

Lean Service and Process Sustainability in Small-Branch Banking: A Value Stream Mapping Analysis of Credit Administration

Ifan Zamroni^{1*}, Dewi Deniaty Sholihah²

¹⁻²Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

Alamat: Jl. Rungkut Madya, Gunung Anyar, Kec. Gunung Anyar, Surabaya, Jawa Timur 60294

*Korespondensi penulis: ifanzamroni64@gmail.com

Abstract. This study examines inefficiencies in the credit administration process at KCP Bank X Surabaya, as indicated by a deviation in the Service Level Agreement (SLA) from the target of three working days to an actual lead time of five to seven working days. This condition is influenced by uneven workload distribution, the absence of dedicated credit administration staff, and a process that remains manual and unstandardized. The study aims to evaluate operational efficiency and process sustainability through a lean service approach. A qualitative case study design was employed, using workflow observation, semi-structured interviews, and internal document analysis as data sources. Data were compiled based on realistic simulations derived from the actual range of 5-7 working days. The analysis was conducted using Value Stream Mapping (VSM), waste classification, and the Ishikawa diagram. The findings show that the main bottlenecks occur in document verification, authorization escalation, and file rework. The dominant wastes waiting, rework, motion, transportation, and overprocessing extend lead time and increase staff workload. The study highlights that efficiency in small-branch banking depends not only on faster work completion, but also on a stable, standardized, and sustainable process design.

Keywords: lean service, lead time, operational sustainability.

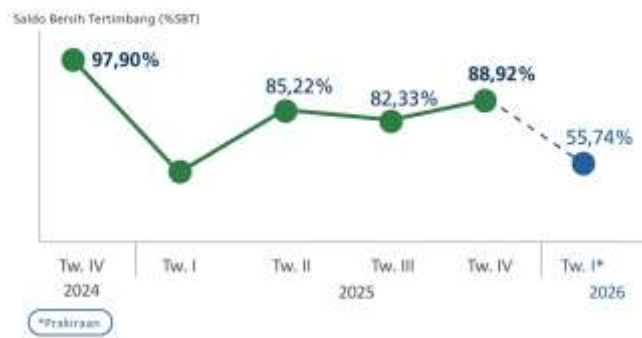
Abstrak. Penelitian ini menganalisis inefisiensi proses administrasi kredit pada KCP Bank X Surabaya yang ditunjukkan oleh deviasi *Service Level Agreement* (SLA) dari target tiga hari kerja menjadi *lead time* aktual lima hingga tujuh hari kerja. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh ketidakseimbangan beban kerja, tidak adanya staf administrasi kredit khusus, serta proses yang masih manual dan belum terstandarisasi. Penelitian bertujuan mengevaluasi efisiensi operasional dan sustainability proses melalui pendekatan *lean service*. Metode penelitian menggunakan studi kasus kualitatif dengan sumber data berupa observasi alur kerja, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumen internal. Data disusun berdasarkan simulasi realistis dari rentang aktual 5-7 hari kerja. Analisis dilakukan menggunakan *Value Stream Mapping* (VSM), klasifikasi *waste*, dan diagram *Ishikawa*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *bottleneck* utama terdapat pada verifikasi dokumen, eskalasi otorisasi, dan *rework* berkas. *Waste* dominan berupa *waiting*, *rework*, *motion*, *transportation*, dan *overprocessing* memperpanjang *lead time* serta meningkatkan beban kerja staf. Penelitian ini menegaskan bahwa efisiensi pada KCP tidak hanya bergantung pada percepatan kerja, tetapi juga pada desain proses yang stabil, terstandarisasi, dan berkelanjutan dalam konteks *small-branch banking*.

Kata kunci: lean service, waktu tunggu, keberlanjutan operasional.

1. LATAR BELAKANG

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi melalui fungsi intermediasi, khususnya dalam penyaluran kredit kepada masyarakat dan pelaku usaha. Dalam konteks perbankan daerah, layanan kredit menjadi salah satu aktivitas utama yang menentukan kualitas pelayanan, tingkat kepercayaan nasabah, serta daya saing bank di tengah meningkatnya tuntutan efisiensi dan digitalisasi layanan. Secara makro, tekanan untuk mempercepat layanan kredit semakin relevan karena penyaluran kredit perbankan Indonesia masih menunjukkan pertumbuhan positif. OJK melaporkan kredit perbankan tumbuh 7,77 persen *year-on-year* pada Juni 2025,

sedangkan Bank Indonesia mencatat penyaluran kredit baru pada triwulan IV 2025 meningkat dengan saldo bersih tertimbang 88,92 persen dan standar penyaluran kredit yang relatif lebih longgar dibandingkan triwulan sebelumnya (OJK, 2025; Bank Indonesia, 2026). Artinya, kebutuhan pembiayaan tetap tinggi, sehingga hambatan administratif pada level cabang kecil dapat menjadi titik lemah yang mengurangi kecepatan respon bank terhadap pasar.



Sumber: Survei Perbankan Triwulan IV 2025, oleh Bank Indonesia, (2026)

Gambar 1. Grafik Saldo Bersih Tertimbang Penyaluran Kredit Baru



Sumber: Survei Perbankan Triwulan IV 2025, oleh Bank Indonesia, (2026).

Gambar 2. Grafik Indeks Lending Standard.

Dalam praktiknya, pencapaian efisiensi layanan kredit masih menjadi tantangan, terutama pada Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang memiliki keterbatasan sumber daya dibandingkan kantor cabang utama. KCP umumnya beroperasi dengan jumlah pegawai yang lebih sedikit, struktur kerja yang lebih fleksibel, serta keterbatasan kewenangan operasional. Kondisi tersebut menyebabkan proses administrasi kredit sering kali bergantung pada pola kerja multitasking dan distribusi pekerjaan yang tidak sepenuhnya terstandarisasi. Akibatnya, potensi terjadinya *bottleneck*, keterlambatan proses, dan pengulangan pekerjaan menjadi lebih tinggi dibandingkan unit operasional yang memiliki struktur kerja lebih lengkap.

