah sebuah keputusan politik yang diambil secara tergesa-gesa atau tanpa perhitungan, melainkan merupakan hasil akhir dari sebuah rangkaian

kajian ilmiah dan finansial yang sangat mendalam. Proses ini melibatkan berbagai macam pemangku kepentingan yang kompeten di bidangnya, mulai dari para ahli ekonomi Islam, jajaran Dewan Pengawas Syariah (DPS), konsultan keuangan internasional, hingga jajaran manajemen puncak dari ketiga bank yang terlibat. Penandatanganan Conditional Merger Agreement (CMA) pada tanggal 12 Oktober 2020 menjadi pintu gerbang formal yang menandai dimulainya fase integrasi yang sangat kompleks. Fase transisi ini menuntut tingkat ketelitian dan profesionalisme yang luar biasa tinggi, mengingat tim merger harus menyatukan tiga institusi yang memiliki latar belakang budaya korporat yang berbeda, sistem teknologi informasi yang tidak seragam, struktur organisasi yang gemuk, serta portofolio bisnis dengan karakteristik unik masing-masing.

Selain menyelaraskan aspek operasional internal, tim merger juga harus berhadapan dengan berbagai dinamika legalitas hukum, perpajakan, dan penyesuaian regulasi pasar modal yang sangat ketat. Mengingat salah satu bank peserta merger, yaitu PT Bank BRIsyariah Tbk, merupakan sebuah perusahaan terbuka yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia, proses ini harus dilakukan dengan transparansi penuh demi melindungi hak-hak investor publik. Setiap tahapan hukum, mulai dari penyusunan rancangan merger, penilaian aset secara independen, hingga permohonan izin formal kepada Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan, dipastikan berjalan sesuai dengan koridor

hukum yang berlaku. Komitmen yang kuat dari pemerintah selaku pemegang saham pengendali, ditambah dengan kerja keras tim manajemen, membuat proses birokrasi dan legalitas yang biasanya memakan waktu bertahun-tahun ini dapat diselesaikan secara bersih dan tuntas hanya dalam kurun waktu beberapa bulan saja. Di samping aspek hukum dan teknis, pengelolaan komunikasi publik dan manajemen hubungan nasabah menjadi pilar yang tidak kalah krusial selama masa-masa transisi yang sensitif ini berlangsung. Pemerintah bersama dengan manajemen dari ketiga bank syariah secara aktif melakukan sosialisasi dan edukasi yang masif guna memberikan kepastian serta rasa aman kepada jutaan nasabah di seluruh Indonesia. Informasi disampaikan secara transparan bahwa proses merger ini tidak akan mengurangi hak-hak kontraktual nasabah, menjamin bahwa seluruh dana simpanan tetap aman sepenuhnya, serta memastikan bahwa operasional pelayanan harian di seluruh kantor cabang tetap berjalan normal tanpa ada gangguan teknis. Keberhasilan strategi komunikasi ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas dan kepercayaan pasar, yang tercermin dari pergerakan harga saham entitas penerima merger yang terus menunjukkan performa impresif di pasar modal sepanjang proses konsolidasi.

Apabila ditinjau dari perspektif manajemen strategis, pembentukan Bank Syariah Indonesia secara fundamental diarahkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui

sinergi korporasi skala besar. Tujuan utama dari kebijakan merger ini dapat diuraikan secara rinci ke dalam tiga pilar strategis yang saling berkaitan, yaitu penguatan struktur permodalan, peningkatan efisiensi operasional, serta perluasan jaringan distribusi dan cakupan layanan. Dari aspek permodalan, penggabungan seluruh kekayaan, aset, dan ekuitas dari ketiga bank syariah BUMN secara otomatis melambungkan posisi entitas baru ini masuk ke dalam jajaran sepuluh besar bank papan atas di Indonesia berdasarkan total aset. Kenaikan kelas ini menempatkan bank hasil merger ke dalam kategori bank dengan modal inti yang sangat tebal, yang secara regulasi memberikan ruang gerak bisnis yang jauh lebih luas dan fleksibel. Dengan struktur modal inti yang kokoh dan tebal tersebut, bank hasil penggabungan usaha ini memiliki kapasitas penyerapan risiko yang jauh lebih baik serta kemampuan daya ungkit yang sangat besar dalam menyalurkan pembiayaan. Bank tidak lagi hanya terbatas pada pelayanan sektor ritel skala kecil, melainkan telah memiliki kemampuan finansial yang legal untuk mendanai proyek-proyek strategis nasional yang membutuhkan modal raksasa, seperti pembiayaan pembangunan infrastruktur jalan tol, pelabuhan, pembangkit listrik, hingga pembiayaan sindikasi internasional untuk sektor korporasi dan industri halal. Hal ini secara langsung mengubah posisi tawar perbankan syariah domestik di mata para pelaku industri berskala besar, yang selama ini selalu mengandalkan fasilitas pinjaman dari bank-bank konvensional raksasa

karena keterbatasan kapasitas pembiayaan yang dimiliki oleh bank syariah individu sebelum masa merger.

Dari sudut pandang efisiensi biaya, merger ini dirancang sebagai instrumen koreksi untuk mengeliminasi masalah tumpang tindih operasional yang selama ini menjadi salah satu pemicu tingginya biaya operasional pada industri perbankan syariah. Melalui penyatuan sistem teknologi informasi ke dalam satu platform tunggal yang terintegrasi, biaya pemeliharaan dan pengembangan sistem IT ganda dapat langsung dipangkas secara signifikan. Selain itu, optimalisasi dan rasionalisasi jaringan kantor cabang dilakukan melalui pemetaan geografis yang presisi. Kantor-kantor cabang dari ketiga bank terdahulu yang lokasinya berada dalam radius yang terlalu berdekatan disatukan menjadi satu kantor yang lebih representatif, sementara kelebihan sumber daya manusia, logistik, dan infrastrukturnya dialokasikan kembali untuk membuka titik layanan baru di daerah-daerah potensial yang selama ini belum terjangkau oleh layanan perbankan formal demi meningkatkan inklusi keuangan. Skala ekonomi yang tercipta sebagai dampak langsung dari aksi korporasi penggabungan ini berhasil menurunkan biaya overhead secara drastis serta mampu menekan tingkat biaya dana menjadi jauh lebih rendah. Penukuran biaya dana ini merupakan sebuah pencapaian strategis yang sangat krusial, karena dengan biaya dana yang murah, Bank Syariah Indonesia memiliki fleksibilitas untuk mendesain dan menawarkan produk-produk

pembiayaan dengan tingkat bagi hasil yang jauh lebih kompetitif, adil, dan menarik bagi para calon nasabah. Keberhasilan pencapaian efisiensi ini secara langsung mematahkan dogma atau anggapan miring yang selama ini berkembang di tengah masyarakat luas bahwa produk perbankan syariah selalu memiliki skema yang lebih mahal dan kurang menguntungkan jika dibandingkan dengan produk yang ditawarkan oleh industri perbankan konvensional.

Sebuah lembaran sejarah baru bagi industri keuangan nasional akhirnya resmi terukir dengan indah pada tanggal 1 Februari tahun 2021. Pada hari yang bersejarah tersebut, ketiga bank syariah milik negara secara legal dan operasional melebur menjadi satu di bawah kibaran bendera tunggal PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI), dengan menetapkan pusat komando operasionalnya di ibu kota Jakarta. Acara peresmian akbar ini diselenggarakan langsung di Istana Negara dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, sebuah seremonial yang menegaskan secara simbolis dan politis bahwa kehadiran BSI bukan sekadar aksi korporasi komersial biasa yang bertujuan mencari keuntungan semata. Kehadiran BSI dimaknai sebagai sebuah agenda strategis nasional dan simbol dari kebangkitan ekonomi syariah modern Indonesia yang siap bergerak menjadi motor penggerak baru bagi roda perekonomian nasional yang inklusif. Sebagai sebuah institusi keuangan syariah yang memegang mandat sebagai episentrum baru, BSI hadir dengan menyediakan portofolio produk dan layanan

keuangan syariah yang sangat lengkap, variatif, dan komprehensif. Seluruh lini produk yang dihadirkan didesain secara khusus untuk memenuhi segala bentuk kebutuhan finansial nasabah di berbagai lapisan masyarakat dan sektor bisnis. Pada segmen pendanaan, BSI menawarkan skema produk tabungan, giro, dan deposito berjangka yang dikelola dengan kepatuhan total terhadap prinsip-prinsip syariah, baik yang menggunakan akad Wadiah yad dhamanah (titipan yang dijamin keamanannya) maupun akad Mudharabah mutlaqah (bagi hasil investasi). Kehadiran produk-produk ini memberikan rasa aman, ketenangan jiwa, serta keberkahan bagi masyarakat yang ingin mengelola kekayaan mereka tanpa perlu merasa khawatir terpapar oleh praktik riba.

Di sisi penyaluran dana, BSI merancang portofolio pembiayaan yang sangat adaptif terhadap perkembangan pasar namun tetap berada dalam koridor kepatuhan syariah yang ketat di bawah pengawasan Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Untuk memenuhi kebutuhan sektor rumah tangga dan personal, BSI menyediakan fasilitas pembiayaan kepemilikan rumah (KPR Syariah) dengan angsuran yang pasti dan transparan, pembiayaan kepemilikan kendaraan bermotor, hingga produk inovatif seperti pembiayaan mitigasi emas yang sangat diminati masyarakat sebagai instrumen lindung nilai investasi. Sementara untuk sektor produktif, BSI menyediakan skema pembiayaan modal kerja dan investasi bagi para

pelaku usaha dari berbagai skala dengan menggunakan akad Murabahah, Musyarakah, maupun Mudharabah, yang disusun sedemikian rupa untuk mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan dunia usaha di Indonesia. Manajemen BSI sepenuhnya menyadari bahwa prasyarat utama untuk memenangkan persaingan di era disrupsi teknologi saat ini terletak pada kualitas, kecepatan, dan keandalan layanan digital banking. Oleh sebab itu, pasca-merger dilakukan, perusahaan langsung mengalokasikan investasi modal yang sangat besar untuk melakukan akselerasi transformasi digital melalui pengembangan aplikasi super bernama BSI Mobile. Aplikasi ini dirancang tidak hanya sebatas alat transaksi finansial standar—seperti untuk melakukan transfer dana antar-bank, pengecekan saldo, pembayaran berbagai macam tagihan rutinitas, atau pengisian ulang saldo dompet digital—melainkan melangkah lebih jauh dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritualitas ke dalam aktivitas ekonomi sehari-hari. Melalui ekosistem digital yang canggih ini, nasabah disuguhi oleh kemudahan layanan satu atap yang mengagumkan. Hanya dalam satu genggaman layar telepon pintar, nasabah dapat menunaikan kewajiban sosial-keagamaan mereka seperti menghitung dan menyalurkan Zakat, Infak, Sedekah, serta Wakaf secara langsung ke berbagai lembaga pengelola yang kredibel. Selain itu, aspek pemenuhan kebutuhan ibadah harian nasabah juga sangat diperhatikan dengan disediakannya fitur jadwal waktu shalat yang akurat berdasarkan lokasi,

fitur penunjuk arah kiblat, layanan digital Al-Qur'an, hingga modul pendaftaran, pembayaran, dan pemantauan porsi ibadah haji serta umrah secara berkala. Integrasi antara kecanggihan teknologi finansial modern dengan pemenuhan kebutuhan spiritual ini berhasil mengubah paradigma layanan perbankan, menjadikan aplikasi ini sebagai sebuah sistem penunjang gaya hidup yang wajib dan esensial bagi masyarakat Muslim modern di era digital.

