

Universitas Esa Unggul

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pelayanan publik adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009. Di Indonesia, Sistem Administrasi Negara yang menjadi pilar pelayanan publik menghadapi masalah yang cukup fundamental, yaitu salah satunya sebagai fakta sejarah bangsa sistem administrasi yang ditetapkan adalah peninggalan pemerintahan kolonial yang juga memiliki dasar-dasar hukum dan kepentingan kolonial. Struktur birokrasi, norma, nilai, nilai, dan regulasi yang ada sekarang masih berorientasi pada pemenuhan kepentingan penguasa daripada pemenuhan hak sipil warga negara.

Bagi bangsa Indonesia tuntutan terhadap kinerja yang baik memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dikarenakan kinerja birokrasi Pemerintah saat ini dilihat masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal tersebut ditandai dengan rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu faktor penyebab terpuruknya negara ini. Sebagai konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah, Pemerintah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada hakekatnya penyelenggaraan otonomi daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah. Dari segi global, Indonesia termasuk terpuruk dibandingkan Negara-negara lain kerana dari sektor pemerintahan Indonesia tertinggal dari Negara tetangga begitu pula dengan perekonomiannya. Hal tersebut dipengaruhi adanya masalah khususnya pilar institusi untuk Indonesia berdasarkan dari Laporan Daya Saing Global 2016-2017 yang dapat kita lihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1. Peringkat Masalah Khusus Pilar Institusi Untuk Indonesia Berdasarkan Laporan Daya Saing Global 2016 – 2017 Dari Lembaga Forum Ekonomi Dunia

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 (<http://www3.weforum.org>)

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dari berbagai sektor pelayanan terutama yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masih dirasakan belum sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Hal ini bisa diketahui antara lain dari banyaknya pengaduan, keluhan, yang disampaikan langsung kepada unit/kantor pelayanan baik menyangkut sistem dan prosedur pelayanan yang masih berbelit-belit, tidak transparan, kurang akomodatif, dan kurang konsisten sehingga tidak menjamin kepastian hukum, waktu dan biaya serta masih dijumpai adanya praktek pungutan liar terhadap masyarakat.

Pelayanan publik merupakan produk dari sistem administrasi negara secara keseluruhan. Sebagai sebuah sistem, sistem administrasi Negara sangat dipengaruhi oleh sub sistem lainnya seperti sub sistem ekonomi, hukum, politik,

sosial, dan budaya. Keseluruhan sub sistem tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tugas Negara dalam memberikan pelayanan publik dan pemenuhan hak-hak sipil warga. 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 oleh 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.

Praktek-praktek yang mengakibatkan terjadinya maladministrasi memang dimungkinkan dalam penyediaan layanan melalui kontak langsung. Pelayanan publik melalui kontak langsung akan sulit dihindari karena adanya perlakuan-perlakuan khusus yang berdampak pada penyimpangan terhadap ketentuan administrasi. Sebagaimana dicontohkan, ketika seorang warga masyarakat yang datang kebetulan adalah keluarga dekat atau orang yang memiliki kedudukan yang penting di daerah itu, maka secara otomatis pelayan publik akan memberikan perlakuan khusus terhadap warga semacam ini, apakah dengan memberikan prioritas untuk dilayani, atau bahkan sampai kepada pengabaian persyaratan yang semestinya harus dipenuhi. Tindakan-tindakan seperti ini tentunya akan berdampak kepada terciptanya pelayanan yang diskriminatif yang dapat memicu rasa ketidakadilan masyarakat. Pemerintah telah menetapkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63 Tahun 2003 yang menyebutkan sepuluh dimensi pengukuran dan juga memuat metode penilaian kerja pegawai yang baik, diantaranya yaitu kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, dan kedisiplinan.

Banyaknya keluhan dari para pengguna jasa yang menyatakan bahwa kinerja organisasi *public* adalah sumber kelambanan, pungli dan inefisiensi. Citra organisasi *public* di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi *private*. Karenanya tidaklah mengherankan kalau organisasi *private* seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan *public*. Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Kalau pada pemerintahan orde baru, pembangunan menjadi misi terpenting pemerintah (*developmentalism*) dan pemerintah yang pada masa itu menjadikan dirinya sebagai pusat kendali proses pembangunan itu (sentralisasi di tingkat nasional), kini harus mereposisi diri sebagai pelayan dan pemberdaya masyarakat dan harus menyebarkan aktivitasnya ke berbagai pusat (*plusentris*) di tingkat lokal. Dengan kata lain arus baru kehidupan politik kita sekarang adalah realitas pergeseran kekuasaan dari pusat (*sentral*) menuju lokus-lokus daerah (*desentral*) dan berbasis pada kekuatan masyarakat sendiri (*society*).

