

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri jasa merupakan industri yang kian kompetitif akhir-akhir ini. Banyaknya industri jasa di bidang yang sama membuat industri jasa saling bersaing untuk menarik minat konsumen dan memenangkan pangsa pasar. Persaingan yang terjadi dilakukan tidak lain adalah agar industri jasa dapat bertahan (*survive*) untuk memperoleh keuntungan. Dalam hal ini, berbagai inovasi pelayanan disuguhkan kepada konsumen, mulai dari meningkatkan kualitas pelayanan hingga meningkatkan ekonomi pengetahuan dengan cara memahami apa yang diinginkan konsumen dan bagaimana mengirimkannya dengan cepat serta meningkatkan efisiensi.

Sama halnya dengan industri manufaktur, meningkatkan efisiensi pada industri jasa juga dilakukan dengan menghilangkan pemborosan (*waste*). *Waste* (pemborosan) merupakan gambaran adanya aktifitas yang tidak bernilai tambah (*non value added*) (Khannan, 2015). Adanya pemborosan (*waste*) hanya akan menyebabkan kerugian pada industri tersebut karena konsumen tidak akan membayar pemborosan (*waste*) yang terjadi. Pada industri jasa, terdapat tujuh *waste* (pemborosan) yang kerap terjadi yaitu *duplication, delay, lost opportunity to retain or win customers, unclear communication, incorrect inventory, movement* dan *error in the service transaction*.

*Waste* (pemborosan) dapat dihilangkan dengan suatu pendekatan *lean*. *Lean* berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*) dalam desain dan produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa) dan *supply chain management* yang berkaitan langsung dengan pelanggan (Womack, 2003). *Lean* bertujuan untuk meningkatkan secara terus-menerus *customer value* melalui peningkatan terus-menerus rasio antara nilai tambah terhadap *waste* (*the value-to-waste ratio*) (Gaspersz, 2007 dikutip oleh Putri, 2016).

Perguruan tinggi merupakan salah satu industri jasa di bidang pendidikan yang kerap kali ditemukan *waste* (pemborosan). Hal itu diketahui dari pernyataan Nuraeni (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Pembangunan Sistem Informasi untuk Penyelenggaraan Sertifikasi Dosen di Indonesia, bahwa banyak perguruan tinggi memiliki sistem birokrasi yang rumit dan alur proses yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berbelit-belit. Birokrasi yang rumit dan alur yang berbelit-belit merupakan kegiatan *non value added* yang tidak bermanfaat dan konsumen tidak mengharapkan bahkan menginginkannya. Jika *waste* (pemborosan) di industri manufaktur dapat dihilangkan dengan menerapkan pendekatan *lean manufacturing*, maka *waste* (pemborosan) di industri jasa seperti perguruan tinggi dapat dihilangkan dengan menerapkan *lean service*. *Lean service* memiliki konsep yang sama dengan *lean manufacturing*, yaitu menciptakan nilai pada aktivitas, menghilangkan *waste* yang hadir dalam proses pelayanan dan membuat aliran nilai tambah.

Salah satu perguruan tinggi yang dapat menggunakan pendekatan *lean* karena mengalami *waste* (pemborosan) adalah Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. *Waste* (pemborosan) terjadi pada Bagian Administrasi Umum di perguruan tinggi tersebut yakni di bawah naungan Fakultas Sains dan Teknologi. Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi bertugas melayani berbagai hal umum untuk dosen dan mahasiswa. Adapun pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa salah satunya ialah pengurusan dan pembuatan surat-menyurat yang diperlukan mahasiswa, baik surat masuk maupun surat keluar.

