

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah pesatnya arus globalisasi, perusahaan menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing. Salah satu strategi efektif untuk mengatasinya adalah dengan mengoptimalkan efisiensi, kinerja dan produktivitas operasional. Menurut (Ristyowati, 2017) banyak perusahaan memboroskan antara 70–90% sumber daya yang tersedia akibat aktivitas yang tidak bernilai tambah seperti keterlambatan atau proses berlebih.. Hal ini sejalan dengan prinsip *Lean Management* yang berfokus pada pengurangan pemborosan (*Waste*) dan peningkatan nilai tambah (*value added*) melalui penyempurnaan proses secara berkelanjutan. *Lean* merupakan metode yang dikembangkan oleh Toyota saat perusahaan mengalami kesulitan finansial dan menghadapi pesnurunan penjualan mobil di pasar targetnya (Liker, 2021). *Lean Management* pertama kali dikembangkan dalam industri manufaktur, terutama oleh Toyota melalui konsep Toyota *Production System* (TPS), dan kini telah diadopsi oleh berbagai sektor industri, termasuk jasa, kesehatan, dan pemerintahan. Penerapan *Lean Management* membantu perusahaan dalam mengenali dan mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga mampu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip *Lean* secara efektif berpotensi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, baik dari segi operasional, finansial, maupun kepuasan pelanggan.

Lean merupakan upaya berkelanjutan untuk mengurangi pemborosan (limbah) dan meningkatkan nilai tambah (nilai tambah) pada produk, baik barang maupun jasa, guna memberikan nilai lebih kepada pelanggan (nilai pelanggan). *Lean Management* merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan cara menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value added activities*) dan mempercepat aliran proses. Menurut Januszek, Bielski, dan Węgrzyn (2023), *Lean Management* terdiri atas dua dimensi utama, yaitu *soft lean practices* seperti keterlibatan manajemen dan pemberdayaan karyawan, serta *hard lean practices* yang mencakup penerapan

teknik seperti standarisasi kerja dan *Just-in-Time*. Keduanya terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, khususnya di sektor industri yang sangat teregulasi seperti farmasi.

Sementara itu, Koh Wen Xuan dkk.(2025) menjelaskan bahwa *Lean Management*, khususnya melalui pendekatan 5S, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang tertata dan efisien, serta mendukung keberlanjutan jangka panjang di sektor manufaktur. Sejalan dengan itu, Adiawaty dan Moeins (2024) menambahkan bahwa dalam era *Industry 4.0*, *Lean Management* tidak hanya menjadi metode peningkatan efisiensi semata, tetapi juga bertransformasi menjadi filosofi adaptif yang menekankan pada digitalisasi proses bisnis, integrasi teknologi, serta penciptaan nilai pelanggan secara strategis. Oleh karena itu, *Lean Management* modern memerlukan kombinasi antara efisiensi operasional dan kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Beberapa penelitian juga mengungkapkan hasil yang beragam terkait penerapan *Lean Management* pada berbagai sektor.

Netland dan Fenner (2023) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa penerapan *Lean* dalam sektor jasa perlu disesuaikan dengan tipe layanan yang spesifik, karena tidak semua prinsip dan alat lean dapat diterapkan secara seragam di seluruh jenis layanan. Hal ini sejalan dengan temuan studi dari *Emerald Insight* (2023), yang menunjukkan bahwa kombinasi antara praktik lean teknis dan sosial memberikan dampak yang berbeda-beda terhadap keberlanjutan, dengan praktik sosial memiliki pengaruh lebih besar terhadap aspek sosial organisasi. Sementara itu, studi oleh Zulkeflee (2022) menggarisbawahi pentingnya manajemen pengetahuan dalam mendukung keberhasilan implementasi *Lean* di sektor publik, namun riset semacam ini masih terbatas pada konteks geografis tertentu seperti Malaysia.

Di sisi lain, Purwanto dan Simamora (2025) mengkaji penerapan *Lean Procurement* pada sektor pendidikan dan menemukan bahwa pendekatan *Value Stream Mapping (VSM)* serta metode *DMAIC* berhasil menurunkan waktu proses secara signifikan. Namun, belum banyak riset yang mengeksplorasi bagaimana strategi serupa dapat diadaptasi pada sektor jasa lainnya seperti kesehatan,

keuangan, atau pariwisata. Maemunah dan Teguh (2022) juga menyoroti bahwa *Lean Six Sigma* memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas layanan, tetapi penerapannya dalam layanan berbasis teknologi seperti layanan digital masih minim dijadikan objek penelitian.

