



Peningkatan Efisiensi Layanan di Industri Kreatif Melalui Integrasi *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL*: Studi Kasus pada Agensi Kreatif XYZ

Bonifasius Bima Sakti Ardadi¹, Y.M. Kinley Aritonang²

^{1,2} Fakultas Teknologi Rekayasa, Jurusan Magister Teknik Industri, Universitas Katolik Parahyangan
Jl. Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
Email: bima.s2000@gmail.com, kinley@unpar.ac.id

Abstract

This study discusses the urgency of improving operational efficiency and service quality in the creative industry by addressing theoretical gaps in the application of Lean Six Sigma (LSS) and SERVQUAL methodologies. XYZ Creative Agency, a provider of social media management services, was selected as a case study to emphasize the practical contributions of the research. The main challenges include service delivery delays and insufficient service assurance. The Lean Six Sigma and SERVQUAL methods were applied to analyze and resolve these issues. The SERVQUAL analysis results revealed positive gaps in the assurance dimension (+0.0615) and the reliability dimension (+0.0154), indicating the need to enhance information clarity, client trust, and service timeliness. Value Stream Mapping (VSM) identified that delays primarily occurred during the content approval stage, while Fishbone Diagram analysis uncovered root causes such as inadequate team coordination, ineffective communication, and underutilized technology. Implemented solutions included the use of a digital project management platform to improve process transparency and efficiency, regular employee training to enhance competencies, and the development of a client feedback system. The DMAIC approach employed in Lean Six Sigma proved effective in designing data-driven solutions to improve operational efficiency and service quality. The implementation of these solutions is expected to reduce delays, enhance client satisfaction, and strengthen XYZ's competitiveness in the creative industry.

Keywords: *Lean Six Sigma, SERVQUAL, service efficiency, service quality, creative industry*

Abstrak

Penelitian ini membahas urgensi peningkatan efisiensi operasional dan kualitas layanan di industri kreatif, dengan mengisi celah teoretis pada penerapan metodologi *Lean Six Sigma* (LSS) dan *SERVQUAL*. Agensi Kreatif XYZ, penyedia jasa manajemen media sosial, dipilih sebagai studi kasus untuk menekankan kontribusi praktis penelitian. Tantangan utama meliputi keterlambatan layanan dan kurangnya jaminan kualitas. Metode *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL* diterapkan untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan. Hasil analisis *SERVQUAL* menunjukkan adanya gap positif pada dimensi *assurance* sebesar 0,0615 dan *reliability* sebesar 0,0154, yang mencerminkan kebutuhan untuk meningkatkan kejelasan informasi, rasa percaya klien, dan ketepatan waktu layanan. *Value Stream Mapping* (VSM) mengidentifikasi bahwa keterlambatan terutama terjadi pada tahap persetujuan konten, sementara analisis *Fishbone Diagram* mengungkap akar masalah seperti kurangnya koordinasi antar tim, komunikasi yang tidak efektif, dan minimnya pemanfaatan teknologi. Solusi yang diterapkan meliputi penggunaan platform manajemen proyek digital untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi proses, pelatihan rutin karyawan untuk meningkatkan kompetensi, serta pengembangan sistem umpan balik klien. Pendekatan DMAIC yang digunakan dalam *Lean Six Sigma* terbukti efektif dalam merancang solusi berbasis data untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Implementasi solusi ini diharapkan mampu mengurangi keterlambatan, meningkatkan kepuasan klien, dan memperkuat daya saing XYZ di industri kreatif.

Kata kunci: *Lean Six Sigma, SERVQUAL, efisiensi operasional, kualitas layanan, industri kreatif*

Pendahuluan

Industri kreatif merupakan sektor ekonomi yang berfokus pada produk dan layanan berbasis kreativitas, keterampilan, dan bakat individu. Sektor ini mencakup berbagai bidang, seperti seni, desain, media, periklanan, dan teknologi. Menurut (Putra, 2013), perkembangan industri kreatif semakin pesat seiring dengan meningkatnya pemanfaatan teknologi digital. Salah satu instrumen utama yang digunakan dalam industri kreatif untuk memperluas jangkauan pasar adalah media sosial, yang menjadi alat pemasaran yang efektif untuk membangun hubungan yang lebih erat dengan pelanggan.

Meskipun industri kreatif berkembang dengan pesat, tantangan operasional yang dihadapi cukup kompleks. Perusahaan yang bergerak dalam industri ini sering kali menghadapi masalah efisiensi, terutama terkait dengan proses produksi yang cepat dan kebutuhan konten yang terus-menerus diperbarui. Permasalahan yang umum terjadi pada perusahaan jasa pengelolaan konten sosial media seperti XYZ, yakni adalah mengalami keterlambatan dalam produksi layanan akibat proses persetujuan konten yang panjang dan ketidaksesuaian antara hasil revisi dan harapan klien. Selain itu, kurangnya mekanisme formal untuk mengumpulkan umpan balik dari klien menyebabkan rendahnya pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan, yang sering kali hanya diukur melalui perpanjangan kontrak.

Berdasarkan data internal perusahaan XYZ per Agustus 2024, tercatat bahwa 13 dari 14 klien mengalami keterlambatan, terutama dalam proses persetujuan konten dan koordinasi antar departemen yang tidak optimal. Penelitian menggunakan *SERVQUAL* mengidentifikasi adanya gap pada ketepatan waktu (+0,0154) dan *assurance* (jaminan kepercayaan) (+0,0615), yang menunjukkan perlunya perbaikan dalam hal kejelasan informasi, kompetensi staf, dan tingkat kepercayaan klien terhadap layanan yang diberikan.

Dalam rangka mengatasi permasalahan ini, penelitian ini mengusulkan penerapan metode *Lean Six Sigma* (LSS) dan *SERVQUAL*. LSS mengintegrasikan prinsip *Lean* dan *Six Sigma* untuk meningkatkan efisiensi dengan mengurangi pemborosan dan mengendalikan variasi proses (Dewi Yuliana, 2023), sementara

SERVQUAL digunakan untuk mengukur kualitas layanan berdasarkan harapan dan persepsi klien (Parasuraman, 1988). Penerapan kedua metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama keterlambatan dan masalah terkait kualitas layanan, serta merancang solusi untuk mengurangi keterlambatan dan meningkatkan kepercayaan klien.

Penelitian ini bertujuan untuk mengurangi keterlambatan produksi layanan dan meningkatkan *assurance* agar sesuai dengan harapan klien. Fokus penelitian ini adalah identifikasi GAP secara teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan membahas penerapan gabungan metode *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL* di industri kreatif, yang masih terbatas, terkhusus pada perusahaan jasa pengelolaan konten sosial media. Secara praktis, penelitian ini mengeksplorasi cara perusahaan industri kreatif meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan untuk memenuhi harapan klien.

Adapun dua pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan gabungan metode *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL* dapat mengurangi keterlambatan produksi layanan di perusahaan XYZ?
2. Bagaimana gabungan metode *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL* dapat meningkatkan *assurance* klien terhadap kualitas layanan di perusahaan XYZ?

Metodologi

Tinjauan Literatur

Dilakukan tinjauan literatur melalui sintesis penelitian terdahulu ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam menerapkan LSS dan *SERVQUAL* di industri jasa, dengan fokus khusus pada industri kreatif yakni sosial media management. Kerangka berpikir yang digunakan akan mencakup langkah-langkah yang diperlukan untuk mengimplementasikan metode LSS dan *SERVQUAL* di Agensi Kreatif XYZ.

LSS adalah metodologi yang menggabungkan prinsip-prinsip *Lean manufacturing* dan *Six Sigma* untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Di sisi lain, *SERVQUAL* adalah model yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan berdasarkan persepsi dan harapan pelanggan. Kombinasi dari kedua metode ini

memberikan pendekatan yang komprehensif dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan.

Dimulai dari penelitian (Chakrabarty, 2006) menunjukkan bahwa meski penerapan *Six Sigma* di sektor jasa, seperti *call center*, belum sepopuler di manufaktur, potensinya signifikan. Penelitian ini menekankan pentingnya komitmen manajemen dan fokus pada pelanggan sebagai kunci keberhasilan. *Six Sigma* dapat mengurangi variasi proses operasional, relevan bagi XYZ untuk mempercepat persetujuan konten dan meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas.

Memperdalam hal tersebut, (Nakhai, 2009) menyoroti tantangan penerapan *Six Sigma* di sektor jasa, terutama dalam "ekonomi pengalaman" yang berfokus pada interaksi pelanggan. Metodologi ini harus disesuaikan dengan harapan pelanggan, dan pelatihan yang mencakup manajemen kualitas layanan menjadi kunci keberhasilan. Hal ini relevan dengan tantangan di XYZ, di mana kepuasan klien sangat bergantung pada kualitas layanan dan pelatihan berbasis kualitas layanan sangat penting.