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah tersebut, perubahan paradigma sekaligus juga ikut melepaskan makna hegemoni paham teknokrasi yang masih terus kita rasakan sekarang ini. Sebuah pemerintahan yang membuat konsep otonomi daerah sulit melepaskan orientasi pembangunannya, dan kepercayaannya kepada peran negara sebagai mesin pembangunan tersebut (pembangunan oleh negara). Dengan satu tawaran paradigma baru, maka otonomi daerah tidak semata-mata sebagai kesiapan kepastian aparatur daerah, atau menyangkut kesuburan ekonomi pemerintah semata (misalnya: tercermin dalam PAD), tetapi juga soal akses keterlibatan masyarakat, fasilitas perkembangan ekonomi swasta (tercermin dalam PDRB), penegakan asas *good governance*, (partisipasi, transparansi dan akuntabilitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan lain sebagainya, untuk menghadapi era globaisasi yang penuh tantangan dan peluang, Pemerintah Daerah harus mampu untuk melakukan inovasi dalam peningkatan

kualitas pelayanan publik sehingga kesan birokrasi pemerintah yang lamban, berbelit-belit, kurang ramah dapat dihapuskan

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.

Mengikuti definisi tersebut di atas, pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan jasa baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan. Ada tiga Hakekat Pelayanan Publik diantaranya, meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah di bidang pelayanan public, selanjutnya yaitu mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan lebih berdaya guna dan berhasil

guna. Kemudian yang ke tiga yaitu mendorong tumbuhnya kreativitas, prakasa, dan peran serta masyarakat dalam derap langkah pembangunan serta dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Pada dasarnya pembangunan nasional suatu bangsa dilaksanakan oleh masyarakat bersama pemerintah, masyarakat adalah pelaku utama pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membina serta menciptakan suasana kondusif yang menunjang kegiatan rakyatnya. Kegiatan masyarakat dan pemerintah tersebut harus saling mengisi, saling menunjang, dan saling melengkapi dalam suatu kesatuan langkah menuju tercapainya suatu tujuan pembangunan nasional suatu bangsa. Pemberian pelayanan umum oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat adalah merupakan perwujudan dari fungsi aparat negara, agar terciptanya suatu keseragaman pola dan langkah pelayanan umum oleh aparatur pemerintah perlu adanya suatu landasan yang bersifat umum dalam bentuk pedoman tata laksana pelayanan umum. Pedoman ini merupakan penjabaran dari hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam prosedur operasionalisasi pelayanan umum yang diberikan oleh instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah secara terbuka dan transparan.

Terobosan-terobosan yang telah dilakukan di beberapa organisasi diluar perusahaan manufaktur di berbagai negara di dunia adalah dengan menerapkan konsep *Lean* untuk memperbaiki proses bisnisnya. Awalnya merupakan suatu konsep yang umum yang digunakan pada dunia bisnis maupun sektor swasta, terutama pada sektor manufaktur sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas produk melalui perbaikan terhadap prosesnya. Implementasi konsep ini dalam dunia bisnis dan swasta di berbagai perusahaan ini telah mendorong bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam kinerja perusahaan tersebut. Seiring berjalannya waktu konsep ini mulai digunakan di sektor lain seperti di sektor pemerintah juga di sektor kesehatan dan bahkan di sektor militer (Deitner, 2004; Clark et al., 2006; Soto et al., 2012) sedangkan sektor kesehatan (Rosmulder, 2011; Papadopoulos, 2011; Dahlgard et al., 2007), *finansial* (Radnor, 2010), *human resource office* (Barraza et al., 2009), *local government* (Barraza at al., 2009), *municipal* (Esberg, 2009; Arlbjorn et al., 2011), universitas (Comm et al., 2005). *Lean Six Sigma* di

pemerintahan sudah banyak berjalan di berbagai negara. Beberapa negara telah memulainya dalam memperbaiki proses pelayanan kepada masyarakatnya, diantaranya yaitu Australia (Jackson, 2014; Bennet, 2014), negara Kanada (Marchildon, 2013; Dobson, 2016; Fine et al., 2009; Dugard, 2012; Banks, 2012; Livingstone, 2012; Florizone, 2015), negara Denmark (Ratner, 2010; Dammand et al., 2014), negara Finlandia (Martin, 2012), negara Perancis (Parisot, 2012) negara Irlandia (Flynn, 2013), negara Belanda (Uphof, 2015; Harald Aij et al., 2013; Bharosa, 2012), negara Skotlandia (Radnor, 2006; Antony et al., 2012), negara Afrika Selatan (Faull, 2014; GSB, 2014), negara Swedia (Brannmark, 2011; Ernst & Young, 2011; Drotz, 2014), negara Inggris (McGrory, 2015; Bhatia et al., 2006; Osborne, 2014; Steel, 2014; Radnor et al., 2007; Samek, 2013; Radnor, 2011; Deloitte, 2010; Godwin, Radnor et al., 2013; Henry, 2010; Oliver, 2014; Radnor et al., 2008; Radnor, 2010; Procter et al., 2014; Martin, 2015; Salmon, 2012; Bass, 2011), negara Amerika Serikat (David, 2010; Cicilia, 2008; Newberg, 2014; Raimondo, 2015; Kenworthy, 2011; Giuda, 2012; Krings et al., 2006, Raschke et al., 2013).