Permasalahan tersebut ditemukan pada proses administrasi kredit di KCP Bank X Surabaya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara internal perusahaan, target *Service Level Agreement* (SLA) proses administrasi kredit ditetapkan selama tiga hari kerja, namun realisasi penyelesaian proses masih berada pada kisaran lima hingga tujuh hari kerja. Deviasi *lead time* tersebut menunjukkan adanya ketidakefisienan dalam aliran proses administrasi kredit. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa tidak tersedianya staf administrasi kredit khusus menyebabkan beberapa fungsi administrasi dilakukan secara merangkap oleh *customer service*, *teller*, *account officer*, maupun *supervisor* operasional. Pola kerja tersebut menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja dan permasalahan lainnya.

Kondisi tersebut mengindikasikan munculnya berbagai aktivitas *non-value added* dalam proses administrasi kredit. Berdasarkan hasil pemetaan awal proses, *waste* dominan yang ditemukan meliputi waiting akibat antrean verifikasi dan otorisasi, *rework* karena ketidaksesuaian dokumen dan pengulangan input data, *motion* akibat perpindahan dokumen antarbagian, serta *overprocessing* berupa pemeriksaan berulang pada tahapan tertentu. Pemetaan awal dilakukan melalui observasi tidak terstruktur selama 7 hari kerja dan diskusi dengan 4 staf operasional. Akumulasi *waste* tersebut tidak hanya memperpanjang *lead time*, tetapi juga meningkatkan ketergantungan proses terhadap individu tertentu dan memperbesar risiko ketidakstabilan operasional. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat melemahkan *sustainability* proses layanan kredit karena operasional menjadi kurang adaptif terhadap peningkatan volume kerja maupun keterbatasan sumber daya manusia.

Secara akademik, penelitian *lean service* di sektor jasa telah menunjukkan bahwa pemborosan utama biasanya tidak terletak pada inti transaksi, melainkan pada aliran informasi, penundaan keputusan, dan pengulangan verifikasi. Fenner dan Netland (2023) menekankan bahwa *lean service* bersifat kontekstual; alat dan intervensi yang efektif pada satu jenis layanan belum tentu cocok untuk layanan lain. Dalam sektor perbankan, studi terdahulu juga menunjukkan bahwa pemetaan proses dengan *Value Stream Mapping* dapat mengurangi aktivitas *non-value added* dan mempersingkat *lead time* (Hidayati et al., 2019; Alwi & Kusumah, 2022). Akan tetapi, sebagian besar studi tersebut berfokus pada cabang utama, layanan *front office*, atau unit yang memiliki sumber daya lebih luas. Sementara itu, unit cabang pembantu dengan keterbatasan staf dan otorisasi masih jarang dijadikan fokus analisis.

Research gap penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, belum banyak penelitian yang memusatkan analisis *lean service* pada administrasi kredit di KCP bank daerah, padahal unit ini sangat rentan mengalami *bottleneck* karena keterbatasan personel dan wewenang. Kedua, penelitian *lean* pada sektor jasa lebih sering menekankan efisiensi waktu dibanding keberlanjutan proses, sehingga dimensi *sustainability* sosial, operasional, dan ketahanan proses masih kurang diperhatikan. Ketiga, belum banyak studi yang mengintegrasikan *Value Stream Mapping*, identifikasi *waste*, dan analisis akar masalah dalam satu konteks *small-branch banking* untuk menghasilkan desain perbaikan yang realistis. Penelitian ini menjawab kekosongan tersebut dengan menempatkan efisiensi dan *sustainability* sebagai dua tujuan yang tidak dipisahkan.

Secara praktis, penelitian ini penting karena cabang kecil tidak dapat selalu mengatasi hambatan proses melalui penambahan staf atau investasi besar. Perbaikan yang layak diterapkan harus sederhana, terstandar, dan *kompatibel* dengan struktur kerja yang ada. Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini adalah memetakan proses aktual administrasi kredit, mengidentifikasi pemborosan dan *bottleneck* utama, menganalisis akar masalah, serta merumuskan perbaikan *lean service* yang dapat meningkatkan efisiensi sekaligus *sustainability* proses pada KCP Bank X Surabaya. Kontribusi yang diharapkan bukan hanya penurunan *lead time*, tetapi juga terbentuknya model proses yang lebih stabil, mudah diulang, dan lebih tahan terhadap fluktuasi beban kerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Lean Service, waste, dan lead time

Lean service adalah penerapan prinsip *lean* pada sektor jasa dengan fokus utama pada penghapusan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam layanan perbankan, nilai tambah tidak hanya bermakna hasil akhir transaksi, tetapi juga kecepatan, kepastian waktu, akurasi data, dan kemudahan alur keputusan. Berbeda dari manufaktur, pemborosan pada jasa sering muncul dalam bentuk menunggu, pengulangan verifikasi, perpindahan dokumen, atau koordinasi antarperan yang tidak efisien. Karena itu, alat seperti *Value Stream Mapping* menjadi penting untuk memetakan aliran informasi, aliran keputusan, dan waktu tunggu yang sering tidak terlihat bila hanya menggunakan laporan proses biasa (Setiawan et al., 2021).

Literatur terkini menunjukkan bahwa *lean* pada jasa memiliki karakter yang berbeda dari manufaktur. Fenner dan Netland (2023) menekankan pendekatan *contingency*, yaitu *lean service* harus disesuaikan dengan jenis layanan, struktur organisasi, dan tingkat

kontak dengan pelanggan. Dengan kata lain, proses administrasi kredit pada KCP tidak dapat dinilai semata-mata dari efisiensi waktu, tetapi juga dari ketepatan pembagian tugas, kejelasan otorisasi, dan kemampuan unit menangani variasi kasus berkas.

