

Ketika *Lean* Tidak Hanya Mengenai Efisiensi: Efektivitas *Lean* pada Badan Usaha Berbasis Layanan Konsumen

Gresyelda Lavinia Widjaja dan Wiyono Pontjoharyo

Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia

Abstract. *Lean principle has been commonly used in the manufacturing industry, but as the time goes by, the service industry has also begun to adapt this principle. Lean principles in the service industry, particularly in finance and accounting, can improve quality, timeliness, and overall value delivered by simplify processes and reduce non value added activities, or known as lean accounting services. Lean principle is commonly related to efficiency, whereas every business entity also has their long-term goals to be achieved. This exploratory research focuses on the phenomena that exist in the disbursement department at PT G through their activities specifically in delivering accounting service based on lean principles. By using a qualitative interpretation method, this study aims to explore how business entity not only increases efficiency, but can also be effective in achieving their goals. This research reveals that customer service based company can also takes the advantage from the adoption of Kaizen principle throughout Kaizen tools while developing the continuous improvement mindset. PT G improves their operational efficiency while fulfilling the customer expectation and company goals. This success is also affected by the management team support and relevant company value.*

Keywords. *finance and accounting service; Kaizen tools; lean service*

Abstrak. Prinsip lean telah lazim digunakan pada industri manufaktur, tetapi seiring dengan perkembangan zaman, industri jasa juga mulai mengadaptasi prinsip ini. Prinsip lean dalam industri jasa, khususnya di bidang keuangan dan akuntansi, dapat meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, dan nilai secara keseluruhan dengan membantu menyederhanakan proses serta mengurangi aktivitas yang kurang bernilai tambah atau yang dikenal dengan *lean accounting service*. Prinsip lean seringkali identik dengan efisiensi, padahal setiap badan usaha juga memiliki tujuan jangka panjang yang justru harus dicapai. Penelitian eksploratori ini berusaha menggali fenomena yang ada pada PT G melalui aktivitas yang dilakukan khususnya dalam menyelenggarakan jasa akuntansi berdasarkan prinsip lean. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif interpretivisme, penelitian ini ingin mendalami bagaimana aktivitas suatu badan usaha tidak hanya terus melakukan efisiensi, tetapi juga dapat efektif mencapai tujuannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa badan usaha berbasis layanan konsumen juga dapat merasakan manfaat dengan mengadopsi prinsip Kaizen melalui alat Kaizen, selagi membangun pola pikir perbaikan yang berkelanjutan. PT G dapat memperbaiki efisiensi operasionalnya bersamaan dengan memenuhi ekspektasi konsumen dan tujuan badan usahanya. Keberhasilan ini juga dipengaruhi oleh dukungan tim manajemen dan nilai badan usaha yang relevan.

Kata kunci. *jasa keuangan dan akuntansi; Kaizen tool; lean service*

Corresponding author. s134218009@student.ubaya.ac.id, wpontjo@yahoo.com

How to cite this article. Widjaja, G. L. Pontjoharyo, W. (2021). Ketika *Lean* Tidak Hanya Mengenai Efisiensi: Efektivitas *Lean* pada Badan Usaha Berbasis Layanan Konsumen. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. 101-114.

History of article. Received: Desember 2020, Revision: Februari 2021, Published: April 2021.

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v9i1.27535

Copyright©2019. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

PENDAHULUAN

Ada berbagai prinsip yang digunakan badan usaha dalam beroperasi. Prinsip untuk setiap badan usaha dapat berbeda satu dengan lainnya. Salah satunya, prinsip lean yang sudah tidak asing lagi dalam dunia manajemen. Prinsip lean telah diperkenalkan sejak akhir perang dunia ke-2 dan kesuksesannya pun dapat terlihat dari pionernya, Toyota melalui “*Toyota*

Production System (TPS)” sejak 1945 dan masih eksis hingga penelitian ini ditulis.

Pada abad 20an, industri manufaktur berada pada puncak kejayaan karena adanya era revolusi industri, namun, seiring perkembangan zaman, profesi pada industri jasa terus berkembang hingga memasuki abad ke 21 ini, jumlah pekerja di industri jasa jauh lebih banyak daripada pekerja industri manufaktur (Reeher, 2017). Dalam artikel Delloitte juga ditunjukkan bahwa dari waktu

ke waktu, industri jasa menjadi penyumbang GDP dunia terbesar dengan porsi 68,9% pada 2015 dari awalnya 63% di 1997, bahkan ekspor jasa juga mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Jika pada 1980, ekspor jasa hanya menyumbang 3,7% dari GDP dunia, pada 2016, pangsa ekspor jasa meningkat menjadi 6.5% (Buckley & Majumdar, 2018).

Melihat perkembangan industri jasa yang begitu pesat dan keberhasilan sistem TPS hingga saat ini, maka, prinsip *lean* yang terkandung di dalam sistem TPS-pun tidak hanya diterapkan pada industri manufaktur saja, tetapi juga mulai digunakan dalam industri jasa, seperti penelitian yang dilakukan Kadarova & Demecko (2016) menggambarkan suatu pendekatan baru dalam penerapan prinsip *lean* dalam industri jasa khususnya administrasi publik, layanan kesehatan, dan jasa teknologi informasi.

Menurut studi literatur yang dilakukan Sunder (2016), istilah *lean* didefinisikan sebagai pendekatan multidimensional yang terintegrasi meliputi praktik manajemen yang luas berdasarkan filosofi mengeliminasi pemborosan melalui pembaruan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). *Lean* menjadi sebuah budaya, cara berpikir, dan filosofi yang dapat dipraktikkan secara nyata, bukan hanya sebagai alat untuk meningkatkan kualitas.

Di zaman ini, prinsip *lean* telah menjadi salah satu prinsip manajemen yang banyak digunakan di industri jasa profesional, termasuk mengubah bagaimana fungsi keuangan dan akuntansi dalam membantu bisnis berjalan. Karena, bagaimanapun juga, sebuah bisnis tidak dapat lepas dari peran akuntan sebagai penyedia informasi untuk mendukung proses bisnisnya. Prinsip *lean* dapat meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, dan nilai secara keseluruhan yang diberikan fungsi keuangan dan akuntansi. Prinsip ini dapat membantu menyederhanakan proses keuangan dan akuntansi, mempermudah menemukan kesalahan dan redundansi, serta proses yang tidak perlu. Dalam publikasinya, PWC memaparkan penerapan prinsip *lean* untuk memperbaiki proses yang ada dapat menurunkan usaha

yang diperlukan tim akuntansi dan keuangan hingga 40-60% dalam melakukan proses transaksi, tutup buku bulanan, pelaporan, *budgeting*, hingga *forecasting* (Pricewaterhouse Coopers LLP, 2013).

