

Analisis Penerapan *Lean Management* Pada Tingkat Kepuasan Klien: Studi Pada *Digital Agency Newave Strategic* di Jakarta Selatan

Heru Gunadi

Prodi Manajemen, LSPR Institute of Communication & Business, Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak penerapan *lean management* pada perusahaan *startup* dalam menjaga kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan *digital agency Newave Strategic* yang melakukan kampanye digital di masa pandemi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode wawancara untuk pengumpulan data. Wawancara dilakukan dengan empat narasumber yang terkait dengan internal *Newave Strategic* dan pengguna layanan yang disediakan oleh *Newave Strategic*. Analisis data menggunakan reduksi data, triangulasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teridentifikasi beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam niat pembelian kembali dalam memilih agensi (*purchase decision*). Beberapa faktor tersebut adalah *service quality*, *customer value*, dan *customer satisfaction* yang tidak berpengaruh signifikan meskipun perusahaan melakukan efisiensi melalui *lean management*.

Kata kunci: *digital agency; innovation; service quality; lean management*

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the impact regarding the application of lean management in a startup company in maintaining the quality of services provided to Newave Strategic digital agency customers who are conducting digital campaigns during the pandemic. This research is a qualitative approach with descriptive study. The study used the interview method for data collection. Interviews were conducted with four sources related to the internal of Newave Strategic and users of the services provided by Newave Strategic. Analysis data used data reduction, triangulation, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that several factors were identified that were considered in the repurchase intention of choosing an agency (purchase decision). Some of these factors are service quality, customer value and customer satisfaction which are not significantly affected even though the company makes efficiency through lean management.

Keywords: *digital agency; innovation; service quality; lean management*

PENDAHULUAN

Bersamaan dengan revolusi industri keempat atau lebih dikenal dengan sebutan revolusi industri 4.0, yang menurut Davis (2016) akan diiringi dengan beragam transisi kehidupan dari yang bersifat konvensional ke arah digital, dan akan mencapai puncaknya pada revolusi Industri 4.0 ini. Ekosistem dunia yang serba digital juga membuka banyak peluang di industri kreatif. Industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan keterampilan, kreativitas, dan bakat yang dimiliki individu dalam menciptakan kesejahteraan dan lapangan

pekerjaan. Di Indonesia sendiri geliat perkembangan industri kreatif sangat terasa. Menurut klasifikasi yang dilakukan oleh BEKRAF, ada 16 subsektor industri kreatif dan salah satu di antara adalah periklanan. (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021)

Perusahaan periklanan atau di Indonesia sering disebut dengan *advertising agency* adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pemasaran untuk membantu para klien mulai dari perencanaan, persiapan, penerapan, serta evaluasi berbagai kegiatan kampanye atau *campaign* periklanan (Wibowo, 2017). Termasuk di dalamnya adalah tugas untuk menganalisa perilaku pelanggan serta membantu menentukan target pasar klien dalam memasarkan produk mereka. Barton (1955) menambahkan bahwa *advertising agency* adalah kumpulan orang dengan spesialisasi khusus di bidang periklanan dan pemasaran yang mana di dalamnya termasuk *copywriter* iklan, perancang iklan, penyeleksi media, dan penasihat atau konsultan untuk berbagai masalah atau kegiatan periklanan.

Seiring bertambahnya waktu, persaingan sesama *advertising agency* pun semakin ketat ditambah lagi beberapa tahun terakhir di Indonesia marak bermunculan industri kreatif berupa *advertising agency* berbasis perusahaan rintisan atau dikenal dengan nama *startup*. Umumnya *startup digital agency* unggul dalam beradaptasi pada pertumbuhan dan perubahan fluktuatif yang terjadi di era digital ini. Menurut Kidder (2012), *startup* adalah sebuah model bisnis baru atau dijadikan istilah untuk setiap perusahaan yang baru, belum memiliki banyak pengalaman operasional dan masih dalam fase mencari pasar. Dalam ‘*The Lean Startup*’, Ries (2016) menambahkan bahwa *startup* adalah sebuah institusi yang dirancang untuk menghasilkan produk atau menawarkan jasa baru dalam kondisi yang tidak pasti dan berubah-ubah secara ekstrem.