Melihat banyaknya negara yang telah menerapkan *Lean Government* di bidangnya, maka dapat dilihat konsep ini jelas memiliki potensi besar untuk kemudian dimanfaatkan juga dalam perbaikan tata kelola sektor pemerintahan di Indonesia. Manfaatnya tidak hanya bisa dilihat secara ekonomi tetapi juga bisa berdampak luas bagi segi sosial-masyarakat. Prospek penerapan *Lean Government* ini membuat pelayanan publik berkembang dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer driven government*). Selain itu, *Lean Government* dapat meminimalisasi pemborosan yang terjadi dan kegiatan ekonomi biaya tinggi lainnya dalam sektor pelayanan publik. Dengan perbaikan pelayanan pemerintah daerah ini, tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat yang puas dengan pelayanan yang diberikan, tetapi juga bermanfaat bagi daerah itu sendiri untuk meningkatkan daya tarik investasi ke daerah mereka. Dampaknya adalah dengan peningkatan kualitas pelayanan ini, akan memacu potensi sosial ekonomi masyarakat sehingga perekonomian daerah dapat meningkat. Selain itu, penyediaan

pelayanan publik yang berkualitas dapat dijadikan sarana untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah yang semakin berkurang. Hal tersebut yang menjadikan mengapa *Lean Government* perlu diterapkan sebagai paradigma baru dalam peningkatan pelayanan publik bagi pemerintah.

Pemerintah kota Tangerang Selatan sebagai sebuah organisasi publik di Indonesia yang terus - menerus berkembang dan dengan melihat keberhasilan penerapan *Lean Government* di beberapa organisasi sektor publik di berbagai negara, maka Pemkot Tangsel juga memiliki potensi yang sama dalam hal tersebut dengan pendekatan *DMAIC* dan *Lean Consumption* sebagai bentuk tindak lanjut dari penerapan metode *Lean Government* untuk memperbaiki proses pelayanansalinan SPPT PBB yang merupakan salah satu pelayanan publik di Badan Pendapatan Daerah Tangerang Selatan. Untuk itu, dalam penelitian ini dibahas mengenai implementasi *Lean Consumption* dan *DMAIC* beserta tools yang akan dipakai pada metode ini yang akan dirancang dalam pemerintahan yang biasa disebut *Lean Government*, untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik di Pemerintahan kota Tangerang Selatan.

Dengan melihat peluang penerapan konsep *Lean* di Pemerintahan yang sudah diterapkan di berbagai sektor publik diberbagai Negara, dan juga mengingat penerapan *Lean* biasanya adalah di sektor manufaktur, maka proses adopsi *Lean* ke sektor publik yang merupakan sektor non-manufaktur juga merupakan suatu hal yang menarik dan penuh tantangan bagi peneliti jika di terapkan di proses pelayanan publik di Tangerang Selatan yaitu Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan. Dengan melihat banyaknya keluhan di pelayanan salinan SPPT dan di perkuat dengan pengamatan awal atau prariset yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti di Bapenda Tangerang Selatan dengan mewawancarai beberapa responden baik dari pemohon maupun petugas pelayanan, peneliti mendapatkan beberapa keluhan dari responden sehingga peneliti akan melakukan penelitian pada jenis pelayanan Salinan SPPT untuk memperbaiki proses pelayanannya dengan menerapkan konsep *DMAIC* dan *LCM* beserta alat bantu pada metode *Lean Government*. Ada 14 jenis pelayanan yang ada di Badan Pendapatan Daerah Tangerang Selatan yaitu sebagai berikut:

Table 1.2. Jenis Pelayanan PBB Tangerang Selatan

NO	Jenis Pelayanan PBB
1	Pendaftaran data baru
2	Mutasi objek/subjek pajak
3	Pembetulan SPPT/SKP/STP
4	Pembatalan SPPT/SKP
5	Salinan SPPT/SKP/STP
6	Keberatan penunjukan WP
7	Keberatan pajak terhutang
8	Pengurangan pajak terhutang
9	Restitusi/kompensasi
10	Pengurangan denda ADM
11	Penentuan tanggal jatuh tempo
12	Penundaan tanggal jatuh tempo SPOP
13	Pemberian informasi PBB
14	Pembetulan SK keberatan