Di sisi lain, industri jasa memiliki keunikannya sendiri, sehingga memerlukan beberapa penyesuaian untuk dapat mengaplikasikan *lean*. Bowen & Youngdahl (1998) menjadi salah satu pencetus pertama istilah "*Lean service*" yang lebih berfokus pada konsumen dan karyawan yang menyampaikan jasa tersebut. Penelitian mereka berusaha mentranslasikan model *lean production* pada industri manufaktur ke dalam industri jasa. Penyampaian jasa yang efektif memerlukan pengendalian manajemen untuk dapat menjawab ekspektasi konsumen, pelatihan dan motivasi pekerja untuk dapat bekerja sama dengan konsumen (Sunder, 2016).

Secara konseptual (Radnor, 2010), pemikiran *lean* memiliki 5 prinsip dasar, yaitu: *specify what creates value* yang menentukan nilai yang diharapkan konsumen, *identify the value stream* dengan mengidentifikasi aliran nilai dari setiap tahapan aktivitas untuk mencapai kepuasan konsumen, sehingga diketahui aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, *flow* yang berfokus pada optimalisasi dan standarisasi proses sekitar *best practice* yang berkelanjutan sehingga tahapan aktivitas untuk menghasilkan nilai dapat dilakukan dengan lancar dan menyediakan ruang untuk kreatifitas dan inovasi, *pull* yaitu distribusi jasa hanya dilakukan sesuai yang dibutuhkan konsumen, serta *strain for perfection* bahwa dalam melakukan jasa harus terus berfokus pada perbaikan berkelanjutan dan perspektif konsumen dengan mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah dari proses sehingga lebih efisien.

Menurut Piercy & Rich (2009), dengan berfokus pada nilai sesungguhnya yang dapat ditawarkan ke konsumen dan mengurangi kegiatan tambahan yang harus dilakukan karena adanya kegagalan, pemetaan, dan teknik pemecahan masalah berdasarkan prinsip *lean*, maka dapat memberikan

perbaikan bagi badan usaha yang signifikan pada biaya operasional dan kualitas jasa yang disampaikan ke konsumen.

Dari konsep di atas, jelas bahwa prinsip *lean* di industri jasa sangat berfokus pada konsumen. Nilai sebuah jasa sangat bergantung pada ekspektasi dan kepuasan konsumen yang sangat subjektif, sulit diukur melalui indikator yang pasti, kontras dengan industri manufaktur.

Di samping itu, prinsip *lean* tidak lepas dari filosofi Kaizen. Istilah “*Kaizen*” berasal dari 2 kosa kata Jepang yaitu “*Kai*”, yang berarti perubahan, dan “*Zen*”, yang berarti untuk yang lebih baik (Palmer dikutip dari Maarof & Mahmud, 2016). Kaizen berarti perbaikan yang berkelanjutan, baik dalam kehidupan pribadi, sosial, dan pekerjaan. Perbaikan yang terus menerus ini termasuk melibatkan semua orang di sekitar kita, dalam hal pekerjaan, perbaikan melibatkan seluruh anggota hierarki organisasi (Imai, 1986). Jika diimplementasikan dengan benar, Kaizen dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif tentang pekerjaan mereka dan meningkatkan moralitas dan unsur tanggung jawab di antara karyawan mengenai tempat kerjanya. Hal ini dikarenakan pemberdayaan yang diberikan manajemen tingkat atas, karyawan dapat merasa lebih dilibatkan dalam pembuatan keputusan dan proses perbaikan (*bottom up approach*) (Maarof & Mahmud, 2016).

Meski masih kurangnya standar dan metodologi prinsip *lean service*, penelitian Leite & Vieira (2015) menemukan bahwa penerapan prinsip *lean* pada industri jasa dapat membawa keuntungan secara finansial bahkan berpengaruh baik pada perilaku pekerja.

Vignesh, Suresh, & Aramvalathan (2016) menyebutkan pendekatan *Lean-Kaizen* juga telah digunakan dalam sebuah studi kasus mengenai proses jasa sumber daya manusia di organisasi layanan publik di Mexico. Pendekatan *Lean-Kaizen* diadopsi untuk memecahkan masalah *delay* dalam proses rekrutmen. Pendekatan ini berhasil mengurangi siklus waktu proses rekrutmen. Hal ini semakin menunjukkan bahwa prinsip

lean tidak selalu hanya diterapkan pada industri manufaktur.

Sedangkan jika dikaitkan dengan bidang akuntansi, Kennedy & Widener (2008) mendefinisikan *lean accounting and control practices* sebagai sebuah metode baru untuk mengelola bisnis yang dibangun atas dasar prinsip dan metode *lean*.

Di samping itu, alat Kaizen tidak hanya berfokus pada proses internal tetapi juga pada perspektif konsumen, khususnya kepuasan konsumen (Andrés-López, González-Requena, & Sanz-Lobera, 2015). Berbeda dengan budaya barat yang lebih menekankan pada hasil (*result oriented*), konsep Kaizen lebih menekankan pada prosesnya (*process oriented*). Ketika proses yang ada diperbaiki, maka akan menghasilkan *result* yang lebih baik pula. Manajemen yang berorientasi pada proses akan menstimulasi karyawan untuk berusaha memperbaiki cara mereka bekerja bahkan mengubah budaya mereka (Imai, 1986).

Adapun alat-alat yang digunakan untuk menerapkan filosofi Kaizen, yaitu *standardization*, *Value Stream Mapping* (VSM), dan *Waste Elimination*. Standarisasi merupakan usaha untuk menemukan metode terbaik untuk mengoptimalkan efisiensi dan meminimalkan pemborosan dengan mengurangi adanya variasi. Adanya standar ini juga memudahkan manajemen untuk meningkatkan kualitas dengan memperbaiki standar yang sudah ada. Standarisasi dalam industri jasa perlu mencakup kinerja (pemahaman yang sama atas kualitas jasa), identifikasi proses utama, tahapan dalam menyampaikan jasa, pengetahuan yang spesifik dan mendalam agar jasa dapat diselesaikan dalam sekali kesempatan, serta adanya prosedur standar operasional (Andrés-López et al., 2015). Sedangkan, VSM melibatkan pembuatan diagram alur atas langkah-langkah kerja yang ada, dengan begitu karyawan dapat mengidentifikasi dengan mudah aktivitas mana yang tidak memberi nilai tambah dan menemukan cara untuk mengurangi atau mengeliminasinya (Maarof & Mahmud, 2016). Pemikiran Kaizen juga mencakup usaha untuk

mengeliminasi pemborosan (*waste*), sehingga diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah atau kurang efisien. Adapun 7 jenis pemborosan yang dikenal dari filosofi Kaizen yaitu produksi berlebih, waktu tunggu, pergerakan, penyimpanan persediaan, barang rusak, proses berlebih, dan transportasi. Kaizen berupaya untuk mengurangi pemborosan dengan cara eliminasi, seleksi, reduksi, dan pembagian (Mowen, Hansen, & Heitger, 2012).