Salah satu perubahan eksternal yang tidak dapat diprediksi adalah merebaknya wabah *Coronavirus Disease (Covid-19)* di awal tahun 2020 yang ditetapkan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) sebagai pandemi dunia. Seperti mati suri, seketika itu pula pandemi hadir dan merubah segala bentuk interaksi manusia. Penerapan berbagai kebijakan baru seperti *social distancing*, *work from home*, dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) guna mengurangi angka pertumbuhan penularan Covid -19, seketika berdampak pada banyak aspek kehidupan. Menurut laman Kementerian Keuangan, PPKM yang diselenggarakan serentak di tujuh provinsi di Pulau Jawa berdampak pada kondisi ekonomi negara (Kurniawan, 2021). Beragam berita Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan berita tentang keputusan perusahaan yang terpaksa gulung tikar terus bertambah setiap harinya. Kondisi ini tidak terkecuali juga berlaku bagi para pelaku *startup*.

Pengurangan pegawai dan beragam strategi diambil demi bisa bertahan dalam kondisi pandemi tersebut. Salah satunya adalah dengan menerapkan *lean management*. Penerapan *lean management* ini merupakan salah satu upaya yang dilakukan guna mempertahankan laju usaha selama pandemi berlangsung. Salah satu *agency* yang menerapkan *lean management* tersebut adalah Newave Strategic, sebuah *digital agency* yang berlokasi di area Jakarta selatan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah strategi *lean management* yang diterapkan tidak berdampak secara negatif dan tetap dapat menjaga kualitas layanan yang diberikan oleh Newave Strategic kepada klien-klien mereka selama pandemi berlangsung. Dari penelitian ini nantinya dapat terangkum dan disimpulkan mengenai bagaimana cara mengolah dan menjaga kualitas layanan meski perusahaan melakukan

efisiensi dan perampingan pegawai, sebagai upaya penerapan *lean management*. Selain itu, teori yang terangkum di dalamnya akan menambah literatur yang menggambarkan bagaimana metode *lean management* dapat diterapkan untuk keberlangsungan perusahaan rintisan meski dalam situasi darurat.

Beberapa penelitian tentang startup di Indonesia, sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Salah satunya adalah yang meneliti tentang analisis faktor keberhasilan *startup* yang berfokus pada sumber daya manusia di perusahaan *startup*. Penelitian lainnya adalah pada faktor-faktor penentu kesuksesan *startup* di Indonesia pasca Covid-19 yang menggunakan studi kasus pada komunitas *startup*. Selain itu, ada juga penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pertumbuhan startup dalam era ekonomi digital. Beberapa startup yang sukses di Indonesia antara lain Gojek, Tokopedia, Traveloka, Bukalapak, dan OVO. Penelitian kali ini, peneliti lebih memfokuskan pada perubahan strategi komposisi tim dalam melakukan pekerjaan yang dijalankan dengan komposisi lebih ramping dan sederhana, sehingga dapat berpengaruh pada biaya yang harus dikeluarkan.