Dari sisi alat analisis, studi pada sektor perbankan membuktikan bahwa *lean tool* mampu memangkas *lead time* dan mengurangi aktivitas nirtambah nilai. Hidayati et al. (2019) menunjukkan bahwa proses kredit dapat disederhanakan dari 21 aktivitas menjadi 14 aktivitas dan *lead time* turun dari delapan hari menjadi empat hari. Alwi dan Kusumah (2022) juga menemukan bahwa pemetaan proses pada layanan bank daerah membantu mengungkap sumber *waste* utama yang terkait dengan waktu tunggu dan pengulangan verifikasi. Temuan tersebut menguatkan asumsi bahwa peningkatan efisiensi di perbankan lebih banyak ditentukan oleh perbaikan aliran proses daripada penambahan sumber daya baru.

***Sustainability* proses dalam layanan perbankan**

Sustainability dalam konteks proses layanan tidak selalu berarti aspek lingkungan dalam arti sempit. Dalam studi operasi modern, *sustainability* mencakup kesinambungan proses, kemampuan menjaga stabilitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kualitas kerja manusia. Lizarelli et al. (2023) menemukan bahwa praktik *lean* pada sektor jasa berkaitan dengan peningkatan kinerja keberlanjutan, terutama pada dimensi ekonomi, meskipun efek sosial dan lingkungan juga mulai muncul ketika proses menjadi lebih ramping dan terkendali.

Sharma et al. (2024) menunjukkan bahwa integrasi *lean* dan kemampuan digital dalam sektor jasa berkorelasi dengan *sustainable operational performance*. Walaupun konteksnya berbeda dengan bank daerah, prinsip utamanya relevan yaitu proses yang lebih ramping menciptakan aliran kerja yang lebih stabil, mengurangi kelelahan operasional, dan menurunkan kebutuhan sumber daya yang tidak perlu. Pada administrasi kredit KCP, *sustainability* tercermin dalam berkurangnya *backlog*, minimnya *rework*, dan kemampuan staf mempertahankan kualitas layanan secara konsisten.

Pada unit kerja kecil, *sustainability* juga terkait dengan ketahanan proses. Jika sebuah tahapan hanya bergantung pada satu atau dua staf kunci, proses menjadi rapuh ketika terjadi cuti, lonjakan berkas, atau perubahan prioritas. Oleh karena itu, perbaikan *lean* di KCP harus diarahkan bukan hanya pada pemangkasan waktu, tetapi juga pada pembentukan proses yang lebih dapat diprediksi, terdokumentasi, dan mudah ditransfer antarstaf.

Karakteristik Operasional *Small-Branch Banking*

Operasional perbankan pada level Kantor Cabang Pembantu (KCP) atau *small-branch banking* secara fundamental dikendalikan oleh dualitas antara keterbatasan sumber daya manusia dan rigiditas struktur otoritas. Studi yang dilakukan oleh Hartika (2017) mengindikasikan bahwa unit perbankan skala kecil cenderung memprioritaskan kemudahan transaksi dan aspek relasional untuk menjaga basis nasabah, namun sering kali mengabaikan standarisasi prosedur yang ketat. Ketergantungan pada model operasional yang bersifat manual atau personal ini menciptakan kerentanan pada alur kerja, terutama ketika dihadapkan pada fluktuasi permintaan layanan. Lebih lanjut, Darko et al. (2018) menjelaskan bahwa pada lembaga keuangan berskala kecil, pengelolaan *lead time* menjadi penentu keberlangsungan layanan karena kapasitas cadangan yang minim. Pada unit seperti ini, satu titik hambat dapat langsung memicu antrean dan *backlog* karena tidak tersedia personel pengganti yang cukup.

Kondisi *small-branch banking* juga membedakan konteks penelitian ini dari studi *lean* di cabang besar. Pada cabang besar, beberapa hambatan dapat diselesaikan melalui redistribusi pekerjaan atau bantuan unit pendukung. Pada KCP, strategi tersebut sering tidak tersedia sehingga solusi harus berangkat dari penyederhanaan proses, bukan dari penambahan lapisan kontrol. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan keterbatasan struktur sebagai variabel penting dalam desain perbaikan *lean service*.

Posisi penelitian dan kebaruan

Penelitian ini menempati posisi yang berbeda dari studi terdahulu karena memusatkan analisis pada administrasi kredit di KCP bank daerah, bukan pada cabang utama atau proses layanan *front office*. Kurnia et al. (2023) menunjukkan bahwa *lean service* dapat menurunkan *lead time* dan meningkatkan kepuasan pada proses pengadaan jasa, sedangkan Ruwanpura et al. (2025) menegaskan bahwa *tool lean* yang sering dipakai pada proses administratif lintas sektor adalah *VSM*, *5S*, dan *Kaizen*. Namun, kedua arah studi tersebut belum membahas secara spesifik situasi cabang pembantu dengan keterbatasan sumber daya dan otorisasi.

Berdasarkan celah tersebut, kontribusi utama penelitian ini terdiri atas tiga hal. Pertama, fokus pada proses administrasi kredit KCP sebagai unit analisis yang jarang diteliti. Kedua, integrasi *lean service* dengan sustainability proses, sehingga evaluasi tidak berhenti pada efisiensi waktu tetapi juga pada ketahanan proses, beban kerja, dan stabilitas operasional. Ketiga, penekanan pada desain perbaikan yang realistis untuk *small-branch*

banking, yakni perbaikan yang dapat dijalankan tanpa menuntut investasi besar. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bukan hanya menjelaskan bahwa *lean service* penting, tetapi menjelaskan bagaimana *lean* harus disesuaikan agar tetap layak dan berkelanjutan pada unit dengan keterbatasan staf dan kewenangan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji hipotesis statistik, melainkan memahami secara mendalam alur kerja administrasi kredit, menemukan sumber pemborosan, dan merumuskan perbaikan yang sesuai dengan konteks organisasi. Lokasi penelitian adalah PT Bank Daerah Jawa Barat dan Banten Cabang Surabaya, khususnya KCP Surabaya yang menjadi *locus* proses administrasi kredit. Unit ini dipilih karena memperlihatkan deviasi SLA yang jelas dan memiliki karakter *small-branch banking* dengan keterbatasan staf dan otoritas.