Tidak hanya mepedulikan pengurangan pemborosan, manajemen juga perlu memperhatikan nilai yang ditawarkan badan usaha. Menurut Mowen, Hansen, & Heitger (2012), *Activity Based Management* (ABM) merupakan sebuah sistem yang terintegrasi yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai konsumen dan laba badan usaha dengan menyediakan nilai ini.

Dalam mengendalikan aktivitas terdapat 2 dimensi yaitu dimensi biaya dan proses. Dimensi biaya menyediakan informasi tentang sumber daya, aktivitas, dan objek biaya seperti produk, konsumen, vendor, dan saluran distribusi. Dimensi ini lebih berfokus pada pembebanan biaya (*cost assignment*) yang akurat berdasarkan aktivitas yang dilakukan dan dikenal dengan konsep *Activity Based Costing* (ABC). Sedangkan dimensi proses melengkapi konsep ABC dengan menambahkan analisa proses yang meliputi analisa aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa dilakukan, dan sebaik apa aktivitas tersebut dilakukan. Tujuannya agar badan usaha dapat menemukan cara melakukan aktivitas yang benar-benar diperlukan dengan lebih efisien dan mengeliminasi aktivitas yang tidak memberi nilai tambah.

Dimensi proses terbagi lagi dalam 2 fokus jangka waktu, jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, ABM berfokus pada efisiensi atau pengurangan biaya (*cost reduction*) dengan mengidentifikasi nilai proses (*process value analysis*). Dalam jangka panjang, ABM secara strategik juga berfokus pada efektivitas aktivitas yang dilakukan dengan memetakan

pihak-pihak yang berkepentingan dengan badan usaha agar aktivitas yang dilakukan badan usaha benar-benar searah dengan tujuan badan usaha (Kaplan & Cooper, 1998).

Kebanyakan penelitian mengenai *lean* berfokus pada efisiensi semata. Efisiensi seringkali identik dengan menyederhanakan proses untuk mengurangi biaya dalam jangka pendek, sehingga ukuran badan usaha cenderung mengecil dan terbatas, padahal penting pula untuk memastikan proses yang dilakukan membuat badan usaha terus berjalan menuju tujuan jangka panjangnya.

Oleh karena itu, penelitian ini ingin mendapat gambaran lebih lanjut bagaimana efektivitas dari aktivitas *lean* yang dilakukan badan usaha tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga implikasinya dalam membantu badan usaha mencapai tujuannya. Penelitian ini dilakukan pada PT G, sebuah badan usaha sebagai unit bisnis pendukung yang menyediakan informasi keuangan dan akuntansi untuk sebuah badan usaha multinasional di Indonesia beserta afiliasinya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif interpretivisme untuk mempelajari fenomena yang ada pada PT G sebagai objek penelitian ini. Interpretivisme merupakan pendekatan studi sosial yang menekankan pada aksi sosial yang bermakna, arti yang terbentuk, dan relativitas nilai. Penelitian ini mempelajari aktivitas yang dilakukan karyawan di PT G selama menyampaikan jasa akuntansi dan keuangan kepada konsumennya yaitu sebuah badan usaha multinasional di Indonesia dan afiliasinya, sebagai pelaku fungsi *support*. Peneliti mencoba mengeksplorasi dan menginterpretasikan bagaimana aktivitas dan kebiasaan yang ada apakah sesuai dengan prinsip *lean* dan filosofi Kaizen serta bagaimana efektivitasnya untuk mendukung tercapainya tujuan badan usaha.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Adapun teknik pengumpulan data secara kualitatif, terdiri dari beberapa cara yang kemudian dianalisis lebih lanjut oleh peneliti untuk mendapatkan pemahaman, seperti

observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Observasi dilakukan peneliti dengan mengamati dan mencatat aktivitas apa saja yang ada di PT G, nilai-nilai yang ada di PT G, serta bagaimana aktivitas atau program kerja dijalankan dan perilaku serta kebiasaan karyawan dalam mengikutinya. Peneliti menggunakan informasi dari dokumen budaya badan usaha yang ada untuk memvalidasi dan mengkonfirmasi jawaban dari wawancara yang dilakukan. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan *semi structured* agar wawancara dapat berjalan terarah, namun tidak membatasi adanya pemikiran baru yang mungkin dapat digali dari narasumber. Narasumber terdiri dari beberapa peran yaitu analis sebagai partisipan setiap aktivitas, *supervisor* sebagai fasilitator, pengawas program kerja, manajer sebagai penanggung jawab, serta konsumen akhir yang menerima layanan jasa akuntansi itu sendiri. Adapun komposisi narasumber sebagai berikut.

Tabel 1 Komposisi Narasumber

| Jabatan | Jumlah Narasumber |
|---------------------------|-------------------|
| Akuntan/ analis | 3 orang |
| <i>Supervisor</i> | 2 orang |
| Pemimpin proyek integrasi | 1 orang |
| Manajer | 2 orang |
| Konsumen | 2 orang |

Sumber: Olahan Peneliti (2020)

Kemudian, interpretasi untuk mengartikan data yang diperoleh agar lebih mudah dipahami terdiri dari 3 tahap, tahap pertama merupakan interpretasi dari objek penelitian, sedangkan tahap kedua merupakan interpretasi dari sisi peneliti. Tahap ketiga merupakan interpretasi yang dikaitkan dengan kajian teori sehingga diperoleh hasil interpretasi yang lebih luas dan umum. Interpretasi dan triangulasi dilakukan peneliti berdasarkan hasil observasi yang diperoleh, hasil wawancara, dan analisis dokumen. Peneliti berusaha mendapatkan gambaran dan

pemahaman atas fenomena yang ada dalam aktivitas yang dilakukan di PT G untuk kemudian dikaitkan dengan kajian prinsip *lean* yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT G merupakan anak badan usaha dari sebuah badan usaha multinasional di Indonesia yang berdiri sejak 2018. PT G menjadi badan usaha yang bergerak di bidang penyediaan jasa layanan keuangan dan akuntansi yang terintegrasi bagi setiap badan usaha afiliasi dalam sebuah badan usaha multinasional, khususnya di wilayah Asia. Visi dari PT G yaitu mengambil kegiatan keuangan pada badan usaha afiliasi untuk diintegrasikan dalam suatu pusat bisnis terpadu, sehingga badan usaha afiliasi sebagai konsumen dapat lebih fokus pada kegiatan bisnis utamanya. Visi ini sendiri dipahami oleh setiap karyawan yang terlihat pula dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti.