Terdapat beberapa *waste* (pemborosan) dalam proses pelayanan surat-menyurat di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi kepada mahasiswa. Seringnya mahasiswa dalam mengurus surat-menyurat menyebabkan keluhan mahasiswa terfokus pada hal tersebut. Keluhan mahasiswa sendiri diketahui dari *voice of customer* menggunakan kertas kosong yang dibagikan untuk mencantumkan pendapatnya. *Voice of customer* dapat didefinisikan sebagai pendapat yang dikemukakan oleh orang atau sekelompok orang yang mempunyai kaitan dengan suatu produk atau suatu proses (Susilawati, 2002). *Voice of customer* dilakukan kepada responden yang merupakan mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi, dengan sampel sebanyak 367 mahasiswa. *Voice of customer* digunakan untuk mengidentifikasi *waste* (pemborosan) yang terjadi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.1.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 1.1 *Waste* pada Bagian Administrasi Umum FST Berdasarkan *Voice of Customer* Mahasiswa Aktif FST

No	Keluhan Mahasiswa	<i>Waste</i>
1	Mengurus surat secara berulang-ulang dan berbelit-belit karena birokrasi yang rumit	<i>Duplication</i>
2	Waktu pembuatan surat lebih dari 3 hari (seharusnya 3 hari sudah selesai)	<i>Delay</i>
3	Staf tidak ramah, jarang di tempat ketika jam kerja, tidak bertanggung jawab penuh terhadap surat yang dikerjakan	<i>Lost opportunity to retain or win customers</i>
4	Informasi tentang surat-menyurat kurang jelas	<i>Unclear communication</i>
5	Dialihkan ke staf lain, harus sering ke jurusan untuk memantau apakah surat sudah keluar atau belum	<i>Movement</i>
6	Surat hilang	<i>Error in the service transaction</i>

Sumber: Mahasiswa Aktif FST Angkatan Tahun 2016-2010 (2017)

Dari Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa banyak sekali *waste* (pemborosan) yang ditemukan di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi. Terdapat enam *waste* (pemborosan) yang tentunya menyebabkan ketidaknyamanan dan berefek kepada efisiensi proses pelayanan. Bahkan, dengan adanya enam *waste* (pemborosan) tersebut menyebabkan mahasiswa dan staf harus melakukan usaha yang lebih dalam menyelesaikan pekerjaan berupa pengurusan surat-menyurat. Adanya hal tersebut tentunya dipengaruhi juga oleh kurang optimalnya kinerja staf, sehingga ke enam *waste* (pemborosan) tersebut dapat terjadi.

Kinerja staf yang kurang optimal diketahui dari hasil identifikasi *waste* (pemborosan) yang terjadi di Bagian Administrasi Umum FST melalui *Voice Of Customer* (VOC). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003). Adanya keluhan mahasiswa (terangkum dalam Tabel 1.1) yang berkaitan dengan ke empat faktor kinerja tersebut pada proses pembuatan surat-menyurat, menyebabkan *waste* yang terjadi pada Bagian Administrasi Umum dapat dikatakan dipengaruhi

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

oleh kinerja dari staf Bagian Administrasi Umum FST itu sendiri, yang mana kurang optimalnya kinerja staf tersebut sebenarnya juga merupakan *waste* yaitu *lost opportunity to retain or win customers*.

Surat-menyurat yang ditinjau dalam rangka mengetahui adanya *waste* di industri jasa ini adalah surat keterangan aktif kuliah, surat keterangan berkelakuan baik, surat beasiswa, surat observasi, surat permohonan kerja praktek, surat permohonan tugas akhir serta surat keterangan kerja praktek dan surat keterangan tugas akhir. Adapun alur proses pembuatan surat menyurat tersebut yaitu terlihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1 Prosedur Pengurusan Surat pada Bagian Administrasi Umum  
(Sumber: Admin Perpustakaan FST UIN SUSKA, 2016)

Pada Gambar 1.1 dapat dilihat alur proses pembuatan surat-menyurat mahasiswa FST, yang dimulai dari mahasiswa melakukan permohonan pembuatan surat hingga terakhir ditanda-tangani oleh dekan dan diberikan kembali kepada mahasiswa, dari alur proses yang panjang tersebut banyak ditemukan berbagai *waste* yang dirasakan mahasiswa. Jika ditinjau dari jumlah mahasiswa yang dijadikan responden dengan sampel sebanyak 367 mahasiswa aktif Fakultas Sains dan Teknologi, persentase keluhan mahasiswa tentang proses pelayanan pengurusan surat-menyurat sangat bervariasi, khususnya tentang *waste* (pemborosan) yang terjadi. Persentase keluhan mahasiswa FST tersebut dapat dilihat pada *column chart* di Gambar 1.2.