Bank Syariah Indonesia didirikan dengan membawa garis visi strategis yang sangat jauh ke depan, yang tidak hanya membatasi ruang lingkup pandangnya pada batas-batas wilayah domestik belaka. BSI secara tegas mencanangkan target besar untuk mentransformasikan dirinya menjadi salah satu dari sepuluh bank syariah terbesar di dunia berdasarkan tingkat kapitalisasi pasar dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan. Ambisi global ini bukanlah sebuah impian utopis yang tanpa dasar, melainkan sebuah target rasional yang sangat terukur, mengingat posisi awal BSI sesaat setelah deklarasi merger diumumkan sudah langsung menempatkan institusi ini ke dalam daftar elit sepuluh bank terbesar di Indonesia secara umum. Untuk mengejawantahkan visi global tersebut menjadi kenyataan, BSI mulai mengambil langkah ekspansi strategis dengan melebarkan sayap operasionalnya ke panggung internasional. Salah satu langkah konkret dari internasionalisasi bisnis BSI adalah dengan mendirikan dan mengoperasikan jaringan kantor perwakilan serta cabang di pusat-pusat

keuangan dunia, seperti di kawasan Timur Tengah. Kehadiran jaringan internasional ini mengemban misi yang sangat vital, yaitu bertindak sebagai jembatan finansial resmi yang menghubungkan dan mengalirkan arus modal serta investasi global dari luar negeri masuk ke dalam proyek-proyek pembangunan di Indonesia. Khususnya, investasi yang datang dari para investor global yang secara spesifik mencari instrumen keuangan berbasis syariah, seperti pembelian surat berharga syariah negara (Sukuk Negara) maupun sukuk korporasi skala besar. Melalui peran aktif di pasar internasional ini, BSI tidak hanya memperkuat posisi keuangannya sendiri, tetapi juga turut serta memperkokoh posisi Indonesia di dalam peta industri keuangan syariah global.

Sementara di panggung domestik, kehadiran Bank Syariah Indonesia memegang peran yang sangat sentral dan strategis sebagai jangkar utama dalam mendorong percepatan pengembangan ekosistem industri halal nasional. Pemerintah menargetkan Indonesia untuk tidak hanya menjadi konsumen produk halal, melainkan bertransformasi menjadi produsen dan pusat industri halal dunia. BSI hadir untuk mengarsiteki hal tersebut dengan memberikan dukungan pembiayaan yang terarah dan komprehensif kepada seluruh sektor dalam industri halal, yang meliputi sektor industri makanan dan minuman halal, industri fesyen Muslim, sektor pariwisata ramah Muslim, industri farmasi dan kosmetik halal, hingga pembiayaan untuk proyek-proyek

energi baru terbarukan yang sejalan dengan prinsip kelestarian lingkungan hidup atau ekonomi hijau. Melalui skema kemitraan yang kuat dan penyaluran pembiayaan yang produktif, BSI secara aktif mendampingi para pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta korporasi lokal yang bergerak di sektor industri halal untuk meningkatkan kapasitas produksi mereka, memperbaiki standar kualitas produk, hingga memfasilitasi akses pasar agar mereka mampu menembus pasar ekspor internasional. Kontribusi nyata ini pada gilirannya memberikan dampak multiplikasi yang sangat positif terhadap struktur makro-ekonomi Indonesia, melalui perbaikan performa neraca perdagangan negara, penciptaan lapangan kerja baru yang luas, serta penguatan cadangan devisa nasional. Ekonomi syariah kini tidak lagi dipandang sebelah mata sebagai sektor alternatif, melainkan telah bergeser menjadi salah satu arus utama dan motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Pada akhirnya, keberadaan Bank Syariah Indonesia diharapkan mampu menjadi katalisator utama dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi nasional yang tidak hanya tumbuh secara kuantitatif, tetapi juga berkualitas, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan memegang teguh esensi dari sistem ekonomi Islam yang mengedepankan prinsip keadilan, keterbukaan, bagi hasil yang seimbang, serta larangan keras terhadap segala bentuk eksploitasi dan spekulasi yang merugikan, BSI berkomitmen penuh untuk menyelaraskan antara pencapaian target profitabilitas komersial

perusahaan dengan pencapaian kemaslahatan sosial bagi seluruh lapisan masyarakat. Melalui implementasi nilai-nilai luhur tersebut, Bank Syariah Indonesia bergerak mantap di garda terdepan untuk membawa Indonesia menjadi pusat gravitasi ekonomi syariah dunia, mewujudkan sebuah tatanan kehidupan ekonomi bangsa yang mandiri, adil, makmur, berkah, dan berdaya saing tinggi di panggung global demi tercapainya kemaslahatan bagi seluruh alam.

2. Visi dan Misi PT. Bank Syariah Indonesia

Visi:

Menjadi top 5 Bank syariah global

Misi:

a. Memberikan akses keuangan syariah di Indonesia.
b. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.
c. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik indonesia.

3. Logo

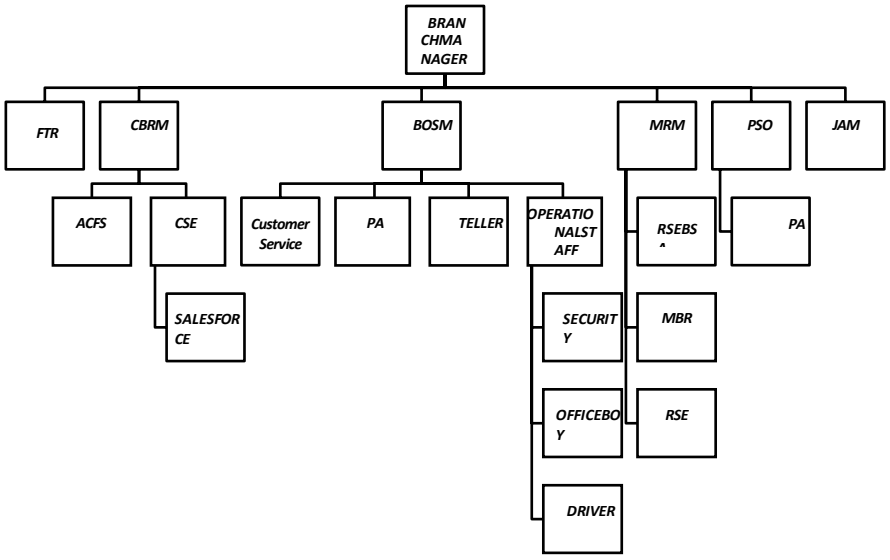
4. Profil PT. Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman

Nama	PT. Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman
Alamat	Jl. Sudirman- Pasaman Baru, Kabupaten Pasaman Barat, Sumatera Barat 26566

Telepon	14040
Situs web	www.bankbsi.co.id
Bidang usaha	Bank umum syariah

5. Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman

a. Struktur Organisasi



b. Tugas pokok dan fungsi:

1. Branch Operations and Service Manager (BOSM)

   Dalam manajemen antrean, BOSM berperan sebagai konseptor, pengawas, dan pengambil keputusan tertinggi, antara lain:

   Mengatur kapasitas loket (kapan harus membuka loket tambahan saat antrean memuncak)

   Memantau mesin antrean digital dan rata-rata waktu tunggu nasabah (waiting time) serta waktu pelayanan

(processing time) untuk bahan evaluasi mingguan/bulanan.

2. Custumer Service (CS)

Custumer service bertindak sebagai konsultan dan penyelesai masalah nasabah. Karekteristik antrean CS biasanya membutuhkan waktu pelayanan yang lebih lama. Antara lain:

Mengurangi beban antrean fisik dengan aktif mengedukasi nasabah untuk beralih ke layanan digital (Byond by Bsi) jika transaksi bisa dilakukan mandiri.

Menjaga ritme pelayanan agar tidak terjadi bottleneck (penumpukan antrean) akibat satu kasus nasabah yang rumit.

3. Teller

Teller adalah eksekutor transaksi keuangan cepat. Karakteristik antrean di teller menuntut kecepatan tinggi karena volume nasabah yang dilayani biasanya paling besar. Antara lain:

Fokus utama pada akurasi dan kecepatan transaksi per nasabah demi menurunkan waktu tunggu di ruang antrean.

Memanfaatkan waktu pelayanan yang singkat untuk mengarahkan nasabah ke mesin Cash Recyle machine (CRM/ATM setor tarik) untuk transaksi tunai berikutnya

agar tidak perlu mengantre di teller.

4. Satpam (Security)

Security adalah gerbang pertama sekaligus navigator dalam sistem antrean bank. Antara lain:

Menanyakan kebutuhan nasabah sejak di pintu masuk, lalu mengarahkan dan mengambil nomor antrean yang sesuai.

Menjaga kapasitas ruang tunggu saat antrean padat, memberikan estimasi waktu tunggu secara sopan.

B. Hasil Penelitian

1. Strategi Manajemen Antrean yang Diterapkan di BSI Kcp Pasaman Barat Sudirman

Hasil observasi wawancara, sistem antrean di BSI Kcp Pasaman Barat Sudirman dianalisis menggunakan pendekatan teori karakteristik antrean sebagai berikut :

a. Struktur Model Antrean dan Jalur Pelayanan

Dalam aspek mekanistik pelayanan, BSI menggunakan model Single Channel - Single Phase (Satu Jalur - Satu Tahap Pelayanan) untuk masing-masing loket operasional secara terpisah

a. Customer Service (CS)

Hanya memiliki 1 jalur pelayanan dengan 1 pelayan. Nasabah mengantre di satu baris tunggu imajiner/kursi tunggu, lalu dilayani secara tuntas oleh 1 petugas CS tanpa harus melewati fase

pelayanan berikutnya.

b. Teller

Hanya memiliki 1 jalur pelayanan dengan 1 pelayan.

c. Pawning Appraisal

Hanya memiliki 1 jalur pelayanan khusus gadai dengan 1 pelayan.