PT G dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang bertanggung jawab mengelola seluruh kegiatan operasional. Penelitian ini difokuskan pada departemen pembelian dengan jumlah karyawan sekitar 120 orang dengan komposisi 80% perempuan dan sisanya laki-laki, dan mayoritas berasal dari generasi milenial dan *fresh graduate*. Departemen pembelian sendiri dipimpin oleh seorang kepala, dibantu dengan beberapa manajer pembelian dan pembayaran, *supervisor*, dan analis (staf pembelian dan akuntan).

Layanan yang diselenggarakan oleh departemen pembelian meliputi pembuatan dokumen pesanan pembelian (*Purchase Order*), proses tagihan, hingga pembayaran. Dalam menyampaikan layanannya, PT G berusaha memberikan layanan informasi keuangan dan akuntansi yang handal serta memastikan proses pembayaran berjalan dengan lancar, tepat, dan akurat. Ini menjadi nilai yang ingin disampaikan PT G pada konsumennya sesuai dengan prinsip *lean* menurut Radnor (2010) bahwa badan usaha mampu mendefinisikan nilai yang ingin ditawarkan pada konsumennya.

Untuk dapat menjadi pusat layanan keuangan yang terintegrasi dan melayani kebutuhan afiliasi terhadap layanan keuangan dan akuntansi, maka diperlukan proses kerja yang efektif dan efisien. PT G menyadari bahwa pengembangan dan perbaikan juga dibutuhkan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Untuk mendorong perbaikan yang berkelanjutan, manajemen PT G juga berusaha membangun *mindset* dan budaya yang mempengaruhi perilaku dan kebiasaan karyawan baik melalui program kerja maupun nilai-nilai badan usaha. Oleh karena itu, PT G membuat berbagai program kerja yang dapat memungkinkan hal tersebut terjadi.

Memahami Proses dan Membangun Kebiasaan Berpikir Kritis

Untuk dapat memberikan layanan keuangan dan akuntansi dengan handal, setiap karyawan PT G harus memahami proses bisnis yang ada di departemennya. Dengan begitu, karyawan PT G dapat mengarahkan *user* dan memenuhi permintaan mereka, bahkan memberikan solusi yang paling efektif dan efisien dalam proses-proses departemen keuangan. Hal ini pula yang menjadi keunggulan PT G di mata badan usaha afiliasi sebagai konsumennya. Sejalan dengan pemikiran Sunder (2016) yang menyatakan bahwa jasa merupakan industri yang erat sekali dengan pengetahuan. Pengetahuan yang dimaksud yaitu mengenai hal teknis merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki, dan *lean* merupakan metode perbaikan selanjutnya yang harus menjadi bagian dari budaya badan usaha. Hal ini juga memenuhi salah satu prinsip *lean* yaitu memahami aliran nilai yang terdapat pada proses kerja badan usaha. Pemahaman yang baik terhadap keseluruhan proses bisnis dapat memaksimalkan keuntungan bagi badan usaha (Kumar, Dhingra, & Singh, 2018).

Setelah memahami proses yang ada, perbaikan yang berkelanjutan dapat dijalankan dan dijadikan sebagai budaya badan usaha. Pendekatan yang digunakan manajemen PT G melalui salah satu alat Kaizen yaitu *Waste Elimination*. Program ini membiasakan karyawan PT G untuk memiliki

inisiatif perbaikan dari masalah sehari-hari yang dekat dengan mereka atau mengurangi pemborosan yang ada dalam proses kerja. Program ini dijalankan pada setiap tim dalam lingkup kecil (dari masing-masing *supervisor*), sehingga nilai dan kebiasaan yang ingin diterapkan benar-benar dirasakan oleh masing-masing karyawan.

Program ini menjadi sarana untuk membangun kebiasaan agar setiap karyawan PT G peka terhadap proses kerja mereka sehari-hari dan mencari tahu proses yang kurang efisien serta berpikir secara kreatif untuk menemukan solusinya, bahkan diharapkan karyawan tidak hanya menemukan *one time solution*, tetapi juga solusi dalam jangka panjang. Target pemborosan yang ingin dieliminasi dari program ini biasanya berasal dari kegiatan internal sehari-hari, sehingga karyawan memiliki lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan lain yang lebih bernilai tambah.

Setiap karyawan dapat mengajukan inisiatif sebagai solusi untuk mengurangi pemborosan dalam skala kecil dan waktu yang relatif singkat. Solusi atas pemborosan yang ditemukan pada departemen pembelian ini paling banyak mengenai standarisasi proses, menyamakan persepsi antar analis dan departemen, serta mengotomasi proses yang repetitif.

Sedangkan peran *supervisor* dan manajer juga perlu mengarahkan timnya, dengan diberi *insight* untuk hal-hal yang dapat diperbaiki dan dijadikan inisiatif, atau juga mengajak karyawan yang aktif berinisiatif untuk berkolaborasi dengan teman-teman timnya. Di sisi lain, manajemen juga menawarkan sejumlah hadiah dan penghargaan bagi karyawan dengan inisiatif terbaik. Adanya hadiah dan penghargaan ini terbukti menjadi salah satu faktor pendorong analis untuk berinisiatif. Menurut salah seorang analis, ia terdorong berinisiatif dan bekerja lebih karena adanya hadiah tersebut, meskipun pada akhirnya ia juga mengakui telah menjadi terbiasa untuk berpikir kritis dan berorientasi pada konsumen.

Namun seiring berjalannya waktu, inisiatif-inisiatif yang muncul semakin berkurang bahkan beberapa tim mulai kehabisan ide untuk dikumpulkan setiap minggu, sehingga frekuensi pertemuan *Waste Elimination* cenderung berkurang, tetapi tidak hilang, misalnya menjadi sebulan sekali. Bahkan kondisi saat ini, tidak hanya pada saat pertemuan *Waste Elimination*, bila akuntan merasa ada proses yang bisa diperbaiki, mereka akan datang sendiri ke *supervisor* atau manajer dan menyampaikan ide mereka. Menurut pemimpin proyek integrasi, hal ini justru menjadi indikator bahwa proses-proses administratif yang ada sudah sangat efisien dan karyawan sudah terbiasa dengan cara berpikir *Waste Elimination*.

Selain *Waste Elimination*, terdapat pula program *Initiative Day* yang juga ingin menghasilkan *initiative improvement*. Program ini terbuka untuk seluruh karyawan di departemen pembelian dan hanya diadakan satu tahun sekali. Program ini dikemas dalam bentuk kompetisi, karyawan dapat mengumpulkan inisiatifnya baik inisiatif pribadi maupun tim dalam skala yang lebih besar serta terdapat beberapa kriteria yang dinilai, yaitu inisiatif yang baru, kreatif, dan unik. Kemudian dari sisi dampaknya, inisiatif dapat memberikan dampak yang menguntungkan dari segi waktu dan biaya. Inisiatif yang masuk akan dipresentasikan di depan para manajer sebagai jurinya.