Gambar 1.2 Persentase Keluhan Mahasiswa Terhadap *Waste*  
(Sumber: Mahasiswa Aktif FST Angkatan Tahun 2016-2010, 2017)

Gambar 1.2 merupakan persentase keluhan mahasiswa terhadap *waste* yang terjadi di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar mahasiswa yang mengeluh terhadap *waste* yang terjadi jika dibandingkan dengan total jumlah responden (sebanyak 367 orang). Dari hasil persentase perbandingan tersebut, diperoleh bahwa keluhan terbesar atau *waste* yang paling banyak dirasakan mahasiswa adalah *delay* dan *lost opportunity to retain or win customers*.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak mengutipkan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penggunaan *lean service* dengan menggunakan beberapa *tools* seperti *value stream mapping*, *waste relationship matrix*, *root cause analysis* dan *key performance indicators* diharapkan dapat memperbaiki pelayanan yang diberikan oleh Bagian Adminitrasi Umum terkait adanya *waste* (pemborosan), yaitu dengan mengeliminasi dan tidak mengulang kembali *waste* (pemborosan) yang terjadi pada Bagian Administrasi Umum FST. Dengan adanya hal tersebut, turunnya persentase keluhan mahasiswa tentang *waste* (pemborosan), meningkatnya efisiensi serta kinerja staf dalam proses pelayanan sangat diharapkan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas diperoleh sebuah rumusan masalah yaitu “Bagaimana melakukan perbaikan pada proses pelayanan surat-menyurat mahasiswa di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi UIN SUSKA Riau untuk meningkatkan pelayanan?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan hal penting yang harus ada dalam penelitian. Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Mengidentifikasi *non value added activity* dan *waste* yang paling berpengaruh pada proses pelayanan pengurusan surat-menyurat mahasiswa di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi.
2. Memberikan usulan perbaikan terhadap aliran proses pelayanan pengurusan surat-menyurat mahasiswa di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi.
3. Memberikan usulan perbaikan dalam meningkatkan kinerja staf Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan terhadap Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi hendaknya memiliki manfaat bagi kedua belah pihak, yaitu pihak peneliti dan Fakultas Sains dan Teknologi. Adapun manfaat penelitian tersebut yaitu sebagai berikut.

Manfaat yang dirasakan oleh peneliti adalah:

1. Dapat mengaplikasikan ilmu perkuliahan di industri jasa.
2. Menambah wawasan tentang konsep *lean* khususnya di bidang jasa.

Manfaat bagi Fakultas Sains dan Teknologi dengan adanya penelitian ini adalah:

- 2.1. Dapat digunakan sebagai bahan rujukan atau pertimbangan untuk melakukan perbaikan (*improvement*) di Fakultas Sains dan Teknologi, khususnya pada Bagian Administrasi Umum.
- 2.2. Dapat mengurangi bahkan menghilangkan pemborosan yang terjadi di Bagian Administrasi Umum dalam proses pengurusan surat-menyurat mahasiswa.
- 2.3. Dapat meningkatkan kinerja staf khususnya staf Bagian Administrasi Umum di Fakultas Sains dan Teknologi.
- 2.4. Semakin kompetitif dengan Fakultas dan Perguruan Tinggi lain.