Penelitian-penelitian yang sudah ini menunjukkan hasil dari data lapangan bahwa kerja tim sangat berpengaruh bagi kesuksesan *startup*, kualitas SDM, skill dan kemampuan *coding*-nya, sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah *startup*. Tim sangat penting dalam sebuah *startup*, tim merupakan aset paling berharga. SDM *startup* tidak dapat bekerja sendiri, oleh karena itu dibutuhkan sinergi antar satu dengan yang lainnya. Tim adalah aspek utama dari *startup*. Ada juga hasil penelitian sebelumnya menemukan aktor kesuksesan *startup* terdiri dari pengalaman pendiri *startup*, sumber daya *startup*, jaringan dari pendiri *startup*, produk *startup*, bisnis model *startup*, digitalisasi *startup*, dan kondisi lingkungan eksternal *startup*. (Syavitra et al., 2023; Jaya et al.; 2017, Yang, 2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deksriptif yang bertujuan menggambarkan kondisi sosial mengenai penerapan *lean management* suatu perusahaan rintisan (*startup*) dalam menjaga kualitas layanan yang diberikan pada pelanggan digital *agency* Newave Strategic, yang meskipun terpaan pandemi dan beragam pembatasan, tetap melakukan kampanye digital. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti objek dengan kondisi yang alamiah (keadaan riil, tidak di-*setting* atau dalam keadaan eksperimen) di mana peneliti adalah instrumen kuncinya. (Sugiyono, 2014; Neuman, 2014)

Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui *data collection* atau mengepul data dengan metode wawancara tidak terstruktur, kepada 2 (dua) narasumber internal dan 2 (dua) narasumber eksternal perusahaan. Narasumber internal terdiri dari pendiri perusahaan dan direktur sebagai penanggung jawab dalam penerapan *lean management*. Narasumber eksternal terdiri dari klien-klien yang meskipun dalam situasi pandemi masih tetap menjadi klien aktif Newave Strategic. Daftar pertanyaan akan lebih difokuskan pada hal-hal dan pertimbangan yang melatarbelakangi keputusan klien dalam memilih dan berkerjasama dengan Newave Strategic. Selain jawaban terhadap daftar pertanyaan, klien juga akan diarahkan untuk memberikan testimoni obyektif terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Wawancara dilakukan secara *offline* atau luar jaringan di kantor masing-masing narasumber dan/atau jika tidak memungkinkan akan dilakukan via *online* atau dalam jaringan dengan menggunakan aplikasi Zoom dan Google Meet. Setelah itu, penyajian data pada penelitian ini akan dilakukan secara deksriptif dengan reduksi data, yaitu proses pengolahan data agar supaya data tidak jenuh atau buram dan diketahui pokok-pokok pentingnya (Nazir, M. 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Kotler (2016), dari segi bentuk dan fungsinya, ada dua jenis *advertising agency*. Pertama adalah *Full-Service Agency* yaitu agensi yang ruang lingkupnya besar dan mampu melakukan kampanye iklan secara menyeluruh mulai dari riset pasar hingga produksi materi untuk beriklan. Sementara itu bentuk *agency* kedua adalah *Specialized Agency*. Perusahaan ini merupakan lembaga yang menyediakan hanya satu layanan yang dipilih dari seluruh jangkauan layanan yang ada. Sebagai contoh adalah *digital agency*, yaitu agensi yang akan fokus pada bentuk pemasaran dan promosi digital. Jumlah karyawan yang bekerja di dalam *advertising agency* pun beragam mulai dari satu hingga ribuan orang.

Meruncingnya persaingan sesama perusahaan *advertising agency* maupun *digital agency* telah menuntut para pelaku usaha untuk lebih kreatif dan adaptif dalam memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan dunia pemasaran yang dihadapi oleh klien. *Agency* tidak hanya dituntut untuk senantiasa kreatif tetapi juga sekaligus dapat menyajikan produk dan layanan yang lebih efisien, efektif dan terjangkau dari sisi biaya. Ditambah lagi situasi pandemi membuat para pelanggan harus mempertimbangkan banyak faktor melakukan aktivitas pendukung pemasaran, dan juga dalam memilih *agency* sebagai mitra pelaksana aktivitas. (Seckler, 2017; Day, 2018)