Lebih lanjut, riset dari MDPI (2022) menjelaskan bahwa penerapan *Lean Management* di sektor jasa terbukti mampu mendukung keberlanjutan ekonomi melalui pengurangan *Waste* dan efisiensi operasional, namun studi lapangan yang lebih kontekstual di sektor seperti hospitality atau ritel masih langka. Dalam kaitannya dengan transformasi digital, integrasi *Lean* dengan prinsip *Industry 4.0* juga menjadi fokus dalam beberapa jurnal seperti MDPI Sustainability (2022), namun sebagian besar masih berfokus pada industri manufaktur, sehingga riset pada sektor jasa digital masih terbuka luas. *Emerald Insight* (2024) turut memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa konsep *Lean Office* seperti 5S dan visual management masih terbatas diterapkan pada proyek-proyek administratif, dan belum diadopsi secara luas di berbagai layanan jasa lainnya.

Selain itu, studi oleh MDPI (2022) mengenai *Lean Management* di pusat layanan bersama (*Shared Services Centers*) di Polandia menyoroti pentingnya pemilihan metode *lean* yang tepat untuk mendukung pelaporan ESG dan manajemen risiko. Namun, studi ini masih terbatas pada *konteks regional*, sehingga diperlukan replikasi di kawasan Asia atau negara berkembang. Secara umum, banyak jurnal menekankan perlunya pengembangan model *lean* yang adaptif dan kontekstual terhadap karakteristik layanan, baik dari sisi proses, budaya organisasi, hingga kesiapan digitalisasi.

Meskipun demikian, berbagai penelitian sebelumnya memberikan gambaran tentang pengaruh *Lean Management* terhadap produktivitas, terdapat gap penelitian yang perlu diidentifikasi. Pertama, sebagian besar penelitian yang ada cenderung fokus pada sektor manufaktur, sementara penelitian terkait penerapan *lean* di sektor layanan *service*, khususnya di perusahaan-perusahaan Indonesia, masih terbatas. Dalam penelitian mengenai penerapan *Lean Management* di industri jasa, khususnya dalam konteks bidang Pendidikan, meskipun *Lean Management* telah banyak diterapkan di berbagai sektor industri lainnya, penelitian

mengenai efektivitas dan implementasinya di sektor pendidikan, terutama di universitas masih terbatas.

Dalam analisis pada Pembelajaran Pendidikan Vokasi untuk Meningkatkan Kualitas Lulusan (2021) yang membahas *Lean Learning* dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran di pendidikan vokasi dengan memperkuat kolaborasi antara institusi pendidikan dan industri meskipun demikian Penelitian ini lebih menekankan pada aspek pembelajaran tetapi belum mengeksplorasi implementasi *Lean* di tingkat manajerial institusi pendidikan, seperti dalam pengelolaan kurikulum atau efisiensi administrasi.

Penelitian sebelumnya yang membahas tentang Pelatihan Identifikasi dan Analisis Pemborosan (*Waste*) sebagai Implementasi *Lean Management* di Sekolah (2022). Penelitian ini membahas bahwa Penerapan *Lean Management* melalui pelatihan identifikasi dan analisis pemborosan dapat meningkatkan efisiensi operasional sekolah, dari hasil penelitian tersebut dijelaskan bahwa Studi ini hanya berfokus pada identifikasi pemborosan tanpa membahas dampak implementasi jangka panjang terhadap kinerja sekolah, seperti efektivitas pembelajaran atau pengelolaan sumber daya.

Universitas Bina Darma adalah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan dan memiliki struktur organisasi berdasarkan manajemen leveling. Tinjauan awal yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Lean Management* belum diterapkan secara optimal di Universitas Bina Darma. Penerapan *Lean* dalam layanan industri atau jasa memerlukan proses yang dapat didefinisikan dan distandarisasi, identifikasi terhadap pemborosan dalam layanan, permintaan pelanggan yang konsisten, pengukuran kinerja yang jelas, dukungan penuh dari manajemen serta keterlibatan karyawan dalam perbaikan berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi dan otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan.