Bagi analis, *Initiative Day* ini menjadi sebuah program yang dibuat agar karyawan tidak merasa bosan dengan rutinitas yang ada dan terdorong untuk terus berinisiatif. Ditambah lagi, ada hadiah menarik yang ditawarkan dari kompetisi ini. Secara tidak langsung, program ini semakin menanamkan kebiasaan untuk berpikir kritis dan kreatif bagi karyawan departemen pembelian, jika awalnya dimulai dari hal-hal kecil, dengan program ini, mereka didorong untuk dapat naik tingkat untuk membuat perbaikan yang berdampak lebih besar bagi PT G.

Selain program-program yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif melalui inisiatif-inisiatif, adapula program VSM yang dijalankan di departemen

pembelian. VSM membantu karyawan semakin memahami aliran nilai dalam setiap proses dalam badan usaha serta memberi gambaran bahwa badan usaha merupakan suatu organisasi yang terintegrasi dan saling berhubungan, memvisualisasi tahapan dan proses yang ada, sehingga dapat mengeliminasi pemborosan dan menyederhanakan proses (Sunder, 2016).

Penggunaan VSM menjadi alat untuk mendeteksi pemborosan untuk mendukung implementasi prinsip *lean* dalam badan usaha. Metode ini dapat menjangkau beragam proses yang berkaitan dengan berbagai pihak (Oliveira, Sá, & Fernandes, 2017). VSM yang dilakukan pada departemen pembelian memungkinkan kolaborasi antar departemen lain seperti *procurement*, teknologi informasi, dan pelaporan. Dampak dari VSM yang dilakukan pun terbukti meningkatkan efisiensi proses namun tetap efektif mencapai tujuan yang diinginkan.

Customer Oriented Service

Karyawan PT G dihadapkan langsung dengan konsumennya setiap hari. Misi PT G ingin menyediakan layanan informasi akuntansi dan keuangan yang handal bagi konsumennya. “Handal” sendiri merupakan indikator yang relatif subjektif, karena hal ini sangat berkaitan dengan ekspektasi masing-masing konsumen. Konsumen menginginkan proses pembelian hingga pembayaran yang berjalan dengan lancar tanpa kendala serta informasi-informasi bisnis yang berguna bagi kegiatan bisnis utama mereka. Nilai “orientasi pada konsumen” selalu ditekankan sebagai budaya badan usaha, tetapi hal ini bukan berarti PT G harus selalu menuruti permintaan konsumen, melainkan memberikan apa yang konsumen butuhkan, bahkan ketika mereka belum menyadari bahwa mereka membutuhkannya.

Setiap karyawan PT G mulai dari tingkat analis hingga manajer memahami betul apa yang ingin disampaikan PT G dan diinginkan konsumennya yang nampak dari hasil wawancara mereka. Dari cara berpikir mereka dalam berinisiatif juga nampak bahwa mereka cenderung memikirkan kebutuhan konsumen

dan berusaha berpikir dari perspektif konsumen, seperti inisiatif yang diajukan dalam program *Initiative Day*, berupa laporan kuartalan yang berisi tingkat penolakan tagihan beserta kumpulan alasan tagihan yang ditolak. Mereka menunjukkan empati kepada vendor yang tagihannya sering ditolak dan mencoba memberikan layanan yang dapat membantu permasalahan yang dihadapi vendor dan mungkin belum mereka sadari jika mereka membutuhkan bantuan tersebut.

Contoh di atas sesuai dengan salah satu prinsip *lean service* sendiri dimana PT G mampu mendefinisikan nilai yang ditawarkan bagi konsumen. Kebiasaan untuk berpikir dari perspektif konsumen juga hasil dari penanaman salah satu nilai PT G yaitu “orientasi pada konsumen”. Nilai ini menekankan karyawan PT G untuk memahami kebutuhan dan ekspektasi konsumen, sehingga melalui layanannya PT G dapat memberi nilai tambah bagi konsumen.

Selain itu, pelatihan (*coaching*) yang memadai juga diberikan PT G bagi karyawannya, apalagi melihat karyawan PT G mayoritas adalah *fresh graduate* yang belum memiliki pengalaman kerja. Ditambah lagi, karyawan PT G juga perlu memahami karakteristik dan budaya masing-masing afiliasi. Pelatihan ini berguna untuk menambah wawasan dan menjadi ajang karyawan untuk berlatih teknik-teknik berkomunikasi dengan konsumen dimana sehari-hari karyawan akan berinteraksi langsung.

Dari sisi manajemen sendiri, mereka juga berusaha menjadi contoh yang baik dalam menghadapi konsumen seperti yang dilakukan manajer dimana, karyawan perlu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan konsumen.

Standarisasi proses

Untuk dapat mengintegrasikan layanan keuangan dalam suatu pusat bisnis terpadu, proses-proses yang ada perlu distandarisasi terlebih dahulu. Sumber daya PT G khususnya departemen pembelian pun juga terbatas, namun permintaan untuk mengambil

proses keuangan yang administratif terus berkembang.

Menurut Radnor (2010), standarisasi proses menjadi dasar adanya perbaikan yang berkelanjutan untuk mengeliminasi proses yang tidak bernilai tambah dan memberdayakan karyawan. Hal ini membuat proses standarisasi terus digaungkan oleh manajemen departemen pembelian. Pada awalnya, proses keuangan setiap afiliasi tentu berbeda, disini PT G mengusahakan standarisasi proses yang sesuai dengan kebijakan badan usaha dan regulasi setempat. Setelah proses-proses keuangan di PT G standar, barulah terlihat proses-proses mana yang kurang efisien dan tidak bernilai tambah. Didukung dengan nilai “inovasi terus menerus” dan program *Waste Elimination*, karyawan dapat berkontribusi untuk menstandarkan proses dan mengeliminasi pemborosan yang ada dengan inisiatif-inisiatif perbaikan.

Standarisasi proses pada departemen pembelian diakui sudah cukup standar baik oleh para narasumber penelitian ini, mulai dari analis hingga manajer dan pemimpin proyek integrasi. Untuk memastikan proses yang standar, PT G juga telah mendokumentasikannya dalam buku panduan yang berisi prosedur-prosedur terstandar yang dapat dijadikan acuan setiap karyawan departemen pembelian dan selalu diperbarui secara berkala. Para manajer menilai standar proses yang didokumentasikan ini menjadi praktik yang paling efisien dan dapat dijadikan acuan sebagai *best practice*.