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Tangerang Selatan, 2017

Dengan melihat banyaknya keluhan di pelayanan salinan SPPT dan di perkuat dengan pengamatan awal atau prariset yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti di Bapenda Tangerang Selatan dengan mewawancarai beberapa responden baik dari pemohon maupun petugas pelayanan, peneliti mendapatkan beberapa keluhan dari responden sehingga peneliti akan melakukan penelitian pada jenis pelayanan Salinan SPPT untuk memperbaiki proses pelayanannya dengan menerapkan konsep *DMAIC* dan *LCM* beserta alat bantu pada metode *Lean Government*.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari pengamatan awal (Prariset) yang telah dilaksanakan terhadap proses pelayanan permintaan Salinan SPPT PBB pada tanggal 18 Mei 2017 dikantor

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang Selatan, peneliti telah mewawancarai beberapa pemohon salinan SPPT yang datang ke kantor Bapenda Kota Tangerang Selatan. Peneliti melakukan wawancara terhadap pemohon salinan begitu juga dengan petugas yang bekerja dibagian tersebut, peneliti juga mengamati langsung proses permintaan salinan SPPT dari pemohon kepada petugas pelayanan. Berikut hasil wawancara yang sudah dirangkum oleh peneliti yang dirasakan oleh pemohon salinan dan juga petugas pelayanan salinan SPPT yaitu:

Tabel 1.3. 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. Pemohon salinan masih belum memahami alur pelayanan.
<i>Inventory</i>	1. Penempatan formulir tidak tertata dengan baik dan rapi sesuai dengan penggunaan formulir tersebut.	1. Penempatan dan penyimpanan berkas-berkas formulir terlihat kurang rapi dan ribet untuk diperoleh oleh pemohon.
<i>Movement</i>	1. Papan informasi yang kurang terawat dan cukup sulit untuk dilihat. 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 pemohon salinan kurang memadai seperti toilet, kursi

Tabel 1.3. Hasil Wawancara dan Pengamatan Awal Penelitian (lanjutan)

		tunggu, papan informasi dan sebagainya.
<i>Waiting</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Petugas pelayanan yang jumlahnya kurang dan tidak selalu komplit. 2. Waktu proses pemeriksaan dokumen dan berkas dirasa lama. 3. Sudah terdapat sistem antrian namun belum maksimal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seluruh petugas pelayanan harus multitasking. 2. Belum ada standar waktu penyelesaian untuk setiap pelayanan. 3. Pemohon Salinan dirasa kurang tertib saat menunggu dan melengkapi persyaratan selama pelayanan berlangsung. 4. Hanya terdapat satu petugas jaga yang juga berperan sebagai pusat informasi jika pemohon ada kesulitan. 5. Menunggu approval dari atasan.
<i>Over-process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Petugas kurang cekatan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun berkas di meja sebelum dipindahkan ke meja berikutnya.
<i>Over-produce</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulir dicetak terlalu banyak sehingga berdebu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencetakan stok persediaan formulir terlalu banyak.
<i>Defect</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Petugas pelayanan kurang ramah dalam memberikan penjelasan. 2. Perbedaan penjelasan tentang pengurusan antara petugas pelayanan. 3. Jam buka pelayanan tidak selalu tepat waktu dari jam buka 08.00 WIB. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training atau pelatihan mengenai pelayanan dirasa kurang. 2. Supervisi dari atasan langsung dirasa kurang. 3. Latar belakang pendidikan petugas pelayanan cukup beragam.

Data diatas merupakan hasil dari wawancara dan pengamatan awal peneliti terhadap masyarakat pemohon salinan dan juga petugas pelayanan terkait khususnya di bagian salinan SPPT dengan mengajukan pertanyaan mengenai hal

apa saja yang dikeluhkan atau dirasa kurang baik dari sisi pemohon atau dari sisi petugas pelayanan sebagai dasar awal untuk peneliti melakukan penelitian. Selain melakukan wawancara untuk pengamatan awal diatas, peneliti juga mendapatkan data dari Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan berupa laporan bulanan dari proses pelayanan penerbitan salinan SPPT yang merupakan hasil rekapitulasi perbulan secara kumulatif dari bulan Januari sampai dengan bulan September 2017. Hasilnya disajikan dalam bentuk tabel yang bisa dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 1.4. Data Penerbitan Salinan SPPT PBB Tahun 2017

Tahun 2017	Kumulatif Jumlah Berkas Masuk	Kumulatif Jumlah Berkas Selesai	% Realisasi
Januari	0	0	0%
Februari	44	33	75%
Maret	158	113	72%
April	310	248	80%
Mei	488	261	53%
Juni	645	307	48%
Juli	989	318	80%
Agustus	1292	1033	80%
September	1470	1163	80%