Penelitian selanjutnya oleh (Prameswara, 2014) menunjukkan bahwa integrasi *Six Sigma* dan *SERVQUAL* dapat secara sinergis meningkatkan kualitas layanan publik. *SERVQUAL* mengidentifikasi kesenjangan antara harapan dan persepsi klien, sementara *Six Sigma* merancang langkah perbaikan spesifik. Pendekatan ini relevan untuk XYZ dalam memahami kebutuhan klien dan meningkatkan kualitas layanan berbasis umpan balik.

Melanjutkan studi tentang integrasi *SERVQUAL* dan *Six Sigma*, (Noviani, 2017) menunjukkan bahwa integrasi *SERVQUAL* dan *LSS* efektif meningkatkan kepuasan pelanggan di layanan. *SERVQUAL* mengidentifikasi gap, sementara *LSS* merumuskan solusi konkret. Pendekatan ini relevan untuk perusahaan XYZ dalam menangani *feedback* klien dan meningkatkan pengalaman pelanggan secara proaktif.

(Psychogios, 2012) melanjutkan dengan menunjukkan bahwa penerapan *LSS* di industri telekomunikasi sukses berkat keterlibatan manajemen, budaya kualitas, dan pelatihan. Hal ini relevan bagi XYZ, menekankan pentingnya dukungan manajemen puncak dan

budaya kerja yang berorientasi pada kualitas dan efisiensi. Penelitian selanjutnya dilakukan (Lameijer, 2021) yang menunjukkan bagaimana *LSS* dapat diterapkan secara fleksibel di perusahaan teknologi digital, mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan cepat. Hal ini relevan bagi XYZ, terutama untuk mengatasi masalah seperti lambatnya proses persetujuan konten.

(Langit, 2022) dan (Indrawati, 2022) menunjukkan keberhasilan *Lean Service* dan *Value Stream Mapping (VSM)* di sektor jasa. *VSM* dapat diterapkan di perusahaan XYZ untuk menemukan bagian dari siklus kerja yang menyebabkan keterlambatan dalam persetujuan konten, dan memungkinkan perbaikan proses yang efisien.

(Sharma, 2022) memperluas penelitian ini ke sektor manufaktur, menunjukkan bahwa *tools* seperti *SIPOC*, *5 Whys*, dan *Project Charter* efektif dalam mengurangi inefisiensi. Meskipun berfokus pada manufaktur, alat ini relevan bagi XYZ untuk menganalisis manajemen dan memperbaiki alur kerja, menemukan akar masalah, dan menerapkan solusi berbasis analisis mendalam.

Menurut (Wardhani, 2023), *FMEA* adalah metode sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurangi risiko kegagalan menggunakan *RPN*, berdasarkan keparahan, frekuensi, dan deteksi. Analisis mencakup faktor manusia, metode, material, mesin, pengukuran, dan lingkungan, serta memprioritaskan tindakan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL* memiliki potensi besar dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan di berbagai sektor jasa. Namun, penerapan kedua metode ini secara terintegrasi dalam konteks industri kreatif, khususnya pada jasa pengelolaan sosial media, masih sangat jarang ditemukan. Sebagian besar studi sebelumnya hanya berfokus pada industri manufaktur. Pada penerapannya pun metode *Lean* atau *Six Sigma* umumnya digunakan secara individu, atau kombinasi dua metode, tanpa menyertakan *SERVQUAL* sebagai kerangka untuk mengevaluasi kualitas layanan berdasarkan persepsi dan harapan pelanggan.

Celah lain yang diisi oleh penelitian ini adalah minimnya penggunaan alat analisis yang komprehensif dalam pendekatan *Lean Six*

Sigma dan *SERVQUAL*. Penelitian ini menggabungkan berbagai tools, seperti *Value Stream Mapping (VSM)* untuk memetakan proses dan mengidentifikasi pemborosan, analisis *GAP SERVQUAL* untuk mengevaluasi dimensi kualitas layanan, *Fishbone Diagram* untuk menemukan akar masalah, serta *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)* untuk memprioritaskan solusi perbaikan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan integrasi metodologi yang baru, tetapi juga memberikan pendekatan sistematis dan holistik untuk menyelesaikan permasalahan di sektor jasa pengelolaan media sosial, menjadikannya kontribusi unik di bidang ini.

Melalui penggunaan pendekatan yang terintegrasi, penelitian ini tidak hanya berfokus pada satu dimensi, tetapi berusaha menghubungkan efisiensi operasional dengan kepuasan pelanggan. Proses yang terstruktur dalam *Lean Six Sigma* akan memastikan pengurangan pemborosan dan peningkatan efisiensi, sementara *SERVQUAL* akan memastikan bahwa peningkatan efisiensi ini tidak mengorbankan kualitas layanan menurut persepsi pelanggan. Dengan pendekatan ini, perusahaan pengelola media sosial seperti Agensi Kreatif XYZ dapat memperoleh wawasan yang lebih dalam tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh klien mereka, sambil terus memperbaiki proses internal untuk memberikan layanan yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi studi manajemen layanan di sektor industri kreatif yang belum banyak dijelajahi, khususnya dalam konteks pengelolaan media sosial.

Alur Penelitian

Metodologi penelitian ini mengintegrasikan *Lean Six Sigma* dan *SERVQUAL*. Penelitian dimulai dengan studi literatur dan lapangan untuk mengidentifikasi masalah. Studi literatur membahas teori terkait *Lean Six Sigma*, *SERVQUAL*, dan manajemen layanan di industri kreatif, sedangkan studi lapangan memberikan wawasan tentang pengelolaan media sosial. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis.

Pada tahap *DEFINE*, *SERVQUAL* digunakan untuk mengukur kesenjangan antara

harapan dan persepsi pelanggan. Tahap *MEASURE* memanfaatkan *Value Stream Mapping (VSM)* untuk memetakan proses dan mengidentifikasi pemborosan. Di tahap *ANALYZE*, data *SERVQUAL* dan *VSM* dianalisis menggunakan *Fishbone Diagram* untuk menemukan akar masalah. Tahap *IMPROVE* mengutamakan prioritas perbaikan melalui *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)*, dan solusi disesuaikan dengan hasil analisis.

Pada tahap *REKOMENDASI SOLUSI*, solusi dievaluasi dan disesuaikan sebelum disampaikan kepada perusahaan. Respons perusahaan digunakan untuk menilai keberhasilan solusi. Penelitian ini ditutup dengan kesimpulan yang mencakup temuan, kontribusi teoretis dan praktis, serta rekomendasi untuk pengelolaan media sosial di industri kreatif.

