

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Negara Indonesia yang memiliki penduduk yang sangat besar dengan berbagai macam karakteristiknya dan berada dalam suatu wilayah geografis yang membentang luas mencapai ribuan kilometer tidak dapat dipaksakan untuk dikelola secara sentralistis. Pengalaman penyelenggaraan pemerintahan yang sentralistis telah terbukti menimbulkan implikasi negatif, yaitu pemerintahan negara menjadi tidak efisien dan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga pemerintahan di Indonesia menerapkan kebijakan desentralistis atau otonomi daerah yang pada hakekatnya adalah penyerahan hak, wewenang, dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

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 responsif 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.

Penerapan kebijakan otonomi daerah di Indonesia menumbuhkan harapan besar bagi masyarakat, terutama dalam hal peningkatan pelayanan

publik. Berkembangnya tuntutan masyarakat sebagai indikasi peran yang semakin kritis menginginkan adanya birokrasi dalam organisasi pemerintahan yang profesional, khususnya dalam pelaksanaan pelayanan publik yang berkualitas.

Secara teoritik, birokrasi pemerintahan memiliki tiga fungsi utama, yaitu fungsi pelayanan, fungsi pembangunan dan fungsi pemerintahan umum (LAN, 2007). Fungsi pelayanan mempunyai fungsi utama memberikan pelayanan (*service*) langsung kepada masyarakat melalui unit organisasi pemerintahan yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Fungsi pembangunan mempunyai dua fungsi pokok yaitu fungsi pembangunan dan fungsi adaptasi melalui unit organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu tugas tertentu di sektor pembangunan. Fungsi pemerintahan umum menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum (regulasi), termasuk di dalamnya menciptakan dan memelihara ketentraman dan ketertiban, fungsinya lebih dekat pada fungsi pengaturan.

Ketiga fungsi birokrasi pemerintahan tersebut, menunjukkan bahwa pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah, cakupannya sangat luas yaitu pelayanan yang menghasilkan 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, KTP, Akte 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 3 (tiga) unsur penting, yaitu unsur pertama, adalah organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu pemerintah/pemerintah daerah, unsur kedua, adalah penerima layanan yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, dan unsur ketiganya adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima pelayanan (Hardiyansyah, 2011).

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. Entwistle (2005) menyatakan bahwa 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.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau institusi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi yang dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja

pegawai. Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Berbagai permasalahan di lingkungan birokrasi dewasa ini berkaitan dengan citra dan kinerja birokrasi yang belum dapat memenuhi keinginan masyarakat banyak. Tuntutan akan peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah daerah yang berdaya guna, produktif dan bebas KKN serta sistem yang transparan, akuntabel dan partisipatif masih memerlukan solusi tersendiri. Ini berkaitan dengan semakin buruknya citra dan kinerja birokrasi dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dari pergeseran paradigma dan konsepsi serta berbagai fenomena yang terjadi dalam masyarakat tersebut, dapat kita simpulkan bahwa betapa pentingnya aspek sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Konsepsi dan orientasi tentang esensi manusia membawa kesadaran bahwa efektivitas organisasi apapun bentuknya dan bagaimanapun lingkungannya baik organisasi publik (pemerintah) maupun swasta (bisnis) akan ditentukan oleh kualitas manusianya.

Dalam organisasi pemerintahan, tuntutan akan pelayanan menjadi semakin besar bersamaan dengan perkembangan masyarakat. Aparatur pemerintah daerah dalam lembaga birokrasi dituntut untuk mampu mengaktualisasikan dirinya sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sangat diperlukan mengingat aparatur pemerintah daerah adalah abdi negara dan abdi masyarakat yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Dalam era globalisasi, peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan kondisi yang tidak dapat dielakkan. Dalam hal ini jelas akan menuntut adanya profesionalisme dan tanggung jawab birokrasi. Profesionalisme dan tanggung jawab birokrasi perlu ditingkatkan dengan

mengelola sumber daya aparatur (pegawai) yang ada dalam organisasi pemerintahan, agar mempunyai kinerja yang tinggi.

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.

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.

Pada kenyataannya penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah masih dihadapkan pada pelayanan yang belum

efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pemerintah umumnya kinerjanya masih belum seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat antara lain dari banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan&RB) seperti menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit, tidak transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, kurang konsisten, terbatasnya fasilitas, sarana dan prasarana pelayanan, sehingga tidak menjamin kepastian (hukum, waktu, dan biaya) serta masih banyak dijumpai praktek pungutan liar serta tindakan-tindakan yang berindikasi penyimpangan dan KKN.