Sumber: Laporan Bulanan Salinan SPPT di BAPENDA Tangerang Selatan, 2017

Berdasarkan data laporan bulanan tersebut diatas, persentase penyelesaian untuk pelayanan penerbitan Salinan SPPT PBB hanya sebesar 80% atau masih terdapat sisa 307 berkas yang belum terselesaikan terhitung mulai dari bulan Januari 2017 sampai dengan bulan September 2017, dan juga terjadi persentase penurunan penyelesaian dibulan Mei dan Juni yang cukup drastis. Hal ini sangat bertolak belakang dengan *Standard Operating Procedure* yang mengatur bahwa jangka waktu penyelesaian untuk pelayanan penerbitan salinan SPPT PBB adalah 1 hari sejak berkas permohonan diterima. Situasi ini menjadi sangat menarik untuk kemudian diteliti karena berkas yang tersisamasi jauh untuk kemudian dikatakan sudah dapat memuaskan harapan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang prima dari pemerintah. Perlu ada upaya-upaya perbaikan dalam proses pelayanan penerbitan salinan SPPT PBB sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti dalam tahapan pra-riset maka dapat ditetapkan masalah-masalah yang teridentifikasi sebagai berikut: “Kecepatan proses pelayanan salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan belum mampu melayani masyarakat pemohon salinan dengan baik sesuai dengan harapan masyarakat dan *Standard Operating Procedure* yang sudah ditetapkan”, dan berdasarkan dari identifikasi masalah diatas ditetapkan rumusan masalah penelitian, yaitu : Proses perbaikan pada administrasi pelayanan Salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan dengan metode *Lean Government*.

Telah banyak ditemukan contoh keberhasilan penerapan konsep *Lean* di sektor publik di berbagai Negara maju. Di Indonesia, penelitian mengenai penerapan *lean* di sektor publik (*Lean Government*) masih sangat sedikit dan belum ditemukan contoh penerapannya. Berdasarkan rumusan masalah diatas, pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu:

1. Apakah metode *Lean Government* sebagai salah satu metode perbaikan yang konsepnya sudah diterapkan di sektor manufaktur dan jasa yang sudah diterapkan di berbagai Negara juga dapat dimanfaatkan untuk diaplikasikan pada proses pelayanan salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan?
2. Rekomendasi atau usulan apa yang dapat diberikan kepada Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan untuk perbaikan proses pelayanan salinan SPPT PBB selanjutnya yang sesuai dengan konsep *Lean Government*?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui apakah aplikasi *Lean Government* dapat diterapkan pada proses pelayanan salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan.

2. Mengetahui apakah alat bantu *LCM* dan *DMAIC* pada metode *Lean Government* dapat membantu peneliti menganalisa kinerja dan meningkatkan kecepatan proses pelayanan Salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terbagi menjadi dua yaitu untuk akademis dan untuk Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

Manfaat untuk Pemerintah Kota Tangerang Selatan yaitu:

1. Bisa memahami konsep *Lean Government* dalam pengelolaan perbaikan proses secara berkesinambungan;
2. Bisa menjadi percontohan bagi pemerintahan kota/kabupaten atau instansi pemerintahan yang lainnya dalam mengelola perbaikan proses secara berkesinambungan dengan menggunakan metode *Lean Government*.
3. Bisa memahami dan menerapkan metode *Lean Government* untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik dengan menghilangkan pemborosan (*waste*) sepanjang proses birokrasi;
4. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi untuk meningkatkan kualitas pelayanan;

Manfaat bagi akademisi yaitu:

1. Untuk kepentingan Ilmu Pengetahuan diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengembangan *Lean* di pemerintahan bukan hanya di perusahaan;
2. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah, khususnya bahwa hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan kelak di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan;
3. Sebagai referensi dan informasi bagi peneliti selanjutnya dalam penelitian yang sama;

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya membahas proses pelayanan salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan dan juga hanya merancang penerapan *Lean Government* dan tidak akan membahas teknis pelaksanaan yang diperoleh dari hasil penelitian, dan akan menjadi tanggung jawab dari Badan Pendapatan Daerah Tangerang Selatan jika akan dilaksanakan secara menyeluruh. Penelitian ini hanya dibatasi pada perancangan konsep *Lean Government* pada proses pelayanan salinan SPPT PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan dengan menerapkan konsep *Lean Consumption* dan metode *Lean Six Sigma*. Dikarenakan banyaknya jenis-jenis pelayanan yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan, maka peneliti memilih proses pelayanan salinan SPPT PBB dikarenakan peneliti mendapatkan info keluhan dari jenis pelayanan tersebut.