Dalam operasional sehari-hari, Pusat Pelayanan Mahasiswa (PPM) Universitas Bina Darma menghadapi berbagai tantangan yang berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas layanan. Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah tingginya waktu tunggu dalam proses administrasi mahasiswa, yang

menyebabkan antrean panjang terutama pada periode pendaftaran ulang dan pembayaran SPP. Selain itu, banyak proses kerja yang masih dilakukan secara manual, sehingga memperlambat pemrosesan data dan meningkatkan risiko kesalahan administratif.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan staf Pusat Pelayanan Mahasiswa (PPM) Universitas Bina Darma, diketahui bahwa belum terdapat pembagian tugas yang jelas dan spesifik terkait pelayanan kepada mahasiswa. Seluruh karyawan melayani mahasiswa sesuai urutan antrian yang masuk, tanpa mempertimbangkan pembagian kerja sesuai bagian atau prosedur operasional standar (SOP) yang berlaku. Kondisi ini menyebabkan setiap staf dapat menangani berbagai jenis layanan, meskipun sebenarnya tugas tersebut berada di luar lingkup tanggung jawab utama mereka. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih pekerjaan, pengulangan proses, serta keterlambatan penyelesaian layanan. Tidak adanya pembagian tugas yang terstruktur ini juga berdampak pada konsistensi kualitas pelayanan, karena variasi cara kerja antar staf memunculkan perbedaan dalam prosedur penyelesaian layanan. Informasi ini diperoleh dari wawancara dengan staf PPM (data wawancara terlampir).

Oleh karena itu, penerapan konsep *Lean Service Management* di PPM Universitas Bina Darma dapat menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan ini. *Lean Service Management* menawarkan pendekatan untuk mengurangi pemborosan dalam proses kerja, meningkatkan efisiensi, dan memastikan layanan berjalan dengan lebih sistematis dan efektif. Melalui penelitian ini, akan dianalisis bagaimana *Lean Service Management* dapat diterapkan di PPM UBD untuk meningkatkan kinerja operasional dan kepuasan mahasiswa.

1.2 Perumusan Masalah

Lean Management diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Namun efektivitasnya dalam mendorong produktivitas, kualitas, dan daya saing masih memerlukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, peneliti menguraikan lebih spesifik rumusan masalah yang akan di bahas. Berikut rumusan masalah yang akan dibahas:

1. Apakah *Lean Service Management* berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja Perusahaan
2. Bagaimana penerapan *Lean Service Management* dalam meningkatkan efisiensi operasional Perusahaan
3. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Lean Service Management* dalam Perusahaan

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini membahas analisis pengaruh *Lean Service Management* terhadap layanan
2. Ruang lingkup penelitian mencakup penerapan prinsip-prinsip *Lean Management* dalam proses operasional, efisiensi kerja, dan produktivitas karyawan.
3. Penelitian ini hanya khusus di unit layanan mahasiswa yaitu PPM (Pusat Pelayanan Mahasiswa).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berperan sebagai pedoman utama yang mengarahkan penelitian agar tetap fokus dan sistematis. Berikut beberapa tujuan penelitian yaitu:

1. Menganalisis kepuasan mahasiswa terhadap layanan di unit PPM
2. Mengukur waktu layanan di unit PPM
3. Menganalisis kinerja karyawan berdasarkan tugas dan fungsi

1.5 Manfaat Penelitian

Dalam suatu laporan penelitian, terdapat manfaat penelitian yang menjelaskan kontribusi atau dampak yang diharapkan dari hasil penelitian, baik dalam aspek teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis: Memberikan kontribusi akademik dalam bidang manajemen operasional, khususnya dalam implementasi *Lean Management*
2. Manfaat Praktis: Memberikan wawasan kepada perusahaan mengenai efektivitas *Lean Management* dalam meningkatkan produktivitas.

3. Manfaat bagi Industri : Menjadi referensi bagi pelaku industri, khususnya di sektor layanan dan jasa, dalam mengidentifikasi serta mengurangi pemborosan (*Waste*) sehingga proses kerja menjadi lebih efisien, kualitas layanan meningkat, dan daya saing industri dapat terjaga.