Meskipun secara fisik terdapat satu mesin terminal cetak tiket antrean elektronik *(e-queue)* di dekat pintu masuk, mesin tersebut mengklasifikasikan nasabah ke dalam tiga menu pilihan: Antrean A (Teller), Antrean B (Customer Service), dan Antrean C (Gadai/Pawning). Struktur ini dikonfirmasi oleh Bapak Fri Hadi Maris selaku BOSM :

"Di sini kami hanya punya satu terminal antrean elektronik di depan yang dijaga oleh sekuriti. Nasabah tinggal memencet tombol sesuai kebutuhan mereka. Namun, karena keterbatasan personel kantor pembantu, masing-masing layanan hanya di-handle oleh satu orang staf saja. Jadi, otomatis polanya adalah satu lawan satu. CS satu orang, Teller satu orang, dan bagian gadai satu orang." [35]

ketika peneliti menanyakan apakah terdapat terminal antrean cadangan atau tambahan, Bapak Fri Hadi Maris menjelaskan:

"Tidak ada terminal tambahan. Kami hanya mengandalkan satu mesin itu. Jika mesin tersebut error, terpaksa sekuriti kami membagikan nomor antrean secara manual menggunakan kertas karton yang sudah kami laminating sebelumnya. Tentu saja hal ini membuat kami harus ekstra teliti memanggil secara manual tanpa pengeras suara otomatis."[36]

[35] Bapak Fri Hadi Maris, *BOSM*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 Mei 2026, Pukul 10.00.

[36] Bapak Fri Hadi Maris, *BOSM*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 Mei 2026, Pukul 10.00.

b. Pola Kedatangan dan Pola Pelayanan Nasabah

Pola kedatangan nasabah di BSI KCP Pasaman Barat Sudirman bersifat acak (random/probabilistik). Hal ini dibuktikan dari fluktuasi kedatangan yang tidak merata di setiap jamnya. Berdasarkan observasi internal, volume kedatangan tertinggi (jam sibuk/ peak hours) terjadi mulai pukul 10.00 hingga 11.59 WIB, dan melonjak tajam pada hari Senin.

Tabel 4:1
Distribusi Kedatangan Nasabah Berdasarkan Jam Operasional

Interval waktu	Rata-rata kedatangan Nasabah	Keterangan Kondisi LOBI
08.00 - 08.59	4	Relatif lengang dan tenang
09.00 - 09.59	4	Mulai terisi, kursi tunggu aman
10.00 - 10.59	5	Mulai terjadi penumpukan
11.00 - 11.59	6	Sangat padat
12.00 - 12.59	2	Istirahat/lengang
13.00 - 13.59	1	Lengang
14.00 - 14.59	5	Cukup padat
15.00 - 15.59	2	Menjelang tutup buku
Total	**30**	

Tabel 4:2
Fluktuasi Kedatangan Nasabah Harian (Siklus mingguan)

Hari Kerja	Kedatangan Nasabah/hari	Kapasitas Pelayanan Rata-rata/hari	Selisi
Senin	36	30	+6 (Overload)
Selasa	30	30	0 (Seimbang)
Rabu	31	30	+1
Kamis	29	30	-1(Sangat

			Lancar)
Jumat	24	30	-6 (Sangat Lengang)
Jumlah	**150**	**150**	

Terkait analisis kedatangan nasabah, Bapak Rangga memaparkan data historis internal mengenai segmentasi nasabah yang mendominasi kunjungan di KCP Pasaman Barat Sudirman:

"Kami selalu memantau pergerakan nasabah. Populasi nasabah yang paling dominan datang ke sini adalah para petani kelapa sawit, disusul oleh pedagang pasar, PNS, honorer, dan pelaku UMKM lokal. Karena daerah kita ini basisnya perkebunan, pola kedatangan nasabah sangat dipengaruhi oleh musim panen sawit. Biasanya di awal bulan atau setelah tanggal gajian dan masa panen, lobi kami dipastikan akan penuh sesak sejak pagi hari."[37]

Terkait waktu pelayanan, Standar Operasional Prosedur (SOP) internal bank menetapkan durasi pelayanan per nasabah adalah 7 menit. Namun, dalam praktiknya, waktu pelayanan bersifat dinamis (acak) berkisar antara 10 hingga 15 menit, terutama pada jam-jam sibuk. Bapak Rangga selaku custumer service menjelaskan:

"Secara SOP, kami ditargetkan menyelesaikan urusan administrasi satu nasabah maksimal 7 menit. Namun kenyataannya di lapangan, pelayanan sering kali memakan waktu lebih lama karena nasabah membawa transaksi majemuk—misalnya, selain mencetak buku tabungan, mereka juga ingin mengaktifkan Byond by Bsi dan menanyakan pembiayaan. Belum lagi kalau ada kendala sinyal atau nasabah sepuh yang membutuhkan panduan ekstra perlahan."[38]

[37] Bapak Rangga, *Customer Servis*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 Mei 2026, Pukul 16.00.

[38] Bapak Rangga, *Customer Servis*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 Mei 2026, Pukul 16.00.

c. Disiplin Antrean yang Diterapkan

Disiplin antrean yang dijalankan oleh BSI KCP Pasaman Barat Sudirman adalah *First In First Out* (FIFO) atau *First Come, First Served* (FCFS). Sistem komputer e-queue akan memanggil nasabah secara otomatis berdasarkan urutan kronologis pengambilan tiket antrean. Sistem ini dinilai paling adil dan obyektif karena tidak membeda-bedakan latar belakang nasabah.

2. Dampak Penerapan Strategi Manajemen Antrean Terhadap Kualitas Layanan

a. Analisis Berdasarkan Dimensi Kualitas Layanan (*Servqual)*

1. Bukti Fisik *(Tangibles)*

Aspek kenyamanan ruang tunggu menjadi titik kritis yang paling disoroti oleh nasabah. Layout lobi BSI KCP Pasaman Barat Sudirman yang relatif sempit membuat penumpukan fisik nasabah sangat terasa saat jam sibuk. Bapak Mustafa, salah satu nasabah aktif, memberikan keterangannya:

"Kalau hari Senin atau menjelang siang, duh, lobi ini rasanya sempit sekali. Kursi tunggu sering penuh, jadi ada nasabah yang terpaksa berdiri dekat pintu masuk. Meskipun AC-nya dingin dan ruangan bersih, tetap saja rasa sumpek dan tidak nyaman itu ada kalau harus berdiri lama-lama mengantre." [39]

Namun tidak hanya itu, Bapak Mustafa juga mengatakan: *"Sebenarnya tempatnya bersih dan wangi. Ada televisi juga untuk hiburan selagi menunggu. Tapi ya itu, jumlah kursinya sangat terbatas jika dibandingkan dengan banyaknya orang yang mengantre saat jam sibuk. Kadang kami merasa risih karena harus berdesakan di ruangan yang tidak seberapa luas ini."*[40]

[39] Bapak Mustafa, nasabah, Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 mei 2026, pukul 15.00.

[40] Bapak Mustafa, nasabah, Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 mei 2026, pukul 15.00.

2. Keandalan (*Reliability)*

Penerapan sistem pemanggilan otomatis yang mengintegrasikan teknologi sintesis suara komputer *(text-to-speech)* dinilai memiliki andil dan kontribusi yang sangat signifikan dalam menjaga stabilitas, kenyamanan, serta ketertiban jalannya proses operasional di area pelayanan. Melalui mekanisasi alur panggilan ini, potensi terjadinya tumpang tindih antrean dapat diminimalisasi, psikologis transparansi waktu tunggu nasabah atau konsumen dapat terjaga, dan beban kerja petugas di garda terdepan *(frontliner)* menjadi jauh lebih efisien karena tidak perlu lagi melakukan pemanggilan secara konvensional.

Kendati demikian, tingkat keandalan dan efektivitas dari sistem digital operasional ini adakalanya menghadapi tantangan besar ketika terjadi kendala teknis yang tidak terduga di lapangan, seperti kondisi sistem yang mendadak offline, kerusakan perangkat keras, ataupun gangguan konektivitas pada jaringan pelayan pusat *(central server)*. Ketika hambatan arus data tersebut terjadi, sistem komputerisasi secara otomatis akan mengalami kelumpuhan sementara, yang pada gilirannya memaksa seluruh prosedur manajemen alur antrean dialihkan secara mendadak ke moda pelayanan manual, di mana petugas harus kembali mencatat, mengatur, dan memanggil nomor urut secara konvensional demi memastikan kesinambungan pelayanan publik tetap berjalan.

Ketika ditanya mengenai kendala teknis yang dialami nasabah selama mengantre, Bapak Ilham menuturkan pengalamannya:

"Pernah sekali waktu saya ke sini, sistem komputernya sedang hang atau mati jaringan nasional. Akibatnya kami tidak dipanggil lewat mesin, melainkan petugas satpam memanggil satu per satu pakai suara keras. Prosesnya jadi agak kacau karena ada nomor antrean yang terlewat dan waktu tunggunya menjadi jauh lebih lama dari biasanya. Tapi petugas tetap berusaha melayani dengan sopan."[41]

3. Daya Tanggap *(Responsiveness*)

Keterbatasan jumlah personel operasional (hanya 1 CS dan 1 Teller) berbanding terbalik dengan tuntutan daya tanggap yang cepat. Akibatnya, durasi tunggu nasabah menjadi sangat panjang (bisa mencapai 30 hingga 45 menit pada hari Senin). Hal ini menurunkan nilai dimensi daya tanggap di mata nasabah.