Namun, perlu disadari pula bahwa standarisasi proses tidak akan pernah mencapai 100% karena adanya berbagai hal seperti regulasi yang terus diperbarui, dan *turnover* karyawan. Menurut analis, meski *transfer knowledge* sudah diusahakan sebaik mungkin, ada saja yang belum tersampaikan atau belum dipahami dengan baik sehingga standarisasi proses tetap perlu dilakukan dan diperbarui terus menerus.

Hal ini yang membuat standarisasi proses juga menjadi salah satu masalah yang diangkat kepala departemen pembelian pada program *Ideation Forum*. Program *Ideation*

Forum merupakan sebuah proyek yang diadakan untuk memecahkan masalah yang ada di PT G. Adapun masalah yang disediakan sebenarnya juga dikumpulkan dari para analis sendiri dari sebuah survei yang diadakan sebelumnya. Partisipan proyek ini dibuka untuk seluruh karyawan PT G dari berbagai departemen, sehingga memungkinkan adanya kolaborasi antar departemen. Program ini diikuti oleh sejumlah karyawan di tingkat analis yang dibentuk dalam kelompok-kelompok kecil dan mendapat *coaching* langsung dari manajemen tingkat atas di bawah pengawasan Direktur PT G.

Tujuan dari program ini sebagai sarana untuk memperkenalkan cara kerja proyek yang baru dan berbeda dari yang sebelumnya. Umumnya, jika ada proyek, karyawan terbiasa dengan *budget* besar dan prosesnya lama. Program ini dirancang dengan cara kerja melalui eksperimen dalam skala kecil, cepat, dan berbiaya rendah, setelah mendapat hasil yang diinginkan, baru dapat dilanjutkan dengan skala yang lebih besar, sehingga jika seandainya gagal, tidak menimbulkan banyak kerugian waktu dan biaya. Dalam jangka panjang, partisipan program ini diharapkan dapat memiliki cara berpikir yang sama dalam mengerjakan setiap proyek nantinya.

Masalah yang diangkat berhubungan dengan pekerjaan analis sehari-hari. Setiap kelompok kecil akan memecahkan 1 topik permasalahan dan didampingi 1 mentor dari tim manajemen tingkat atas sebagai pemilik masalah serta pemimpin proyek integrasi sebagai katalisator program.

Masalah standarisasi proses yang diangkat dalam *Ideation Forum* membuktikan bahwa meski PT G telah beroperasi selama beberapa tahun dan menurut karyawan, proses yang ada sudah cukup standar, tetapi masih ada saja proses yang dapat distandarkan lagi. Tim proyek standarisasi proses dari *Ideation Forum* menuturkan masih ada beberapa proses yang belum standar dalam departemen ini, sehingga mereka melakukan observasi dan diskusi untuk menyeleksi proses-proses mana yang dapat dijadikan standar yaitu yang

sesuai dengan peraturan badan usaha induk dan paling efisien.

Cara kerja yang dilakukan tim pada *Ideation Forum* untuk menentukan standar baru sebenarnya juga mengikuti pola metode Kaizen yaitu *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), perencanaan (*Plan*) dari tim proyek dilakukan dengan mengidentifikasi kondisi yang ada dan merancang alternatif standar, kemudian dilanjutkan dengan tahap operasional (*Do*) dengan menguji coba standar yang dipilih, lalu mengkomunikasikan pada pihak-pihak yang terkait untuk mendapat konfirmasi (*Check*). Jika ada komplain dari pihak-pihak terkait, maka akan dilakukan perbaikan (*Act*) dan perbaikan ini dapat menjadi standar baru yang lebih baik dari sebelumnya.

Piercy & Rich (2009) berpendapat bahwa dua kunci utama prinsip *lean* digunakan adalah untuk mendorong adanya penyederhanaan proses dan perbaikan alur kerja. Adapun manfaat yang dapat diperoleh standarisasi proses yaitu, membuat proses yang dijalankan menjadi lebih sederhana dan efisien, tetapi tetap sesuai dengan peraturan yang ada, menjamin kestabilan layanan, apabila ada karyawan yang berhalangan hadir, karyawan lain dapat dengan mudah menggantikan posisinya untuk memberikan layanan dengan kualitas yang sama, serta waktu yang dibutuhkan untuk melakukan *transfer knowledge* menjadi lebih singkat, apabila terdapat karyawan baru akan lebih mudah mempelajari proses yang ada karena pada dasarnya sudah standar, ia hanya perlu mempelajari proses khusus dan spesifik untuk afiliasi tersebut.

Dari sisi manajemen sendiri, proses yang standar memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih mudah antar bagian, jika ada yang memiliki beban kerja lebih tinggi, mereka dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih mudah. Dengan pemahaman yang baik dan proses yang standar, maka kualitas layanan PT G akan lebih terjamin.

Di sisi lain, meski motif awal analis mengikuti program ini untuk memenuhi KPI, tetapi mereka menjadi bersemangat mengikuti program ini karena adanya kesempatan untuk bekerja langsung dengan tim manajemen

tingkat atas serta mendapat pengalaman baru untuk berkolaborasi dengan tim dari departemen lainnya.

Selain itu, standarisasi proses yang membuat proses layanan menjadi lebih cepat memberikan waktu lebih bagi karyawan untuk memikirkan celah perbaikan lainnya untuk terus berinisiatif. Dalam berinisiatif, karyawan telah mempelajari perspektif baru untuk melihat suatu masalah dari gambaran besarnya terlebih dahulu dan terbiasa untuk *benchmarking*, mereka juga meninjau adanya kemungkinan untuk diaplikasikan ke departemen lainnya agar berdampak lebih besar.

Continuous improvement mindset dan experimentation culture

Selain nilai “inovasi terus menerus”, ada pula nilai “bergerak cepat” yang ditanamkan PT G pada karyawannya sebagai nilai badan usaha. Nilai “bergerak cepat” mengharapkan karyawan tidak hanya diam di satu tempat, tetapi selalu berubah dan mempertanyakan kondisi *status quo*, serta tidak pernah lelah untuk menghilangkan proses yang rumit dan tidak bernilai tambah, serta berupaya menyelesaikan masalah dengan cepat. Kedua nilai ini menjadi dasar adanya pola pikir perbaikan yang berkelanjutan yang terus ditanamkan manajemen PT G pada seluruh karyawannya. Hal ini sejalan pula dengan prinsip *lean* menurut Radnor (2010) yang selalu mengusahakan layanan agar berfokus pada perbaikan yang berkelanjutan dan menggunakan perspektif konsumen.

Sedangkan, Sunder (2016) menunjukkan komitmen untuk perbaikan yang berkelanjutan menggunakan alat dan metode yang memperbaiki proses, dengan tetap menghargai karyawan melalui teladan kepemimpinan dan praktik bisnis. Aplikasi alat *lean* perlu didampingi dengan perubahan budaya yang menjamin keberlangsungannya serta kemauan untuk berubah dan mengadaptasi cara baru dalam melakukan sesuatu.