Situasi yang tidak menentu, pemasukan yang berkurang, dan peluang yang sebagian besar terhalang oleh pandemi menyebabkan berkurangnya permintaan akan aktivitas pendukung pemasaran. Ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran inilah yang akhirnya menimbulkan kurva persaingan semakin runcing. Penawaran dengan harga yang lebih murah juga menjadi salah satu pilihan paling beralasan dari sisi pelanggan. Akibatnya dari sisi *agency*, persaingan harga adalah strategi yang paling masuk akal untuk dilakukan, dengan alasan *survival mode on*. Lalu, untuk bisa memberikan penawaran dengan harga serendah mungkin hingga mampu bersaing, salah satu caranya tentu saja dengan cara menekan, mengurangi, bahkan jika perlu menghilangkan komponen-komponen pembentuk biaya. Salah satu cara untuk mengatur biaya demi menjaga keberlangsungan perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Lean Management*. *Lean Management* merupakan sebuah pendekatan manajemen yang berasal dari Jepang dan dipopulerkan oleh sistem produksi pada perusahaan otomotif Toyota. (Gao & Low, 2014).

Dalam buku "*Lean Thinking*" oleh Womack & Jones (2003) menyimpulkan bahwa *lean management* akan fokus pada perwujudan dari: (1) *zero waste* (minim limbah); (2) *zero waiting* (meminimalisir proses produksi yang berkepanjangan); dan (3) *zero complain* (meminimalisir kesalahan produksi yang berakibat pada penurunan kualitas layanan). Massachusetts Institute of Technology (MIT), menyimpulkan bahwa *lean management* terdiri dari satu kata kunci "*lean*" yang maknanya sangat tegas yaitu tanpa embel-embel (Carrus, 2000). Dengan demikian, jelas bahwa *lean management* akan fokus untuk

mengurangi hal-hal nonesensial atau yang tidak diperlukan yang menjadi dasar utama pendekatan ini. Pada hakikatnya perusahaan akan menjaga kedua aspek, yaitu kepuasan pelanggan dan keberhasilan setiap karyawan dalam menyajikan kualitas dari produk dan jasa yang dihasilkan (Oh & Kim, 2017). Proses produksi yang dipersingkat dan efisiensi pegawai merupakan hal-hal yang paling mungkin diterapkan dalam *lean management* dan memiliki potensi hasil paling menjanjikan.

Salah satu dampak pandemi yang paling nyata dan terasa adalah banyaknya perusahaan yang memutuskan untuk melakukan pengurangan pegawai. Hal tersebut juga dilakukan oleh *digital agency*, Newave Strategic yang berlokasi di Jakarta Selatan. Di dalam sebuah *agency* rintisan, kebutuhan pegawai tentunya tidak akan sebanyak pabrik atau perusahaan distribusi, contohnya. Lalu biasanya, jumlah pegawai yang terbatas sudah mewakili fungsi-fungsi utama dari sebuah *agency*. Namun demikian, ketika pandemi hadir, dan permintaan akan aktifitas pendukung pemasaran berkurang, salah satu upaya perampingan pegawai menjadi pilihan yang tidak terelakan di Newave Strategic. Masalahnya adalah, pegawai yang saat itu ada sudah sangat terbatas dan mewakili fungsi-fungsi utama. Jadi jika harus dilakukan pengurangan lebih lanjut, harus dapat dipastikan jika hal tersebut tidak akan berdampak secara langsung pada kualitas layanan dan produk.

Melalui Forbes, Rei Inamoto, menyampaikan pentingnya menjaga efisiensi perusahaan dengan meminimalisir sumber daya manusia. Inamoto menjelaskan bahwa untuk menjalankan perusahaan hanya diperlukan tiga orang saja dengan kualitas persona sebagai berikut; *the hipster*, *the hacker*, dan *the hustler*. Teori Inamoto yang kemudian dikenal dengan *3H personality theory* ini akan mengkombinasikan ke tiga model kepribadian yang memiliki motor dalam menjalankan fungsi penggerakkan perusahaan. (Ellwood, 2012).