Bapak Ilham juga mengataka: *"Petugasnya sangat cekatan dan tidak terlihat santai-santai. Mereka bekerja terus tanpa henti. Tapi karena loket CS-nya cuma satu, ya otomatis kami yang mengantre di belakang harus sabar menunggu giliran yang lama sekali tergeser. Harapan kami tentu ada penambahan petugas di loket pelayanan agar waktu tunggu kami tidak habis terbuang di bank."*[42]

4. Jaminan *(Assurance)*

Sikap ramah, sopan santun yang tulus, serta tingkat kompetensi yang tinggi dari para petugas bank dalam mengartikulasikan dan menjelaskan karakteristik setiap produk keuangan secara komprehensif memegang peranan yang sangat krusial dalam menumbuhkan rasa aman serta membangun rasa percaya diri yang kuat di dalam diri nasabah. Melalui komunikasi yang empati dan pemahaman produk *(product knowledge)* yang mendalam, petugas garda terdepan *(frontliner)* mampu mengikis keraguan

[41] Bapak Ilham, nasabah, Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 mei 2026, pukul 14.00.

[42] Bapak Ilham, nasabah, Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 mei 2026, pukul 14.00.

nasabah, sehingga setiap keputusan finansial yang diambil oleh nasabah dirasa tepat dan bebas dari rasa khawatir.

Dampak positif dari kualitas pelayanan prima *(service excellence)* ini bahkan mampu memitigasi penilaian negatif terhadap waktu tunggu; meskipun nasabah terpaksa harus melewati proses mengantre dalam durasi yang relatif lama dan melelahkan, kejenuhan tersebut seolah terbayar tuntas begitu giliran pelayanan mereka tiba. Nasabah memiliki keyakinan dan merasakan pengalaman langsung bahwa setiap keluhan, kebutuhan, maupun benang kusut permasalahan yang mereka bawa akan diurai, ditangani, dan diselesaikan hingga tuntas secara profesional serta penuh tanggung jawab oleh staf bank yang bertugas.

Ibu Eti selaku nasabah menyatakan rasa puasnya terhadap jaminan pelayanan:

> *"Hal yang membuat saya tetap bertahan menabung di BSI adalah pelayanannya yang sangat sopan. Begitu giliran saya dipanggil, petugas CS langsung berdiri, tersenyum, dan mendengarkan masalah saya dengan sabar. Penjelasan mereka sangat jelas, ramah, dan membuat saya merasa dihargai."*[43]

5. Empati (*Empathy*)

Seluruh jajaran staf di Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasaman Barat Sudirman secara konsisten menunjukkan standar empati dan kepedulian yang sangat tinggi dalam menjalankan aktivitas pelayanan harian mereka kepada masyarakat. Manifestasi dari budaya pelayanan prima *(service excellence)* yang humanis

[43]Ibu Eti, nasabah, Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 mei 2026, pukul 15.00.

ini terlihat sangat nyata sejak detik pertama nasabah melangkah memasuki area perbankan, di mana peran dan dedikasi personil sekuriti yang bertugas di garda paling depan di dekat pintu masuk menjadi refleksi utama dari kenyamanan layanan tersebut. Dengan tingkat kepekaan sosial dan kesigapan yang luar biasa, petugas keamanan tidak sekadar berdiri menjaga ketertiban, melainkan secara aktif memberikan perhatian khusus dan perlakuan prioritas kepada kelompok nasabah rentan, seperti para lanjut usia (lansia), ibu hamil, serta penyandang disabilitas yang membutuhkan asistensi lebih.

Petugas sekuriti dengan penuh ketulusan dan sikap santun langsung bergerak mendekat untuk menyambut, menuntun, dan memastikan bahwa nasabah-nasabah prioritas ini segera mendapatkan tempat duduk yang nyaman dan layak di dalam ruang tunggu tanpa harus berdiri mengantre terlalu lama. Tidak berhenti sampai di situ, bentuk pelayanan yang inklusif ini juga diwujudkan melalui bantuan teknis di mana petugas sekuriti secara sigap mendampingi nasabah ke mesin anjungan antrean elektronik untuk membantu memencet tombol pilihan menu transaksi dan mengambilkan nomor antrean yang sesuai dengan keperluan mereka. Pendekatan pelayanan yang sarat akan nilai-nilai empati dan kepedulian ini tidak hanya berhasil mempermudah aksesibilitas fisik bagi kelompok nasabah yang memiliki keterbatasan, tetapi juga secara psikologis memberikan rasa dihargai, aman, dan tenteram, sekaligus membuktikan bahwa BSI KCP Pasaman Barat Sudirman benar-benar menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan

kemaslahatan yang universal dalam setiap aspek operasional perbankannya.

b. Analisis Berdasarkan Perspektif Layanan Islami

Dalam Islam, pelayanan tidak sekadar transaksi komersial, melainkan jembatan ibadah dan penerapan syariat muamalah. Temuan penelitian menunjukkan:

Prinsip Keadilan *('Adl)*: Penerapan disiplin antrean FIFO merepresentasikan nilai keadilan yang tinggi. Tidak ada sistem "potong kompas" atau mendahulukan nasabah kaya (kecuali nasabah prioritas dengan prosedur resmi). Setiap orang dilayani berdasarkan waktu kedatangan mereka. Hal ini selaras dengan QS. An-Nisa 4: 58 mengenai perintah menetapkan hukum/urusan secara adil.

Sikap Sabar *(Sabr)*: Petugas CS dan Teller dituntut memiliki kesabaran ekstra tinggi ketika menghadapi keluhan nasabah akibat waktu tunggu yang lama. Bapak Rangga membuktikan keikhlasannya dalam melayani dengan tetap tersenyum ramah (menerapkan prinsip Ihsan) meskipun dalam kondisi lelah fisik di jam sibuk. Hal ini mencerminkan pengamalan QS. Al-Anfal 8: 46.

3. Hambatan dan Upaya yang Dilakukan Pihak Bank Untuk Mengatasi Kendala

Dalam menerapkan manajemen antrean yang optimal, BSI KCP Pasaman Barat Sudirman menghadapi beberapa hambatan internal dan eksternal. Di bawah ini dipaparkan hambatan tersebut beserta langkah solutif yang telah diambil pihak manajemen cabang:

a. Hambatan-Hambatan dalam Manajemen Antrean

1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Struktur organisasi KCP yang hanya menempatkan 1 petugas di setiap lini kunci (1 CS, 1 Teller) menjadi bottleneck (kemacetan) utama ketika laju kedatangan nasabah melonjak drastis.

2. Transaksi Majemuk (Complex Transactions)

Nasabah sering melakukan lebih dari satu keperluan dalam sekali sesi layanan. Hal ini memperpanjang durasi pelayanan riil melampaui standar SOP (7 menit), sehingga menghambat giliran nasabah berikutnya.

3. Keterbatasan Infrastruktur Fisik Lobi

Ruang tunggu lobi bank yang sempit memperparah efek psikologis penumpukan antrean, sehingga menimbulkan kesan sumpek dan mengurangi privasi nasabah.

4. Gangguan Teknis Sistem

Masalah jaringan internet atau sistem pusat down secara mendadak menghentikan kinerja mesin antrean elektronik dan memaksa operasional dilakukan secara manual, yang memperlambat pelayanan.

b. Upaya yang Dilakukan Pihak Bank dalam Mengatasi Hambatan

Bapak Fri Hadi Maris menjelaskan bagaimana pihak manajemen mengevaluasi efektivitas sistem antrean yang berjalan selama ini:

"Setiap bulan kami mengadakan rapat koordinasi bulanan untuk mengevaluasi service level di kantor cabang kami. Kami melihat data rata-rata waktu tunggu dan komplain yang masuk melalui kotak saran atau ulasan digital. Dari situ kami sadar bahwa keterbatasan loket adalah masalah utama, sehingga kami menerapkan strategi penyaringan awal

(screening) oleh sekuriti di pintu depan."[44]

Untuk meminimalisasi dampak negatif dari hambatan-hambatan di atas, pihak manajemen BSI KCP Pasaman Barat Sudirman melakukan berbagai tindakan mitigasi strategis:

1. Optimalisasi Peran Sekuriti sebagai *First-Line Filter*

Sekuriti dilatih untuk melakukan screening awal terhadap kebutuhan nasabah di pintu masuk. Jika nasabah hanya ingin melakukan transaksi sederhana seperti mengecek saldo, mencetak mutasi sederhana, atau transfer tunai dalam jumlah tertentu, sekuriti akan mengarahkan dan memandu nasabah untuk menggunakan mesin ATM/CRM *(Cash Recycle Machine*) atau aplikasi BSI Mobile di smartphone nasabah tanpa harus mengambil nomor antrean CS atau Teller.

2. Edukasi Digitalisasi Layanan (Migrasi Nasabah)

Petugas CS secara aktif melakukan edukasi kepada nasabah tentang kepraktisan fitur-fitur BSI Mobile. Upaya ini terbukti efektif mengurangi volume antrean fisik di kantor cabang untuk transaksi-transaksi non-tunai berskala kecil.

3.Penerapan Konsep Layanan Prioritas Informal

Bagi nasabah lanjut usia, ibu hamil, membawa balita, atau penyandang disabilitas, pihak bank menerapkan diskresi pelayanan tanpa harus mengantre lama di lobi sempit, melainkan langsung diarahkan ke kursi khusus atau dilayani dengan bantuan prioritas sekuriti.

[44]Bapak Fri Hadi Maris, *BOSM*, Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman. Wawancara, 8 Mei 2026, Pukul 10.00.

4.Penyediaan Fasilitas Kenyamanan Lobi Tambahan

Demi mereduksi tingkat stres nasabah akibat waktu tunggu yang lama, pihak bank menyediakan fasilitas penunjang kenyamanan seperti permen, dispenser air minum, pendingin udara (AC) yang selalu dingin, majalah/brosur informasi, serta akses Wi-Fi gratis di area lobi.

C. Pembahasan

Pada bagian ini, peneliti melakukan interpretasi analitis dengan mengaitkan temuan empiris di lapangan dengan landasan teoritis yang telah dibangun pada Bab II.

1. Relevansi Model Antrean dengan Realitas Operasional

Berdasarkan klasifikasi teori antrean dari Hamdy A. Taha (2017), BSI KCP Pasaman Barat Sudirman menerapkan sistem Single Channel - Single Phase ($M/M/1$). Di mana kedatangan nasabah berdistribusi Poisson (acak) dan waktu pelayanan berdistribusi Eksponensial (bervariasi) dengan satu pelayan tunggal.

Secara matematis dan praktis, sistem satu pelayan ($M/M/1$) memiliki tingkat kerentanan yang sangat tinggi terhadap terjadinya penumpukan *(congestion)* jika laju kedatangan nasabah (λ) mendekati atau melebihi laju pelayanan(μ)

Pada hari Senin, laju kedatangan mencapai $\lambda = 36$ nasabah/hari, sedangkan kapasitas pelayanan maksimal rata-rata hanya $\mu = 30$ nasabah/hari.