### 1.5 Batasan Masalah

Agar masalah yang dibahas tidak terlalu luas, peneliti membatasi masalah pada penulisan laporan ini, yang mana sebagai berikut:

- 2.4.1. Hanya membahas pada proses pelayanan surat-menyurat di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi.
- 2.4.2. Hanya membahas satu *family* pelayanan surat-menyurat yaitu surat keterangan aktif kuliah, surat keterangan berkelakuan baik, surat beasiswa, surat observasi, surat permohonan serta surat keterangan Kerja Praktek (KP) dan Tugas Akhir (TA).
- 2.4.3. Tidak membahas infrastruktur Fakultas Sains dan Teknologi.
- 2.4.4. *Stakeholder* dalam observasi penelitian adalah staf Bagian Administrasi Umum FST dan mahasiswa aktif FST.

### 1.6 Posisi Penelitian

Penelitian tentang *lean service* sudah pernah diteliti sebelumnya. Penelitian tersebut merupakan pendukung yang digunakan dalam membuat laporan penelitian ini. Agar data yang diteliti valid dan tidak menyimpang, dibuatlah posisi penelitian seperti di bawah ini.

Tabel 1.2 Posisi Penelitian

Nama	Judul	Tujuan	Lokasi	Tahun	Metode
Fijar Alpasa dan Lisye Fitria	Penerapan Konsep <i>Lean Service</i> dan DMAIC untuk Mengurangi Waktu Tunggu Pelayanan	Memberikan desain <i>value stream mapping future state</i> dan meng-aplikasikannya untuk mengurangi waktu proses agar dapat menstabilkan waktu tunggu pelayanan	Fijar Alpasa Salon	2014	DMAIC, VSM, 5 <i>Why</i>
Harliwanti p	Analisa <i>Lean Service</i> Guna Mengurangi <i>Waste</i> pada Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi	Mengidentifikasi <i>waste</i> yang dihasilkan dari proses jasa serta mengetahui <i>waste</i> kritis yang terjadi dalam proses jasa di PDAM Kabupaten Banyuwangi	Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi	2014	<i>Big picture mapping</i> dan <i>root cause analysis</i>
Zulfa Fitri Ikatrinasari Erlana Ichsan Haryanto	<i>Implementation of Lean Service with Value Stream Mapping at Directorate Airworthiness and Aircraft Operation</i>	Menerapkan <i>value stream mapping</i> di Directorate Airworthiness and Aircraft Operation	Ministry of Transport and Infrastructure of the Republic of Indonesia	2014	VSM
Mairina Anggarini Francesca, Eko Nurmianto,	Upaya Perbaikan Kualitas Unit Pelayanan Teknik dengan	Melakukan suatu upaya perbaikan kualitas unit pelayanan teknik	PT. PLN APJ Surabaya Selatan	2015	DEA, DMAIC, FMEA

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lantip Trisunarno	Pendekatan <i>Lean Service</i> (PT. PLN APJ Surabaya Selatan)				
Wellysra	Upaya Perbaikan Pelayanan dengan Pendekatan <i>Lean Service</i>	Mengidentifikasi NVA <i>activity</i> dan <i>waste</i> serta memberi usulan perbaikan terhadap aliran proses pelayanan dan kinerja staf.	Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau	2017	VSM, WRM, RCA, KPI

Sumber: Data Primer dan Data Sekunder (2017)

## 1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memperjelas isi laporan ini maka laporan disusun berdasarkan sistematika penulisan, yaitu sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisikan tentang pembahasan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, posisi penelitian dan sistematika penulisan.

### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menerangkan dan menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang mendukung pengumpulan dan pengolahan data.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian berisikan penjelasan secara sistematis langkah-langkah atau cara yang ditempuh selama penelitian di Bagian Administrasi Umum Fakultas Sains dan Teknologi dan pembuatan laporan.

### BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan pengumpulan data yang kemudian akan diolah sehingga mendapat suatu hasil penelitian.

### BAB V ANALISA

Bab ini berisikan analisa terhadap data yang telah diolah pada bab iv.

## **BAB VI PENUTUP**

Bab ini berisikan kesimpulan serta saran dari pihak terkait untuk mendapatkan hasil dan tujuan yang berkualitas.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.