The Hipster adalah sosok yang berangkat dengan modal kreativitas dalam mendesain, mengomunikasikan serta mengemas produk dan jasa yang akan ditawarkan. Sementara itu *The Hacker* biasanya diduduki oleh tipe orang yang bekerja dalam diam namun memberikan solusi berupa produk atau jasa dengan balutan ide atau teknologi mutakhir yang ditawarkan pada masyarakat. Terakhir adalah *The Hustler* yaitu sosok yang *skill*-nya didominasi oleh mereka yang umumnya berkecimpung di dunia *sales* dan *marketing*, yang mana akan bertugas membangun jaringan, relasi, serta berkordinasi dengan beberapa partner untuk menghasilkan dampak pada penjualan produk dan jasa yang diinisiasi perusahaan. (Ellwood, 2012).

Menurut hasil wawancara dengan salah satu pendirinya, perampingan pegawai di dalam *agency* Newave Strategic harus terjadi demi keberlangsungan perusahaan. *Agency* yang berdiri di tahun 2017 ini mulanya terdiri dari tiga orang saja. Tahun pertama **agency** ini didirikan mulanya hanya fokus menjadi solusi berbagai Rumah Produksi atau sering dikenal dengan sebutan PH yang membutuhkan *crowd* pada masa mereka akan merilis film yang diproduksi oleh PH tersebut. *Agency* akan mengoordinasi ratusan partisipan untuk hadir di bioskop-bioskop seluruh Indonesia selama seminggu pertama film dirilis. Mereka akan mengantri tiket, membeli serta menonton film layaknya penonton pada umumnya. Semakin banyaknya klien rumah produksi dan jadwal rilis film yang berdampingan atau bahkan nyaris bersamaan membuat tim terus-menerus bertambah. Hingga di awal tahun 2020 tim Newave Strategic berjumlah 14 orang.

Demi keberlangsungan perusahaan, pada bulan April 2020, Newave Strategic mengurangi jumlah pegawainya hingga 50% dari jumlah total pegawai. Komposisi pegawai yang tersisa adalah 3 orang pendiri utama, 2 orang tim dari divisi aktivitas digital, 2 orang desainer untuk divisi kreatif serta 1 orang pegawai administrasi yang merangkap keuangan. Perampingan ini otomatis menambah porsi pekerjaan di masing-masing posisi. Tiga pendiri utama turut serta membantu semua divisi untuk menjalankan peran-peran mereka yang juga bertambah banyak.

Pandemi juga sangat berdampak pada komposisi perusahaan. Kehidupan selama pandemi yang sebagian besar terpusat pada gawai atau *smartphone* turut memberi dampak pada pasar para klien Newave Strategic yang mana termasuk di dalamnya adalah pasar penonton film Indonesia. Dengan demikian, aktivitas promosi film pun harus diubah total mengingat adanya penutupan mal dan bioskop selama pandemi berlangsung.

Pelaku *startup* atau perusahaan rintisan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif pada ekosistem digital yang berubah-ubah secara tak menentu (Ries, 2016). Perubahan situasi karena pandemi dan pergeseran kebutuhan ini, menuntut Newave Strategic untuk beradaptasi dan menyesuaikan bentuk layanan dan produk yang dimiliki selama ini. Salah satu caranya adalah dengan menambah layanannya dengan menyediakan ragam aktivitas digital seperti mengorganisir kampanye digital menggunakan *influencers*, artis, atau *key opinion leader* yang spesifik membahas tema-tema tertentu. Meskipun melakukan perampingan pegawai, Ries menambahkan dalam *'The Lean Startup'* bahwa metode *lean management* memiliki dua pilar utama yaitu *respect people* atau menaruh respek pada orang, yaitu pegawai dan pelanggan, dan *continuous improvement* atau melakukan pembaharuan terus menerus, dalam hal ini meningkatkan kualitas produk atau layanan.