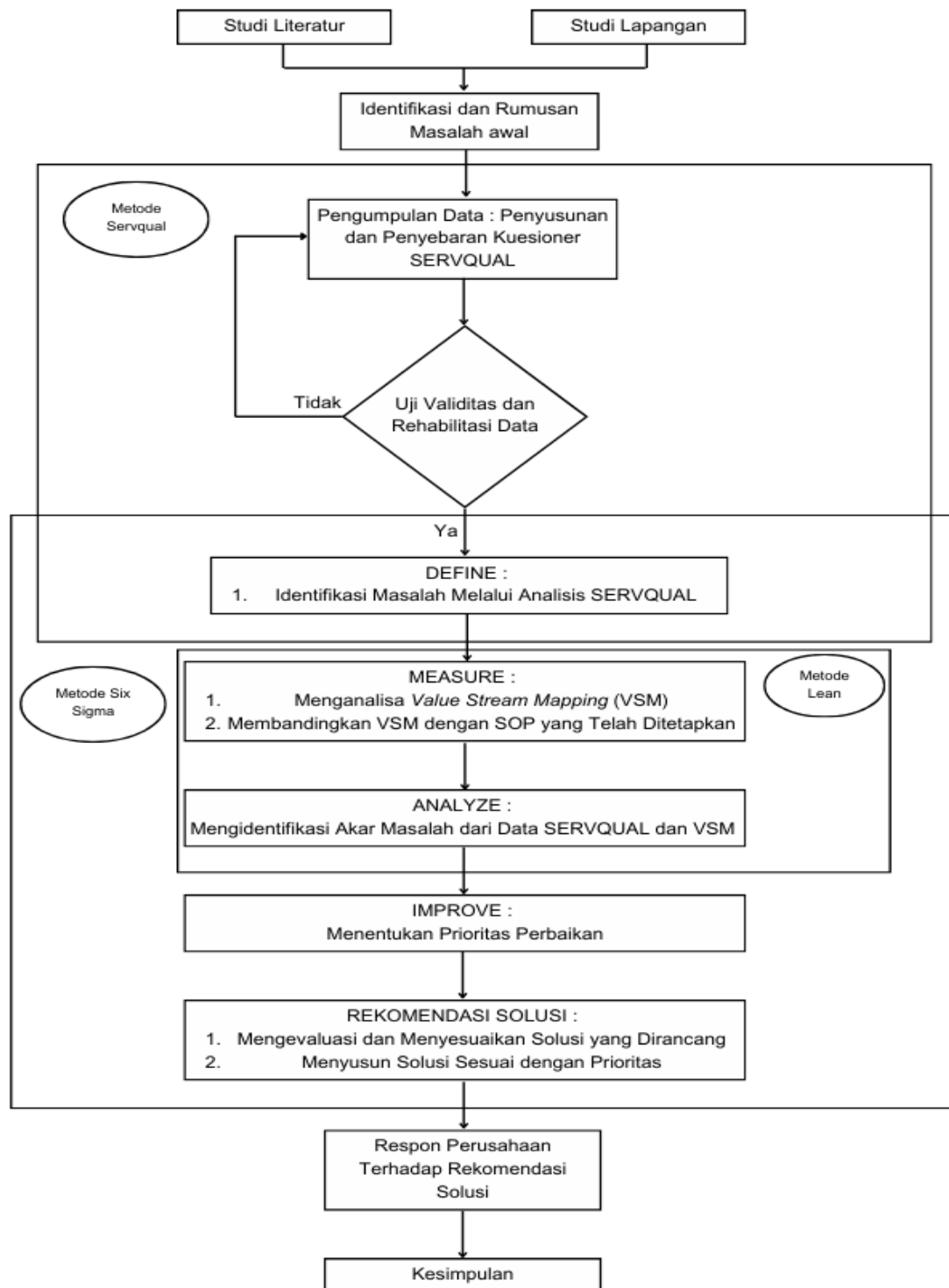
Metode *SERVQUAL* diterapkan pada tahap pengumpulan data hingga *DEFINE*, sementara tahap *MEASURE* dan *ANALYZE* menggunakan *VSM*, yang merupakan bagian dari metode *Lean*. Proses *DMAIC* dari *Six Sigma* diterapkan pada tahap *DEFINE*, *MEASURE*, *ANALYZE*, *IMPROVE*, dan *REKOMENDASI SOLUSI*, dengan fokus pada identifikasi masalah, analisis data, perbaikan proses, dan evaluasi solusi. Alur keseluruhan proses ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh klien perusahaan XYZ yang berjumlah 14 orang, yang telah menggunakan layanan perusahaan dalam periode tertentu. Pengambilan sampel dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner melalui platform *Google Form* kepada masing-masing klien yang menjadi bagian dari populasi penelitian.

1. Penentuan Ukuran Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling*, dengan pendekatan *judgement sampling*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian difokuskan pada populasi tertentu yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh klien perusahaan XYZ yang berjumlah 14 orang.



Gambar 1. Alur Penelitian

Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus *Slovin*, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)} \quad \text{Pers.1}$$

Di mana:

n = ukuran sampel,

N = jumlah populasi,

e = tingkat kesalahan (*margin of error*)

Dengan populasi $N=14$ dan tingkat kesalahan (e) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05, maka ukuran sampel minimal yang diperlukan untuk mewakili populasi dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{14}{1 + (14 \times 0,05^2)}$$

$$n = 13,52$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa ukuran sampel minimal yang harus diambil adalah 14 responden. Namun, dalam praktik pengumpulan data, hanya 13 responden yang berhasil memberikan tanggapan, dengan tingkat respons sebesar 92,86%. Meskipun jumlah ini sedikit lebih rendah dari ukuran sampel yang dihitung, data yang berhasil dikumpulkan tetap dianggap representatif karena hampir seluruh populasi telah terwakili.

2. Pernyataan *SERVQUAL*

Penelitian ini mengevaluasi kualitas layanan perusahaan XYZ menggunakan model *SERVQUAL* dengan lima dimensi utama (Wojnarowicz, 2024). *Tangibility* menilai kualitas visual konten, ketepatan waktu, dan profesionalisme tim. *Reliability* mengukur pemenuhan ekspektasi estetika, prosedur, penyelesaian tugas tepat waktu, dan solusi andal. *Responsiveness* meninjau kecepatan tim merespons masukan dan perubahan klien. *Assurance* mencerminkan profesionalisme, efisiensi prosedur, dan saran strategis. *Empathy* menilai pemahaman terhadap preferensi klien dan fleksibilitas layanan. Model ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kualitas layanan XYZ.

Pengelompokan masalah utama dalam penelitian ini meliputi kualitas visual, prosedur, ketepatan waktu, revisi, dan keahlian. Pengelompokan masalah tersebut didasarkan pada hasil wawancara awal dengan jajaran manajemen perusahaan XYZ dan klien. Wawancara ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengelompokan masalah awal yang dihadapi oleh XYZ dan klien. Hal ini akan menjadi acuan dalam pembuatan pernyataan pada kuesioner *SERVQUAL*.

Pada Kuisisioner juga mencakup pertanyaan terbuka untuk memungkinkan klien memberikan masukan tambahan terkait peningkatan layanan dan aspek yang perlu diperbaiki dalam pengalaman bekerja dengan XYZ. Analisis ini memberikan wawasan terperinci mengenai area yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan kepuasan klien. Berikut pernyataan lengkap beserta pengelompokan masalah dapat dilihat pada Tabel 1.

Pengolahan Data

Setelah dilakukan pengumpulan data, pembuatan, penyebaran kuesioner, Langkah

selanjutnya adalah melakukan pengolahan data.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung setiap atribut dengan nilai *r* tabel. Untuk $N = 13$ dan $\alpha = 0,05$ (tingkat signifikansi 5%), derajat kebebasan (*df*) dihitung sebagai $N-2$, yaitu 11. Berdasarkan tabel nilai kritis *Pearson's r* untuk uji dua arah pada $\alpha = 0,05$, $df = 11$, nilai *r* tabel adalah 0.553. Hasil menunjukkan bahwa seluruh atribut pada kelima dimensi memiliki nilai *r* hitung yang lebih besar dari *r* tabel, sehingga semua atribut dinyatakan valid. Untuk lebih lengkapnya mengenai uji validasi dapat dilihat pada Tabel 2.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan membandingkannya dengan batas signifikan yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, batas signifikan yang digunakan adalah 0,6, merujuk pada panduan dari (Solimun, 2017). Pada Tabel 3, Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan hasil di atas 0,6, menandakan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk realita berkisar antara 0,907–0,965, dan ekspektasi 0,943–0,985, menunjukkan instrumen penelitian reliabel dan konsisten.

Hasil dan Diskusi

Define (Definisi)

Pada tahap ini, dilakukan identifikasi masalah utama yang dihadapi XYZ melalui analisis *SERVQUAL*. Data diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada klien untuk mengukur persepsi dan harapan mereka terhadap kualitas layanan.

1. GAP *SERVQUAL* Berdasarkan Kuadran

Dalam data yang diberikan, perbedaan nilai GAP dihitung dengan formula:

$$GAP = Ekspektasi - Realita \quad \text{Pers.2}$$

Berdasarkan Pers. 2. Jika nilai GAP bernilai positif, berarti realita lebih jelek dari ekspektasi, sebaliknya jika nilai gap bernilai negatif, berarti realita lebih baik dari ekspektasi.