Sumber data terdiri atas tiga jenis. Pertama, observasi langsung terhadap alur proses dari penerimaan berkas sampai berkas dinyatakan lengkap dan siap diproses ke tahap berikutnya. Kedua, wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap 4 informan (1 *customer service*, 1 *teller*, 1 *account officer*, dan 1 supervisor operasional) dengan durasi masing-masing berkisar antara 60–80 menit. Ketiga, analisis dokumen internal, seperti daftar cek kelengkapan berkas, catatan waktu proses, dan alur eskalasi internal. Karena sebagian data detail operasional tidak sepenuhnya terbuka, proporsi waktu pengerjaan dalam penelitian ini disajikan sebagai ilustrasi hipotetis. Ilustrasi ini disusun untuk menggambarkan tipikal alur kerja berdasarkan rentang waktu aktual yang dilaporkan oleh informan, yaitu antara lima sampai tujuh hari kerja, guna memvisualisasikan titik-titik hambatan dalam proses.

Teknik analisis dilakukan secara bertahap. Tahap pertama adalah pemetaan *current state* menggunakan *Value Stream Mapping* untuk mengidentifikasi urutan aktivitas, waktu tunggu, dan aktivitas bernilai tambah maupun tidak bernilai tambah. Tahap kedua adalah klasifikasi *waste* menggunakan kategori *waiting*, *rework*, *motion*, *transportation*, dan *overprocessing*. Tahap ketiga adalah analisis akar masalah dengan diagram Ishikawa yang meninjau faktor manusia, metode, dokumen, dan otorisasi. Tahap keempat adalah penyusunan *future state* secara konseptual untuk menunjukkan peluang penurunan *lead time* dan penguatan *sustainability* proses. Karena desainnya kualitatif, tujuan analisis

bukan melakukan uji statistik, melainkan mengonstruksi penjelasan proses yang logis, dapat diverifikasi, dan relevan secara praktis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Current state* proses administrasi kredit

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses administrasi kredit di KCP Bank X Surabaya berlangsung melalui beberapa tahapan yang saling bergantung, yaitu penerimaan berkas, pemeriksaan kelengkapan, verifikasi data, eskalasi otorisasi, koreksi dokumen, *input final*, pengarsipan, dan pemberitahuan status. Proses ini secara formal dirancang untuk menjaga risiko, tetapi dalam praktiknya menimbulkan waktu tunggu yang panjang. Waktu pengerjaan aktual (*lead time*) ditemukan secara konsisten melampaui target SLA operasional.

Kesenjangan ini sangat signifikan karena waktu pengerjaan yang memanjang tidak hanya menunda pencairan kredit, tetapi juga meningkatkan ketidakpastian bagi nasabah, memperbesar beban koordinasi staf, dan menimbulkan *backlog* yang terus menumpuk. Dalam perspektif *lean*, proses ini tidak mengalir secara kontinu, melainkan tersendat pada beberapa titik kontrol kritis.

Tabel 1. Pemetaan *current state* proses administrasi kredit (ilustrasi hipotetis berbasis observasi)

No	Tahap Proses	Aktivitas utama	Kategori	Deskripsi Kontribusi Waktu	Catatan waste
1	Penerimaan dan registrasi berkas	Input awal dan pencatatan dokumen	VA	Singkat & efisien	Relatif efisien
2	Pemeriksaan kelengkapan dokumen	Cek persyaratan nasabah	NNVA	Cukup Signifikan	Menunggu dokumen yang belum lengkap
3	Verifikasi data dan validasi internal	Klarifikasi dan pencocokan informasi	VA/NNVA	Signifikan	Re-check dan klarifikasi data
4	Eskalasi otorisasi ke unit terkait	Persetujuan level atas	NNVA	Sangat Dominan (Paling lama)	Waiting time paling tinggi
5	Koreksi dan rework berkas	Perbaikan form atau dokumen	NNVA	Signifikan	Pengulangan akibat kekeliruan form
6	Input final dan pengarsipan	Finalisasi data dan simpan file	VA	Moderat	Dapat distandardisasi
7	Pemberitahuan status dan penutupan file	Konfirmasi ke unit terkait	VA	Singkat	Masih manual di beberapa bagian

Catatan: VA = value added; NNVA = non-value added namun perlu; data bersifat ilustratif dan disusun dari rentang aktual 5-7 hari kerja untuk menunjukkan proporsi beban proses.

Dari tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar waktu pengerjaan terserap pada aktivitas *non-value added*, terutama pada tahap eskalasi otorisasi dan pemeriksaan ulang. Dalam perspektif lean, ini menunjukkan aliran kerja yang tidak mengalir secara kontinu, melainkan tersendat pada titik-titik kontrol. Dengan kata lain, masalah utama bukan sekadar keterlambatan individu, tetapi desain proses yang memang menciptakan waktu tunggu.

Perbandingan antara kondisi saat ini dan skenario masa depan menunjukkan adanya peluang perbaikan yang besar. Dengan mereduksi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah terutama pada titik eskalasi dan integrasi dokumen alur proses dapat didekatkan pada target standar organisasi tanpa mengurangi aspek kepatuhan.

Identifikasi waste dan bottleneck

Pemetaan *current state* menunjukkan bahwa waktu terbesar terserap pada aktivitas *non-value added*, terutama eskalasi otorisasi dan pemeriksaan ulang dokumen. Dari hasil *coding* wawancara, waste yang paling sering muncul adalah *waiting* akibat menunggu kelengkapan berkas atau otorisasi, *rework* karena kekeliruan atau ketidaksesuaian format, *motion* karena pencarian dokumen, *transportation* karena perpindahan berkas antarperan, dan *overprocessing* karena pengecekan berulang. Dominasi *waiting* dan *rework* menandakan bahwa *bottleneck* utama berada pada verifikasi dan otorisasi, bukan semata-mata pada pencatatan awal.

