

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

*Lean* merupakan salah satu prinsip dan filosofi manajemen yang dikembangkan oleh Toyota Motor. *Lean* dapat digunakan untuk meningkatkan operasional suatu perusahaan (Liker, 2004). Höfer & Naeve (2017) menyebutkan bahwa *Lean* merupakan proses atau strategi bisnis yang dikembangkan untuk mengurangi pemborosan sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan proses bisnis. Gaspersz, (2007) menyatakan bahwa *Lean* dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan sistematis yang digunakan untuk melakukan identifikasi dan menghilangkan pemborosan dan aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dengan tujuan mampu meningkatkan kualitas pelayanan atau proses dalam suatu industri. Management (2013) mengatakan bahwa *Lean* merupakan suatu filosofi bisnis yang didasarkan dengan mengurangi penggunaan sumber daya dalam berbagai aktivitas perusahaan dan eliminasi pemborosan maupun aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, melalui upaya itu diharapkan mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Secara ringkasnya, *Lean* merupakan sekumpulan metode yang dapat digunakan untuk melakukan eliminasi pemborosan (*waste*) dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk meningkatkan aktivitas-aktivitas yang memiliki nilai tambah/*value added* (VA).

Penggunaan konsep *Lean* mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, dari yang awalnya hanya digunakan di bidang industri manufaktur hingga sekarang mulai banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas di berbagai sektor, mulai dari sektor jasa hingga ke sektor layanan publik (Iswanto, 2019). Gaspersz (2007) menyebutkan bahwa *Lean Service* memiliki filosofi yang serupa *Lean Manufacturing* yaitu memberikan upaya perbaikan yang berfokus pada identifikasi dan eliminasi terhadap aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah pada operasi pelayanan yang berkaitan langsung dengan pelanggan. *Lean Service* memiliki fungsi dan tujuan yang sama yaitu memberikan perbaikan dengan mengurangi pemborosan dan meningkatkan nilai tambah pada operasi layanan pada industri jasa

tersebut. Hal itu didukung oleh Shoejaian (2014) yang menggunakan prinsip *Lean* untuk melakukan identifikasi, eliminasi, dan perbaikan pada proses-proses yang tidak memiliki nilai tambah. Oleh karena itu, penerapan konsep *Lean* dapat digunakan sebagai salah satu cara atau *tools* yang dapat meningkatkan proses kerja atau proses layanan pada industri jasa.

Penggunaan prinsip *Lean* pada industri sektor layanan jasa memunculkan studi-studi mengenai implementasi *Lean* yang digunakan sebagai *tools* untuk melakukan upaya perbaikan di berbagai bidang layanan. Kemampuan konsep *Lean* yang mampu mengidentifikasi hingga melakukan eliminasi waste maupun aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah pada suatu proses, menjadi dasar penggunaan *Lean* mulai banyak digunakan pada industri jasa. Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai implementasi *Lean* pada industri jasa, seperti yang dilakukan oleh Waring & Bishop (2010) membahas mengenai penerapan konsep *Lean* pada bidang layanan kesehatan; selanjutnya pada sektor *Hospitality* (keramahan) seperti pelayanan hotel yang dilakukan oleh Vlachos & Bogdanovic (2013) serta pada industri jasa keuangan seperti yang dilakukan oleh Kennedy & Widener (2008). Penelitian-penelitian tersebut merangkum hasil penerapan implementasi dan mengidentifikasi pemborosan yang terjadi pada sektor layanan jasa. Stanton et al., (2014) melakukan penelitian untuk melakukan analisis proyek perbaikan proses dengan menggunakan teknik *Lean Six Sigma* yang diterapkan pada instalasi gawat darurat pada suatu rumah sakit di Australia, dari penelitian itu didapatkan bahwa terjadi peningkatan proses layanan pada aliran pasien dari UGD ke ruang inap namun peningkatan itu tidak didominasi oleh penerapan dari *Lean Six Sigma* melainkan dari pemanfaatan sumber daya yang dilakukan dalam proyek. Penelitian mengenai penerapan *Lean* juga dilakukan oleh (Wang & Chen, 2010) yang diterapkan pada layanan bank, pada penelitian itu didapatkan hasil bahwa dengan menggunakan konsep *Lean Six Sigma* mampu mengurangi pemborosan berupa waktu tunggu, menciptakan inovasi atau usulan yang mampu meningkatkan kinerja dan keuntungan pada perusahaan.

Pada penelitian ini, akan melakukan perbandingan terhadap penerapan konsep *Lean* sebagai upaya untuk mengurangi pemborosan maupun meningkatkan

kinerja pada industri jasa. Perbandingan ini dilakukan dengan menggunakan *content analysis* sebagai metode untuk menarik kesimpulan atau rangkuman isi dari artikel yang akan dibandingkan. Holsti (1969) dalam menyatakan bahwa *content analysis* merupakan suatu teknik untuk meninjau dan menemukan kesimpulan dengan cara mengidentifikasi karakteristik penting pada suatu informasi secara obyektif dan sistematis atau dengan kata lain *content analysis* menghasilkan kesimpulan yang valid mengenai konteks naratif berdasarkan isi deskriptifnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil penerapan dan faktor-faktor yang mendukung dalam implementasi konsep *Lean* dengan membandingkan penerapan *Lean* pada masing-masing industri jasa, hal itu dilakukan karena konsep *Lean* pada awalnya yang diciptakan untuk meningkatkan kinerja pada industri manufaktur sehingga dibutuhkan adanya penyesuaian-penyesuaian untuk diterapkan pada industri jasa. Sehingga, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi bahan pembelajaran dan informasi pendukung dalam melakukan penyesuaian penerapan *Lean* pada sektor industri jasa.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah diutarakan pada latar belakang, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Apa pengaruh implementasi *Lean* pada industri jasa layanan Kesehatan dan layanan pendidikan ?
2. Apa faktor keberhasilan yang mendukung keberhasilan implementasi *Lean* pada industri jasa ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh/hasil implementasi *Lean* dan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada keberhasilan implementasi *Lean* pada sektor industri jasa kesehatan dan pendidikan.

## **1.4 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai hal-hal yang mendasari penulisan penelitian ini, yang terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penelitian.

### **BAB II DASAR TEORI**

Bab ini membahas mengenai teori mendasar mengenai *Lean* dan beberapa teori yang menjadi pendukung untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam penelitian ini, yang terdiri dari *Lean Service* dan *Lean Six Sigma*.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tahapan-tahapan yang sistematis pada proses penelitian yang dilakukan dalam mencapai tujuan penelitian. Tahapan yang dilakukan oleh peneliti meliputi pemilihan topik, melakukan *research* jurnal internasional dan melakukan *content analysis* untuk menemukan kesimpulan.

### **BAB IV PEMBAHASAN DAN DISKUSI**

Bab ini menjabarkan mengenai identifikasi masalah yang diangkat dan menjelaskan temuan-temuan yang ada dalam penelitian, lalu dilakukan analisis dan menguraikan masalah yang diangkat.

### **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini menjelaskan hasil rangkuman dari keseluruhan tujuan, hasil, dan implikasi penelitian, selain itu pada bab ini memuat rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.