Tabel 1. Pernyataan Kuisisioner *SERVQUAL*

No Atribut	Pernyataan	Pengelompokan Masalah XYZ
Dimensi 1: <i>Tangibility</i> (T)		
T1	Tampilan visual dari konten yang dihasilkan XYZ memenuhi standar profesionalisme dan estetika yang saya harapkan	Kualitas Visual
T2	Prosedur pengelolaan konten yang diterapkan XYZ terlihat sederhana namun mudah dipahami dan profesional.	Prosedur
T3	XYZ selalu tepat waktu dalam pengiriman konten dan memastikan kualitas visual yang optimal.	Ketepatan Waktu
T4	Kualitas visual konten tidak memerlukan revisi yang berlebihan dan sudah akurat sejak awal.	Revisi dan Akurasi
T5	Tim XYZ selalu menghasilkan konten visual yang profesional dan relevan dengan kebutuhan bisnis saya.	Keahlian
Dimensi 2: <i>Reliability</i> (R)		
R1	Konten yang dihasilkan oleh XYZ selalu dapat diandalkan untuk tampil sesuai dengan ekspektasi estetika dan kualitas visual saya.	Kualitas Visual
R2	XYZ selalu menjalankan prosedur pengelolaan konten sesuai dengan standar yang telah disepakati dan dapat diandalkan.	Prosedur
R3	XYZ dapat diandalkan untuk selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang dijanjikan.	Ketepatan Waktu
R4	XYZ jarang melakukan kesalahan dalam konten sehingga kebutuhan revisi sangat minimal.	Revisi dan Akurasi
R5	Saya yakin tim XYZ selalu memberikan solusi dan saran strategis yang andal dalam pengelolaan media sosial saya.	Keahlian
Dimensi 3: <i>Responsiveness</i> (V)		
V1	XYZ dengan cepat menanggapi masukan saya terkait perbaikan kualitas visual konten.	Kualitas Visual
V2	XYZ responsif dalam menyederhanakan prosedur jika saya meminta perubahan atau penyesuaian.	Prosedur
V3	XYZ cepat tanggap dalam menyelesaikan konten tepat waktu jika ada perubahan atau permintaan mendadak.	Ketepatan Waktu
V4	Tim XYZ responsif dalam menanggapi permintaan revisi konten dan melakukannya dengan cepat.	Revisi dan Akurasi
V5	XYZ selalu memberikan tanggapan yang cepat dan strategis terhadap pertanyaan atau permintaan saran terkait strategi media sosial.	Keahlian
Dimensi 4: <i>Assurance</i> (A)		
A1	Saya merasa yakin dengan kemampuan XYZ dalam menghasilkan konten yang estetis dan profesional.	Kualitas Visual
A2	Prosedur yang digunakan oleh XYZ memberikan keyakinan bahwa proyek saya akan dijalankan dengan tepat dan efisien.	Prosedur
A3	Saya yakin XYZ dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan.	Ketepatan Waktu
A4	Saya merasa yakin bahwa tim XYZ akan memperbaiki konten dengan benar tanpa perlu revisi berulang.	Revisi dan Akurasi
A5	Saya percaya XYZ memiliki pengetahuan dan keahlian yang cukup untuk memberikan saran strategis terkait media sosial saya.	Keahlian
Dimensi 5: <i>Empathy</i> (E)		
E1	XYZ memahami dengan baik preferensi saya terkait kualitas visual dan estetika konten.	Kualitas Visual
E2	XYZ menunjukkan fleksibilitas dalam menyederhanakan prosedur sesuai kebutuhan saya.	Prosedur
E3	XYZ memahami pentingnya ketepatan waktu dalam proyek saya dan selalu berusaha menyelesaikan tepat waktu.	Ketepatan Waktu
E4	XYZ menunjukkan empati dengan memastikan bahwa revisi dilakukan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan saya.	Revisi dan Akurasi
E5	XYZ sangat fleksibel dalam menyesuaikan layanan dan memberikan saran yang relevan dengan kebutuhan bisnis saya.	Keahlian
Pertanyaan Terbuka		
1	Apakah ada saran atau masukan tambahan untuk meningkatkan layanan XYZ ?	
2	Apakah ada aspek layanan yang perlu diperbaiki dari pengalaman Anda bekerja dengan XYZ ?	

Tabel 2. Uji Validitas Ekspektasi dan Realita

Atribut	r hitung		r tabel	Ket.
	Realita	Ekspektasi		
Dimensi 1: <i>Tangibility</i> (Keberwujudan)				
T1	0.919	0.909	0.553	valid
T2	0.837	0.974	0.553	valid
T3	0.681	0.800	0.553	valid
T4	0.903	0.868	0.553	valid
T5	0.946	0.974	0.553	valid
Dimensi 2: <i>Reliability</i> (Keandalan)				
R1	0.854	0.985	0.553	valid
R2	0.878	0.968	0.553	valid
R3	0.842	0.962	0.553	valid
R4	0.828	0.924	0.553	valid
R5	0.968	0.985	0.553	valid
Dimensi 3: <i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)				
V1	0.945	0.964	0.553	valid
V2	0.945	0.972	0.553	valid
V3	0.945	0.964	0.553	valid
V4	0.928	0.942	0.553	valid
V5	0.889	0.885	0.553	valid
Dimensi 4: <i>Assurance</i> (Jaminan)				
A1	0.955	0.983	0.553	valid
A2	0.981	0.902	0.553	valid
A3	0.803	0.801	0.553	valid
A4	0.945	0.910	0.553	valid
A5	0.912	0.983	0.553	valid
Dimensi 5: <i>Empathy</i> (Empati)				
E1	0.919	0.993	0.553	valid
E2	0.953	0.993	0.553	valid
E3	0.975	0.955	0.553	valid
E4	0.944	0.993	0.553	valid
E5	0.938	0.934	0.553	valid

Tabel 3. Uji Reliabilitas Ekspektasi dan Realita

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items
Realita		
T	0.907	5
R	0.923	5
V	0.953	5
A	0.953	5
E	0.965	5
Ekspektasi		
T	0.907	5
R	0.923	5
V	0.953	5
A	0.953	5
E	0.965	5

Analisis *SERVQUAL* menunjukkan adanya gap signifikan antara ekspektasi dan realitas layanan XYZ yang dikelompokkan berdasarkan kuadran. Titik kuadran dihitung menggunakan rata-rata ekspektasi dan realita tiap atribut, kemudian dipetakan berdasarkan garis pembatas, dapat dilihat pada Gambar 2.

Atribut A2 memiliki gap tertinggi (0,2308), menunjukkan ketidakpuasan klien terhadap prosedur yang kurang efisien, sehingga perlu pengembangan prosedur lebih efektif. A1 dan E1 (gap 0,0769) juga perlu perhatian untuk memastikan kualitas visual dan pemahaman preferensi klien. Fokus penelitian diarahkan pada kuadran A, A/C, dan C, yang ekspektasinya > realita, seperti A2 terkait jaminan prosedur yang perlu diperbaiki, dan A1 terkait kepercayaan terhadap kemampuan XYZ menghasilkan konten berkualitas. Aspek ketepatan waktu (T3 dan R3, gap 0,1538) dan manajemen waktu (A3 dan E3, gap 0,0769) juga membutuhkan perbaikan. Prioritas perbaikan meliputi prosedur (*Assurance*), ketepatan waktu (*Reliability* dan *Tangibles*), serta pemahaman preferensi klien (*Empathy*).

2. GAP Berdasarkan Dimensi dan Pengelompokan Masalah

Analisis GAP *SERVQUAL* digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam layanan XYZ berdasarkan dimensi utama: *Responsiveness* (V), *Reliability* (R), *Tangibles* (T), *Assurance* (A), dan *Empathy* (E). Dimensi *Responsiveness* memiliki gap negatif terbesar (-0,2615), menunjukkan pelayanan melebihi ekspektasi pelanggan. Dimensi *Reliability* dan *Tangibles* juga menunjukkan gap negatif, menandakan pelayanan melebihi harapan. Dimensi *Empathy* memiliki gap 0, menandakan kesesuaian antara ekspektasi dan realitas. Sebaliknya, *Assurance* memiliki gap positif (0,0615), menunjukkan perlunya perbaikan. Untuk lebih jelasnya, lihat Tabel 4.

Tabel 4. Pengolahan GAP *SERVQUAL* Berdasarkan Dimensi

Ket.	(T)	(R)	(V)	(A)	(E)
Ekspektasi Rata-rata	4,23	4,32	4,31	4,34	4,35
Realita Rata-rata	4,26	4,37	4,57	4,28	4,35
Ekspektasi Total	275	281	280	282	283
Realita Total	277	284	297	278	283
Selisih Rata-rata	-	-	-	0,06	0
Selisih Total	-2	-3	-17	4	0

Setelah mengevaluasi GAP berdasarkan dimensi, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi GAP yang dikelompokkan berdasarkan aspek-aspek spesifik dari masalah

pelayanan, seperti Kualitas Visual (1), Prosedur (2), Ketepatan Waktu (3), Revisi dan Akurasi (4), dan Keahlian (5). Berdasarkan pengelompokan masalah, dimensi Keahlian memiliki gap negatif terbesar (-0,1077), mencerminkan keunggulan XYZ dalam kompetensi tim. Dimensi Prosedur dan Revisi menunjukkan gap negatif signifikan (-0,0923 dan -0,0769), menandakan kelebihan dalam pelaksanaan prosedur dan akurasi revisi. Namun, permasalahan Ketepatan Waktu menunjukkan gap positif terbesar (0,0154), menjadikannya area prioritas untuk perbaikan guna memenuhi ekspektasi pelanggan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. GAP Berdasarkan Pengelompokan Masalah