Kondisi ini diperburuk oleh struktur kerja yang tidak menyediakan admin kredit khusus. *Supervisor* dan teller merangkap sebagian administrasi, *account officer* menanggung tugas tambahan seperti pengurusan dokumen pendukung, dan supervisor juga ikut menutup kekosongan fungsi. Dalam situasi normal, pembagian kerja lintas fungsi ini dapat dipandang sebagai adaptasi. Namun, pada konteks proses yang menuntut ketepatan dan kecepatan, pembagian kerja informal justru menambah titik serah, memperlambat aliran, dan memunculkan ketergantungan pada individu tertentu.

Tabel 2. Klasifikasi waste dominan pada administrasi kredit KCP

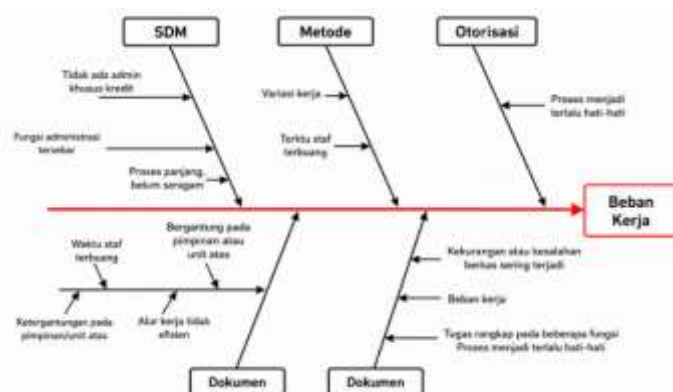
Waste	Manifestasi di proses	Dampak utama	Prioritas
<i>Waiting</i>	Berkas menunggu kelengkapan atau otorisasi	<i>Lead time</i> memanjang	Sangat tinggi
<i>Rework</i>	Perbaikan berkas karena format/isi tidak sesuai	Beban kerja meningkat	Tinggi
<i>Motion</i>	Pencarian dokumen dan perpindahan fisik berkas	Waktu staf terbuang	Sedang
<i>Transportation</i>	Berkas berpindah antar orang atau unit	Alur kerja tidak efisien	Sedang

<i>Overprocessing</i>	Pemeriksaan berulang pada data yang sama	Proses menjadi terlalu hati-hati	Sedang
Dominasi waiting dan rework menunjukkan bahwa <i>bottleneck</i> utama berada pada verifikasi dan otorisasi. Pimpinan KCP juga merangkap aktivitas lain seperti <i>sales</i> atau <i>marketing</i>, sehingga otorisasi tidak selalu tersedia secara cepat. Situasi ini membuat proses administratif yang seharusnya ringkas menjadi panjang karena tergantung pada kesiapan pihak lain di luar alur inti. Dominasi <i>waiting</i> dan <i>rework</i> sejalan dengan temuan studi terdahulu pada layanan bank dan layanan administratif lain, yang menunjukkan bahwa aliran keputusan sering lebih lambat daripada aliran dokumen itu sendiri (Hidayati et al., 2019; Ruwanpura et al., 2025).			

Analisis akar masalah

Hasil open coding dan axial coding menunjukkan bahwa masalah utama tidak terletak pada satu aktivitas tunggal, tetapi pada struktur kerja yang tidak seimbang. Tidak adanya admin khusus kredit menyebabkan fungsi administrasi tersebar ke banyak peran. Solusi informal ini memang menutup kekosongan fungsi, tetapi sekaligus menciptakan ketidakjelasan tanggung jawab dan ketergantungan pada orang kunci. Dengan kata lain, proses menjadi bergantung pada siapa yang sedang tersedia, bukan pada sistem yang baku.

Selain itu, proses administrasi kredit masih sangat manual. Sebagian otorisasi memang sudah memakai website LMS dan alur digital tertentu, tetapi tidak semua bagian proses terintegrasi. Proses manual membuat dokumen berpindah secara fisik, format input tidak seragam, dan pemeriksaan dilakukan berulang untuk mencegah kesalahan. Pada level organisasi, supervisor dan pimpinan KCP juga merangkap tugas lain seperti sales atau marketing. Kondisi ini membuat otorisasi tidak selalu tersedia secara cepat, terutama ketika volume pekerjaan meningkat pada awal dan akhir bulan.



Sumber: disusun penulis berdasarkan hasil wawancara dan simulasi realistik

Gambar 3. Diagram fishbone penyebab waste dan lead time tinggi

Secara tematik, faktor penyebab dapat disarikan menjadi empat kelompok. Pertama, keterbatasan SDM dan tumpang tindih peran. Kedua, desain proses yang panjang dan berlapis. Ketiga, kebutuhan kepatuhan dan pengarsipan yang mendorong pengecekan berulang. Keempat, peningkatan volume kerja yang memperlemah stabilitas proses. Keempat faktor ini membentuk rantai sebab-akibat yang menjelaskan mengapa *lead time* aktual dapat mencapai lima hingga tujuh hari kerja walaupun target SLA hanya tiga hari kerja.

Tabel 3. Sintesis akar masalah berdasarkan wawancara

Dimensi	Temuan Utama	Implikasi
SDM	Tidak ada admin khusus kredit	Fungsi administrasi tersebar
Metode	Proses panjang, manual, belum seragam	Variasi kerja
Otorisasi	Bergantung pada pimpinan atau unit atas	Waktu staf terbuang
Dokumen	Kekurangan atau kesalahan berkas sering terjadi	Alur kerja tidak efisien
Beban kerja	Tugas rangkap pada beberapa fungsi	Proses menjadi terlalu hati-hati

Analisis ini penting karena menunjukkan bahwa *bottleneck* pada KCP bukan hanya masalah kecepatan individu, melainkan masalah desain sistem. Fenner dan Netland (2023) menekankan bahwa *lean service* harus cocok dengan tipe layanan yang dihadapi. Dalam kasus ini, layanan administratif kredit memiliki tingkat variabilitas yang cukup tinggi karena kualitas berkas nasabah tidak selalu sama. Oleh sebab itu, perbaikan paling logis adalah memperbaiki standar input dan memperjelas jalur eskalasi, bukan sekadar meminta staf bekerja lebih cepat.