Salah satu improvisasi layanan yang ditawarkan oleh Newave Strategic dalam memberikan solusi pemasaran kreatif adalah menawarkan paket *everybody is influencers* (EVI), yaitu aktifitas digital untuk mem-*posting* foto atau video atau suara di akun sosial media milik perorangan yang dilakukan oleh semua pihak, atau partisipannya adalah orang yang bukan siapa-siapa. *Everybody is Influencers* adalah sebuah terobosan baru yang dicetuskan oleh Newave Strategic dengan melibatkan siapa saja meskipun jumlah pengikutnya berada diluar kategori influencer mikro, makro, dan mega. Adapun klasifikasi mengenai influencer mikro, makro, dan mega dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Klasifikasi *Influencer* Mikro, Makro, dan Mega

| No. | Tipe Influencer | Keterangan |
|-----|-----------------|--|
| 1. | Mikro | influencer dengan jumlah pengikut di atas 10.000 dan di bawah 100.000 |
| 2. | Makro | influencer dengan jumlah pengikut di atas 100.000 dan di bawah 1.000.000 |
| 3. | Mega | influencer dengan jumlah pengikut di atas 1.000.000 |

Sumber: Park et al. (2021)

Narasumber menambahkan bahwa penyediaan layanan EVI untuk “memeriahkan” sebuah kampanye digital para pelanggan Newave Strategic ini menjadi nilai lebih untuk membangun *engagement* agensi dengan klien.

Dalam wawancara juga dijelaskan bahwa hubungan antara *agency* dan klien umumnya akan berakhir setelah proses *order* selesai, dan setelah rilis produk atau film. Dengan adanya layanan EVI ini, hubungan komunikasi antara klien dan *agency* dapat berlangsung lebih panjang. Adanya diskusi-diskusi terkait penentuan target pasar, lokasi partisipan, serta preview materi sebelum di-*posting* akan terus berlanjut apalagi partisipan EVI atau *Everybody is Influencers* akan senantiasa melakukan aktivitas *posting* hingga jangka waktu 1-3 bulan setelah produk dirilis.

Para narasumber yang berasal dari klien Newave dalam penelitian ini juga menyampaikan bahwa mereka sangat terbantu dengan EVI karena dari segi harga cukup terjangkau dengan kuantitas pelaku aktivitas digitalnya berjumlah minimal 500 orang. Harga paket EVI yang berisi 500 partisipan sama dengan atau lebih dari harga seorang *mega influencers* untuk melakukan aktivitas digital di platform Instagram mereka masing-masing sebanyak 1 kali saja. Sementara itu, dampak EVI dapat dilihat hingga beberapa bulan ke depan.

Salah satu narasumber menjelaskan lebih lanjut bahwa dengan formasi pegawai yang baru dan lebih mini memang menambah beban pekerjaan pegawainya akan tetapi ada sebuah hubungan yang akrab terjalin antara klien dan *agency*. Klien akan tetap dilayani oleh salah satu pegawai hingga akhir evaluasi kampanye. Tim yang lebih ramping rupanya tidak mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan. Berbagai sumber mengatakan bahwa kemampuan berinovasi akan mempengaruhi loyalitas dan reputasi pelanggan (Foroudi et al., 2016; Atashfaraz & Abadi, 2016). Narasumber juga menyampaikan bahwa inovasi berupa EVI yang dimiliki oleh Newave Strategic adalah sebuah terobosan yang bahkan tidak pernah mereka peroleh dari *agency* lain.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa nilai produk dan jasa sebagian besar ditentukan oleh persepsi kualitas (Cronin et al., 2000). Kualitas adalah fitur totalitas dan karakteristik suatu produk atau layanan yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat (Kotler & Keller, 2016). Reis (2016), menambahkan bahwa fase-fase dalam dalam *Lean Startup* meliputi *learn, build, and measurement*. Dengan ini Newave Strategic ataupun *agency* sejenis harus melakukan *measurement* atau pengukuran kualitas secara berkala sehingga bila ada hal-hal yang perlu diperbaiki, ditambahkan atau dilengkapi akan segera terdeteksi. Hal ini semua dilakukan agar kepuasan pelanggan tetap terjaga, dan untuk selanjutnya dengan sendirinya akan memutuskan untuk bekerja sama kembali dengan *agency* dengan kepercayaan yang sudah terbentuk karena sudah terpuaskan dengan kualitas yang selalu terjaga. Hasil wawancara dengan para pelanggan dapat membuktikan bahwa sebagai pelanggan atau pengguna jasa suatu *agency*, kualitas adalah salah satu penentu utama mereka untuk memutuskan dengan siapa mereka akan bekerja.

