

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sejalan dengan diterapkannya kebijakan otonomi daerah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari pemerintah daerah kepada warga masyarakatnya, maka pelayanan publik adalah pelayanan yang wajib diselenggarakan negara untuk pemenuhan kebutuhan dasar atau hak-hak dasar warga negara (publik). Sebagaimana halnya hal ini telah diamanahkan dalam Pembukaan UUD 1945. Ketiadaan atau kurang memadainya pelayanan publik akan mengakibatkan tidak terpenuhinya hak asasi manusia oleh penyelenggara negara. Pelayanan publik harus diberikan pada setiap warga negara baik yang kaya maupun miskin, baik yang berada di pusat kemajuan maupun di daerah terbelakang baik yang mendatangkan keuntungan atau membutuhkan subsidi. Karena itu negara harus mengambil peranan dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan publik dengan kualitas yang layak. Pemerintah wajib melindungi setiap warga negaranya dan memastikan bahwa mereka telah mendapat pelayanan publik dengan layak. Hal ini diamanatkan di dalam UUD 1945 Pasal 27 Ayat 2: "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Pemerintah wajib melindungi setiap warga negaranya dan memastikan bahwa mereka telah mendapat pelayanan publik dengan layak. Karena itu pemerintah perlu mengatur hubungan antara warga negara, sebagai konsumen pelayanan publik, dengan penyelenggara pelayanan publik. Pemerintah wajib melindungi konsumen pelayanan publik untuk memperoleh hak-haknya.

Dengan mengacu pada laporan yang dikeluarkan oleh lembaga-lembaga dunia yang secara rutin melakukan pengamatan dan analisa terhadap beberapa indikator tentang kemudahan dalam berbisnis dan melaksanakan kegiatan ekonomi di setiap negara-negara anggotanya, Indonesia masih berada dalam posisi yang jauh tertinggal dengan beberapa negara ASEAN. Tujuan penilaian tersebut yaitu untuk memeringkat masing-masing negara dalam hal kemudahan berbisnis dan daya saingnya terhadap negara-negara lainnya sehingga dapat

digunakan oleh investor-investor untuk menanamkan modalnya di negara-negara tersebut.

Lembaga dunia yang mengeluarkan laporan tentang daya saing negara-negara di dunia adalah Lembaga Forum Ekonomi Dunia. Di dalam laporannya yang berjudul *“The Global Competitiveness Report 2016-2017”* telah menempatkan Indonesia pada peringkat ke 41 dengan nilai 4,52 yang mana melorot dari posisi sebelumnya di peringkat 37.

**Tabel 1.1 Peringkat Daya Saing Global Negara-negara Asia 2016 – 2017**

Peringkat	Negara Asia	Nilai 2016/2017	Nilai 2015/2016
2	Singapura	5,72	5,68
8	Jepang	5,48	5,47
9	Hong Kong	5,48	5,46
14	Taiwan	5,28	5,28
16	Uni Emirate Arab	5,26	5,24
18	Qatar	5,23	5,30
25	Malaysia	5,16	5,23
26	Korea Selatan	5,03	4,99
28	China	4,95	4,89
29	Saudi Arabia	4,84	5,07
34	Thailand	4,64	4,64
38	Kuwait	4,53	4,59
39	India	4,52	4,31
41	Indonesia	4,52	4,52
57	Filipna	4,36	4,39
60	Vietnam	4,31	4,30
63	Yordania	4,29	4,23
66	Oman	4,28	4,25
71	Sri Lanka	4,19	4,21
98	Nepal	3,87	3,85
102	Mongolia	3,84	3,81
106	Bangladesh	3,80	3,76
122	Pakistan	3,49	3,45

Sumber: *The Global Competitiveness Report 2016-2017, World Economic Forum*

Posisi puncak ditempati oleh negara Swiss dengan nilai 5,81 sebagaimana diuraikan pada tabel 1.2. Lembaga yang berpusat di Swiss ini telah secara rutin melaporkan hasil analisisnya terhadap daya saing dari 138 negara sejak 1971. Terdapat duabelas pilar pengukuran yang digunakan oleh lembaga ini

dalam memberikan peringkat daya saing negara. Pilar-pilar tersebut adalah institusi atau lembaga pemerintahan, infrastruktur, lingkungan makro ekonomi, kesehatan dan pendidikan dasar, pendidikan lanjutan dan pelatihan, efisiensi pasar produk, efisiensi pasar tenaga kerja, pengembangan pasar finansial, kesiapan teknologi, ukuran pasar, kecanggihan bisnis dan inovasi.

Khusus untuk penilaian pilar institusi atau lembaga pemerintahan yang diuraikan pada tabel 1.3, Indonesia berada pada peringkat ke 56 dengan nilai 4,10 sangat jauh dibandingkan dengan Malaysia di peringkat ke 26 dengan nilai 4,97 kemudian Singapura di peringkat ke 2 dengan nilai 6,10 dan Brunei Darusalam di peringkat ke 47 dengan nilai 4,25. Indonesia posisinya masih lebih baik dibandingkan dengan negara Vietnam yang berada pada peringkat ke 82 dengan nilai 3,76 kemudian Thailand di peringkat ke 84 dengan nilai 3,73 lalu disusul oleh Filipina di peringkat ke 91 dengan nilai 3,62.

**Tabel 1.2 Peringkat Masalah Khusus Pilar Institusi untuk Indonesia berdasarkan Laporan Daya Saing Global 2016 – 2017**

Peringkat	Permasalahan	Nilai
1	Korupsi	11,8
2	Birokrasi pemerintahan yang tidak efisien	9,3
3	Penyediaan infrastruktur yang kurang memadai	9,0
4	Kemudahan akses keuangan	8,6
5	Inflasi	7,6
6	Kestabilan kebijakan	6,5
7	Etika kerja buruk tenaga kerja nasional	6,3
8	Persentase pajak	6,1
9	Tenaga kerja yang kurang terdidik	5,6
10	Kebijakan pajak	4,8

Sumber: *The Global Competitiveness Report 2016-2017 p.220/400, World Economic Forum*

Lebih dalam lagi pembahasan tentang peringkat Indonesia yang diulas dalam laporan tersebut dijelaskan pada halaman 220/400. Di dalam laporan tersebut terdapat 16 permasalahan yang menentukan peringkat negara Indonesia. Diantaranya adalah masalah korupsi, masalah tidak efisiennya birokrasi pemerintahan, tidak cukupnya pasokan infrastruktur, sulitnya akses keuangan, tingginya inflasi, kestabilan kebijakan pemerintah, rendahnya etos kerja dari tenaga kerja nasional, tingkat pajak, tidak cukupnya tenaga kerja terdidik,

peraturan perpajakan, peraturan pertukaran mata uang, kestabilan pemerintah, rendahnya kualitas kesehatan masyarakat, tingkat kejahatan dan pencurian, rendahnya tingkat inovasi dan kebijakan peraturan tenaga kerja yang ketat. Jika melihat analisa yang diberikan oleh lembaga ini, Indonesia masih perlu memprioritaskan tiga hal untuk menyelesaikan masalah korupsi, birokrasi pemerintahan yang tidak efisien dan penyediaan infrastruktur yang kurang memadai.

Sebagaimana yang termaktub di dalam penjelasan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai dengan usulan pemerintah yang diserahkan, kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan hasil bagi dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya, hak untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan. Keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan keuangan daerah (PAD – Pendapatan Asli Daerah), sumber daya manusia yang dimiliki daerah, serta kemampuan daerah untuk mengembangkan segenap potensi yang ada.

Pelaksanaan otonomi daerah di beberapa daerah telah diwarnai oleh kecenderungan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dengan cara membuat Peraturan Daerah yang berisi pembebanan pajak-pajak daerah. Kebijakan untuk menaikkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) bisa berakibat kontra produktif karena yang terjadi bukan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang meningkat, akan tetapi justru mendorong para pengusaha memindahkan lokasi usahanya ke daerah lain yang lebih menjanjikan. Pemerintah daerah harus berhati-hati dalam mengeluarkan Peraturan Daerah tentang pajak daerah, sehingga pelarian modal ke daerah lain dapat dihindari, dan harus berusaha memberikan berbagai kemudahan dan pelayanan untuk menarik investor menanamkan modal di daerahnya.