Kondisi $\lambda > \mu$ ini secara teoretis menyebabkan panjang antrean (L_q) dan waktu tunggu nasabah dalam antrean (W_q) meningkat secara eksponensial menuju tak terhingga jika tidak diintervensi.

Oleh karena itu, kemacetan antrean yang terjadi di BSI KCP Pasaman Barat Sudirman bukanlah semata-mata kelalaian petugas, melainkan konsekuensi logis dari keterbatasan sistem satu saluran pelayan ($M/M/1$) di bawah tekanan volume nasabah yang tinggi pada hari puncak (peak days).

2. Kualitas Layanan dan Dampak Psikologis Ruang Tunggu

Menurut Fandy Tjiptono (2019), kenyamanan fisik lobi (tangibles) memegang peranan krusial dalam membentuk persepsi awal nasabah terhadap mutu pelayanan jasa perbankan. Ketidaknyamanan lobi yang sempit di BSI KCP Pasaman Barat Sudirman menyebabkan nasabah merasa waktu tunggu berjalan jauh lebih lama dari waktu tunggu sebenarnya (perceived waiting time vs actual waiting time).

Namun, kelemahan fisik lobi dan waktu tunggu ini berhasil diimbangi secara positif oleh dimensi Assurance dan Empathy petugas. Keramahan, kehangatan personal petugas (prinsip Ihsan), dan kesigapan sekuriti dalam mendampingi nasabah mampu meredam kekesalan psikologis nasabah. Nasabah tetap loyal dan memaklumi kondisi antrean karena merasa dihargai secara personal sebagai manusia (nasabah) yang dihormati.

3. Internalisasi Etika Bisnis Islam dalam Mengelola Antrean

Temuan penelitian ini memperkuat teori Hermawan Kartajaya dan Syakir Sula (2006) mengenai Syariah Marketing, di mana nilai spiritual melandasi setiap gerak operasional perbankan syariah.

Penerapan FIFO sebagai Wujud Keadilan ('Adl): Dengan konsisten memanggil nasabah berdasarkan nomor urut tanpa memandang status sosial, BSI KCP Pasaman Barat Sudirman telah mengimplementasikan esensi kandungan QS. An-Nisa 4: 58. Tidak ada diskriminasi dalam pelayanan publik, yang mana hal ini sangat dihargai oleh nasabah dari berbagai kalangan masyarakat bawah.

Penerapan Kesabaran *(Sabr)* dalam Menghadapi Tekanan: Petugas bank, khususnya Bapak Rangga, mengamalkan nilai-nilai kesabaran yang tertuang dalam QS. Al-Anfal 8: 46. Meskipun dihadapkan pada antrean yang padat dan potensi keluhan nasabah yang tegang, petugas tetap konsisten menjaga stabilitas emosi, berbicara lembut, dan melayani dengan tulus *(Ihsan)*. Ini menunjukkan bahwa pelayanan di bank syariah memiliki nilai ibadah transendental yang tinggi, bukan sekadar menggugurkan kewajiban profesionalitas belaka.

Secara keseluruhan, meskipun BSI KCP Pasaman Barat Sudirman memiliki keterbatasan fisik ruang lobi dan kuantitas staf, strategi manajemen antrean berbasis digitalisasi awal, penyaringan oleh sekuriti, serta pendekatan pelayanan berbasis etika Islam yang ramah terbukti mampu menjaga kualitas layanan tetap berada pada level yang

sangat baik di mata para nasabah.

BAB V

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya mengenai "Strategi Manajemen Antrean untuk Peningkatan Kualitas Layanan di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman," maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen Antrean di BSI KCP Pasaman Barat Sudirman:

   Bank ini menerapkan model antrean *Single Channel - Single Phase* $(M/M/1)$ secara terpisah untuk loket *Customer Service*, *Teller*, dan *Pawning Appraisal*. Proses penomoran antrean diatur melalui satu unit mesin cetak tiket antrean elektronik *(e-queue)* yang dioperasikan di bawah disiplin antrean *First In First Out* (FIFO). Pola kedatangan nasabah berdistribusi acak (random) dengan puncak kesibukan pada hari Senin (nasabah/hari) dan rentang waktu tersibuk pukul 10.00 hingga 11.59 WIB. Waktu pelayanan aktual berkisar antara 10 sampai 15 menit per nasabah, melebihi batas target SOP ideal bank yaitu 7 menit.

2. Dampak Penerapan Strategi Antrean Terhadap Kualitas Layanan:

   Keterbatasan jumlah loket (masing-masing pelayanan hanya diampu oleh 1 orang staf) menyebabkan terjadinya kemacetan *(bottleneck)* operasional pada jam-jam sibuk, yang berdampak pada

lamanya waktu tunggu nasabah (mencapai 30–45 menit). Kondisi ini dinilai menurunkan performa dimensi *Tangibles* (lobi yang sempit dan berdesakan) dan *Responsiveness* (kecepatan layanan). Meski demikian, kualitas layanan secara umum dapat dipertahankan pada kategori baik berkat keunggulan pada dimensi *Assurance* dan *Empathy* petugas. Dalam perspektif pelayanan Islami, penerapan sistem FIFO mencerminkan nilai Keadilan *('Adl)*, sementara sikap ramah staf di tengah penumpukan lobi menunjukkan implementasi nilai Kesabaran *(Sabr)* dan Keikhlasan *(Ihsan)*.

3. Hambatan dan Upaya Solutif Pihak Bank:

Hambatan utama mencakup keterbatasan kuantitas staf operasional, kompleksitas transaksi nasabah (transaksi majemuk), ruang tunggu lobi yang relatif sempit, serta potensi terjadinya gangguan jaringan sistem *(offline)*. Langkah solutif yang telah diimplementasikan oleh pihak bank meliputi:

a. Mengoptimalkan fungsi petugas keamanan *(security)* sebagai penyaring pertama *(screening)* kebutuhan nasabah untuk memisahkan transaksi sederhana ke mesin ATM/CRM.
b. Melakukan edukasi migrasi nasabah secara aktif menuju platform digital Byond by Bsi.
c. Memberikan layanan prioritas informal kepada kelompok nasabah rentan (lansia, ibu hamil, penyandang disabilitas).
d. Meningkatkan kenyamanan fisik di ruang tunggu lobi melalui

penyediaan fasilitas penunjang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti merumuskan beberapa saran akademis dan praktis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi berbagai pihak:

1. Bagi Pihak Manajemen Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman

    a. Penambahan Personel atau Staf Cadangan *(Dual Role Staf)*:

        Pihak manajemen disarankan mengajukan penambahan minimal 1 petugas pembantu umum atau menerapkan sistem staf berbantuan silang (cross-trained staff) yang dapat diperbantukan sebagai *back-up* kasir atau CS di saat volume antrean melampaui ambang batas pada jam-jam puncak (hari Senin).

    b. Integrasi Sistem Booking Antrean pada Aplikasi Byond by Bsi:

        Mengembangkan atau memaksimalkan fitur pemesanan nomor antrean secara daring (online reservation) lewat Byond by Bsi untuk wilayah KCP Pasaman Barat Sudirman, sehingga nasabah dapat memprediksi jam kedatangan mereka dari rumah tanpa perlu menumpuk secara fisik di lobi bank.

c. Redesain Tata Letak Lobi (Layouting):

Langkah strategis berupa melakukan pengaturan ulang (layouting) pada tata letak kursi tunggu nasabah memegang peranan yang sangat penting dalam mengoptimalkan fungsionalitas ruang dan estetika interior di dalam area pelayanan perbankan. Melalui rekonstruksi posisi tempat duduk yang lebih terencana, pihak manajemen dapat menciptakan ruang gerak (space mobility) yang jauh lebih lega, lapang, dan ergonomis, sehingga mobilitas serta sirkulasi lalu lintas manusia di dalam ruangan dapat berjalan dengan lancar tanpa menimbulkan kesan sesak atau menumpuk.

Selain berfokus pada kenyamanan fisik dan kelancaran alur pergerakan nasabah, modifikasi tata letak ruang tunggu ini juga secara signifikan didesain untuk menunjang dan meningkatkan standar privasi *(customer privacy)* nasabah, khususnya ketika mereka sedang melakukan proses transaksi atau konsultasi keuangan di depan meja Customer Service maupun di loket Teller. Dengan memberikan jarak interpersonal *(spatial distance)* yang ideal dan memadai antara area tunggu umum dengan meja pelayanan garda terdepan, interaksi atau komunikasi yang bersifat rahasia terkait data finansial nasabah tidak akan mudah terdengar

oleh nasabah lain yang sedang mengantre, sehingga mampu memberikan rasa aman, ketenangan, serta perlindungan privasi yang maksimal selama proses pelayanan berlangsung.gaturan ulang tata letak kursi tunggu nasabah untuk memberikan ruang gerak yang lebih lega dan meningkatkan privasi nasabah saat bertransaksi di depan meja CS atau loket Teller.

2. Bagi Nasabah Bank Syariah Indonesia

    a. Pemanfaatan Layanan Perbankan Digital:

        Nasabah disarankan untuk memaksimalkan fitur transaksi non-tunai melalui platform Byond by Bsi untuk kebutuhan umum seperti transfer uang, pengecekan saldo, pembelian pulsa/listrik, hingga pembukaan rekening baru secara online untuk menghemat waktu tunggu fisik di kantor cabang.

    b. Penjadwalan Kunjungan yang Tepat:

        Diharapkan nasabah dapat menghindari waktu kunjungan pada hari-hari rawan antrean panjang (khususnya hari Senin) dan jam sibuk (pukul 10.00 - 12.00 WIB) jika transaksi yang ingin dilakukan tidak bersifat mendesa

DAFTAR PUSTAKA

Ami, Silvia Ruliyanti. Miftakul Huda. Dkk. (2025). "Pemodelan Sistem Antrean untuk Meningkatkan Efisiensi Layanan di Rumah Sakit Hosana Medika Lippo Cikarang," Kompeten: *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* Vol. 3. No. 5.

Anastasia, Jesika. Mila Rosmayana. Rosana Sumara Akbar.(2025). "Kepuasan Penggunaan Dalam Pemanfatan Teknologi Antrian Digital", *Jurnal Mahasiswa Teknik,* Vol. 9, No. 3.

Apriayani, S. E., & Wahyuni, E. S. (2023). *Manajemen Pelayanan Kualitas Bank Syariah*.

Aspuan, Ajeng, Sukesi. Rizki Nurul Nugraha. (2024). "Strategi Manajemen Antrean di Taman Mini Indonesia Indah Terhadap Kepuasan Wisatawan", *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan,* Vol. 10, No. 6.