1.6 Analisa Hambatan Implementasi

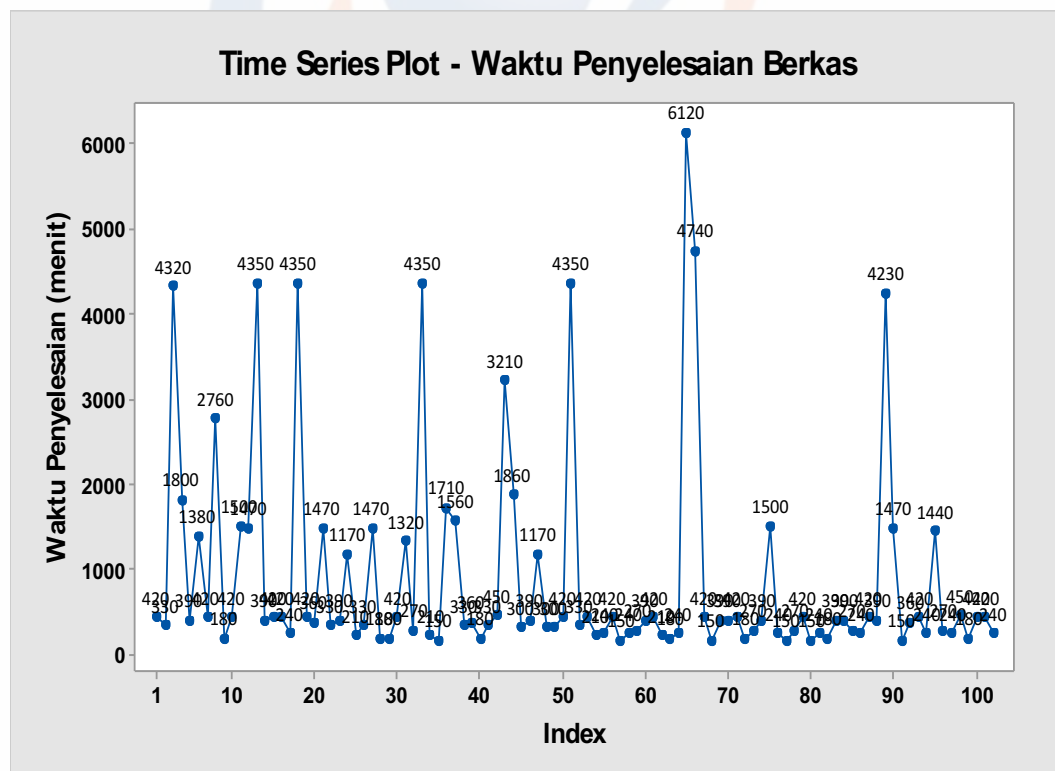
Change Management atau Tata kelola Perubahan menjadi kunci utama dalam penerapan *Lean Government* disektor Pemerintahan. Implementasi *Lean Government* sangat tergantung kepada *good will* atau niat baik dari pejabat tinggi di Pemerintahan Kota Tangerang Selatan. Peneliti memahami bahwa struktur organisasi di sektor publik lebih kaku atau terikat dengan kata lain kurang flexibel dengan perubahan yang nantinya pasti diperlukan dalam penerapan perbaikan-perbaikan sebagai hasil analisa *Lean Government*. Dirasa perlu untuk dibuatkan Peraturan setingkat Walikota atau bahkan lebih tinggi lagi setingkat Gubernur yang bisa mendorong diberikannya ruang gerak dalam menerapkan *Lean Government* ini. Sehingga kedepannya akan mudah bagi Pemerintahan Kota untuk menerapkan *Lean Government*.

Berdasarkan uraian yang ada pada siklus *DMAIC* sebagai metode yang digunakan di *Lean Government* yang merupakan hasil dari *Desk Research* dan kajian peneliti dengan pakar dalam *Lean Six Sigma* untuk melihat kondisi yang diperlukan di *Lean Government* dimana sangat mirip dengan kondisi yang ada di perusahaan jasa yang menggunakan konsep *Lean Service*. Maka tahapan pertama

yaitu tahapan *Define* akan dijabarkan sesuai dengan kondisi Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan berdasarkan observasi atau pengamatan yang telah dilakukan peneliti sebelumnya.

1.7 *Define*

Sebagai tahapan pertama yaitu tahapan *Define*, alat bantu yang digunakan peneliti yaitu *Time Series Plot* dan *SIPOC*. Kedua tools tersebut merupakan alat bantu yang sesuai untuk tahapan *Define* pada *Lean Government* Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan pada pendahuluan bahwa data kumulatif penyelesaian berkas Salinan SPPT selama bulan Januari hingga bulan September 2017 adalah sebesar 80% atau masih terdapat sisa 307 berkas yang belum terselesaikan. Berdasarkan Standar Prosedur Operasional, sasaran waktu penyelesaian salinan SPPT adalah 1 hari.



Sumber: Bapenda Kota Tangerang Selatan 2017, diolah dengan Minitab V.17

Gambar 1.1. Time Series Plot Waktu Penyelesaian Salinan SPPT PBB November 2017.

Berdasarkan dari gambar diatas, terlihat bahwa *Time Series Plot* untuk waktu penyelesaian berkas salinan SPPT memiliki tren acak. Berdasarkan hal tersebut maka data ini dapat digunakan untuk menentukan sasaran ukuran keberhasilan dari usaha perbaikan atau disebut juga proyek perbaikan. Terdapat tiga parameter yang digunakan yakni nilai rata-rata, nilai performa terbaik dan persentase perbaikan yang umumnya menggunakan nilai perbaikan 70% dari selisih (*gap*) yang terjadi dalam satu kali proyek perbaikan. Perhitungan dari sasaran ukuran keberhasilan dari proses Salinan SPPT telah diuraikan pada gambar 5.6 dibawah ini.