Dalam perspektif pendayagunaan aparatur negara, kebijakan otonomi daerah dipandang sebagai upaya memberikan kesempatan yang luas bagi daerah

untuk membangun struktur pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan daerah dan responsive terhadap kepentingan masyarakat luas, mengembangkan sistem manajemen daerah yang efektif, meningkatkan efisiensi pelayanan publik dengan lebih mendekatkan pelayanan kepada masyarakat di daerah, serta meningkatkan transparansi pengambilan kebijakan dan akuntabilitas publik. Pemerintah daerah dianggap dapat lebih memahami keinginan penduduk lokal sehingga pengambilan keputusan dalam penyediaan pelayanan lebih responsif terhadap permintaan masyarakat (Utomo, 2008). Dengan adanya otonomi daerah tersebut, kewenangan pemerintah daerah menjadi lebih luas dari sebelum adanya desentralisasi. Akan tetapi dalam pelaksanaan otonomi daerah ini, diharapkan pemerintah daerah melaksanakannya dengan tanggung jawab berdasarkan tugas dan fungsinya dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat

Birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif, pelayanan prima, tidak berbelit-belit sangat dibutuhkan dunia usaha. Standard pelayanan perlu disusun bagi setiap instansi di daerah khususnya yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peraturan Daerah mengenai pajak daerah, perizinan perlu disusun dengan hati-hati agar terhindar dari pelarian modal investor dari satu daerah ke daerah lain. Namun, hingga sekarang ini kualitas pelayanan publik masih diwarnai oleh pelayanan yang sulit untuk diakses, prosedur yang berbelit-belit ketika harus mengurus suatu perijinan tertentu, biaya yang tidak jelas serta terjadinya praktek pungutan liar (pungli), merupakan indikator rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia.

Disamping itu, ada kecenderungan adanya ketidakadilan dalam pelayanan publik dimana masyarakat yang tergolong miskin akan sulit mendapatkan pelayanan. Sebaliknya, bagi mereka yang memiliki “uang“, dengan sangat mudah mendapatkan segala yang diinginkan. Untuk itu, apabila ketidakmerataan dan ketidakadilan ini terus-menerus terjadi, maka pelayanan yang berpihak ini akan memunculkan potensi yang bersifat berbahaya dalam kehidupan berbangsa. Potensi ini antara lain terjadinya peningkatan ekonomi yang lamban dan pada tahapan tertentu dapat merugikan bangsa Indonesia secara keseluruhan.

Secara teoritik, Birokrasi Pemerintahan memiliki tiga fungsi utama, yaitu; fungsi pelayanan, fungsi pembangunan dan fungsi pemerintahan umum (LAN, 2007). Fungsi pertama adalah fungsi pelayanan yang berhubungan dengan unit organisasi pemerintahan yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Fungsi utamanya, memberikan pelayanan (*service*) langsung kepada masyarakat. Kemudian fungsi kedua adalah fungsi pembangunan yang berhubungan dengan unit organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang tugas tertentu disektor pembangunan. Fungsi pokoknya adalah *development function* atau fungsi pembangunan dan *adaptive function* atau fungsi adaptasi. Fungsi ketiga adalah fungsi pemerintahan umum yang berhubungan dengan rangkaian kegiatan organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum (regulasi), termasuk di dalamnya menciptakan dan memelihara ketentraman dan ketertiban. Fungsinya lebih dekat pada fungsi pengaturan (*regulation function*).

Ketiga fungsi birokrasi pemerintahan tersebut, menunjukkan bahwa pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah, cakupannya sangat luas yaitu pelayanan yang menghasilkan *public goods*/barang publik, seperti jalan, jembatan, pasar dan lain-lain, dan pelayanan yang menghasilkan peraturan perundang-undangan atau kebijakan yang harus dipatuhi oleh masyarakat (fungsi regulasi), seperti Perizinan, Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akte Kelahiran, Pelayanan Pajak dan kebutuhan lainnya. Pemerintah mempunyai peranan penting untuk menyediakan layanan publik yang prima bagi semua penduduknya sesuai yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang. Dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik disebutkan pengertian pelayanan publik sebagai berikut: “Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Pelayanan publik adalah suatu pelayanan atau pemberian terhadap masyarakat yang berupa penggunaan fasilitas-fasilitas umum, baik jasa maupun non jasa, yang dilakukan oleh organisasi publik dalam hal ini adalah suatu pemerintahan. Pelayanan publik merupakan segala kegiatan dalam rangka

memenuhi kebutuhan dasar penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik (Rohman, 2008). Dalam pelayanan publik terdapat tiga unsur penting. Unsur pertama adalah organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu pemerintah pusat atau pemerintah daerah. Unsur kedua adalah penerima layanan yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Unsur ketiga adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima pelayanan (Hardiyansyah, 2011). Pelayanan publik perlu memperhatikan kebutuhan pelanggan.

Kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi jika pelayanan publik dapat memberikan pelayanan yang memenuhi enam dari sepuluh indikator pelayanan yang baik berdasarkan kepastian waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, tanggung jawab, kelengkapan, dan kemudahan mendapatkan pelayanan. Jika pelayanan yang diberikan telah memenuhi kriteria tersebut, maka dapat dikatakan kebutuhan telah terpenuhi sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat (Gasperz, 2000).

Selain memberikan kepuasan pada masyarakat, masyarakat juga menginginkan organisasi publik untuk meningkatkan mutu dan kualitasnya. Menurut Sianipar, terdapat lima hal yang terkait mutu dan kualitas jasa yang diharapkan masyarakat dari organisasi publik (Yuwono, 2001). Hal yang pertama adalah kehandalan atau *reliability*, yaitu kemampuan melakukan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya, sehingga masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Kehandalan pelayanan diukur dengan indikator kecepatan pelayanan, kesesuaian persyaratan, kemudahan prosedur. Hal yang kedua adalah daya tanggap atau *responsiveness*, yaitu suka menolong pelanggan dan menyediakan pelayanan yang tanggap dan cepat. Menyediakan kebutuhan informasi bagi masyarakat pengguna jasa tanpa diminta oleh mereka.

Daya tanggap pelayanan diukur dengan indikator kemampuan petugas pelayanan. Hal yang ketiga adalah jaminan atau *assurance*, yaitu menumbuhkan kepercayaan bagi pengguna jasa, sehingga mereka tidak perlu merasakan kebimbangan terhadap profesionalitas pelayanan yang diberikan. Jaminan dari pelayanan diukur dengan indikator kejelasan petugas pelayanan, kepastian jadwal

pelayanan, kepastian biaya pelayanan, tanggung jawab petugas, keamanan pelayanan dan Hal yang keempat adalah perhatian atau *emphaty*, yaitu menyediakan pelayanan yang ramah dan peduli kepada pelanggan secara personal. Memberikan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan pelanggan secara simpatik. Perhatian dari pelayanan diukur dengan indikator keadilan pelayanan, keramahan dan kesopanan petugas pelayanan dan kewajaran biaya pelayanan. Hal yang kelima adalah bukti langsung atau *tangibles*, yaitu menyediakan fasilitas dan peralatan yang siap pakai, mudah digunakan dan dimengerti penggunaannya oleh konsumen. Mempersiapkan personil sehingga ada dan siap ketika dibutuhkan. Bukti fisik dari pelayanan diukur dengan indikator kenyamanan lingkungan pelayanan dan kedisiplinan petugas pelayanan.

Peningkatan kualitas pelayanan publik adalah salah satu isu yang sangat penting. Hal ini terjadi karena disatu sisi tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan semakin besar sementara praktek penyelenggara pelayanan tidak mengalami perubahan yang berarti. Masyarakat setiap waktu menuntut pelayanan publik yang berkualitas, meskipun tuntutan tersebut sering tidak sesuai dengan harapan karena pelayanan publik yang terjadi selama ini masih berbelit-belit, lambat, mahal, dan melelahkan.

Reformasi administrasi publik diarahkan pada pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan yang didasarkan pada kebutuhan bagi peningkatan kecepatan efektivitas dan mutu pelayanan sesuai dengan dinamika kemajuan masyarakat dan tantangan pembangunan. Administrasi publik yang kuat juga mempunyai makna memiliki kredibilitas dan akuntabilitas dalam pemecahan berbagai permasalahan pemerintahan yang semakin kompleks secara mendasar dan berkesinambungan, terutama dalam upaya mewujudkan peningkatan kesejahteraan secara berkeadilan dan meningkatkan daya saing guna memantapkan diri menghadapi era otonomi daerah dan desentralisasi pemerintahan daerah (Rakhmat, 2005).

Pelayanan publik yang baik dapat mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan administrasi publik yang efektif akan dapat menghemat anggaran sehingga anggaran belanja negara dapat dialokasikan untuk kebutuhan yang terkait langsung dengan kesejahteraan masyarakat. Selain itu efektivitas

pelayanan administrasi akan mempercepat pemenuhan kebutuhan administratif untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi masyarakat (Entwistle, 2005). Hal ini mendorong dibangunnya sistem manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja (Mahsun, 2012). Perubahan menuju era manajemen berbasis kinerja pada awalnya merupakan bagian dari gerakan *welfare reform* di negara-negara Eropa pada tahun 1980-an. Gerakan *welfare reform* menghendaki organisasi sektor publik agar memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat.