Bhat, U. N. (2008). *An Introduction to Queueing Theory*: *Modeling and Analysis in Applications (2nd ed.*). New York: Birkhäuser.

Rieke Cahaya, Rieke. Wahyu Sulistiadi. Dkk.(2023). "Dampak Hambatan Geografis dan Strategi Akses Pelayanan Kesehata: Literatur Review", *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia,* Vol. 6, No. 3.

Darmadi Darmadi. (2022). "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif", *EJME,* Vol. 10, No. 02.

Dimyati, T. T. Dimyati, A. (2009). Operation research: Model-model pengambilan keputusan. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

Erland, M. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif, Rake Sarasin.

Farid dkk. (2021) "Analisis Antrian Nasabah Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Diapati Kabupaten Buol." *Jurnal Sinar Manajemen.*Vol 8. No 3.

Fitra, Farhan Rafifian. Rahma Ulva Magfiroh. (2025)"Analisis Penerapan Metode First In First Out (FIFO)", *Jurnal Pusat Publikasi Ilmu Manajemen,* Vol. 3, No.4.

Fitriani. (2023). "Manajemen Layanan Khusus*", Jurnal Mappesona,* Vol. 6, No. 3.

Hardiyanti, Hani. Dodi Kurniawan. (2025), "Pengaruh Keramahan Pegawai dan

Kesadaran Diri Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Percetakan Serpico Bekasi Selatan", *IJSM,* Vol. 3, No.1.

Hameed, S. Wirman, A. Dkk. (2004). *Alternative Disclosure and Performance for Islamic Banks*. Malaysia: Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.

Heizer, J. Render, B. & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (13th ed.).* New York: Pearson Education.

Hermawan, Iwan. Nurwajdah Ahmad. Andewi Suhartini. (2022). "Konsep Amanah dalam Prespektif Pendidikan Islam", *Jurnal Pendidikan Sosial dan Agama,* Vol. 12, No. 2.

Ismet Juhanda. Bakkareng. (2024). "Analisis Kualitas Pelayanan Costumer Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Gunung Pangilun." *ejurnal-unespadang*. Vol. 2. No. 1.

Khoirunnisa, Gina. Nelly Martini. (2021). "Analisis Sistem Antrean di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Karawang", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini,* Vol.12, No. 1.

Marliyana Tiya Dewi. Bambang Purwoko. (2023). "Strategi Kualitas Pelayanan Perbankan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk." *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*. Vol. 8. No, 1.

Munandar, Aris. Ahmad Hasan Ridwan. (2022). "Keadilan Sebagai Prinsip dalam Ekonomi Syariah Serta Aplikasi Pada Mudharabah", *Jurnal Kajian Ekonomi Islam,* Vol. 7, No. 1.

Nabil, Muhammad. Alfikri. (2024). "Strategi Meningkatkan Mutu Pelayanan dalam Manajemen Bisnis Syariah untuk Memperkuat Daya Saing Perbankan Syariah di Indonesia," JoSES, Vol. 2. No. 4.

Nasir. (2024): "Analisis Antrian Nasabah Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Diapati Kabupaten Buol." *Jurnal Sinar Manajemen* Vol. 8. No 3.

Pratama, Ade. (2023). " Model Simulasi Antrean Dengan Metode Kolmogorov-Smirnov Normal Pada Unit Pelayan", *Jurnal Edik Informatika,* Vol, 1 No.1.

Purnama, Ratna, Sari. Ahmad Mulyadi Kosim. Suyud Arif. (2021). "Pengaruh Etika Pemasaran Islam Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah", *Jurnal Ekonomi Islam,* Vol. 9, No.2.

Putri, Yuliana, dan Khairina Tambunan. (2024) "Analisis Sistem Antrian Dalam Mengoptimalkan Pelayanan Nasabah Pada Customer Service Di BSI KCP Kabanjahe," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*. Vol. 2. No. 1.

Serio, Arisando. (2024). "Analisis Pelayanan Sistem Antrian Teller Berdasarkan Queuieng System Ditinjau dari Prespektif Ekonomi Islam (Studi Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Antasari)", *Eprints*, Vol. 3, No.2.

Sonita, Era. Sofia Ridha. Jon Kanedi. (2025). "Pengaruh Pelayanan Marketing Funding Terhadap Keputusan Nasabah Menabung di Bank Riau Kepri Syariah (Brks) Capem Kandis". *Jurnal Keuangan dan Manajemen Terapan*. Vol 6. No.4

Sonita, Era. Helmi. (2020) "Integritas Pendidikan Kewirausahaan dalam Mewujudkan Muslim Enterpreeurship (Studi Mahasiswa FEBI IAIN Bukittinggi)", *Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi*, Vol. 5, No.1

Sula. M. S., & Kartajaya. H. (2006). Syariah Marketing. Jakarta: Mizan Pustaka.

Sundari. Asis Sukma Intan. Hery Purnomo. (2022) "Optimalisasi Antrean Customer Service Nasabah Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kediri Trade Center", *Jurnal Sekretari dan Manajemen* Vol. 6, No. 2

Taha, Hamdy A. (2017) Operations Research: An Introduction. 10th ed (Global Edition). Harlow: Pearson Education.

Taylor, B. W. III. (2004). *Introduction to Management Science (12th ed.). United States: Pearson Education, Inc.*

Tjiptono. Fandy. (2019). Pelanggan Puas: Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa. Yogyakarta: Andi Offset.

Waruwu, Marinu. (2023) "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi *(Mixed Method)*." *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 7 No.1.

Zahra Ayu Agustin, Adibatunnisa, Dkk. (2025). "Analisis Strategi Layanan Syariah Bank Syariah Indonesia KCP Banjarnegara Perspektif VRIO dan PEST", *JEAP*. Vol 2.

LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara

Judul skripsi : Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan Di Bank Syariah Indonesia Kcp. Pasaman Barat Sudirman.

Daftar pertanyaan kepada pihak bank

1. Bagaimana gambaran umum layanan di BSI Pasaman Barat Sudirmansaat ini?

    a. Jenis-jenis layanan yang disediakan
    b. Jumlah nasabah yang datang per hari/minggu/bulan
    c. Rata-rata waktu tunggu nasabah untuk mendapatkan layanan
2. Apakah terdapat BSI Pasaman Barat Sudirmanmemiliki terminal antrean lebih dari satu?
3. Apakah BSI Pasaman Barat Sudirman memberikan pelayanan konstan atau random?
4. Apa model antrean yang digunakan oleh BSI Pasaman Barat Sudirman saat ini?
5. Apakah BSI melakukan analisis kedatangan nasabah?
6. Apakah BSI Pasaman Barat Sudirman memiliki standar operasional (SOP) waktu pelayanan?
7. Apakah terdapat standar operasional (SOP) khusus dalam pelayanan antrean?
8. Bagaimana cara BSI Pasaman Barat mengevaluasi efektivitas sistem antrean?
9. Berapa rata-rata kedatangan nasabah per hari/bulan/tahun?
10. Siapa populasi nasabah yang paling sering mendapatkan pelayanan?
11. Berapa jumlah jalur yang dimiliki setiap fasilitas pelayanan?
12. Sistem antrean apa yang digunakan oleh BSI Pasaman Barat Sudirman?
13. Strategi apa yang telah dilakukan oleh BSI Pasaman Barat Sudirman dalam mengelola antrean nasabah?

Daftar pertanyaan untuk nasabah

1. Bagaimana pendapat Anda tentang pelayanan di bank ini?
2. Apakah pelayanan sudah sesuai dengan harapan Anda?
3. Bagaimana pengalaman Anda saat mengantre di bank ini?
4. Apakah waktu tunggu menurut Anda terlalu lama atau sudah sesuai?
5. Apakah Anda merasa nyaman saat menunggu antrean?
6. Menurut Anda, apa solusi terbaik untuk mengurangi antrean panjang?
7. Apakah Anda pernah mengalami kendala saat dilayani?

2. SK Pembimbing

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
Nomor : 309.1/Un.26.3/HK.00.5/09/2025
Tentang
Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa Program Studi S1 Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Membaca : Lembaran Pengajuan Judul Proposal Skripsi dan Penetapan Pembimbing oleh Ketua Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi an **Sindi Apria Nika** NIM. **3322121** tanggal 01 September 2025;

Menimbang :
a. bahwa untuk lebih terarah dan terkoordinirnya penulisan Skripsi mahasiswa UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, maka perlu ada Pembimbing.
b. bahwa nama yang tersebut dibawah ini, dipandang cakap dan mampu untuk diangkat sebagai Pembimbing.

Mengingat :
1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 4286);
2 Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5336);
3 Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5500);
4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 120, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 6263);
5 Peraturan Presiden RI No. 85 Tahun 2022 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi menjadi Universitas Islam Negeri Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 135);.
6 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (Berita Negara Republik IndonesiaTahun 2022 Nomor 1233);
7 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2022 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1288);

MEMUTUSKAN

Menetapkan :
Pertama : Menyetujui Outlines, Daftar Kepustakaan bagi Skripsi mahasiswa yang bersangkutan dengan judul **"Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan Di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman "**

Kedua : Menunjuk saudara:

Nama	:	**Era Sonita, SE, M.Si**
NIP	:	197110252003122002
Pangkat/Gol.Ruang	:	Penata Tk. I/III/d/ Lektor
Bidang Keahlian Pokok	:	Ilmu Ekonomi
Memberi Mata Kuliah	:	Pengantar Kewirausahaan
Untuk Tugas	:	Pembimbing

Ketiga : Masa penulisan skripsi minimal selama 4 (empat) bulan sejak SK Pembimbing dikeluarkan.

Keempat : Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bukittinggi
Pada Tanggal : 01 September 2025
Dekan,

AIDIL ADHA

Tembusan :
1. Pembimbing;
2. Mahasiswa yang bersangkutan

3. Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Kampus II : Jalan Gurun Aur Kubang Putih
Kabupaten Agam - Sumatera Barat - Telpon / Fax : (0752) 23875
Website : https://febi.uinbukittinggi.ac.id | Email : febi@uinbukittinggi.ac.id

Nomor : B-0715/Un.26.3/PP.07/04/2026 06 April 2026
Lamp. : -
Hal : **Mohon Izin Observasi**

Yth. Pimpinan PT. Bank Syariah Indonesia
Kantor Cabang Pembantu Pasaman Barat Sudirman
Kab. Pasaman Barat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, dalam rangka mengumpulkan data untuk penyusunan skripsi bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, kami harapkan bapak/ibu untuk dapat kiranya memberi kesempatan melakukan observasi kepada mahasiswa dibawah ini:

Nama	: **Sindi Apria Nika**
NIM	: 3322121
Semester	: VIII (Delapan)
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah S1
Judul Skripsi	: ***"Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas Layanan Di Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman"***
Lokasi Penelitian	: PT. Bank Syariah Indonesia KCP Pasaman Barat Sudirman Kab. Pasaman Barat
Waktu	: 06 April s.d 06 Mei 2026

Demikian disampaikan, atas bantuannya diaturkan terima kasih.