Buruknya kinerja pelayanan publik ini antara lain dikarenakan belum dilaksanakannya transparansi dan akuntabilitas (prinsip *good governance*) dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, pelayanan publik harus dilaksanakan secara transparan dan akuntabel oleh setiap unit pelayanan instansi pemerintah karena kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam mencapai kesejahteraan masyarakat.

Ombudsman Republik Indonesia (ORI) sebagai lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan, termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, setiap tahun mengeluarkan laporan tentang pelayanan publik di Indonesia. Laporan tersebut diberi judul "Ringkasan Eksekutif Hasil Penilaian dan Kompetensi Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan dan Kompetensi Penyelenggara Pelayanan sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik". Di dalam laporan tersebut Ombudsman membagi tingkat kepatuhan Pemerintah Daerah terhadap

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik menjadi tiga tingkatan yaitu zona hijau, kuning dan merah. Zona hijau artinya tingkat kepatuhan tinggi, zona kuning artinya tingkat kepatuhan sedang dan zona merah artinya tingkat kepatuhan rendah.

Berikut ini hasil penilaian Ombudsman Republik Indonesia (ORI) terhadap Kabupaten dan Kota tahun 2016 – 2017, sebagaimana terlihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1.1 Tingkat Kepatuhan Pemerintahan Kabupaten di Indonesia

ZONA	2016	2017
Hijau	18 %	12,14 %
Kuning	53 %	42,99 %
Merah	29 %	44,85 %

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia (www.ombudsman.go.id)

Tabel 1.2 Tingkat Kepatuhan Pemerintahan Kota di Indonesia

ZONA	2016	2017
Hijau	29 %	33,33 %
Kuning	56 %	48,89 %
Merah	15 %	17,78 %

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia (www.ombudsman.go.id)

Seperti terlihat pada tabel diatas, tingkat kepatuhan Pemerintahan Kabupaten di Indonesia tahun 2016 – 2017 di zona hijau mengalami penurunan dari 18 % menjadi 12.14 % dan di zona merah mengalami peningkatan dari 29 % menjadi 44,85 % yang artinya semakin banyak Pemerintah Kabupaten yang tingkat pelayanan publik menurun atau buruk. Sedangkan tingkat kepatuhan Pemerintah Kota di Indonesia tahun 2016 – 2017 di zona hijau mengalami kenaikan dari 29 % menjadi 33,33 % yang artinya semakin banyak Pemerintah Kota yang tingkat pelayanan publik membaik. Tetapi di zona merah tingkat kepatuhan Pemerintah Kota di Indonesia tahun 2016 – 2017 mengalami kenaikan dari 15 % menjadi 17,78

% yang artinya semakin banyak Pemerintah Kota yang tingkat pelayanan publiknya juga menurun atau buruk. Hal ini merupakan perkembangan dari Pemerintah Kota yang masuk zona kuning yang mengalami penurunan dari 56 % menjadi 48,89 %, artinya ada beberapa Pemerintah Kota yang membaik pelayanan publiknya dan ada juga yang menurun pelayanan publiknya.

Salah satu Pemerintah Daerah yang masuk zona kuning adalah Pemerintah Kota Tangerang Selatan, sebagaimana terlihat dalam daftar rincian zonasi Pemerintah Kota dibawah ini :



Gambar 1.1 Zonasi kepatuhan Pemerintah Kota tahun 2016 terhadap Undang-Undang pelayanan publik

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia (www.ombudsman.go.id)

Seperti terlihat pada gambar diatas, pada tahun 2016 Pemerintah Kota Tangerang Selatan masuk pada zona kuning dengan nilai 74,59 artinya kepatuhan Pemerintah Kota Tangerang Selatan belum sepenuhnya memenuhi standart pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Dengan kata lain secara umum pelayanan publik di Pemerintah Kota Tangerang Selatan belum baik. Selanjutnya pada tahun 2017 Pemerintah Kota Tangerang Selatan masih tetap masuk zona kuning bahkan nilainya makin turun dibandingkan tahun sebelumnya yakni sebesar 51,31 sebagaimana terlihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 1.2 Zonasi kepatuhan Pemerintah Kota tahun 2017 terhadap Undang-Undang pelayanan publik

Sumber: Laporan Ombudsman Republik Indonesia (www.ombudsman.go.id)

Pemerintah Kota Tangerang Selatan sebagai salah satu Pemerintah Daerah di Indonesia terus berupaya memperbaiki pelayanan publik kepada masyarakat dengan berbagai macam terobosan. Salah satunya adalah menerapkan konsep *lean six sigma*. *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. 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. *Lean six sigma* dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang berbasis pada pendekatan sistemik dan sistematis 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, 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 di sektor lain seperti di sektor kesehatan, sektor keuangan atau sektor *human resources*.