Selain itu, muncul pula tuntutan agar organisasi sektor publik membuat sistem akuntabilitas berbasis kinerja (*result-based accountability system*) sebagai sarana untuk memberikan informasi kinerja kepada masyarakat (Mahmudi, 2010). Reformasi sektor publik yang dilakukan negara-negara maju berfokus pada kinerja unit pelayanan publik pemerintah dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Sebelumnya, fokus manajemen kinerja sektor publik adalah pada pengendalian input, pemenuhan standar, dan kepatuhan anggaran. Namun setelah munculnya reformasi, penekanan kinerja bergeser pada pengukuran *outcome*, hasil, manfaat dan dampak terhadap masyarakat.

Pelayanan publik perlu memperhatikan kebutuhan pelanggan. Menurut Sanapiah (2000), kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi jika pelayanan publik dapat memberikan pelayanan yang memenuhi enam dari sepuluh indikator pelayanan yang baik yaitu kepastian waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, tanggung jawab, kelengkapan, dan kemudahan mendapatkan pelayanan. Jika pelayanan yang diberikan telah memenuhi kriteria tersebut, maka dapat dikatakan kebutuhan telah terpenuhi sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat. Pemerintah sebagai penyedia layanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat harus bertanggung jawab dan terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik demi peningkatan pelayanan publik. Disisi lain kepuasan masyarakat adalah tolak ukur dari keberhasilan pelayanan publik yang diberikan oleh penyedia layanan publik, oleh sebab itu pelayanan publik harus difokuskan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat secara maksimal baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, dikembangkan 14 (empat belas) unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran IKM. Pertama adalah terkait prosedur pelayanan yang kemudian dijelaskan terkait dengan kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan. Kedua adalah persyaratan pelayanan yang membahas tentang persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya. Ketiga adalah tentang kejelasan petugas pelayanan yang mana keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya).

Keempat adalah kedisiplinan petugas pelayanan terkait dengan kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Kelima adalah tanggung jawab petugas pelayanan yang mengatur kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Keenam terkait dengan kemampuan petugas pelayanan yang sangat terkait dengan tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.

Ketujuh adalah kecepatan pelayanan yang mendasarkan pada target waktu pelayanan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. Kedelapan adalah keadilan mendapatkan pelayanan yang mana pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. Kesembilan adalah kesopanan dan keramahan petugas dalam bersikap dan berperilaku selama memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.

Kesepuluh adalah kewajaran biaya pelayanan yang harus terjangkau oleh masyarakat yang besaran biayanya ditetapkan oleh unit penyelenggara pelayanan. Kesebelas adalah kepastian biaya pelayanan yang menitikberatkan kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan. Keduabelas

adalah kepastian jadwal pelayanan yaitu mencakup pelaksanaan waktu pelayanan yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Ketigabelas adalah kenyamanan lingkungan yang mana terkait dengan kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan. Keempatbelas adalah keamanan pelayanan yang menjamin terciptanya tingkat keamanan di lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Di Indonesia, pemerintah juga telah meluncurkan program reformasi birokrasi yang dilaksanakan di seluruh kementerian. Jika berhasil dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya adalah mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan, menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*, meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi, meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi, menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Akan tetapi, jika gagal dilaksanakan, reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan ketidakmampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan nasional. Reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.

Selain itu, reformasi birokrasi pun perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*),

perubahan paradigma baru (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Oleh karena itu, reformasi birokrasi nasional perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru. Upaya tersebut membutuhkan suatu *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi yang mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan sehingga menjadi suatu *living document*. Hal ini dituangkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

*Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Berbagai metode perbaikan proses bisnis dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi publik kedalam level operasional, antara lain: *Total Quality Management (TQM)*, *Six Sigma*, *Business Process Reengineering*, *Lean Thinking*, *Kaizen*, dan lain-lain (Radnor, 2006).

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 mengamanatkan kepada Ombudsman Republik Indonesia (ORI) untuk berperan sebagai Lembaga pengawas eksternal pelayanan publik baik yang dilakukan oleh Pemerintah termasuk BUMN, BUMD dan BHMN serta badan swasta atau perorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang seluruhnya atau sebagian dananya berasal dari APBN atau APBD. Berdasarkan wewenang, tugas, fungsi, dan peran ORI, maka ORI berkomitmen untuk bekerja secara maksimal mendorong Pemerintah agar selalu hadir dalam membangun tata kelola Pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya, memperkuat dan membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja Pemerintah, serta pengawasan terhadap aksesibilitas dan kualitas pelayanan publik yang diberikan sebagai hak yang harus dipenuhi kepada masyarakat.

Dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan tersebut, sejak 2013 ORI melaksanakan penilaian dan pemeriksaan tingkat kepatuhan di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah terhadap standar pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015, yang menuntut Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk mematuhi UU No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Selain itu, kegiatan penilaian dan pemeriksaan tingkat kepatuhan ini bertujuan untuk proses penyempurnaan dan peningkatan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN). Peraturan Presiden tersebut salah satunya menempatkan kepatuhan terhadap standar pelayanan publik sebagai salah satu target capaian RPJMN.

Fokus pemeriksaan tersebut dipilih karena standar pelayanan publik menjadi ukuran baku yang wajib disediakan oleh penyelenggara pelayanan sebagai bentuk pemenuhan asas-asas transparansi dan akuntabilitas. Bahkan terdengar sanksi yang tercantum dalam Pasal 54 UU Pelayanan Publik, mulai dari sanksi pembebasan dari jabatan, sampai dengan sanksi pembebasan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri bagi pelaksana, dan penyelenggara pelayanan publik yang tidak memenuhi kewajiban menyediakan standar pelayanan publik yang layak.

Pengabaian terhadap standar pelayanan publik berpotensi memburuknya kualitas pelayanan. Hal ini dapat kita perhatikan melalui indikator-indikator kasat mata misalnya, dengan tidak terdapat maklumat pelayanan yang dipampang, maka potensi ketidakpastian hukum terhadap pelayanan publik akan sangat besar. Untuk standar biaya yang tidak dipampang, maka praktek pungli, calo, dan suap menjadi lumrah di kantor tersebut.

Pengabaian terhadap standar pelayanan publik juga akan mendorong terjadinya potensi perilaku maladministrasi dan perilaku koruptif yang tidak hanya dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Pemerintah secara individu, namun juga secara sistematis melembaga terjadi dalam instansi pelayanan publik karena pengabaian yang dilakukan oleh pimpinan instansi pelayanan publik terhadap ketentuan standar pelayanan publik. Dalam jangka panjang, pengabaian terhadap standar pelayanan publik berpotensi mengakibatkan

penurunan kredibilitas peranan Pemerintah sebagai fasilitator, regulator, dan katalisator pembangunan pelayanan publik.

Penilaian terhadap pemenuhan standar pelayanan publik yang ORI lakukan berpedoman kepada Pasal 8 UU No 37 Tahun 2008. Dalam penelitian kepatuhan, ORI memposisikan diri sebagai masyarakat pengguna layanan yang ingin mengetahui hak-haknya dalam pelayanan publik. Misalnya, ada atau tidak persyaratan pelayanan, kepastian waktu dan biaya, prosedur dan alur pelayanan, sarana pengaduan, pelayanan yang ramah dan nyaman, dan lain-lain. ORI tidak menilai bagaimana ketentuan terkait standar pelayanan itu disusun dan ditetapkan, sebagaimana telah dilakukan oleh Lembaga lain.

Survei Kepatuhan ini berfokus pada atribut standar layanan yang wajib disediakan pada setiap unit pelayanan publik. Atribut standar pelayanan yang disediakan oleh setiap unit layanan beragam bentuknya, seperti standing banner, brosur, booklet, pamflet, media elektronik, dan sebagainya. Penilaian ORI hanya berfokus pada atribut-atribut standar pelayanan yang sudah terpasang dan terlihat di ruang pelayanan, hal ini memudahkan masyarakat luas untuk mengakses dan mendapatkan standar pelayanan.

Penilaian pemeringkatan adalah kementerian, lembaga, provinsi dan kabupaten/kota. Pada tahun 2015 penelitian kepatuhan ini juga dilakukan untuk mencapai target dan sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) tahun 2015 – 2019 sebagaimana telah disebutkan dalam Peraturan Presiden No 2 Tahun 2015 sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Sasaran RMPJN Tahun 2015 - 2019**

No.	Sasaran	Target				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Kementerian	70%	80%	90%	100%	100%
2.	Lembaga	25%	35%	60%	80%	100%
3.	Provinsi	60%	70%	85%	90%	100%
4.	Kabupaten/Kota	10%	20%	35%	50%	60%

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2015 ([www.ombudsman.go.id](http://www.ombudsman.go.id))

Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan teknik pengambilan sampel *Convenience Sampling* pada periode pertama dan *Cluster Sampling* pada

periode kedua dengan mengidentifikasi produk layanan yang termasuk ke dalam 15 Urusan Pemerintah Provinsi dan 16 Urusan Pemerintah Kab/Kota sebagaimana tercantum didalam UU No. 23 Tahun 2014. Metode pengumpulan data dengan cara observasi ketampakan fisik (*tangibles*) dari ketersediaan komponen standar pelayanan di unit pelayanan publik di kementerian, lembaga dan pemerintah daerah dalam suatu periode disertai bukti foto dari ketersediaan komponen dimaksud. Observasi dilakukan tanpa pemberitahuan, yaitu tanpa memberitahukan terlebih dahulu kepada UPP/SKPD tentang waktu pelaksanaan observasi.