Future State dan Implikasi Sustainability

Berdasarkan diagnosis proses, perbaikan yang paling realistis bagi KCP bukanlah penambahan lapisan kontrol baru, melainkan penyederhanaan aliran kerja dan standarisasi input yang relevan dengan tantangan operasional Industri 4.0. Mengingat solusi *checklist* manual terkesan mundur selangkah di era digitalisasi dan *Financial Technology* (Fintech), intervensi pertama adalah penerapan *checklist* pra-verifikasi berbasis digital sejak awal penerimaan berkas. Intervensi kedua adalah penetapan batas waktu respons internal untuk otorisasi agar *waiting time* tidak menumpuk pada satu titik. Intervensi ketiga adalah pembagian peran yang lebih tegas antarstaf untuk menghindari penumpukan beban administratif. Terakhir, intervensi keempat adalah eksplorasi

otomatisasi sederhana, mengingat KCP memiliki limitasi anggaran seperti penggunaan *macro* Excel yang terotomatisasi atau *shared cloud dashboard* berbiaya rendah. Langkah ini tidak hanya menyeragamkan format input untuk menekan *rework*, tetapi juga memungkinkan pemantauan pergerakan berkas secara *real-time*.

Melalui kombinasi intervensi tersebut, intervensi ini diperkirakan dapat mempersingkat *lead time* secara signifikan, meskipun pengukuran eksak efisiensi waktu tersebut masih memerlukan studi lanjutan. Penghematan terbesar berasal dari penurunan waktu tunggu otorisasi dan *rework* berkas. Artinya, perbaikan paling signifikan bukan pada mempercepat kerja individual, melainkan pada memotong waktu yang hilang akibat alur yang tidak efisien. Hal ini konsisten dengan temuan Kurnia et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *lean service* pada proses pengadaan jasa mampu menurunkan *lead time* secara signifikan ketika aktivitas tidak bernilai tambah dihilangkan secara disiplin. Pada konteks KCP, logika yang sama berlaku yaitu semakin sedikit iterasi dokumen bolak-balik, semakin pendek pula waktu layanan.

Dari perspektif *sustainability*, manfaat perbaikan tidak terbatas pada efisiensi waktu. Pertama, *sustainability* ekonomi muncul melalui berkurangnya *backlog*, potensi *overtime*, dan biaya koordinasi. Kedua, *sustainability* sosial terlihat dari beban kerja yang lebih seimbang dan menurunnya tekanan psikologis staf akibat pekerjaan berulang. Ketiga, *sustainability* lingkungan tampak melalui penurunan penggunaan kertas, salinan dokumen, serta perpindahan fisik berkas yang tidak perlu. Dengan demikian, *lean service* pada KCP tidak hanya mempercepat layanan, tetapi juga menjaga daya tahan proses dalam jangka panjang.

Hasil ini sejalan dengan temuan Lizarelli et al. (2023) dan Sharma et al. (2024) bahwa *lean* pada sektor jasa berasosiasi dengan kinerja keberlanjutan, terutama ketika dikombinasikan dengan disiplin proses dan dukungan organisasi. Namun, studi ini menambahkan konteks yang lebih spesifik, yaitu cabang pembantu bank daerah. Pada unit seperti ini, keberlanjutan bukan sekadar isu lingkungan, tetapi kemampuan menjaga performa layanan meskipun sumber daya terbatas. Itulah sebabnya nilai tambah penelitian ini terletak pada pergeseran fokus dari efisiensi semata ke efisiensi yang berkelanjutan.

Tabel 4. Rekomendasi *future state* untuk administrasi kredit di KCP

Intervensi	Tujuan	Dampak operasional	Dampak sustainability
Checklist pra-verifikasi	Mengurangi berkas tidak lengkap sejak awal	<i>Rework</i> turun, aliran kerja lebih lancar	Kertas dan waktu staf lebih hemat

Batas waktu respons otorisasi	Mencegah waiting time yang terlalu panjang	<i>Lead time</i> lebih stabil	Proses lebih tahan terhadap <i>backlog</i>
Pembagian kerja standard	Menyeimbangkan beban antarstaf	Koordinasi lebih cepat	Mengurangi kelelahan kerja
Template digital sederhana	Menyeragamkan format input	Kesalahan input menurun	Mengurangi salinan dokumen

Perbandingan dengan penelitian terdahulu

Jika dibandingkan dengan studi terdahulu, penelitian ini memperluas dua aspek sekaligus. Pertama, locus penelitian bergeser dari cabang utama atau proses layanan umum ke administrasi kredit pada KCP, yang karakter operasionalnya lebih rapuh dan lebih terbatas. Kedua, fokus analisis bergeser dari efisiensi murni ke efisiensi yang berkelanjutan. Artinya, keberhasilan lean tidak hanya diukur dari penurunan waktu proses, tetapi juga dari kemampuan proses mempertahankan kualitas layanan ketika beban meningkat.

Hidayati et al. (2019) menunjukkan bahwa lean service dapat menurunkan *lead time* pada proses kredit, sedangkan Alwi dan Kusumah (2022) menyoroti manfaat pemetaan proses pada layanan bank daerah. Kurnia et al. (2023) menegaskan bahwa lean service juga efektif pada proses pengadaan jasa yang kompleks. Sementara itu, Lizarelli et al. (2023) dan Sharma et al. (2024) memperkuat argumen bahwa lean berhubungan dengan kinerja keberlanjutan pada sektor jasa. Penelitian ini menggabungkan temuan-temuan tersebut ke dalam konteks small-branch banking, sehingga menghasilkan posisi konseptual bahwa lean service paling relevan ketika dirancang sesuai keterbatasan organisasi, bukan ketika diterapkan secara seragam.