Perhitungan Sasaran Ukuran Keberhasilan	
Diketahui:	
1. Nilai Rata-rata	= 873 menit
2. Nilai Performa Terbaik	= 150 menit
3. Persentase Perbaikan	= 70%
Langkah 1. Menentukan Selisih	
$\text{Nilai Selisih} = \text{Nilai Rata-rata} - \text{Nilai Performa Terbaik}$ $873 - 150 = 723 \text{ menit}$	
Langkah 2. Menentukan Nilai Perbaikan	
$\text{Nilai Perbaikan} = \text{Persentase Perbaikan} * \text{Selisih}$ $= 70\% * 723 \text{ menit} = 506 \text{ menit}$	
Langkah 3. Menentukan Sasaran Perbaikan	
$\text{Sasaran Perbaikan} = \text{Nilai Rata-rata} - \text{Nilai Selisih}$ $873 - 506 = 367 \text{ menit}$	
Langkah 4. Menentukan Persentase Penurunan	
$\text{Persentase Penurunan} = \frac{\text{Nilai Rata-rata} - \text{Sasaran Perbaikan}}{\text{Nilai Rata-rata}} * 100\%$ $= \frac{(873 \text{ menit} - 367 \text{ menit})}{873 \text{ m3nit}} * 100\% = 58\%$	
Langkah 5. Menentukan Pernyataan Sasaran Ukuran Keberhasilan	
<p>Mengurangi waktu penyelesaian berkas Salinan SPPT PBB sebesar 58% dari rata-rata 873 menit menjadi 367 menit</p>	

Gambar 1.2. Perhitungan Sasaran Ukuran Keberhasilan

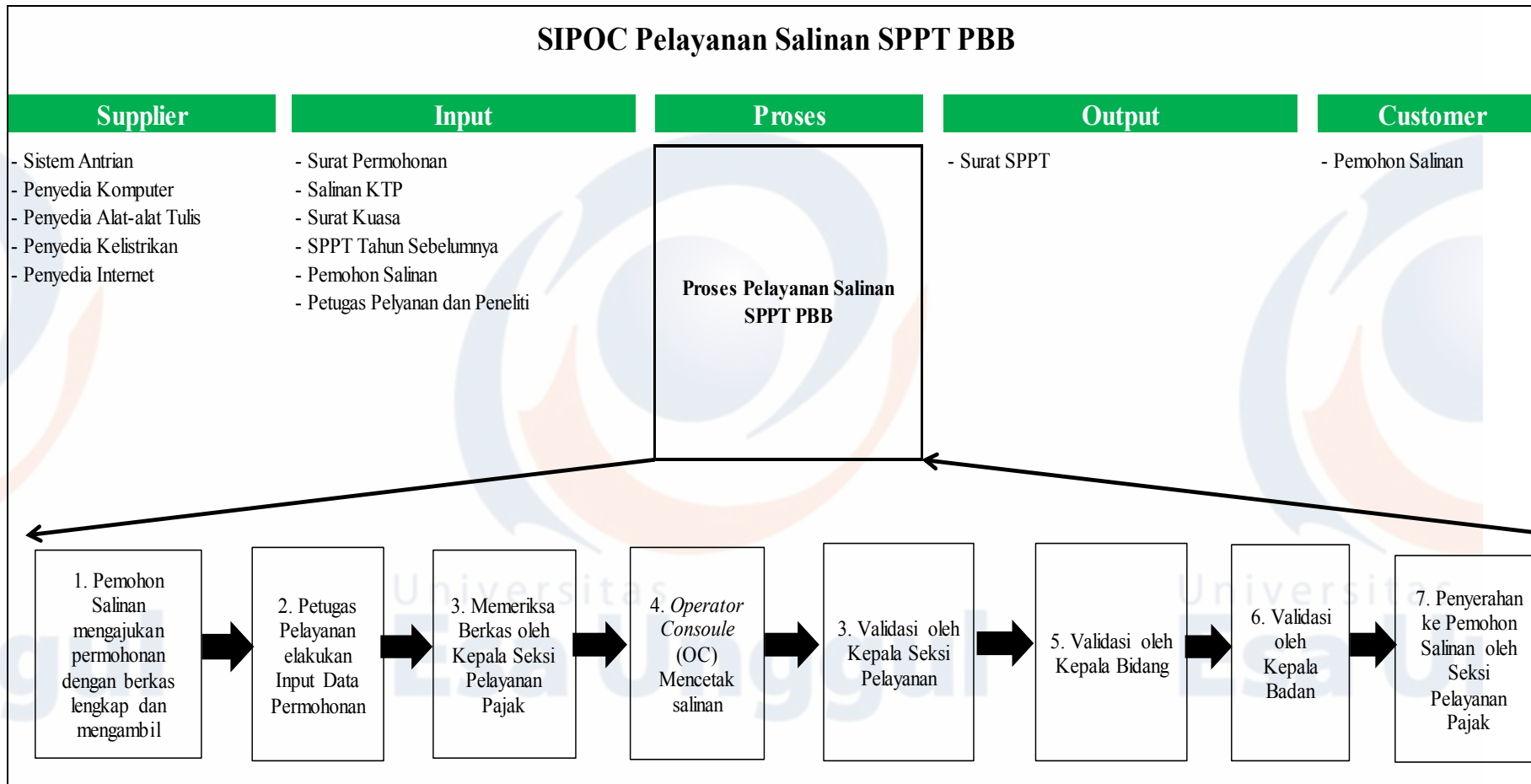
Setelah menentukan sasaran ukuran keberhasilan, langkah berikutnya pada tahapan *Define* adalah menentukan ruang lingkup dari proyek yang akan dilaksanakan untuk memberikan gambaran dan fokus yang sama kepada seluruh tim proyek perbaikan tersebut elemen-elemen apa saja yang terkait dengan proyek perbaikan dan yang tidak terkait dengan proyek perbaikan. Untuk menggambarkan ruang lingkup tersebut peneliti menggunakan sebuah alat bantu yaitu *SIPOC*, yang