**Tabel 1.4 Variabel Penilaian Pemerintahan Daerah**

No	Variabel Penilaian	Kategori	Komponen Indikator	Bobot
1	Standar Pelayanan	Utama	Persyaratan	6.0
			Sistem mekanisme dan prosedur	6.0
			Produk Pelayanan	6.0
			Jangka Waktu Penyelesaian	12.0
			Biaya/ Tarif	12.0
2	Maklumat Layanan	Utama	Ketersediaan Maklumat Pelayanan	12.0
3	Sistem Informasi Pelayanan Publik	Utama	Ketersediaan Informasi Pelayanan Publik Elektronik atau Nonelektronik (booklet, pamflet, website, monitor televisi, dll)	12.0
4	Sarana dan Prasarana Fasilitas	Utama	Ketersediaan ruang tunggu	3.0
			Ketersediaan toilet untuk pengguna layanan	2.0
			Ketersediaan loket/meja pelayanan	3.0
5	Pelayanan Khusus	Utama	Ketersediaan Sarana khusus bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus (ram, rambatan, kursi roda, jalur pemandu, toilet khusus, ruang menyusui, dll)	2.0
			Ketersediaan Pelayanan khusus bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus	2.0
6	Pengelolaan Pengaduan	Utama	Ketersediaan Sarana Pengaduan (SMS/Telpon/Fax/Email, dll)	5.0
			Ketersediaan informasi prosedur dan tatacara penyampaian pengaduan	3.0
			Ketersediaan Pejabat /Petugas Pengelola Pengaduan	5.0
7	Penilaian Kinerja	Utama	Ketersediaan Sarana Pengukuran Kepuasan Pelanggan	2.5
8	Visi, Misi dan Motto Pelayanan	Tambahan	Ketersediaan Visi dan Misi Pelayanan	2.0
			Ketersediaan Motto Pelayanan	2.0
9	Atribut	Tambahan	Ketersediaan Petugas Penyelenggaran menggunakan ID Card	2.5
<b>Total</b>				<b>100</b>

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2015 ([www.ombudsman.go.id](http://www.ombudsman.go.id))

Dengan menggunakan variabel penilaian pemerintah daerah tersebut, berikut peringkat pemerintah kota di JABODETABEK dari tahun 2016 -2017.

**Tabel 1.5 Peringkat Pemerintah Kota JABODETABEK  
2016 - 2017**

	2016		2017	
	Nilai	Zona	Nilai	Zona
<b>Jakarta</b>	74.64	Kuning	85.43	Hijau
<b>Bogor</b>	65.45	Kuning	75.84	Kuning
<b>Depok</b>	84.59	Hijau	Data tidak tersedia	
<b>Tangerang</b>	55.00	Kuning	61.41	Kuning
<b>Tangerang Selatan</b>	74.59	Kuning	51.31	Kuning
<b>Bekasi</b>	81.54	Hijau	Data tidak tersedia	

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2015

Salah satu terobosan yang telah dilakukan di beberapa organisasi diluar perusahaan manufaktur di berbagai negara di dunia adalah dengan menerapkan *Lean Six Sigma* untuk memperbaiki proses pelayanan publiknya. *Lean Six Sigma* sebagai suatu konsep, terdiri dari dua konsep penting yaitu konsep *Lean* dan *Six Sigma*. *Lean* merupakan suatu prinsip berfokus pada peningkatan efisiensi dari penggunaan sumber daya. Konsep dasar *lean* adalah suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan atau waste dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk barang atau jasa agar memberikan nilai (*customer value*) kepada pelanggan. Dikenalkan pertama kali oleh Toyota pada tahun 1956 dan kini telah berkembang ke berbagai macam industri baik industri manufaktur atau industri jasa. Sedangkan, *Six Sigma* merupakan proses pengendalian kualitas melalui suatu metode terstruktur untuk memperbaiki proses menuju sasaran 3,4 kegagalan dari satu juta produk atau jasa yang dihasilkan. Dikenalkan pertama kali oleh Motorola pada tahun 1986 dan saat ini telah tersebar di berbagai macam industri baik industri manufaktur atau industri jasa.

*Lean Six Sigma* dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang berbasis pada pendekatan sistemik dan terstruktur untuk mengidentifikasi dan menghilangkan aktifitas yang tidak bernilai tambah melalui peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) secara radikal untuk mencapai kinerja

enam sigma atau *six sigma*. *Lean Six Sigma* awalnya merupakan suatu konsep yang umum digunakan dalam dunia bisnis maupun sektor swasta pada sekitar tahun 2000, terutama pada sektor manufaktur sebagai sarana dalam peningkatan kualitas produk melalui perbaikan proses. Implementasi *Lean Six Sigma* dalam dunia bisnis dan swasta di berbagai perusahaan ini telah mendorong bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam kinerja perusahaan tersebut. Seiring berjalannya waktu, *Lean Six Sigma* mulai digunakan secara luas di sektor lain.

**Tabel 1.6 Aplikasi *Lean Thinking* diluar Sektor *Manufacturing***

Aplikasi <i>Lean Thinking</i>	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian
<i>Lean Hospital</i>	Dammand et al., 2014	<i>Lean Thinking</i> dapat meningkatkan efisiensi dalam perawatan pasien. Peneliti menemukan bahwa banyak alat bantu <i>Lean</i> yang berbeda mampu sepenuhnya untuk mengoptimalkan proses di Rumah Sakit Universitas Odense.
<i>Lean Finance</i>	Rosa et al., 2012	Peneliti menyimpulkan bahwa untuk penilaian produk, hanya <i>Value Stream based Costing</i> yang sesuai dengan semua prinsip <i>Lean</i> . Penilaian produk menggunakan penetapan biaya berdasarkan aktivitas tidak sesuai dengan tujuan manajemen <i>Lean</i> .
<i>Lean Human Resources</i>	Barraza et al., 2009	Implementasi <i>Lean</i> membantu Organisasi HR di Meksiko dalam mengurangi waktu siklus pemilihan sumber daya manusia dan proses perekrutan, mempertahankan kinerjanya, mengadopsi standar yang ditetapkan dengan mendengarkan pelanggan. Ini menstabilkan layanan proses dan mengurangi keluhan dari pelanggan internal.
<i>Lean Office</i>	Nieuwenhuis et al., 2014	Penerapan <i>Lean Office</i> meningkatkan kenyamanan tempat kerja, memperbaiki tingkat konsentrasi dan memperbaiki kualitas udara secara signifikan.

Adapun penerapan *Lean Six Sigma* di pemerintahan yang sudah berjalan di banyak negara dikenal dengan sebutan *Lean Government*. Beberapa negara telah memulainya dalam memperbaiki proses pelayanan kepada masyarakatnya. Sudah banyak negara yang telah menerapkan *Lean Government*, maka *Lean Government* ini jelas memiliki potensi besar untuk kemudian dimanfaatkan juga dalam perbaikan tata kelola sektor pemerintahan di Indonesia.

Tabel 1.7 Penelitian *Lean Government* di negara lain

Daftar Negara Peneliti <i>Lean Government</i>	Datar Penelitian Terdahulu
Australia	1. Jackson, 2014 2. Bennet, 2014
Kanada	1. Marchildon, 2013 2. Dobson, 2016 3. Fine et al., 2009 4. Dugard, 2012 5. Banks, 2012 6. Livingstone, 2012 7. Florizone, 2015
Denmark	1. Ratner, 2010 2. Dammand et al., 2014
Finlandia	1. Martin, 2012
Perancis	1. Parisot, 2012
Irlandia	1. Flynn, 2013
Belanda	1. Uphof, 2015 2. Harald Aij et al., 2013 3. Bharosa, 2012
Skotlandia	1. Radnor, 2006 2. Antony et al., 2012
Afrika Selatan	1. Faull, 2014 2. GSB, 2014
Swedia	1. Brannmark, 2011 2. Ernst & Young, 2011 3. Drotz, 2014
Inggris	1. McGrory, 2015 2. Bhatia et al., 2006 3. Osbornea, 2014 4. Steel, 2014 5. Radnor et al., 2007 6. Samek, 2013 7. Radnor, 2011 8. Deloitte, 2010 9. Godwin, 2013 10. Radnor et al., 2013 11. Henry, 2010 12. Oliver, 2014 13. Radnor et al., 2008 14. Radnor, 2010 15. Procter et al., 2014 16. Martin, 2015 17. Salmon, 2012 18. Bass, 2011
Amerika Serikat	1. David, 2010 2. Cicilia, 2008 3. Newberg, 2014 4. Raimondo, 2015 5. Kenworthy, 2011 6. Giuda, 2012 7. Krings et al., 2006 8. Raschke et al., 2013

Hal tersebut yang menjadikan mengapa *Lean Government* perlu diterapkan sebagai paradigma baru dalam peningkatan pelayanan publik bagi pemerintah. Terdapat dua metrik didalam penerapan *Lean Government* yakni dari sisi proses dan organisasi (*United States Environmental Protection Agency, 2009*). Lebih lanjut disebutkan bahwa untuk metrik proses diantaranya yakni waktu, biaya, mutu, hasil akhir, kompleksitas proses. Sedangkan metrik organisasi yakni penerapan *Lean* dan motivasi dari karyawan. Beberapa contoh dari penerapan *Lean Government* di proses perijinan pada pemerintahan kota di *United States* dapat diberikan contoh sebagai berikut.