Wassalam
Dekan

Dr. H. Aidil Alfin, M.Ag
NIP. 197205201999031007

4. Surat Balasan



22 April 2026
No.06 / 852-3/RO III

BSI BANK SYARIAH INDONESIA
PT Bank Syariah Indonesia, Tbk
Region Office III Palembang
Gedung Pavilion BSI
Jl. Jenderal Sudirman No. 774
Kel. 20 Ilir, Kec. Ilir Timur I
Palembang 30129

T : (+62) 711 5265106
F : -
www.bankbsi.co.id

Kepada
PT Bank Syariah Indonesia
Area Office Padang
Jl. Imam Bonjol No. 17
Padang 25211

U.p. : Yth. Bapak Hadi Wajaya Arifin, *Area Manager*

Perihal : **PERSETUJUAN IZIN PENELITIAN DAN MAGANG MAHASISWA DI AREA PADANG**

Ref :
1. Surat Area Padang No. 06/676-3/027A Tanggal 15 April 2026
2. Surat Area Padang No. 06/665-3/027A Tanggal 08 April 2026
3. Surat Area Padang No. 06/656-3/027A Tanggal 06 April 2026

Assalamu'alaikum wr.wb.

Semoga Bapak beserta seluruh jajaran senantiasa dalam keadaan sehat wal 'afiat dan mendapat taufik serta hidayah dari Allah SWT, Aamiin.

Menunjuk perihal dan referensi tersebut diatas dengan ini kami sampaikan bahwa pelaksanaan magang dan penelitian mahasiswa dapat dilaksanakan di Area Saudara dengan keterangan sebagai berikut :

No	Nama	Asal Sekolah/ Universitas	Periode	Unit Kerja Penelitian
1.	Stevi Lovani	Unidha	27/07/2026 s.d 28/09/2026	Area Padang
2.	Putri Dwi Julita	Unidha	27/07/2026 s.d 28/09/2026	Area Padang
3.	Adinda Sri Ramadhani	Unidha	27/07/2026 s.d 28/09/2026	Area Padang
4.	Annisa Salsabilla	STIE KBP	13/07/2026 s.d 12/09/2026	KCP Padang Ulak Karang
5.	Deni Saputra	STIE KBP	13/07/2026 s.d 12/09/2026	KCP Padang Ulak Karang
6.	Dhifho Putra Janata	STIE KBP	13/07/2026 s.d 12/09/2026	KCP Padang Ulak Karang
7.	Muhammad Ikhsan	UIN Sjech M.Djamil	27/04/2026 s.d 27/05/2026	KCP Pasaman Barat
8.	Sindi Apria Nika	UIN Sjech M.Djamil	27/04/2026 s.d 27/05/2026	KCP Pasaman Barat
9.	Muhammad Hamka	Universitas Andalas	27/04/2026 s.d 27/072026	KC Padang Imam Bonjol
10.	Wulan Afriza	UPI YPTK Padang	27/04/2026 s.d 27/06/2027	KCP Padang UPI YPTK
11.	Rehan Vadillah	UPI YPTK Padang	27/04/2026 s.d 27/06/2027	KCP Padang UPI YPTK
12.	Naila Lailiyah Zahrani	UIN Mahmud Yunus	01/07/2026 s.d 31/10/2027	KCP Padang Panjang
13.	Rehan Vadillah	UIN Mahmud Yunus	01/07/2026 s.d 15/09/2027	KCP Padang Panjang

1. Peserta harus mematuhi Undang Undang Perbankan No. 10 Tahun 1998 serta ketentuan intern Bank Syariah Indonesia yang menyangkut prinsip-prinsip kerahasiaan bank.
2. Peserta harus mematuhi SPO HC perihal Riset, Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan, Pengisian Quisioner bagi mahasiswa dalam rangka penyusunan skripsi; program studi S1-S3 dan praktek kerja lapangan/magang bagi siswa sekolah menengah kejuruan/diploma.
3. Peserta hanya dapat memperoleh data untuk kepentingan ilmiah dan yang bersangkutan tidak diperkenankan menyebarluaskan kepada pihak lain.
4. Peserta tidak diperkenankan menyalin (fotocopy) data dan membuat salinan dokumen nasabah untuk kepentingan pribadi.

BSI BANK SYARIAH INDONESIA

5. Peserta akan dibawah bimbingan dan pengawasan seorang pejabat bank.
6. Setelah melaksanakan penelitian/riset, peserta menyerahkan 1 (satu) buah copy hasil riset yang telah diperiksa/disetujui oleh pembimbing dan pejabat Bank Syariah Indonesia.
7. Peserta wajib menandatangani **Surat Pernyataan** bermaterai (terlampir).

Demikian kami sampaikan, agar dapat diajalankan sesuai arahan. Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

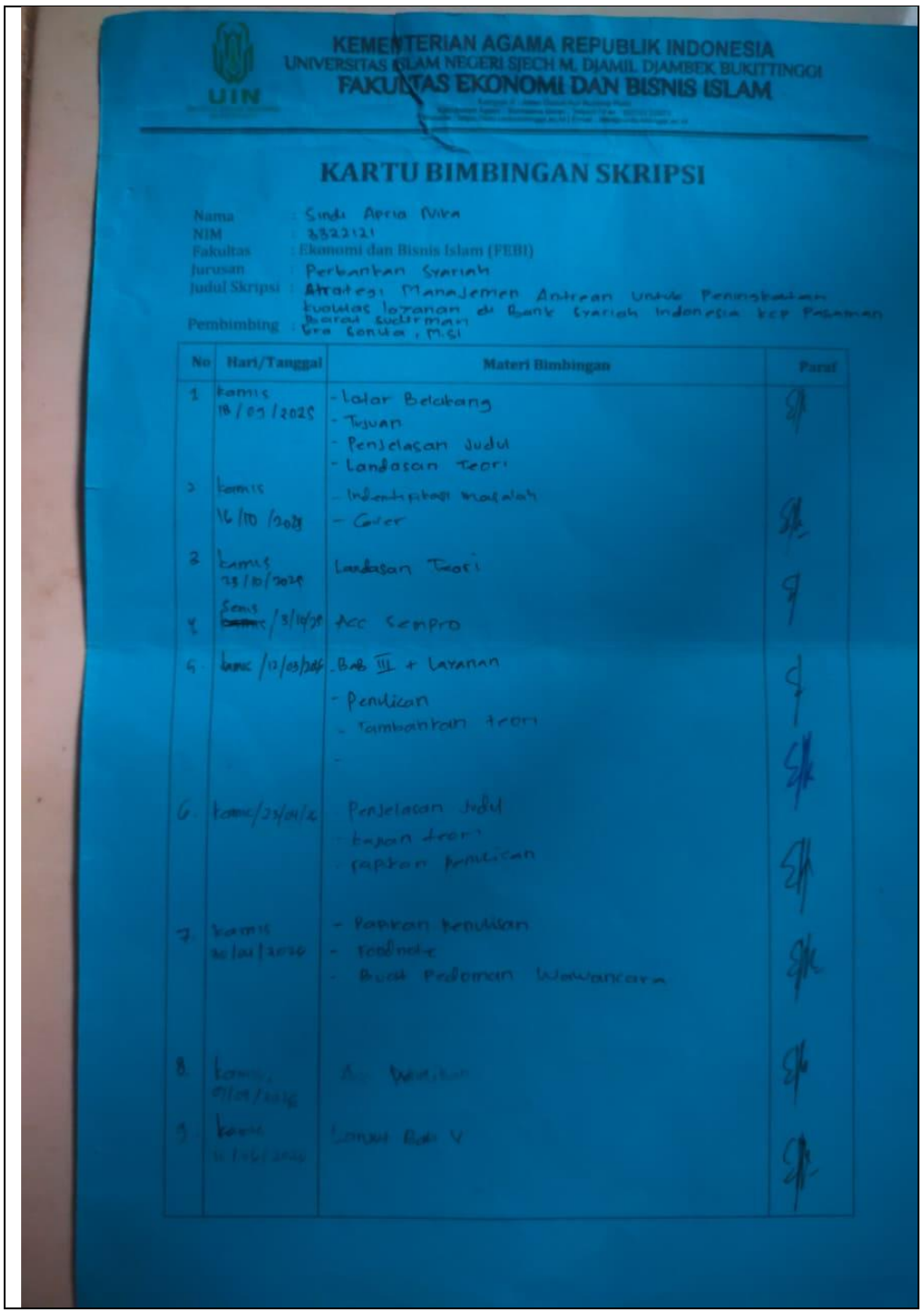
Wassalamu'alaikum wr.wb.