Ket.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ekspektasi Rata-rata	4,23	4,32	4,31	4,34	4,35
Realita Rata-rata	4,26	4,37	4,57	4,28	4,35
Ekspektasi Total	275	281	280	282	283
Realita Total	277	284	297	278	283
Selisih Rata-rata	-	-	-	0,06	0
Selisih Total	-2	-3	-17	4	0

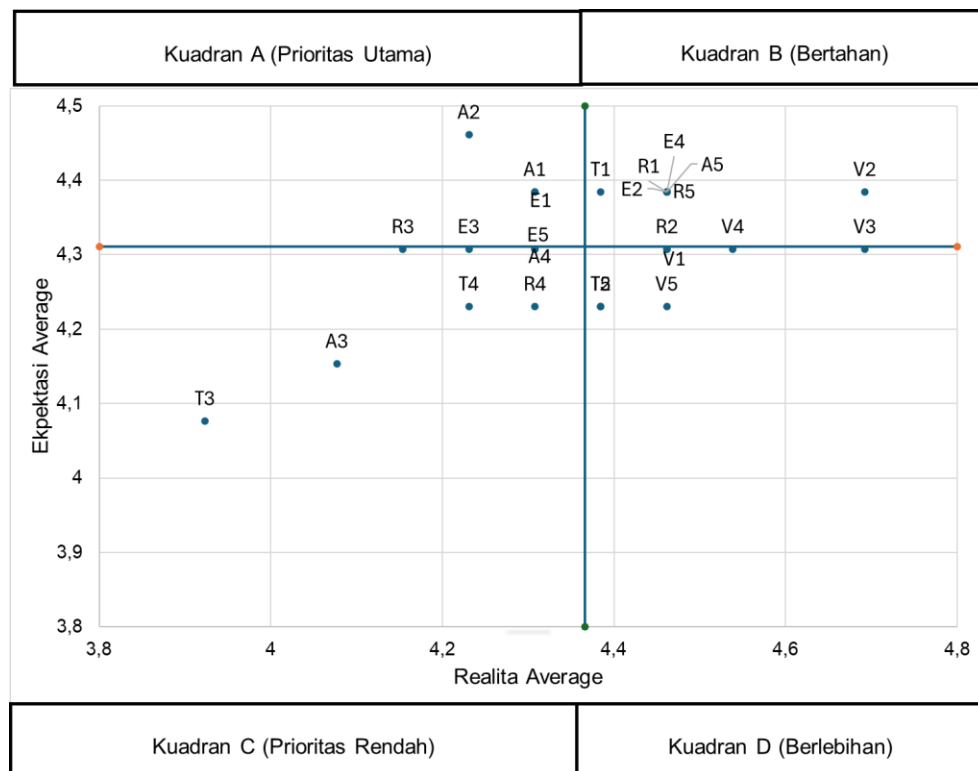
Secara keseluruhan, fokus perbaikan diarahkan pada aspek Jaminan dan Ketepatan Waktu, sementara kekuatan seperti *Responsiveness* dan Keahlian perlu dipertahankan untuk meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh.

Measure (Pengukuran)

Berdasarkan analisis *SERVQUAL*, permasalahan utama XYZ adalah keterlambatan (gap sebesar 0,0154) dan jaminan layanan (gap *Assurance* sebesar 0,0615). Tahap pengukuran menggunakan VSM untuk membandingkan alur proses sesuai SOP dengan realita guna mengidentifikasi potensi perbaikan.

1. Kasus Keterlambatan pada Klien X

Analisis data keterlambatan difokuskan pada bulan Agustus 2024 untuk mengidentifikasi penyebab utama deviasi waktu dari SOP. Pemilihan bulan tersebut didasarkan pada koordinasi dengan perusahaan, mengingat data sebelum periode tersebut belum tersedia secara lengkap dan terstruktur. Pembatasan analisis ini juga dilakukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan waktu serta memastikan kualitas hasil analisis.



Gambar 2. Bagan Koordinat Ekspektasi dan Realita Rata-Rata

Fokus pada satu bulan memberikan gambaran yang lebih jelas terkait konsistensi proses operasional dan penyebab keterlambatan. Berdasarkan observasi, ditemukan keterlambatan signifikan pada kasus klien X yakni konten *Reels* 3 dan *Feed* 13, masing-masing sebesar 16 dan 15 hari.

Penyebab utama keterlambatan meliputi revisi berulang yang membutuhkan waktu tambahan untuk menyesuaikan konten dengan umpan balik klien, proses produksi konten yang melebihi *lead time* karena keterlambatan persetujuan, serta persetujuan yang tertunda akibat *feedback* tambahan dari klien yang memperpanjang waktu tunggu pada tahapan persetujuan.

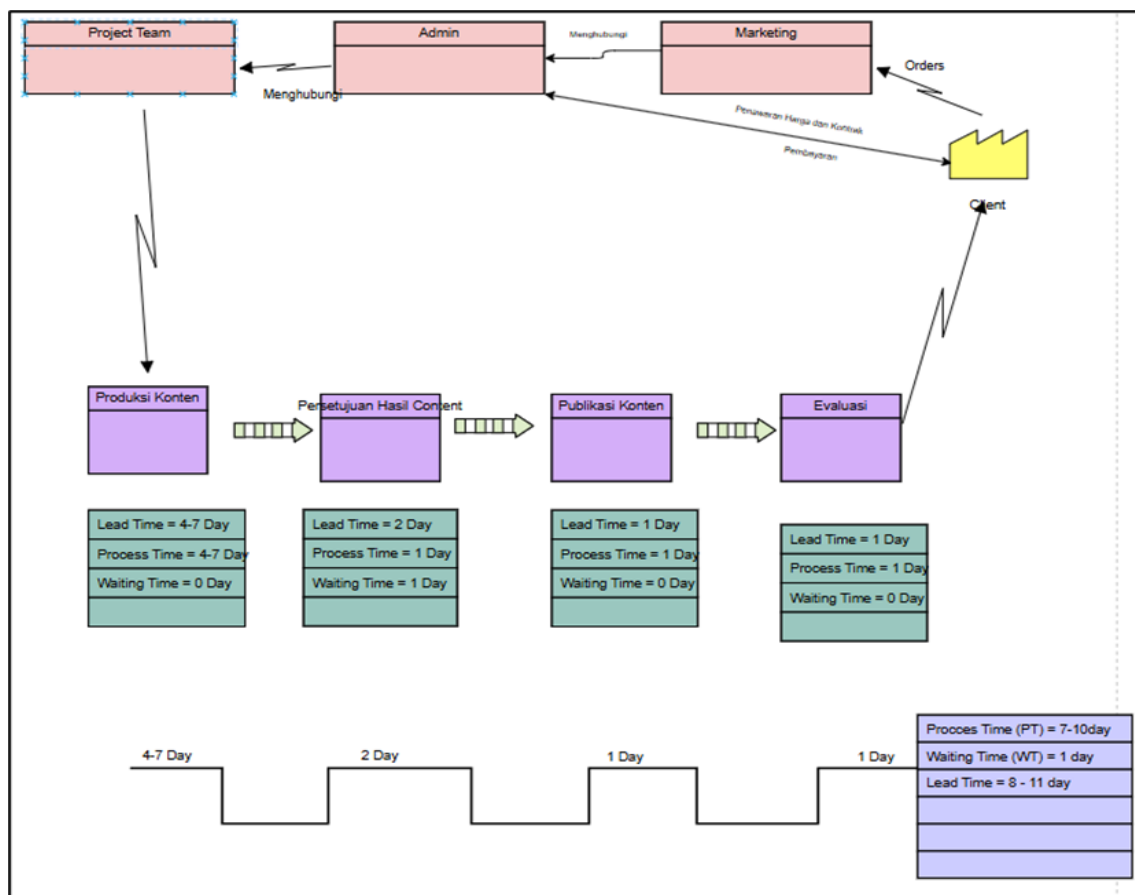
2. VSM SOP dan Realita

VSM dibuat berdasarkan dua sumber: VSM realita konten *Reels* 3 berasal dari observasi langsung selama Agustus 2024, sedangkan VSM SOP didasarkan pada SOP resmi perusahaan XYZ. Verifikasi dilakukan dengan membandingkan keduanya untuk mengidentifikasi deviasi dan penyebab