**Tabel 1.8 Penerapan *Lean Governemnt* pada proses perijinan di Amerika**

State Agency	Specific Air Permitting Process	Permitting Timeframe Before Lean Event (in days)	Permitting Timeframe After Lean Event (in days)	Total Decrease (in days)
Idaho Department of Environmental Quality	Permit to construct	270	97	173
Indiana Department of Environmental Management	Title V permit modifications	164	144	20
Iowa Department of Natural Resources	Standard air quality construction permits	62	6	56
Iowa Department of Natural Resources	Air quality complex permits	214	180	34
Michigan Department of Environmental Quality	Major air construction permits	422	98	324
Michigan Department of Environmental Quality	Minor air construction permits	143	50	93

Sumber: *United States Environmental Protection Agency 2009 (www.epa.gov/lean)*

Sampai dengan penelitian ini disusun, sudah terdapat beberapa buku panduan yang dikeluarkan oleh lembaga *United States Environmental Protection Agency* yaitu *Lean Government Method Guide, Lean Governemnt Practices Syntesis, Lean Government Metric Guide, Lean Government Starter Kit, Lean Government Factsheet dan Lean Government Primer with Lean Six Sigma*. Buku-buku tersebut disusun untuk memberikan panduan dalam pelaksanaan *Lean Government* berikut dengan contoh-contoh keberhasilan penerapan *Lean Government* di Amerika. Disamping itu, di dalam buku-buku tersebut diulas

faktor-faktor yang akan membawa penerapan *Lean Government* dalam kegagalan. Sehingga layak untuk diperhatikan supaya tidak sampai kegagalan tersebut terjadi.

Di dalam buku *Lean Government Method Guide*, disana menyebutkan bahwa alat-alat *Lean Government* adalah *Just Do It, Process Walk, 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), Visual Control, Standard Work, Kaizen Event, A3, Value Stream Mapping, Six Sigma dan Lean Process Design dan Strategy Deployment*. Lebih lanjut tentang *Six Sigma*, di dalam buku tersebut metode ini digunakan hanya jika diperlukan analisa data numerik dan analisa statistik saja. Dengan demikian *Six Sigma* tidak digunakan sebagai metode baku dalam melaksanakan *Lean Government*.

Salah satu pemerintahan kota di Indonesia yang sedang membenahi tata kelola pemerintahan kota akhir-akhir ini adalah pemerintah kota Tangerang Selatan. Pemerintah kota Tangerang Selatan sebagai sebuah organisasi publik di Indonesia yang terus - menerus berkembang di semua sektornya. Dengan melihat keberhasilan penerapan *Lean Government* di beberapa organisasi sektor publik di berbagai negara, maka pemerintahan kota Tangerang Selatan juga memiliki potensi yang sama dalam menerapkan *Lean Government*. Sebagai salah satu jalan keluarnya adalah dengan menerapkan *Lean Government* untuk memperbaiki proses bisnis pelayanan pajak daerah yang dalam hal ini adalah Pajak PBB di Badan Pendapatan Daerah, yang merupakan bentuk pelayanan publik. Untuk itu, dalam penelitian ini dibahas mengenai implementasi *Lean Government*, yaitu dengan menggunakan dengan metode *DMAIC* dan *Lean Consumption Map (LCM)* untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik di pemerintahan kota Tangerang Selatan.

Mengingat penerapan *Lean Six Sigma* biasanya adalah di sektor industri manufaktur dan industri jasa, maka proses adopsi *Lean Government* ke sektor pelayanan publik yang merupakan sektor non-industri manufaktur atau industri jasa juga merupakan suatu hal penuh tantangan bagi peneliti. Ditambah lagi belum adanya penelitian yang serupa dalam membahas mengenai penerapan *Lean Government* di sektor pelayanan publik pemerintahan kota di Indonesia, membuat peneliti semakin tertarik dalam melaksanakan penelitian tersebut.

**Tabel 1.9 Penerapan *Lean* di berbagai sektor**

<i>Lean Manufacturing</i>	<i>Lean Service</i>	<i>Lean Government</i>
Metode yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi atau memaksimalkan nilai bagi pelanggan dengan menghilangkan waste di lini produksi atau manufacturing dari bahan baku sampai menjadi barang jadi di perusahaan yang memproduksi barang jadi	Metode yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi atau memaksimalkan nilai bagi pelanggan dengan menghilangkan waste di seluruh aliran pelayanan dari awal proses pelayanan hingga akhir proses pelayanan di perusahaan jasa	Metode yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi atau memaksimalkan nilai bagi masyarakat pengguna layanan dengan menghilangkan waste di seluruh aliran pelayanan dari awal proses pelayanan hingga akhir proses pelayanan di pemerintahan

Salah satu latar belakang penelitian lainnya adalah sebagai bentuk perwujudan penerapan Tri Dharma Perguruan tinggi yang merupakan subsistem dari pendidikan nasional. Keberadaannya di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara berperan sangat penting melalui adanya penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi, diantaranya yaitu pendidikan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah menyebutkan bahwasanya perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian ini juga digunakan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada program Pasca Sarjana Strata 2 Magister Manajemen di Universitas Esa Unggul.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan observasi atau pengamatan awal (paraset) yang telah dilaksanakan terhadap proses pelayanan pajak daerah pada tanggal 18 Mei 2017 di kantor Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Tangerang Selatan, peneliti mewawancarai beberapa masyarakat pengguna layanan wajib Pajak PBB yang datang ke kantor Bapenda untuk mengurus Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB, petugas pelayanan Pajak PBB dan pengamatan langsung peneliti terhadap pelayanan petugas kepada masyarakat terkait ketepatan dan kecepatan pelayanan petugas yang dirasakan oleh masyarakat selama proses berlangsung. Berikut ini hasil wawancara yang peneliti rangkum dalam permasalahan-permasalahan pelayanan pajak PBB yang dirasakan oleh wajib pajak, yaitu:

Tabel 1.10 Hasil wawancara dan pengamatan awal penelitian

Jenis Waste	Responden Wajib Pajak PBB	Responden Petugas Pelayanan Pajak
<i>Transportation</i>	1. Alur pelayanan kurang jelas.	1. Alur pelayanan masih sering belum dipahami oleh Wajib Pajak
<i>Inventory</i>	1. Kondisi ruang pelayanan yang kurang tertata rapi 2. Penempatan formulir tidak tertata dengan baik dan rapi sesuai dengan penggunaan formulir tersebut	1. Penempatan dan penyimpanan berkas-berkas formulir terlihat kurang rapi dan mudah untuk diperoleh oleh wajib pajak
<i>Movement</i>	1. Papan informasi yang kurang terawat dan tidak terlihat dengan mudah oleh wajib pajak. 2. Formulir yang harus diisi tidak disertai dengan contoh pengisian.	1. Tidak ada kejelasan pembagian waktu kerja dan istirahat. 2. Kondisi ruangan pelayanan kurang rapi dan bersih serta pencahayaan kurang memadai dari sisi luasan area 3. Sarana dan prasarana untuk wajib pajak kurang memadai seperti toilet, kursi tunggu, papan informasi dan sebagainya.
<i>Waiting</i>	1. Petugas pelayanan jumlahnya kurang dan tidak selalu komplit. 2. Waktu proses pemeriksaan dokumen dan berkas dirasa lama dan tidak jelas kapan selesainya permohonan. 3. Sudah terdapat sistem antrian namun belum maksimal.	1. Seluruh petugas pelayanan pajak harus multitasking sehingga tidak ada spesialisasi. 2. Belum ada standar waktu penyelesaian untuk setiap pelayanan pajak 3. Wajib pajak kurang tertib saat menunggu dan melengkapi persyaratan selama pelayanan berlangsung. 4. Hanya terdapat satu petugas jaga yang juga berperan sebagai pusat informasi jika wajib pajak ada kesulitan. 5. Menunggu approval dari atasan
<i>Over-process</i>	1. Petugas kurang cekatan karena banyak dokumen yang diperiksa	1. Melakukan rekap berkas 2. Menyusun berkas di meja sebelum dipindahkan ke meja berikutnya
<i>Over-produce</i>	1. Formulir dicetak terlalu banyak sehingga berdebu	1. Pencetakan stok persediaan formulir terlalu banyak
<i>Defect</i>	1. Petugas pelayanan kurang ramah dalam memberikan penjelasan. 2. Perbedaan penjelasan tentang pengurusan pajak antara petugas pelayanan. 3. Jam buka pelayanan tidak selalu tepat waktu dari jam buka 08.00 WIB.	1. Training atau pelatihan mengenai pelayanan dirasa kurang. 2. Supervisi dari atasan langsung dirasa kurang; 3. Latar belakang pendidikan petugas pelayanan pajak daerah beragam.