SIMPULAN

Reis (2016) dalam 'The Lean Startup' menyampaikan bahwa *startup* tidak hanya sekedar jenis atau kriteria perusahaan melainkan juga sebuah masa yang mana perusahaan dihadapkan pada situasi yang tidak biasa lalu dituntut untuk memiliki terobosan baru untuk dapat menghasilkan sebuah solusi. Situasi-situasi yang tidak menentu dapat pula membuat sebuah perusahaan besar kembali ke masa *startup* jika perubahan tersebut berdampak besar pada beragam aspek. Perusahaan akan dihadapkan pada situasi yang mengharuskannya untuk

lebih inovatif dan kreatif dalam merubah situasi bahkan hingga keadaan terburuk terjadi, seperti pandemi Covid-19 baru-baru ini, pelaku bisnis dituntut untuk mampu adaptif dan merubah kondisi menjadi menjadi peluang yang baru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk beradaptasi pada situasi apapun adalah hal yang sangat penting dimiliki. Di dalam *skill* adaptif diperlukan tambahan *skill* lainnya yaitu kreatif untuk menciptakan inovasi-inovasi yang dapat menjadi solusi pada situasi atau perubahan terikini yang dialami pelanggan. Pandemi memang hadir merubah segala bentuk, tata cara, dan kebiasaan manusia dalam menjalani kehidupan, namun dengan perampingan pegawai yang dilakukan Newave Strategic, justru mengoptimalkan kemampuan pegawai yang tersisa dalam menciptakan inovasi-inovasi yang dibutuhkan oleh pelanggan mereka.

Peran ganda pada setiap posisi memperkaya wawasan dan juga mempererat hubungan dengan klien karena membuat pelayanan lebih intim dan dari segi biaya tentunya juga akan lebih ramah. Sesungguhnya pelanggan tidak melihat berapa banyak yang bekerja di dalam *agency*, tetapi mereka akan melihat dampak dari terobosan yang diberikan beserta kualitas pelayanannya dalam menyajikan terobosan itu.

Adanya fitur layanan baru *Everybody is Influencers* atau EVI menjadi sebuah nilai tambah pada kepuasan pelanggan Newave Strategic. Dengan jumlah tim yang terbatas, dan dengan sistem *lean management* yang diterapkan, Newave Strategic berhasil mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk berinovasi memuaskan pelanggan. Inovasi EVI, bagi pelanggan adalah sebuah solusi yang berdampak ganda. EVI berhasil menjangkau *awareness* yang banyak dan terus-menerus dan dari segi biaya, EVI cukup terjangkau. Adanya EVI sebagai tambahan atau *topping* dalam rancangan kampanye digital memberikan kemudahan klien dalam menciptakan kampanye yang berkesinambungan dan menjangkau target yang diharapkan. Langkah perampingan yang diambil oleh Newave Strategic juga tidak mengganggu klien karena kualitas pelayanan yang diberikan tetap terjaga.