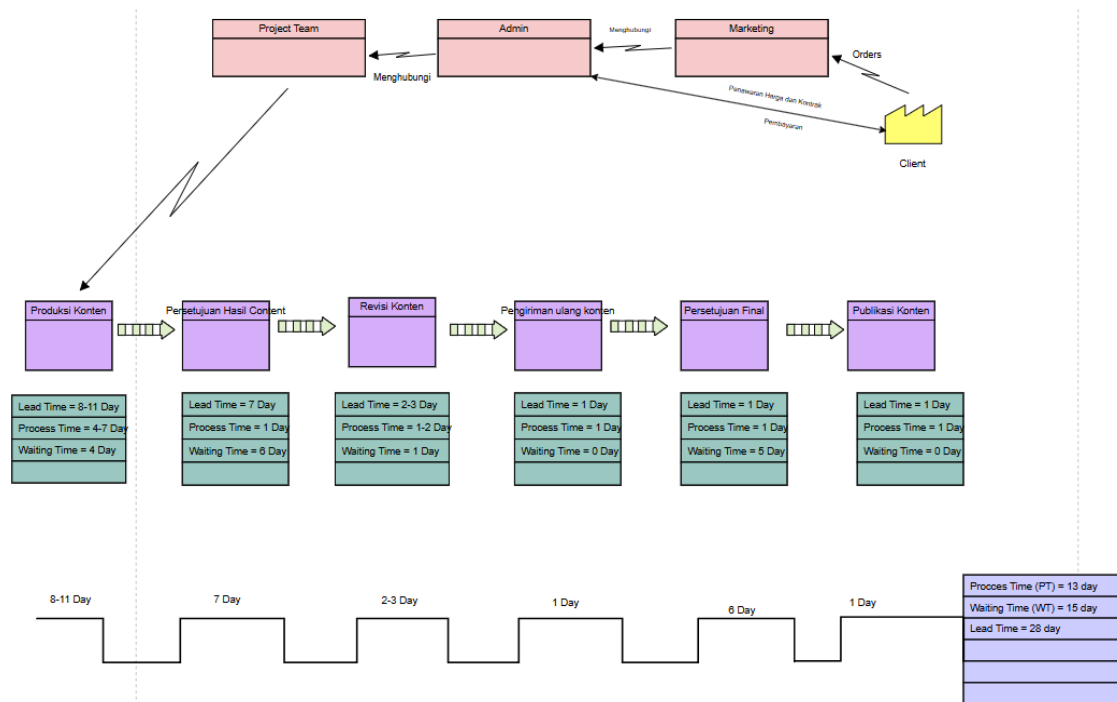
keterlambatan. Observasi ini dilakukan melalui koordinasi dengan perusahaan untuk memastikan keakuratan data dan kesesuaian proses aktual dengan SOP

Hasil perbandingan alur proses SOP dengan realita pada konten *Reels* 3 menunjukkan adanya deviasi signifikan dalam *lead time*. Berdasarkan SOP, total *lead time* yang seharusnya adalah 10 hari, terdiri dari 9 hari *process time* (PT) dan 1 hari *waiting time* (WT). Namun, realita menunjukkan total *lead time* mencapai 28 hari, dengan 13 hari *process time* dan 15 hari *waiting time*. Untuk lebih jelasnya mengenai perbedaan VSM dapat dilihat pada Gambar 3 dan Gambar 4

Penyebab utama deviasi ini terletak pada proses produksi konten, di mana revisi dari klien menambah waktu 4 hari, serta persetujuan hasil produksi yang tertunda akibat *feedback* tambahan, yang meningkatkan waktu tunggu hingga 6 hari. Selain itu, revisi lanjutan dan persetujuan final menyumbang tambahan 9 hari karena revisi berulang dan keterlambatan persetujuan.



Gambar 3. Bagan VSM SOP



Gambar 4. Bagan VSM Realita Berdasarkan Kasus Klien X

Analisis ini mengungkapkan bahwa waktu tunggu akibat revisi berulang dan komunikasi yang kurang efektif menjadi faktor utama keterlambatan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi terhadap pengelolaan revisi dan proses persetujuan klien untuk menekan *lead time* agar lebih mendekati standar SOP.

Analyze (Analisis)

SERVQUAL dan *VSM* mengidentifikasi dua isu utama di XYZ: keterlambatan produksi layanan dan kurangnya jaminan yang dirasakan klien. Ketepatan waktu (*Reliability & Tangibles*) memiliki gap +0,0154, sedangkan dimensi Jaminan (*Assurance*) menunjukkan gap rata-rata +0,0615, dengan A2 (+0,2307) sebagai gap tertinggi, menyoroti perlunya perbaikan pengelolaan waktu dan prosedur operasional untuk memenuhi ekspektasi klien.

Analisis *VSM* menunjukkan *bottleneck* utama terletak pada persetujuan dan revisi klien, dengan waktu tunggu hingga 6 hari untuk persetujuan awal, 5 hari untuk persetujuan final, dan 3 hari tambahan karena perubahan klien. Produksi konten juga mengalami keterlambatan 4 hari akibat revisi signifikan. Fokus perbaikan diarahkan pada manajemen waktu, pengelolaan revisi, dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan memenuhi kebutuhan klien.

Fishbone digunakan untuk mengidentifikasi akar masalah dari dua isu utama:

keterlambatan produksi layanan dan kurangnya jaminan klien. Kedua isu ini berasal dari analisis tahap *Define* dan *Measure*, berdasarkan gap dalam *SERVQUAL* dan hasil *VSM*. *Fishbone* dapat memetakan faktor penyebab utama untuk memahami akar masalah secara komprehensif.

Keterlambatan Produksi Layanan

Penyebab utama meliputi:

- **Prosedur:** Tidak adanya SLA dan batas waktu spesifik untuk revisi atau persetujuan menyebabkan revisi berulang tanpa langkah eskalasi.
- **Komunikasi:** *Feedback* klien yang tidak terstruktur dan lambat memperpanjang waktu siklus, seperti pada kasus *Reels 3* (keterlambatan 16 hari).
- **Sistem Internal:** Tidak ada teknologi pelacakan waktu *real-time* dan pengingat otomatis untuk revisi/persetujuan.
- **Kesiapan Aset:** Klien sering terlambat menyediakan aset, menyebabkan produksi tertunda.
- **Manajemen Waktu:** Produksi tidak berjalan paralel, menunggu aset yang belum siap.

Kurangnya Jaminan yang Dirasakan oleh Klien

Penyebab utama:

- **Prosedur:** Proses tidak terdokumentasi jelas, tanpa panduan spesifik untuk revisi, sehingga menurunkan keyakinan klien.

- **Komunikasi:** Transparansi kurang dalam status proyek, seperti pada kasus Klien X yang memerlukan 16 hari untuk persetujuan karena revisi berulang.
- **Tim & Kualitas:** Kurangnya pemahaman preferensi klien dan tidak adanya *proofing* internal menyebabkan hasil awal sering tidak sesuai.
- **Sistem Internal:** Tidak adanya pelaporan status otomatis kepada klien mengurangi rasa percaya.
- **Pengalaman Klien:** Proses pelayanan tidak memberikan kesan profesionalisme dan efisiensi

Improve (Perbaikan)

Tahap ini bertujuan mengurangi risiko keterlambatan produksi layanan dan kurangnya jaminan layanan berdasarkan analisis *Fishbone* dan FMEA. Analisis FMEA menghasilkan prioritas perbaikan berdasarkan *Risk Priority Number* (RPN), yang dihitung dari *Severity* (S), *Occurrence* (O), dan *Detection* (D) seperti pada Pers. 3

$$RPN = S \times O \times D \quad \text{Pers.3}$$

Tabel FMEA terdiri dari *Bone/Kategori* yang mencakup faktor risiko berdasarkan diagram *Fishbone*, yakni mode kegagalan (*Failure Mode*) yang menggambarkan jenis kegagalan yang mungkin terjadi.

Tabel FMEA yang disusun berdasarkan hasil analisis ini kemudian diberikan kepada pihak perusahaan XYZ, yang memiliki pengalaman langsung terkait permasalahan tersebut untuk dapat memberikan nilai RPN berdasarkan pengalaman yang dialami. Berdasarkan hal tersebut nilai RPN yang diperoleh dalam tabel dapat tervalidasi dan dapat dipertanggungjawabkan.

1. Keterlambatan Produksi Layanan

Tabel 6. menunjukkan hasil FMEA yang mengidentifikasi mode kegagalan dengan prioritas tinggi ($RPN \geq 360$) dalam proses produksi layanan. Masalah utama mencakup komunikasi klien yang lambat dalam memberikan persetujuan (RPN 576), ketergantungan pada aset yang belum tersedia (RPN 567), dan ketiadaan sistem pengingat otomatis untuk revisi atau persetujuan (RPN 392). Selain itu, keterlambatan klien dalam menyediakan aset (RPN 384) dan tidak adanya

mekanisme untuk produksi paralel (RPN 360) juga menjadi hambatan. Perbaikan pada mode kegagalan ini sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan kelancaran produksi layanan. Lima mode kegagalan dengan prioritas tertinggi ini akan menjadi fokus perbaikan.