Selain melakukan wawancara dan observasi, peneliti mendapatkan data laporan bulanan proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan untuk Pendaftaran Obyek Pajak Baru Pajak Bumi dan Bangunan tahun 2017 bulan Januari sampai September 2017 yang merupakan hasil rekapitulasi per bulan secara kumulatif.

**Tabel 1.11 Laporan Realisasi Pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB tahun 2017**

Tahun 2017	Kumulatif Jumlah Berkas Masuk	Kumulatif Jumlah Berkas Selesai	% Realisasi
Januari	3	0	0%
Februari	23	0	0%
Maret	117	7	6%
April	192	9	5%
Mei	259	9	3%
Juni	297	10	3%
Juli	354	10	3%
Agustus	462	119	26%
September	540	161	30%

Sumber: Laporan Bulanan PBB di BAPENDA Tangerang Selatan, 2017

Sesuai dengan data laporan bulanan tersebut diatas, persentase penyelesaian untuk pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB Perdesaan dan Perkotaan hanya sebesar 30% atau masih terdapat sisa 379 berkas yang belum terselesaikan terhitung mulai dari bulan Januari 2017 sampai dengan bulan September 2017. Hal ini sangat bertolak belakang dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang mengatur bahwa jangka waktu penyelesaian untuk pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB Perdesaan dan Perkotaan adalah 30 hari sejak berkas permohonan diterima. Situasi ini menjadi sangat menarik untuk kemudian diteliti karena hasil 30% tersebut masih jauh untuk kemudian dikatakan sudah dapat memuaskan harapan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang prima dari pemerintah. Perlu adanya upaya-upaya perbaikan dalam proses pelayanan PBB sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Lebih lanjut berdasarkan Gaspersz (2011) bahwa tujuan penerapan *Lean* didalam organisasi adalah untuk meningkatkan secara terus menerus rasio antara nilai tambah terhadap *waste (Value to Waste Ratio)*. Tahun 2006, data yang

diperoleh untuk capaian *Value to Waste Ratio* perusahaan-perusahaan di Jepang sekitar 50%. Perusahaan Toyota sekitar 57%, perusahaan-perusahaan terbaik di Amerika Serikat dan Kanada sekitar 30%. Sedangkan untuk perusahaan-perusahaan terbaik di Indonesia masih di angka 10%. Suatu perusahaan sudah dianggap *Lean* jika *Value to Waste Ratio* minimum telah mencapai 30%. Sesuai dengan pengamatan dan pengukuran dengan menggunakan alat bantu *Lean Consumption Map*, maka *Value to Waste Ratio* di proses pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB adalah 17% untuk sisi *Customer* dan 10% untuk sisi *Provider* sehingga sangat tepat untuk diterapkan *Lean Government* sebagai metode perbaikannya.

Berdasarkan temuan-temuan permasalahan yang didapatkan dari hasil wawancara, laporan bulanan dan pengamatan peneliti dalam tahapan pra-riiset maka dapat ditetapkan masalah-masalah yang teridentifikasi sebagai berikut: “Kecepatan proses pelayanan pajak PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan belum mampu melayani masyarakat wajib pajak dengan baik sesuai dengan harapan masyarakat dan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang sudah ditetapkan”.



Gambar 1.1 Ruang Pelayanan Pajak PBB di Badan Pendapatan Daerah di Pemerintah Kota Tangerang Selatan

Sesuai dengan uraian tersebut, maka ditetapkan rumusan masalah penelitian, yaitu: Pengembangan *Lean Thinking* Pada Metode *Lean Government* di Proses Pelayanan Pemerintahan. Dalam hal ini diambil tempat penelitian adalah Bapenda Tangerang Selatan. Di negara-negara maju lainnya, telah banyak ditemukan contoh keberhasilan penerapan konsep *Lean Thinking* di sektor publik. Di Indonesia, penelitian mengenai penerapan *Lean* di sektor publik (*Lean Government*) masih sangat sedikit dan belum ditemukan contoh penerapannya.

Oleh karena itu, berdasarkan rumusan masalah diatas, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Apakah metode *Lean Government* sebagai salah satu metode perbaikan yang sudah diterapkan di sektor manufaktur dan jasa serta negara lainnya juga dapat dimanfaatkan untuk diaplikasikan pada proses Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan?
2. Apakah alat bantu DMAIC (*Define, Measure, Analysis, Improve, Control*) dapat digunakan sebagai *Roadmap Lean Government* ?
3. Apakah *Value Stream Mapping* (VSM) yang biasa digunakan di *Lean Manufacturing* dapat digantikan oleh *Lean Consumption Map* (LCM) ?
4. Apakah *Fishbone Diagram* dan *5Why* yang dipakai didalam *A3 Report* dapat digantikan oleh FMEA (*Failure Mode Effect and Analysis*) ?
5. Rekomendasi atau usulan apa yang dapat diberikan kepada Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan untuk perbaikan proses pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB selanjutnya yang sesuai dengan konsep *Lean Government* ?

### 1.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti belum pernah menemukan tesis atau penelitian serupa di Indonesia yang mengulas tentang penerapan *Lean Government* di pemerintahan kota atau pada pelayanan administrasi publik. Dengan demikian maka peneliti mengambil jurnal-jurnal sebagai referensi awal dari penelitian terdahulu yang dilakukan di beberapa negara diantaranya seperti di Inggris, Malaysia, Kanada,

Brazil dan Amerika Utara tentunya yang relevan dengan topik penelitian ini terkait dengan penerapan *Lean Government* atau *Lean Six Sigma* pada proses pelayanan/pemerintahan/administrasi. Jurnal-jurnal tersebut kemudian akan digunakan sebagai referensi dalam menyusun kesenjangan penelitian.

Arfmann (2014) menyimpulkan bahwa *Lean* yang sudah berjalan dengan baik pada sistem *Toyota Production System (TPS)* belum bisa seluruhnya dapat menjawab tantangan di dunia jasa/pelayanan publik. Temuan tinjauan literatur menunjukkan bahwa tidak adanya perdebatan dan pemahaman tentang nilai sebenarnya dari prinsip *Lean* ketika diterapkan pada organisasi pelayanan. Tampaknya ada keyakinan kuat bahwa sebuah prinsip yang berasal dari industri manufaktur bekerja dalam konteks pelayanan atau jasa (Bowen et al., 1998). Karena asumsi ini, tidak banyak yang menantang wacana dominan ini sampai-sampai mengabaikan temuan kontradiktif (Burgess, 2012; Radnor et al., 2013). Penelitian ini secara kritis menganalisis nilai *Lean Service*. Jika mengulas lebih dalam mengenai *TPS (Toyota Production System)*, sejarah menunjukkan perbedaan mendasar antara lingkungan manufaktur dan lingkungan jasa/pelayanan. Jawaban yang ditemukan Toyota atas masalah mereka melalui pengembangan *Lean* tidak memberikan jawaban atas banyak tantangan yang dihadapi oleh organisasi jasa/pelayanan. Prinsip-prinsip tersebut tidak perlu dilakukan karena pelayanan berbeda dalam praktik "*push and pull*", dalam ketidakmampuan menyimpan kapasitas, dalam proses penciptaan dan terutama dalam berbagai permintaan.

Maleyeff (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa disiplin dalam menerapkan metode *Lean Six Sigma* memberikan keuntungan bagi organisasi dalam skala kecil hingga besar. *Lean Six Sigma* mudah untuk dipahami dan sangat transparan, komunikasi lebih unggul, dan partisipasi yang tinggi dari seluruh orang yang terlibat. *Lean Six Sigma* sangat tangguh dan bisa diadaptasi dengan mudah. Namun program *Lean Six Sigma* tersebut tidak akan berjalan efektif tanpa mempertimbangkan keterlibatan seluruh karyawan dari pucuk pimpinan tertinggi sampai ke jajaran karyawan lini depan. Para karyawan harus percaya bahwa keterlibatan mereka dalam program *Lean Six Sigma* akan

memberikan keuntungan kepada dirinya sendiri jika programnya berjalan dengan baik. Untuk sektor public, peluangnya sangat luas.