merupakan alat bantu yang dinilai mampu menggambarkan ruang lingkup proyek karena seluruh elemen mulai dari sisi *supplier*, *input*, *process*, *output* dan *customer* dipertimbangkan dan kemudian dimasukkan kedalam diagram.

Tahapan pertama yaitu *supplier*, yang mencakup segala sesuatu yang menyediakan *input* atau masukan terhadap proses. Pada proses pelayanan Salinan SPPT dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa penyedia *input* yang diantaranya adalah sistem antrian yang digunakan untuk memberikan panduan nomor urut antrian yang dicetak oleh mesin antrian yang berada di dekat pintu masuk kantor pelayanan. Dengan bantuan layar sentuh, para konsumen dapat memilih jenis layanan yang sesuai dengan permohonannya dan kemudian nomor urut antrian akan dicetak di kertas antrian oleh mesin tersebut. Ketika nomor sudah didapat, maka sistem antrian akan memanggil nomor tersebut berikut dengan informasi konter petugas yang akan melayani permohonannya apabila sudah mencapai waktu gilirannya. Terdapat sembilan petugas pelayanan yang disiapkan untuk melayani wajib pajak setiap harinya. Setelah sistem antrian, penyedia komputer, penyedia jaringan internet, penyedia alat-alat tulis, kelistrikan dalam hal ini PLN dan Genset merupakan seluruh elemen di dalam *Supplier.Input* adalah seluruh material, layanan, dan/ atau informasi yang akan digunakan oleh suatu proses untuk menghasilkan output. Observasi dan wawancara pendalaman yang dilakukan peneliti menemukan beberapa hal terkait Input yaitu surat permohonan, foto copy ktp, SPPT tahun sebelumnya, surat kuasa apabila pemohon adalah perwakilan dari pemilik SPPT tersebut.

Process adalah urutan dari suatu aktivitas yang ada. Biasanya dilakukan dengan menambahkan *value* (nilai) dari input untuk memproduksi output yang akan diberikan kepada konsumen. Urutan aktivitas secara umum adalah pemohon salinan mengajukan permohonan dengan berkas lengkap dan mengambil nomor urut. Lalu Petugas PST menerima, memeriksa kelengkapan berkas dan mencetak Bukti Penerimaan Berkas (BPB) kemudian diteruskan ke kepala seksi pelayanan pajak dan diteruskan ke petugas rekam data dan OC yang kemudian ke kepala bidang pajak daerah dan kepala Badan. *Output* adalah hasil dari proses berupa produk barang/ jasa dan/ atau informasi yang bernilai guna bagi konsumen. Terdapat

beberapa hal terkait *Output* yaitu hasil cetak Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT). *Customer* adalah seluruh user atau pengguna yang menggunakan output yang berasal dari ouput. Karena berorientasikan pada pelayanan publik, maka *Customer* dalam hal ini adalah adalah pemohon yang telah menerima berkas penyelesaian yaitu cetak salinan SPPT.



Gambar 1.3. Diagram SIPOC Salinan SPPT PBB

Berdasarkan data *Time Series Plot* dan SIPOC pada tahap *Define* ini, peneliti mendapatkan informasi kondisi saat ini di pelayanan salinan SPPT, dan mengetahui sasaran yang akan dituju dan apa/siapa saja yang akan dilibatkan dalam proyek tersebut sehingga bisa dilanjutkan ke tahapan berikutnya yaitu tahapan *Measure*.