Tabel 6. Hasil FMEA Keterlambatan Produksi Layanan

Bone/Kategori	Mode Kegagalan (<i>Failure Mode</i>)	RPN
Komunikasi dengan <i>Client</i> Tidak Baik	Klien lambat merespons atau memberikan persetujuan	576
Manajemen Waktu	Produksi konten tertunda karena menunggu aset	567
Sistem Internal	Tidak ada pengingat otomatis untuk proses revisi atau persetujuan	392
Kesiapan Aset	Klien terlambat menyediakan aset	384
Manajemen Waktu	Tidak ada mekanisme untuk memula produksi secara paralel	360
Kesiapan Aset	Aset konten tidak siap sesuai jadwal	324
Komunikasi dengan <i>Client</i> Tidak Baik	<i>Feedback</i> klien tidak terstruktur	288
Komunikasi dengan <i>Client</i> Tidak Baik	Tidak ada informasi revisi yang jelas untuk klien	288
Kesiapan Aset	tidak ada <i>checklist</i> untuk kesiapan aset	288
Prosedur	Tidak ada eskalasi untuk keterlambatan	252
Sistem Internal	Tidak ada pelacakan waktu <i>real-time</i>	150
Sistem Internal	Sistem manajemen proyek belum digunakan secara maksimal	140
Prosedur	SOP tidak mengatur batas waktu spesifik	126
Manajemen Waktu	Jadwal revisi dan persetujuan sering terlampaui	120
Prosedur	Tidak ada SLA yang jelas untuk revisi	108
	Prioritas Tinggi	
	Prioritas Menengah	
	Prioritas rendah	

2. Kurangnya Jaminan yang Dirasakan oleh Klien

Tabel 7 mengidentifikasi mode kegagalan paling kritis berdasarkan RPN (≥ 360) terkait "Kurangnya Jaminan yang Dirasakan oleh Klien". Lima mode kegagalan dengan prioritas tertinggi mencakup: kurangnya informasi yang cukup untuk klien (RPN 576), kurangnya transparansi dalam proses persetujuan (RPN

576), tidak adanya laporan status otomatis (RPN 512), proses pelayanan yang kurang profesional dan efisien (RPN 384), serta klien merasa preferensi mereka tidak dipahami (RPN 360). Perbaikan pada masalah-masalah ini sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan klien. Lima mode kegagalan dengan prioritas tertinggi ini akan menjadi fokus perbaikan.

Tabel 7. Hasil FMEA Kurangnya Jaminan yang Dirasakan oleh Klien

Bone atau Kategori	Mode Kegagalan (<i>Failure Mode</i>)	RPN
Komunikasi	Klien tidak mendapatkan informasi cukup	576
Komunikasi	Kurangnya transparansi dalam proses persetujuan	576
Sistem Internal	Tidak ada laporan status otomatis	512
Pengalaman Klien	Proses pelayanan tidak memberikan kesan profesionalisme dan efisiensi	384
Pengalaman Klien	Klien merasa preferensi mereka tidak dipahami	360
Sistem Internal	Tidak ada teknologi untuk memonitor progres proyek secara transparan	280
Sistem Internal	Tidak ada evaluasi internal	225
Prosedur	Tidak ada jaminan waktu penyelesaian proyek	192
Pengalaman Klien	Kurangnya pendekatan personal dalam memahami kebutuhan spesifik <i>Client</i>	168
Kualitas Tim	Revisi berulang menunjukkan hasil awal tidak memenuhi harapan	144
Kualitas Tim	Tidak ada <i>proofing</i> internal sebelum konten dikirim	60
Prosedur	Revisi tidak terstandarisasi, Tidak ada panduan revisi minor dan mayor	54
Kualitas Tim	Kurangnya pelatihan tim dalam menangani <i>feedback Client</i>	48
Prosedur	Tidak ada proses yang terdokumentasi dengan jelas	30
Komunikasi	Portofolio/rekam jejak perusahaan tidak tersampaikan dengan baik	12
	Prioritas Tinggi	
	Prioritas Menengah	
	Prioritas rendah	

Rekomendasi Solusi

1. Solusi untuk Masalah Keterlambatan Produksi Layanan

Untuk mengatasi keterlambatan produksi layanan, beberapa solusi prioritas tinggi direkomendasikan. Pertama, menambahkan SLA pada kontrak kerja untuk menetapkan

batas waktu keputusan klien terkait revisi, dengan konsekuensi jika terlambat, serta pengingat otomatis setiap 24-48 jam.

Kedua, mempersiapkan sistem produksi paralel dan proaktif dalam mengomunikasikan kebutuhan aset di awal proyek. Ketiga, menggunakan alat otomatisasi seperti Zapier untuk mengatur pengingat revisi dan persetujuan, serta menjadwalkan waktu revisi dalam timeline proyek.

Keempat, mengirimkan *checklist* aset dengan tenggat waktu yang jelas saat *onboarding* dan memonitor ketersediaannya melalui pengingat otomatis. Kelima, membuat alur kerja yang memungkinkan produksi paralel, meningkatkan fleksibilitas, dan melakukan evaluasi alur kerja secara berkala menggunakan alat *Lean* seperti *VSM*. Solusi ini bertujuan meningkatkan efisiensi dan mencegah keterlambatan.

2. Solusi untuk Masalah Kurangnya Jaminan yang Dirasakan oleh Klien

Untuk meningkatkan jaminan yang dirasakan oleh klien, solusi prioritas tinggi telah dirumuskan. Pertama, membuat panduan komunikasi standar proyek dan menerapkan sistem notifikasi otomatis untuk pembaruan status guna mengatasi kurangnya informasi yang diterima klien.

Kedua, mengembangkan sistem pelacakan proyek berbasis *online* dan menerapkan mekanisme persetujuan digital untuk meningkatkan transparansi proses persetujuan. Ketiga, menggunakan *software* manajemen proyek yang memungkinkan laporan status otomatis, serta melatih tim internal untuk memanfaatkan teknologi tersebut secara optimal.

Keempat, memperbaiki kesan profesionalisme dan efisiensi dengan membuat SOP pelayanan dan mengadakan pelatihan berkala untuk tim. Dan terakhir, memahami preferensi klien dengan menerapkan sesi *onboarding*, termasuk wawancara kebutuhan, menggunakan *template* wawancara yang terstruktur. Solusi ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, komunikasi, dan pengalaman klien secara keseluruhan.

Respons Perusahaan XYZ Terkait Solusi yang Ditawarkan

Mayoritas solusi diterima sepenuhnya dan siap diimplementasikan, seperti sistem produksi

paralel, *checklist* aset, revisi SOP dengan tenggat waktu, dan *template* revisi terstruktur. Solusi seperti pengingat otomatis, alat otomasi seperti Zapier, dan pelacakan waktu *real-time* memerlukan eksplorasi lebih lanjut atau anggaran tambahan. Beberapa solusi, seperti pengingat otomatis berbasis sistem, ditunda karena keterbatasan anggaran. Tidak ada solusi yang ditolak, menunjukkan keterbukaan perusahaan terhadap peningkatan efisiensi, transparansi, dan komunikasi dengan klien.

Efektivitas Pendekatan Lean Six Sigma dan SERVQUAL pada Industri Kreatif

Pendekatan integrasi *Lean Six Sigma* (LSS) dengan *SERVQUAL* terbukti efektif dalam mengidentifikasi dan menganalisis masalah utama yang memengaruhi efisiensi dan kualitas layanan di industri kreatif. Dengan menggunakan kerangka kerja sistematis *DMAIC* (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), penelitian ini mampu merancang solusi berbasis data yang relevan. Berdasarkan proses *Define* yang menggunakan metode *SERVQUAL*, yang menurut (Parasuraman, 1988) digunakan untuk mengukur kualitas layanan berdasarkan harapan dan persepsi klien, penelitian ini menunjukkan dua dimensi utama yang perlu ditingkatkan, yaitu Ketepatan Waktu dengan skor GAP (+0,0154) dan *Assurance* (jaminan) dengan skor GAP (+0,0615). Kedua dimensi ini terbukti memiliki nilai GAP positif terbesar, yang menunjukkan bahwa harapan klien lebih tinggi dibandingkan dengan persepsi atau realita yang mereka alami. Oleh karena itu, kedua dimensi ini menjadi prioritas perbaikan, karena keterlambatan proses dan kurangnya kepercayaan klien terhadap layanan dapat berdampak langsung pada tingkat kepuasan pelanggan serta reputasi perusahaan.