Tabel 5. Posisi dan kebaruan penelitian ini dibandingkan studi terdahulu

Studi	Konteks	Fokus hasil	Gap terhadap penelitian ini
Hidayati et al. (2019)	Banking institution, kredit kendaraan	VSM menurunkan <i>lead time</i>	Belum menautkan sustainability dan konteks KCP
Alwi dan Kusumah (2022)	Layanan bank daerah	Lean tool untuk perbaikan proses	Belum spesifik pada administrasi kredit KCP Surabaya
Kurnia et al. (2023)	Pengadaan alat kesehatan rumah sakit	<i>Lean service</i> + Kaizen menurunkan <i>lead time</i> dan komplain	Bukan sektor perbankan dan belum fokus pada cabang kecil
Lizarelli et al. (2023)	Service companies	Lean berpengaruh pada sustainability	Belum masuk pada proses administrasi kredit bank

Penelitian ini	KCP Bank bjb Surabaya	Lean service untuk efisiensi dan sustainability proses	Mengisi gap small-branch banking dengan keterbatasan sumber daya
----------------	--------------------------	--	--

Perbandingan tersebut menegaskan bahwa penelitian ini tidak hanya mereplikasi studi lean banking sebelumnya, tetapi juga memindahkan fokus analisis ke unit kerja yang lebih kecil dan lebih rentan terhadap *bottleneck*. Dalam cabang pembantu, hambatan proses lebih sulit diatasi melalui ekspansi sumber daya, sehingga rancangan lean harus lebih menekankan penyederhanaan alur, standarisasi, dan kejelasan otorisasi. Di sinilah kontribusi teoritis penelitian ini muncul: lean service ternyata lebih efektif ketika disesuaikan dengan batasan struktural organisasi, bukan ketika diperlakukan sebagai paket perbaikan yang seragam untuk semua unit.

Secara praktis, temuan ini memberi arahan bahwa perbaikan tidak harus menunggu investasi besar. Sebagian *bottleneck* dapat dikurangi melalui penyesuaian urutan kerja, template dokumen yang lebih jelas, dan penguatan koordinasi antarfungsi. Karena itu, artikel ini relevan bagi bank daerah lain yang menghadapi masalah serupa pada unit kecil dengan beban administrasi tinggi.

Implikasi implementasi dan keterbatasan

Bagi manajemen KCP, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi lean service sebaiknya dimulai dari intervensi yang paling dekat dengan sumber *waste* terbesar, yaitu verifikasi awal dan otorisasi. Langkah pertama yang paling logis adalah menetapkan satu titik koordinasi administrasi kredit agar alur berkas tidak tersebar ke banyak peran tanpa pengendali. Titik koordinasi ini tidak harus berbentuk penambahan staf baru, tetapi dapat berupa penunjukan peran fungsional yang jelas dengan tanggung jawab terukur. Setelah itu, bank dapat menerapkan pra-verifikasi dokumen melalui checklist baku, format berkas seragam, dan batas waktu respons internal yang disepakati bersama. Dengan cara ini, staf tidak perlu menunggu terlalu lama hanya untuk memastikan kelengkapan administrasi dasar.

Penerapan lean pada KCP juga perlu dibaca sebagai strategi penyesuaian kapasitas, bukan sekadar efisiensi teknis. Dalam cabang kecil, kemampuan organisasi untuk menambah orang atau menambah lapisan prosedur sangat terbatas. Karena itu, perbaikan yang lebih efektif adalah menurunkan kompleksitas pekerjaan yang tidak perlu dan memperjelas batas tanggung jawab antarfungsi. Jika proses lebih singkat dan lebih terstandar, staf dapat kembali fokus pada tugas utama mereka, sementara risiko backlog dan ketegangan kerja dapat ditekan. Dalam jangka menengah, kondisi ini akan membantu

cabang menjaga kualitas layanan meskipun terjadi lonjakan volume pada periode tertentu. Dengan demikian, lean service berperan sebagai mekanisme penguatan kapasitas internal, bukan hanya alat penghemat waktu.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena sebagian data operasional rinci tidak tersedia secara terbuka, sehingga pemetaan *current state* disusun melalui simulasi realistis berbasis wawancara dan observasi. Keterbatasan ini tidak mengurangi nilai analitis penelitian, tetapi perlu dicatat agar pembaca memahami bahwa angka pada tabel digunakan untuk menggambarkan pola proses, bukan untuk mengeklaim presisi pengukuran time study. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan data kuantitatif sebelum dan sesudah intervensi untuk mengukur penurunan *lead time*, tingkat kepatuhan SLA, dan perubahan beban kerja staf secara lebih akurat. Penelitian berikutnya juga dapat menambahkan perspektif nasabah agar dampak lean service terhadap kepuasan pelanggan dan perceived service quality dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

Agar perbaikan tidak berhenti pada rekomendasi konseptual, KCP perlu menetapkan indikator implementasi yang sederhana namun terukur. Misalnya, waktu pemeriksaan kelengkapan awal, waktu tunggu otorisasi, jumlah berkas yang kembali untuk rework, dan jumlah hari penyelesaian per kasus. Indikator ini dapat dipantau mingguan oleh supervisor atau petugas yang ditunjuk sebagai koordinator administrasi kredit. Dengan monitoring ringkas seperti ini, proses lean tidak diposisikan sebagai proyek sekali jalan, tetapi sebagai kebiasaan kerja yang terus diperbaiki. Pendekatan ini juga membantu manajemen menilai apakah *bottleneck* benar-benar bergeser setelah intervensi dilakukan atau justru muncul pada titik proses lain.