Kepuasan klien-klien Newave Strategic tetap berada pada level tinggi, meskipun telah dilakukan penyesuaian terutama pada komposisi tim menjadi lebih ramping (*lean*). Hal ini dimungkinkan karena proses penyesuaian komposisi tim dilakukan melalui tahap perencanaan yang baik dan mempertimbangkan faktor kesesuaian individu dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh individu tersebut. Selain ini, mitigasi risiko juga telah dilakukan secara terperinci dan mempersiapkan *contingency plan*, jika hal-hal yang tidak diharapkan terjadi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif di mana hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan lain di luar objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian kuantitatif untuk mengkonfirmasi penerapan *lean strategy* di objek lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Atashfaraz, M., & Abadi, M. H. H. S. (2016). Impact of E-Service innovation on brand equality and customer loyalty in Samsung international corporation. *Procedia Economics and Finance*, 36, 327-335. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30044-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30044-2)

- Barton, R. (1955). *Advertising Agency Operations and Management*. McGraw-Hill.
- Carrus, B. J. (2000). *The design and implementation of material and information flow for manufacturing systems* (Publication No. 45994165-MIT) [Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology]. The MIT Library.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Davis, N. (2016, Januari 19). *What is the fourth industrial revolution?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-fourth-industrial-revolution/>
- Day, C. (Host). (2018, Februari 16). "The Thoughtful Leader" - Rei Inamoto (No. 43) [Audio Podcast Episode]. In *The Fearless Creative Leadership Podcast*. The Lookinglass Company. <https://fearlesscreativeleadership.com/fearless-episodes/yzhijm37ltb4ihon2dnmzokuqhcr6m-594jk-yzwns-hdfkw-63rwx>
- Elwood, A. (2012, Agustus 22). *The Dream Team : Hipster, Hacker and Hustler*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/?sh=36f712942c85>
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of business research*, 69(11), 4882-4889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>
- Gao, S., & Low, S. P. (2014). *Lean construction management*. Springer.
- Jaya, M. A., Ferdiana, R., & Fauziati, S. (2017). Analisis faktor keberhasilan startup digital di Yogyakarta. *Prosiding Snatif*, 167-173.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021). *Subsektor Ekonomi Kreatif*. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. <https://kemenparekraf.go.id/layanan/Subsektor-Ekonomi-Kreatif>
- Kidder, D. S. (2012). *The startup playbook: Secrets of the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs*. Chronicle Books.
- Kotler, P; & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Kurniawan, A. (2021, October 14). *Pelaksanaan PPKM dalam Penanganan Kasus COVID-19 dan Evaluasinya*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-semarang/baca-artikel/14314/Pelaksanaan-PPKM-dalam-Penanganan-Kasus-COVID-19-dan-Evaluasinya.html>

- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2-29. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0594>
- Park, J., Lee, J. M., Xiong, V. Y., Septianto, F., & Seo, Y. (2021). David and Goliath: when and why micro-influencers are more persuasive than mega-influencers. *Journal of Advertising*, 50(5), 584-602. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1980470>
- Ries, E. (2016). *The Lean Startup (Indonesian Edition)*. Bentang Pustaka.
- Seckler, Z. (2017, Juni 5). *Rei Inamoto. Creators Are Us*. <https://creatorsareus.org/2017/06/05/rei-inamoto/>
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syavitra, T., & Ardianto, F. (2023). Faktor Penentu Kesuksesan Startup di Indonesia Pasca Covid-19 (Studi Kasus: Komunitas Startup). *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 5(2), 175-189. <http://dx.doi.org/10.47201/jamin.v5i2.141>
- Wibowo, P. J. J. (2021, September 2). *Apa Itu Advertising Agency Subsektor: New Economy: Digital Economy*. Warta Ekonomi. <https://wartaekonomi.co.id/read358386/apa-itu-advertising-agency>
- Womack, J. P., & James, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (2nd ed.). Free Press.
- Yang, M. (2017, September 21). *How to Build Your Dream Lean Team*. The Lean Startup. <https://leanstartup.co/build-dream-lean-team/>