Setelah proses *Define*, proses selanjutnya adalah proses *Measure* melalui analisis *Value Stream Mapping* (VSM), ditemukan bahwa mayoritas keterlambatan terjadi pada tahap persetujuan konten akibat kurangnya koordinasi antara tim dan klien. Hal ini sesuai dengan prinsip *Lean Six Sigma* (LSS) yang mengintegrasikan *Lean* dan *Six Sigma* untuk meningkatkan efisiensi dengan mengurangi pemborosan dan mengendalikan variasi proses (Dewi Yuliana, 2023).

Kemudian dilanjutkan pada tahapan *Analyze* menggunakan *Fishbone Diagram* yang

digunakan untuk mengidentifikasi akar masalah, yang meliputi prosedur yang tidak standar, komunikasi yang kurang efektif, sistem internal yang belum mendukung, kesiapan aset yang tidak optimal, serta lemahnya manajemen waktu.

Dalam tahap *Improve, Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA) digunakan untuk mengidentifikasi risiko dalam proses layanan. Hal ini mendukung pendekatan LSS yang telah dibuktikan efektif dalam merumuskan solusi konkret untuk memperbaiki kualitas layanan dan mengurangi variabilitas proses, sesuai dengan temuan (Prameswara, 2014) yang menunjukkan bahwa integrasi *Six Sigma* dan *SERVQUAL* dapat meningkatkan kualitas layanan dengan merancang langkah-langkah perbaikan spesifik. Sehingga prioritas solusi diarahkan pada implementasi *platform* digital manajemen proyek untuk memantau waktu penyelesaian secara *real-time*, mengurangi waktu tunggu, dan meningkatkan komunikasi antar tim. Pelatihan rutin kepada karyawan juga direkomendasikan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan layanan yang lebih responsif dan andal. sesuai dengan (Nakhai, 2009) yang menekankan pentingnya pelatihan berbasis kualitas layanan dalam sektor jasa.

Namun, karena keterbatasan waktu dan izin yang diberikan oleh perusahaan, tahap *Control* belum dapat diterapkan secara penuh. Sebagai gantinya, penelitian ini mengusulkan serangkaian rekomendasi solusi untuk diimplementasikan secara bertahap. Salah satu rekomendasi utama adalah penggunaan sistem pengingat otomatis untuk memastikan proses persetujuan berjalan sesuai jadwal. Selain itu, pengembangan sistem umpan balik klien berbasis digital dapat dirancang untuk memberikan masukan langsung yang dapat digunakan dalam perbaikan layanan berikutnya.

Meski demikian, implementasi rekomendasi ini memerlukan alokasi anggaran tambahan dan eksplorasi lebih lanjut untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan temuan yang telah diungkapkan oleh berbagai studi (Chakrabarty, 2006; Psychogios, 2012), penerapan LSS di sektor jasa, meskipun tantangannya lebih besar, tetap menunjukkan potensi besar dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan

apabila didukung oleh komitmen manajemen dan budaya kualitas yang kuat.

Berdasarkan jabaran tentang praktek penggunaan metode *LSS* dan *SERVQUAL* pada kasus industri kreatif, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dengan membuktikan bahwa integrasi metode *LSS* dan *SERVQUAL*, yang sebelumnya banyak diterapkan di sektor manufaktur, juga relevan untuk sektor industri kreatif. Pendekatan ini menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan antara kebutuhan klien yang subyektif dan peningkatan kualitas layanan yang terukur. Penemuan ini memperluas cakupan literatur *LSS* dan *SERVQUAL* dengan menyoroti bagaimana pendekatan ini dapat digunakan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan sangat bergantung pada kreativitas.

Meskipun demikian, penelitian ini juga mengungkapkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Secara teoretis, metode *SERVQUAL* dan *LSS* memberikan pendekatan sistematis yang ideal, namun penerapannya di industri kreatif sering kali terhambat oleh kendala anggaran, resistansi terhadap perubahan, serta tingginya ketergantungan pada kreativitas individu. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan pentingnya penguatan budaya kerja kolaboratif, investasi dalam teknologi pendukung seperti platform digital, dan pelatihan yang berkelanjutan untuk menjembatani kesenjangan tersebut.

Dengan rekomendasi yang telah disusun, penelitian ini tidak hanya memberikan panduan praktis bagi perusahaan industri kreatif untuk meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan literatur teoretis mengenai penerapan *LSS* dan *SERVQUAL* di sektor yang kurang terstandarisasi. Penelitian lanjutan dapat difokuskan pada implementasi penuh rekomendasi ini dan mengevaluasi dampaknya di berbagai konteks industri lainnya.

Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan yang disusun dari penelitian yang telah dilakukan:

1. Identifikasi Masalah Utama:

- Survei *SERVQUAL* menunjukkan masalah pada Ketepatan Waktu dan dimensi *Assurance*. Ketepatan Waktu mengindikasikan keterlambatan proses, sementara *Assurance*

menunjukkan kebutuhan untuk meningkatkan kejelasan informasi dan kepercayaan klien.

2. Analisis Proses dan Akar Masalah:

- Keterlambatan terjadi pada tahap persetujuan konten akibat kurangnya koordinasi antar tim. *Fishbone Diagram* mengidentifikasi akar masalah pada prosedur, komunikasi, sistem internal, kesiapan aset, dan manajemen waktu.

3. Implementasi Solusi:

- **Keterlambatan Produksi Layanan:** Solusi termasuk menambah SLA pada kontrak kerja, mempersiapkan sistem produksi paralel, dan menggunakan alat otomatisasi untuk pengingat revisi dan persetujuan.
- **Kurangnya Jaminan yang Dirasakan Klien:** Solusi mencakup membuat panduan komunikasi, sistem pelacakan proyek *online*, dan melatih tim menggunakan *software* manajemen proyek.

Mayoritas solusi diterima dapat segera diimplementasikan.

4. Efektivitas Pendekatan *LSS* dan *SERVQUAL*:

- Pendekatan ini efektif dalam mengidentifikasi masalah dan merancang solusi berbasis data, yang diharapkan dapat mengurangi keterlambatan, meningkatkan jaminan kepada klien, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas klien.

Solusi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di Agensi Kreatif XYZ.

Daftar Pustaka

- Chakrabarty, A. (2006). Applying Six-Sigma in the Service Industry: A Review and Case Study in Call Center Services. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*.
- Dewi Yuliana, M. A. (2023). Penerapan Lean Six Sigma Untuk Meningkatkan Kualitas Volute Casing Dalam Mengurangi Produk Cacat. *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 66-78.
- Indrawati, S. (2022). Improving Creative Industry Production Performance during the Covid-19 Pandemic using Cost-Based Value Stream Mapping. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 83-89.

- Lameijer, B. A. (2021). The implementation of Lean Six Sigma for operational excellence in digital emerging technology companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32, 260-284. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2020-0373>
- Langit, P. S. (2022). Penerapan Praktik Lean Service Melalui Value Stream Mapping pada Departemen Food and Beverage Service Hotel X. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*, 7.
- Nakhai, B. (2009). The Challenges of Six Sigma in Improving Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, 663-684.
- Noviani, N. L. (2017). Improving Consumer Satisfaction by Integrating on Service Quality and Lean Six-sigma Methods. *Journal of Technology and Operations Management*, 25-34.
- Parasuraman, A. P. (1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Prameswara, D. A. (2014). Metode Servqual-Six Sigma Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Kedungbanteng, Purwokerto). *Jurnal Gaussian*, 625-634.
- Psychogios, A. G. (2012). Lean Six Sigma in a service context: A multi-factor application approach in the telecommunications industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 122-139.
- Putra, D. P. (2013). Pusat Industri Kreatif di Kota Pontianak. *Jurnal Online Mahasiswa Arsitektur "Langkau Betang". Volume I/Nomor 1/Maret2013*.
- Sekaran, U. (2010). *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sharma, A. (2022). Application of Lean Six Sigma framework for improving manufacturing efficiency: a case study in Indian context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1561-1589.
- Solimun, d. (2017). Metode Statistika Multivariat Permodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS. *Malang : UB Press*.
- Wardhani, L. K. (2023). Analisis Faktor Risiko Dengan Metode FMEA dan Diagram Fishbone Pada Penilaian Kinerja Crew Store Di PT. X (Cabang Pasuruan). *TECNOSCIENZA*.
- Wojnarowicz, P. (2024, February 17). *Measuring Service Quality: The SERVQUAL model*. Retrieved from YourCX: <https://yourcx.io/en/blog/2024/02/measuring-service-quality-servqual-model/>