Procter et al. (2014) menyimpulkan penelitiannya bahwa penerapan *Lean* di *Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC)* melalui tim *Lean* yang bekerja berdasarkan target. Tetapi tim *Lean* tersebut tidak dapat bekerja sebagaimana konsep *Lean* akibat tekanan mencapai target kerja yang diberikan sehingga penerapan *Lean* di HMRC kurang berhasil. Peneliti menemukan bahwa meskipun tim sendiri seolah-olah dibuat dengan basis *Lean*, mereka sebagian besar tidak dapat beroperasi seperti akibat tekanan yang mereka hadapi untuk memenuhi target pekerjaan mereka. Pengoperasian tim dengan demikian dipertahankan dan dibentuk oleh karakteristik dari mode kerja berbasis 'target-based' yang sudah ada sebelumnya. Hal ini, pada gilirannya, menunjukkan cara-cara tertentu di mana kita bisa lebih memahami bagaimana *Lean* berinteraksi dengan konteks atau lingkungan tempat diperkenalkannya. Pada dasarnya hal ini bertentangan dengan konsep *Lean* yang mana pekerja menghasilkan hanya dalam rangka menanggapi permintaan konsumen (Oliver, 1991) dan justru bukannya pekerja menghasilkan sebanyak yang mereka bisa hasilkan.

Asnan et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa banyak sektor pelayanan termasuk institusi pemerintahan di seluruh dunia mengadopsi tata kelola dengan menggunakan konsep *Lean* yang mana umumnya digunakan di sektor manufaktur dalam rangka untuk menjawab tantangan peningkatan kualitas dan efisiensi biaya kepada masyarakat. Namun pada perjalanannya perbaikan tersebut tidak berjalan dengan mulus. Hal ini dikarenakan organisasi belum memberikan perhatian dalam *Change Management* (Manajemen Perubahan) yang merupakan salah satu keberhasilan transformasi dari organisasi yang konvensional untuk kemudian menjadi organisasi *Lean*. Kuncinya adalah harus dilakukan pembahasan dan tahapan dalam menjalankan periode transisi yang pada prinsipnya mengubah cara-cara bekerja yang lama menjadi cara-cara bekerja secara *Lean*.

Selanjutnya Nadeau (2017) menyimpulkan bahwa universitas-universitas di Kanada yang telah menjalankan metode *Lean Six Sigma* ternyata telah berhasil meningkatkan efisiensi dan kualitas proses administrasi yang dirasakan oleh siswanya. Lalu jurnal keenam adalah dari Rasmussen (2014) yang menyimpulkan

bahwa salah satu penyebab masalah dalam pelayanan pemerintahan atau tata kelola publik adalah belum diterapkannya metode *Lean*. Selain itu, jumlah training *Lean* yang dilaksanakan dirasa kurang cukup.

Menyusul kemudian jurnal yang merupakan penelitian dari Bruno et al. (2014) menyimpulkan bahwa dari pengalaman dapat menunjukkan bahwa *Lean* sering disalahpahami dan biasanya digunakan dengan cara yang sangat terbatas di perusahaan jasa - oleh karena itu, harapan tinggi yang ditetapkan dalam *Lean* dan *Six Sigma* tidak akan terpenuhi. Perbandingan yang dibuat dalam penelitian ini memberikan wawasan tentang perbedaan dalam karakteristik proses dan pekerjaan antara industri manufaktur dan jasa. Ini menunjukkan bagaimana kita memberi perhatian tinggi pada alat dan konsep *Lean* yang baru dan disesuaikan agar kantor dapat memanfaatkan potensi perbaikan besar yang tersembunyi di industri jasa dan yang dapat ditangani oleh perangkat *Lean Office* yang disesuaikan.

Pada jurnal selanjutnya yaitu yang diteliti oleh Leite et al. (2013), disebutkan bahwa dalam penelitian ini, telah dilakukan pendalaman mengenai pembuatan, prinsip-prinsip, evolusi dan pelaksanaan dari filosofi *Lean* yang diorientasikan kedalam sektor pelayanan. Lebih dari 70 jurnal yang mengulas tentang "*Lean Thinking*" terutama dalam sektor pelayanan yang telah dievaluasi di dalam penelitian tersebut. Kombinasi yang baik dan tepat antara penggunaan alat bantu dan praktek pelayanan yang ditetapkan di dalam konsep *Lean*, benar-benar telah memberikan perbaikan yang nyata. Walaupun pada awal pelaksanaan *Lean* ditentang oleh sebagian rekan kerja dikarenakan pandangan yang keliru tentang *Lean*. Di beberapa contoh kasus menunjukkan bahwa konsep *Lean* memberikan keuntungan yang signifikan dan telah diakui meningkatkan kinerja perusahaan jasa di kemudian hari.

Kemudian jurnal dari Arafah (2016) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *Six Sigma* sangat membantu dalam meningkatkan performa pelajaran bahasa Inggris yang merupakan bahasa kedua di Yordania. Proyek ini menyediakan platform yang bagus untuk memperkenalkan metodologi dan alat *Six Sigma DMAIC* untuk meningkatkan kinerja dan memecahkan masalah proses di berbagai departemen di sekolah, walaupun ada tantangan besar yang dihadapi saat mengimplementasikan metode *Six Sigma* dengan sukses di lingkungan

pendidikan, salah satu dari yaitu bahwa siswa sebagian bertanggung jawab atas pembelajaran mereka sendiri. Proyek perbaikan ini juga menawarkan kesempatan untuk menunjukkan pentingnya komunikasi lintas fungsional untuk memecahkan masalah. Analisis logis dan alat kualitatif digunakan sepanjang fase *DMAIC* untuk menentukan dan mengidentifikasi akar permasalahan yang mempengaruhi proses pendidikan. Formulir dan dokumen yang dihasilkan dari proyek ini memberikan dasar pengetahuan yang baik bagi berbagai departemen untuk mengelola proses pengajaran mereka.

Lalu jurnal dari Radnor et al. (2013) yang menyimpulkan bahwa meskipun *Lean* menyatakan bahwa perbaikan harus dimulai dengan fokus pelanggan, yang mungkin bagi perusahaan sektor swasta, bukti yang diajukan menemukan bahwa pendorong utama pelayanan publik telah menjadi agenda efisiensi. Karena itu, untuk pelayanan publik bersifat teoritis ideal untuk memulai dengan nilai atau kebutuhan pelanggan mungkin tidak dapat dilakukan. Karena itu, peneliti ingin memastikan bahwa teori *Lean* dalam konteks sektor publik menunjukkan bahwa titik awal untuk perbaikan tidak harus menjadi pelanggan, meski harus ada hubungan siklus diciptakan antara pelanggan/nilai dan fokus proses untuk mempertahankan efisiensi dan efisiensi perbaikan operasional yang efektif. Penelitian ini menyumbang gagasan adaptasi *Lean* di sektor publik dengan bergerak melampaui prinsip yang kebutuhan pelanggan harus didefinisikan pertama melalui pemetaan pada manajemen pelayanan dan literatur *Lean* untuk mengembangkan model yang menyajikan hubungan siklus antara proses dan fokus pelanggan.

Berikutnya adalah jurnal dari Kumar et al. (2010) yang menyebutkan bahwa terdapat lebih dari 3,300 jurnal di United States mengulas tentang Badan Perumahan Rakyat namun hanya sedikit sekali jurnal yang membahas penggunaan *Lean Six Sigma* di sektor publik dan tidak ada satupun yang membahas tentang *Lean Six Sigma* di Badan Perumahan Rakyat. Di dalam jurnal tersebut menggunakan Value Stream Map yang menggambarkan rantai nilai proses perijinan untuk permohonan penggunaan ijin perumahan. Pada tahapan *Define*, peneliti menunjukkan data dengan Histogram untuk biaya sewa dan ukuran tempat tidur. *Value Stream Map* digunakan di tahapan *Measure* dan *Improve*.