PT BANK SYARIAH INDONESIA
REGION OFFICE III PALEMBANG

Ari Yusnairy Muslim
Regional CEO

Rahmadiannur
Operational Deputy

5. Kartu Bimbingan

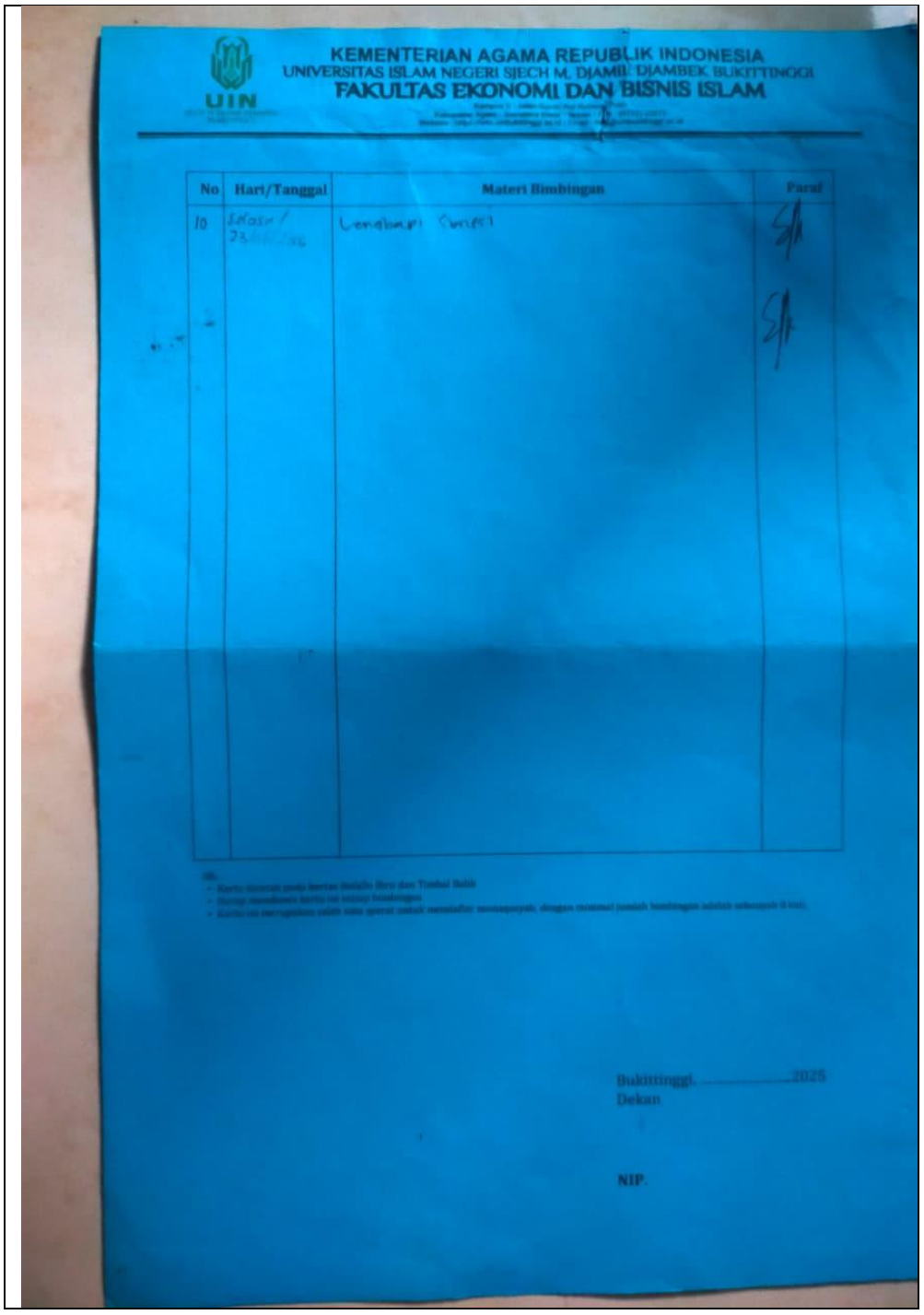


KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Sindi Aprio Putra
NIM : 3322121
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)
Jurusan : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Strategi Manajemen Antrean Untuk Peningkatan Kualitas layanan di Bank Syariah Indonesia KCP Payakumbuh Barat Sudirman
Pembimbing : Dra Gonta, M.Si

No	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf
1	Kamis 18/09/2025	- Latar Belakang - Tujuan - Penjelasan Judul - Landasan Teori	
2	Kamis 16/10/2025	- Identifikasi masalah - Cover	
3	Kamis 23/10/2025	Landasan Teori	
4	Senin [illegible]/3/11/25	Acc Seminar Proposal	
5	[illegible]/12/05/2026	Bab III + Lampiran - Penulisan - Tambahkan teori -	
6	[illegible]/24/01/26	Penjelasan Judul - kupas teori - rapikan penulisan	
7	Kamis 29/01/2026	- Rapikan penulisan - Footnote - Buat Pedoman Wawancara	
8	[illegible]	[illegible]	
9	[illegible]	Lanjut Bab V	



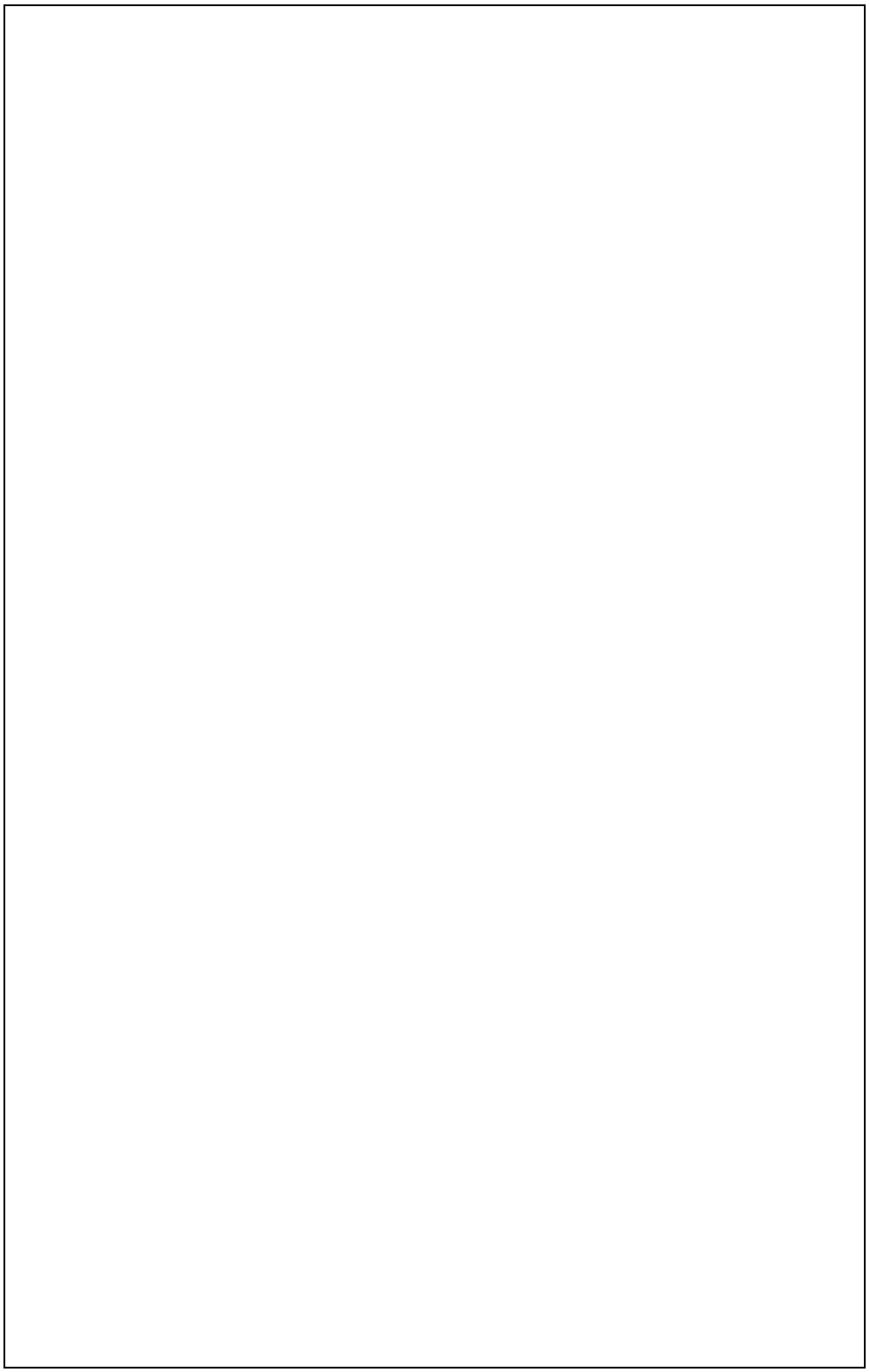
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

No	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf
10	Selasa /	Lengkapi Cover	

Bukittinggi, ...2025
Dekan

NIP.

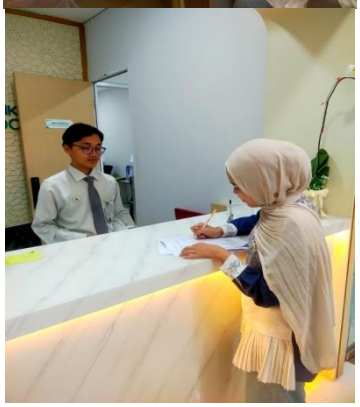
6. Surat Selesai Penelitian



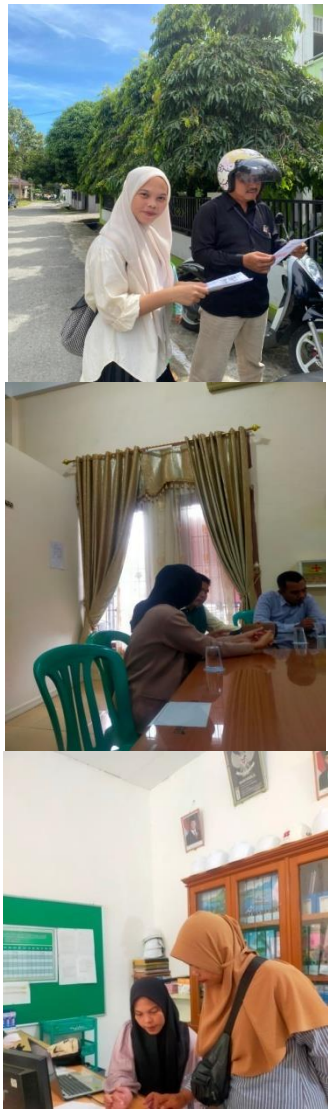
Dokumentasi Penelitian




Dokumentasi 1: Wawancara dengan BOSM Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman

Dokumentasi 2: Wawancara dengan Costumer Service dan Teller Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirma



Dokumentasi 3: Wawancara dengan nasabah Bank Syariah Indonesia Kcp Pasaman Barat Sudirman

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama	:	Sindi Apria Nika
Nim	:	3322121
Tempat/Tanggal Lahir	:	Sontang, 16 April 2004
Agama	:	Islam
Nama Ayah	:	Subki
Nama Ibu	:	Zulyati
Anak ke	:	5 (Dari Lima Bersaudara)
Alamat	:	Jorong Pematang Sontang, Nagari Persiapan Ranah Malintang, Kecamatan Sungai Aur, Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatera Barat
No. Hp	:	0831-8571-7500
Email	;	sindiaprianika0404@gmail.com

Pendidikan

1. **SD Negeri 05 Sungai Aur (2010-2016)**
2. **MTsN 05 Pasaman Barat (2016-2019)**
3. **SMA Negeri 1 Lembah Melintang(2019-2022)**
4. **UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (2022-Sekarang)**