Pola pikir yang mengarah ke perbaikan yang berkelanjutan telah ditunjukkan karyawan PT G melalui berbagai program

yang diselenggarakan manajemen. Bahkan, menurut *supervisor* sendiri, meski timnya sudah tidak lagi menjalankan program *Waste Elimination*, analisisnya akan datang sendiri kepadanya begitu memiliki inisiatif untuk perbaikan. Menurut pemimpin proyek integrasi, hal ini cukup menunjukkan bahwa pola pikir untuk selalu membuat perbaikan sudah terbentuk pada karyawan PT G khususnya departemen pembelian.

Tidak hanya pola pikirnya saja, tetapi pemimpin proyek integrasi juga ingin menanamkan *experimental learning* melalui program *Ideation Forum*. Secara tidak langsung, karyawan yang terlibat dalam setiap tim proyek *Ideation Forum* dibimbing untuk memecahkan suatu masalah dengan cara yang baru. Seringkali, karyawan ingin menawarkan solusi yang spektakuler agar dihargai manajemen, tujuan dari *experimental learning* ingin menghilangkan kebiasaan tersebut.

Setelah memahami tujuan/masalah yang ingin diselesaikan, teknik ini lebih mendorong karyawan untuk berkreasi dan bereksperimen dengan berbagai cara baru sesuai kemampuan mereka serta menghilangkan kebiasaan atasan untuk melakukan *micro management*. Dengan teknik ini, karyawan belajar berdasarkan data tidak langsung yakin dengan solusi yang dimilikinya dan meminta *budget* besar untuk mengerjakan proyek dalam waktu lama, tetapi memvalidasi dulu berbagai solusi yang mungkin dengan cara yang lebih hemat, cepat, dan kemungkinan keberhasilannya tinggi. Setelah dieksperimentasi, barulah solusi yang terpilih yang dijalankan. Teknik ini juga memungkinkan tim proyek yang terlibat dapat belajar dari kesalahan atau kegagalan setiap solusi yang dicoba.

Di sisi lain, karyawan PT G yang mayoritas dari generasi milenial, memiliki semangat belajar dan rasa keingintahuan yang tinggi. Hal ini juga dirasakan pemimpin proyek integrasi yang sering membuat berbagai *workshop*, menurutnya, sekitar 80% partisipan acaranya berasal dari tingkat analisis khususnya generasi milenial yang lebih antusias dibandingkan dengan departemen lain dengan generasi lebih tua. Kebiasaan untuk terus belajar seperti ini membuat pola

pikir untuk selalu mengusahakan perbaikan yang berkelanjutan berhasil ditanamkan. Pelatihan yang diadakan juga dapat mendorong munculnya inovasi baru (Solaimani, Haghghi Talab, & van der Rhee, 2019).

Implikasi prinsip *lean* terhadap visi PT G

Melalui program-program yang dilakukan PT G khususnya pada departemen pembelian, dapat menjadi gambaran bagaimana prinsip *lean* diadopsi pada sebuah industri jasa. PT G mengupayakan berbagai program untuk meningkatkan efisiensi seperti yang diungkapkan salah seorang manajer. Ia mengakui bahwa departemen pembelian bukanlah *profit center* melainkan *cost center*, sehingga manajemen ingin mengupayakan proses keuangan dapat berjalan seefisien mungkin.

Namun, menurut Piercy & Rich (2009), yang perlu diwaspadai adalah manajemen menjadi terlalu fokus pada efisiensi daripada memberikan layanan yang berkualitas dan efektif. Pada manajemen PT G, program yang ada bukan hanya dirancang untuk tujuan efisiensi saja, tetapi juga tidak melupakan misi utama yang ingin disampaikan PT G yaitu menyediakan informasi keuangan dan akuntansi yang handal bagi konsumen. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ditanamkan bukan hanya mengenai berpikir kreatif dan terus bergerak, tetapi juga untuk tetap berorientasi pada konsumen.

Menurut Andrés-López et al. (2015), kualitas layanan terbentuk dari kesesuaian ekspektasi konsumen dengan persepsi mereka dengan layanan yang diberikan. Hal ini dapat dijadikan salah satu indikator penting yang menunjukkan tercapainya tujuan PT G yaitu konsumen ingin agar mereka dapat lebih fokus dengan kegiatan utama bisnisnya. Baik menurut karyawan maupun konsumen sendiri, layanan PT G telah memenuhi ekspektasi konsumennya. Para manajer dan *supervisor* tidak pernah menerima keluhan dari konsumen yang sangat mengecewakan terhadap layanan dari karyawan departemen pembelian. Dari sisi konsumen pun juga merasakan bahwa PT G memiliki respons

yang cepat dan reaktif dalam menyelesaikan masalah dengan akurat. Bahkan ada pula yang berpendapat PT G proaktif dalam menemukan masalah yang ada dan menyelesaikannya, serta mau belajar hal baru dan memenuhi kebutuhan mereka.

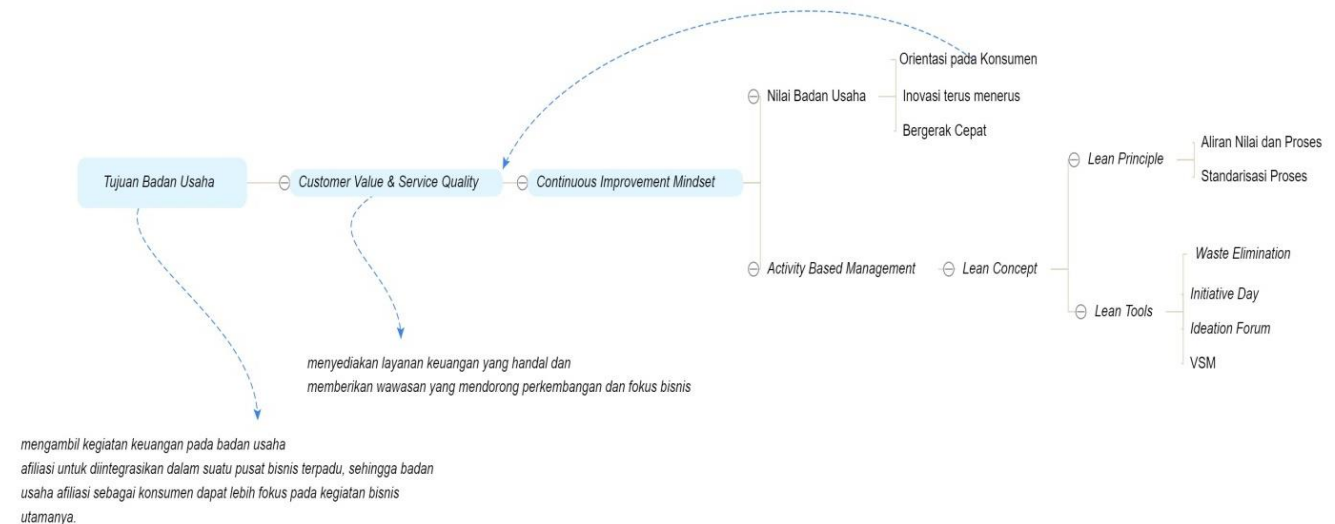
Konsumen merasa layanan PT G telah memenuhi ekspektasi mereka, dengan aktivitas keuangan yang dikerjakan PT G, mereka memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada kegiatan strategis yang berkaitan dengan bisnis utama mereka. Mereka puas dengan PT G yang memiliki berbagai inisiatif dan alat-alat baru dalam pelaporan dan lainnya, sehingga hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan memberi akses pada informasi keuangan yang lebih efektif. Karena PT G mengetahui proses-proses yang ada di tiap afiliasi, konsumen menilai PT G memiliki pengetahuan lebih mengenai standar dan *best practice* yang ada, sehingga dapat memberikan masukan pada konsumen dan proses menjadi efektif.