*Observasi waste* digunakan pada tahapan *Analyze*. Dan tahapan *Control* menggunakan dokumentasi standar prosedur operasional baru, training kepada pegawai yang bersangkutan, dan serah terima kepada pengelola proses tersebut. Kesimpulan bahwa *Lean Six Sigma* sangat efektif jika diterapkan pada Badan Perumahan Rakyat dan sektor-sektor publik lainnya. Terdapat 3 hal yang penting yaitu *Empowerment*, *Organizational* dan *Resources*. *Empowerment* adalah kemauan dari pimpinan untuk mendukung dan memberikan kewenangan kepada tim dalam menerapkan seluruh usulan perbaikan dan perubahan di dalam proses. *Organizational* adalah kemampuan organisasi untuk menyediakan training tentang *Lean Six Sigma* kepada karyawan di semua tingkatan yang memerlukan dana tidak sedikit. *Resources* adalah terkait dengan investasi yang diperlukan dalam menjalankan usulan-usulan perbaikan. Selain 3 hal tersebut, disimpulkan juga bahwa disarankan untuk memperhatikan penghargaan kepada karyawan yang telah sukses menerapkan *Lean Six Sigma* serta koordinasi di setiap fungsi dan biaya atau manfaat yang tersembunyi.

#### **1.4 Kesenjangan Penelitian**

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebagaimana tersebut di atas, penerapan konsep *Lean Six Sigma* di sektor jasa/pelayanan publik yang kemudian dikenal dengan *Lean Government* telah banyak dilakukan di beberapa negara. Beberapa negara tersebut diantaranya adalah Australia, Kanada, Denmark, Finlandia, Perancis, Irlandia, Belanda, Skotlandia, Afrika Selatan, Swedia, Inggris, Amerika Serikat, dan Malaysia menunjukkan bahwa negara-negara tersebut telah menjalankan program *Lean Six Sigma* dan memberikan hasil yang positif terhadap pelayanan publik. Sebagaimana kesimpulan dari jurnal-jurnal yang telah diulas sebelumnya, penerapan *Lean Six Sigma* di sektor jasa/pelayanan publik ada yang berhasil dan ada yang kurang berhasil. Jurnal-jurnal yang mendukung pelaksanaan *Lean Six Sigma* di sektor pelayanan publik adalah Maleyeff (2014), Procter et al. (2014), Asnan et al. (2015), Nadeau (2017), Bruno et al. (2014), Leite et al. (2013), Arafah (2016), Radnor et al. (2013) dan Kumar et al. (2010). Sedangkan jurnal yang tidak mendukung pelaksanaan *Lean*

*Six Sigma* di sektor pelayanan publik adalah Arfmann (2014) yang menyatakan bahwa *Lean Six Sigma* hanya dapat dilaksanakan di dunia manufaktur saja.

Hal ini perlu kiranya ditindaklanjuti untuk kemudian didapatkan jawabannya tentang mengapa ada beberapa kondisi yang membuat penerapan *Lean Government* kurang memberikan hasil yang maksimal. Perlu didapatkan hasil analisisnya sehingga kejadian yang serupa tidak terulang kembali. Disisi lainnya, penelitian tentang penerapan konsep *Lean Government* di sektor pelayanan publik/pemerintahan di Indonesia belum pernah dilakukan. Padahal di luar negeri penelitian tentang penerapan *Lean Government* di pelayanan publik sudah banyak dilakukan.

Masih banyak yang mengungkapkan bahwa *Lean Six Sigma* hanya cocok di industri manufaktur atau industri jasa (Arfmann, 2014). Terlebih lagi berdasarkan jurnal-jurnal yang telah diuraikan sebelumnya didapatkan bahwa metode *Lean Consumption Mapping (LCM)* belum digunakan dalam menunjukkan perbaikan pada kondisi *Current State* dan *Future State*. Peneliti juga belum pernah mendapatkan jurnal yang menggunakan *Lean Consumption Mapping (LCM)* yang justru sangat cocok untuk menggambarkan kondisi *Current State* dan *Future State* untuk pelayanan publik atau jasa.

Banyak penelitian *Lean Six Sigma* atau *Lean Government* di bagian pelayanan atau jasa yang memaksakan untuk menggunakan *Value Stream Map (VSM)* sebagai alat bantu (Kumar et al., 2010). Berdasarkan hasil dari *Desk Research*, peneliti mendapatkan bahwa buku panduan yang dikeluarkan oleh *United States Environmental Protection Agency* (2013) menggunakan *Value Stream Map (VSM)*. Di sumber yang sama, peneliti mendapatkan informasi bahwa *Six Sigma* hanya digunakan sebagai alat bantu dan bukannya sebagai metode *Lean Government* dan hanya digunakan jika memerlukan analisa data numerik atau data statistik.

Berdasarkan pertimbangan hasil jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan hasil *Desk Research* terkait dengan metode *Lean Government* tersebut, maka hal inilah yang membuat peneliti ingin melakukan penelitian tentang analisa efektivitas penerapan konsep *Lean Government* di sektor pelayanan publik/pemerintahan di Indonesia (studi kasus di Badan Pendapatan Daerah Kota

Tangerang Selatan). Tentunya dengan menggunakan alat bantu seperti *Lean Consumption Mapping* (LCM) dan DMAIC, maka akan semakin menambah pengetahuan baik dari sisi peneliti, akademisi, pemerintahan daerah maupun masyarakat luas. Besar harapannya hal ini akan menjadi referensi bagi peneliti-peneliti lainnya di masa-masa mendatang.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian dalam tesis ini adalah :

1. Mengetahui apakah aplikasi konsep *Lean Government* dapat diterapkan pada proses pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan sesuai dengan perbaikan pada SOP (*Standard Operating Procedure*).
2. Mempromosikan efektivitas metode *Lean Government* dengan alat bantu LCM dan DMAIC untuk meningkatkan kinerja pelayanan di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat bagi Pemerintah Kota Tangerang Selatan:

1. Dapat memahami konsep *Lean Government* dalam pengelolaan perbaikan proses secara berkesinambungan dan selaras dengan program dan misi Pemerintahan Kota Tangerang Selatan.
2. Dapat memahami dan menerapkan metode dari konsep *Lean Government* untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik dengan menghilangkan pemborosan (*waste*) sepanjang proses birokrasi.
3. Dapat menjadi percontohan bagi pemerintahan kota/kabupaten atau instansi pemerintahan lainnya dalam mengelola perbaikan proses secara berkesinambungan dengan menggunakan metode *Lean Government*.

Manfaat bagi akademisi :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai filosofi, relevansi dan penggunaan serta penerapan konsep *Lean Government* khususnya dalam hal perbaikan proses pelayanan publik.
2. Memberikan gambaran mengenai derajat perbaikan produktivitas dan kualitas proses pelayanan publik yang dapat dicapai dengan menerapkan metode *Lean Government* di sektor publik.
3. Mengingat masih sedikitnya referensi mengenai penerapan konsep *Lean Government* disektor non-manufaktur/pelayanan publik, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi yang tertarik dalam penerapan konsep *Lean Government* untuk perbaikan kinerja sektor non-manufaktur, khususnya sektor publik di Indonesia.

### **1.7 Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi hanya pada analisis efektifitas metode *Lean Government* dan obyek penelitian adalah proses Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB pada Badan Pendapatan Daerah di Pemerintah Kota Tangerang Selatan dengan. Penelitian ini tidak akan membahas teknis pelaksanaan usulan perbaikan yang diperoleh dari hasil penelitian dan akan menjadi tanggung jawab dari Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan jika akan dilaksanakan secara menyeluruh. Dikarenakan banyaknya jenis-jenis pelayanan pajak PBB di Pemerintahan Kota Tangerang Selatan, maka peneliti memilih proses pelayanan Pendaftaran Obyek Pajak Baru PBB dikarenakan paling banyak masyarakat mengurus dan datang ke kantor pelayanan pajak PBB adalah untuk pengurusan pajak baru.

### **1.8 Analisa Hambatan Implementasi**

Implementasi *Lean Government* sangat tergantung kepada *Good Will* atau niat baik dari pejabat tinggi di Pemerintahan Kota Tangerang Selatan. Pemahaman bahwa *Lean Government* akan memberikan nilai tambah terhadap kualitas pelayanan publik harus menjadi pemahaman bersama dari pucuk pimpinan sampai

karyawan di tingkat paling rendah baik di tingkat pemerintah pusat sampai pemerintahan daerah. Disadari bahwa saat ini belum banyak yang memahami tentang konsep *Lean Government* sehingga pelatihan-pelatihan yang bersifat *masive* perlu segera dilakukan.

Disamping *Good Will* dari pemerintah pusat sampai pemerintah daerah, *Change Management* atau Tatakelola Perubahan menjadi kunci utama dalam penerapan *Lean Government* di Pemerintahan Kota. Peneliti memahami bahwa struktur organisasi di sektor publik lebih kaku dan kurang dapat flexibel dengan perubahan yang nantinya pasti diperlukan dalam penerapan perbaikan-perbaikan sebagai hasil analisa *Lean Government*. Perlu rasanya dibuatkan Peraturan setingkat Walikota atau bahkan lebih tinggi lagi setingkat Gubernur ataupun setingkat kementerian yang bisa mendorong diberikannya ruang gerak dalam menerapkan *Lean Government* ini. Sehingga kedepannya akan mudah bagi Pemerintahan Kota untuk menerapkan *Lean Government*.