Dari sudut pandang tata kelola, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perbaikan proses akan lebih efektif bila dibarengi dengan pembakuan peran lintas fungsi. Jika customer service, teller, account officer, dan supervisor tetap harus terlibat dalam administrasi kredit, maka perlu ada batas tugas yang eksplisit, urutan kerja yang pasti, dan kanal eskalasi yang jelas. Tanpa pembakuan tersebut, pembagian kerja hanya akan memindahkan beban dari satu pihak ke pihak lain tanpa menghapus *waste*. Karena itu, lean service dalam konteks KCP lebih tepat dipahami sebagai upaya menyederhanakan koordinasi, bukan sekadar mempercepat output.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat argumen bahwa lean service pada layanan jasa harus dibaca melalui kacamata konteks. Pada proses yang sensitif terhadap risiko seperti kredit bank, pengurangan *waste* tidak berarti menghilangkan kontrol, tetapi

menempatkan kontrol pada titik yang paling bernilai. Jika kontrol ditempatkan terlalu awal, terlalu banyak, atau terlalu berulang, maka sistem menjadi lambat tanpa menambah kualitas. Sebaliknya, jika kontrol dibangun dengan alur yang jelas, checklist yang seragam, dan otorisasi yang responsif, proses tetap aman sekaligus efisien. Logika inilah yang membuat penelitian ini relevan bagi diskursus lean service di sektor perbankan daerah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa proses administrasi kredit di KCP Bank X Surabaya mengalami deviasi SLA yang nyata karena *lead time* aktual berada pada kisaran lima hingga tujuh hari kerja, jauh di atas target tiga hari kerja. *Bottleneck* utama terletak pada verifikasi dokumen, eskalasi otorisasi, dan *rework* berkas. *Waste* dominan berupa *waiting*, *rework*, *motion*, *transportation*, dan *overprocessing* memperpanjang proses sekaligus menambah beban kerja staf. Akar masalahnya bukan terutama pada kinerja individu, melainkan pada ketidakseimbangan struktur kerja dan desain proses yang belum terstandardisasi.

Penerapan intervensi *future state* yang dirumuskan diperkirakan dapat mempersingkat *lead time* secara signifikan, meskipun pengukuran eksaknya memerlukan studi empiris lebih lanjut. Penelitian ini sejalan dengan dan memperkuat temuan Lizarelli et al. (2023) yang menyatakan bahwa *lean service* merupakan instrumen efisiensi sekaligus strategi keberlanjutan (*sustainability*) di sektor jasa secara umum. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan nilai tambah dengan membuktikannya secara spesifik dalam konteks Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang memiliki keterbatasan sumber daya dan belum banyak diteliti. Hal ini memperlihatkan bahwa implementasi *lean service* pada level cabang kecil berperan krusial dalam menjaga keberlanjutan operasional melalui penguatan ketahanan internal dan stabilitas layanan jangka panjang.

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan baik untuk perbaikan praktis di lapangan maupun pengembangan akademis ke depan. Dari sisi manajemen perbankan, manajemen KCP disarankan untuk segera menerapkan langkah-langkah taktis seperti standardisasi operasional melalui penyusunan *checklist* pra-verifikasi, penyederhanaan jalur otorisasi, pembagian kerja lintas fungsi yang lebih tegas, serta pemanfaatan template input digital sederhana sebagai bentuk intervensi yang paling realistis di tengah keterbatasan sumber daya yang ada. Sementara itu, bagi

agenda penelitian selanjutnya, disarankan agar studi masa depan dapat beralih menggunakan pendekatan kuantitatif secara empiris dengan membandingkan data sebelum dan sesudah intervensi demi mengukur penurunan *lead time* serta tingkat kepatuhan SLA secara lebih presisi. Selain itu, integrasi perspektif nasabah juga sangat direkomendasikan dalam penelitian lanjutan agar dampak dari penerapan *lean service* terhadap kualitas layanan yang dirasakan (*perceived service quality*) dapat dianalisis secara lebih komprehensif dan menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Alwi, M. N., & Kusumah, L. H. (2022). Implementation of lean tool for process improvement of banking services: A case study of regional banks. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 6(1), 186–211. <https://doi.org/10.30988/jmil.v6i1.1012>
- Bank Indonesia. (2026). *Survei perbankan triwulan IV 2025: Penyaluran kredit baru meningkat*. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_281526.aspx
- Fenner, S., & Netland, T. H. (2023). Lean service: A contingency perspective. *Operations Management Research*, 16(3), 1271–1289. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00350-7>
- Hidayati, J., Tarigan, U. P. P., & Tarigan, U. (2019). Implementation of lean service to reduce *lead time* and non-value added activity in a banking institution. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 505(1), Article 012076. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/505/1/012076>
- Kurnia, H., Suhendra, S., Manurung, H., & Julianoro, K. B. (2023). Implementation of lean service approaches to improve customer satisfaction and sustainability of health equipment procurement process at hospitals. *Quality Innovation Prosperity*, 27(3), 1–17. <https://doi.org/10.12776/qip.v27i3.1875>
- Lizarelli, F. L., Chakraborty, A., Antony, J., Jayaraman, R., Carneiro, M. B., & Furterer, S. (2023). Lean and its impact on sustainability performance in service companies: Results from a pilot study. *The TQM Journal*, 35(3), 698–718. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0094>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Booklet perbankan Indonesia 2025*. <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/booklet-perbankan-indonesia/Pages/Booklet-Perbankan-Indonesia-2025.aspx>
- Ruwanpura, U. D. R. E., Perera, B. A. K. S., & Ranadewa, T. (2025). Lean tools used in administrative processes across sectors: A systematic review and insights for the construction industry. *Construction Innovation*, 25(4), 1287–1314. <https://doi.org/10.1108/CI-03-2023-0057>
- Setiawan, I., Tumanggor, O. S. P., & Purba, H. H. (2021). Value stream mapping: Literature review and implications for service industry. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 23(2), 155–166. <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.6038>
- Sharma, S., Gupta, N., & Thakur, P. (2024). The lean link: Exploring Industry 4.0's influence on sustainable operational performance for services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(7), 1920–1941. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2023-0372>