Karyawan PT G tidak berhenti menunjukkan semangat perbaikan yang berkelanjutan dengan terus belajar, berinovasi, dan bereksperimen. Dampak dari berbagai program yang ada termasuk standarisasi proses, membuat PT G juga merasakan keuntungannya, seperti pemikiran Oliveira et al. (2017) yaitu, pengurangan biaya dari eliminasi pemborosan karena proses yang tidak efisien, standarisasi proses membuat usaha yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan menjadi lebih stabil dan terukur, meningkatkan kualitas layanan meski dikerjakan oleh karyawan yang berbeda, kualitasnya akan tetap sama, karyawan PT G juga memiliki lebih banyak waktu untuk melakukan aktivitas lain yang lebih bernilai tambah, meningkatnya keterlibatan karyawan, karyawan didorong untuk berinisiatif dan memperbaiki proses yang ada, proses yang standar dapat menghindari adanya kesalahan yang disebabkan karyawan, sehingga mereka juga lebih bersemangat dalam mencari proses-proses yang dapat diperbaiki dan memudahkan pekerjaan mereka, terwujudnya perbaikan yang berkelanjutan, program-

program yang ada dapat memperbaiki standar, menjadikan proses lebih sederhana, cepat, dan efisien.

Jika ditelaah dari berbagai fakta yang terjadi pada departemen pembelian PT G, untuk mencapai visinya, PT G mengendalikan proses yang ada dengan mengadopsi prinsip *lean*. Penerapan prinsip *lean* diaplikasikan PT G melalui berbagai program-program kerja

didampingi dengan nilai-nilai badan usaha yang ditanamkan untuk membentuk kebiasaan berperilaku dan budaya yang menghasilkan pola pikir untuk selalu mengusahakan perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini berdampak pula pada perbaikan layanan yang disampaikan karyawan PT G pada konsumennya.



Sumber : Olahan Peneliti (2020)

Gambar 1. Konklusi Analitis

SIMPULAN

Berbagai badan usaha telah menggunakan prinsip *lean* termasuk industri jasa. Tidak hanya berfokus pada implikasi Kaizen terhadap efisiensi yang bersifat operasional, badan usaha juga perlu memikirkan sisi strategiknya yaitu efektifitas untuk mencapai tujuan badan usaha. Penerapan prinsip *lean* pada PT G menggunakan alat Kaizen seperti PDCA, *waste elimination*, *standardization*, dan VSM. Proses kerja yang dikendalikan dengan program kerja berdasarkan filosofi Kaizen ini menciptakan pola pikir untuk perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dan membantu PT G meningkatkan efisiensi sekaligus mencapai tujuan usahanya.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak alat Kaizen yang dapat digunakan dalam industri jasa. Selain itu, partisipan penelitian ini cukup homogen yaitu pada generasi

milennial mungkin dapat mempengaruhi tingkat semangat belajar dan berinisiatif pada partisipan dari generasi yang berbeda. Oleh karena itu, sebaiknya penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi keterbatasan tersebut agar semakin memperkaya wawasan mengenai *lean service* serta dapat memberikan manfaat lebih bagi badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrés-López, E., González-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *Procedia Engineering*, 132, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.463>
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). “Lean” service : in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225.
- Buckley, P., & Majumdar, R. (2018). The

- services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth. Retrieved November 2, 2019, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>
- Imai, M. (1986). *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House, Inc.
- Kadarova, J., & Demecko, M. (2016). New Approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 11–16. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30234-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30234-9)
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research*, 19(4), 301–323. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.01.001>
- Kumar, S., Dhingra, A. K., & Singh, B. (2018). Process improvement through Lean-Kaizen using value stream map: a case study in India. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 96(5–8), 2687–2698. <https://doi.org/10.1007/s00170-018-1684-8>
- Leite, H. dos R., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: A review of the current knowledge. *Producao*, 25(3), 529–541. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.079012>
- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 522–531. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00065-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00065-4)
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2012). *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decisions* (4th ed.). Cengage Learning.
- Oliveira, J., Sá, J. C., & Fernandes, A. (2017). Continuous improvement through “Lean Tools”: An application in a mechanical company. *Procedia Manufacturing*, 13, 1082–1089. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.139>
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre. *International Journal of Operations and Production*, 29(1), 54–76. <https://doi.org/10.1108/01443570910925361>
- Pricewaterhouse Coopers LLP. (2013). Finance transformation: A Lean approach to increase value, (June). Retrieved from <https://www.pwc.com/th/en/consulting/finance/assets/pdf/finance-transformation.pdf>
- Radnor, Z. (2010). Transferring lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 411–428. <https://doi.org/10.1108/17410381011024368>
- Reeher, J. (2017). Service Industry Vs. Manufacturing Industry. Retrieved November 2, 2019, from <https://bizfluent.com/about-5419144-service-industry-vs-manufacturing-industry.html>
- Solaimani, S., Haghghi Talab, A., & van der Rhee, B. (2019). An integrative view on Lean innovation management. *Journal of Business Research*, 105(July), 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.042>
- Sunder, S. G. M. S. V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8).
- Vignesh, V., Suresh, M., & Aramvalathan, S. (2016). Lean in service industries: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and*

GRESYELDA LAVINIA WIDJAJA¹; WIYONO PONTJOHARYO² / Ketika Lean Tidak Hanya Mengenai Efisiensi: Efektivitas Lean pada Badan Usaha Berbasis Layanan Konsumen

Engineering, 149(1).

<https://doi.org/10.1088/1757-899X/149/1/012008>