Tabel 1.3 Aplikasi *Lean Six Sigma* 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, sehingga *lean government* ini jelas memiliki potensi besar untuk kemudian dimanfaatkan juga dalam perbaikan tata kelola sektor pemerintahan di Indonesia.

Melihat hal tersebut, *lean six sigma* ini jelas memiliki potensi besar untuk dimanfaatkan dalam sektor pemerintahan di Indonesia. Manfaatnya tidak hanya bisa dilihat secara ekonomi tetapi juga bisa berdampak luas bagi segi sosial-masyarakat. Prospek penerapan *lean six sigma* 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 six sigma* dapat meminimalisasi pemborosan yang terjadi dan kegiatan ekonomi biaya tinggi lainnya dalam sektor pelayanan publik.

Tabel 1.4 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

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 six sigma* perlu diterapkan sebagai paradigma baru dalam peningkatan pelayanan publik bagi pemerintah.

Melihat keberhasilan penerapan *lean six sigma* di beberapa organisasi sektor publik di berbagai negara, maka Pemerintah Kota Tangerang Selatan sebagai sebuah organisasi publik di Indonesia, juga memiliki potensi yang sama dalam menerapkan *lean six sigma*. Salah satunya adalah penerapan *lean six sigma* untuk memperbaiki proses bisnis pelayanan perpajakan daerah, yang merupakan bentuk pelayanan publik. Mengingat penerapan *lean six sigma* biasanya adalah di sektor manufaktur, maka proses adopsi *lean six sigma* ke sektor publik yang merupakan sektor non-manufaktur juga merupakan suatu hal yang menarik dan penuh tantangan.

Dari berbagai macam pelayanan publik yang ada di Pemerintah Kota Tangerang Selatan salah satunya adalah pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang Selatan. Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan peneliti pilih karena jenis pelayanan publik ini, Pemerintah Kota Tangerang Selatan baru mempunyai kewenangan menanganinya secara langsung sejak tahun 2014 setelah dilimpahkan dari Kementerian Keuangan, dan itu berlaku di seluruh Pemerintah Kabupaten/Kota. Sebagai salah satu kewenangan pelayanan pajak yang relatif baru Pemerintah Kota Tangerang Selatan dituntut melaksanakan pelayanan pajak PBB dengan lebih baik.

Supaya peneliti mendapatkan gambaran secara detail tentang pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan, maka peneliti melakukan pengamatan awal terhadap proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada tanggal 18 Mei 2017 di kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Tangerang Selatan. Peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa wajib pajak PBB, petugas pelayanan PBB dan pengamatan langsung terhadap pelayanan PBB di kantor Bapenda Kota Tangerang Selatan.

Berikut ini hasil wawancara yang peneliti lakukan sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.5 Hasil wawancara dan pengamatan awal penelitian

Responden	Hasil Wawancara dan Pengamatan
Masyarakat (Wajib Pajak)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruangan cukup nyaman karena ada kursi tunggu dan berpendingin; 2. Papan informasi yang kurang terawat dan tidak terlihat dengan mudah oleh wajib pajak; 3. Sudah terdapat sistem antrian namun belum maksimal; 4. Waktu tunggu proses dirasa lama (rata-rata 1-2 jam); 5. Petugas pelayanan jumlahnya kurang dan tidak selalu komplit; 6. Petugas pelayanan dirasa kurang cekatan dan kurang ramah dalam memberikan penjelasan; 7. Perbedaan penjelasan tentang pengurusan pajak antara petugas pelayanan; 8. Alur pelayanan kurang jelas; 9. Kondisi ruang pelayanan yang kurang tertata; 10. Jam buka pelayanan tidak selalu tepat waktu dari jam buka 08.00 WIB; 11. Formulir yang harus diisi tidak disertai dengan contoh pengisian; 12. Penempatan formulir tidak tertata dengan baik dan rapi.
Petugas Pelayanan Pajak Daerah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesejahteraan relatif baik dan cukup; 2. Dibutuhkan kesabaran, ketelitian dan keramahan dalam bekerja; 3. Training atau pelatihan mengenai pelayanan dirasa kurang; 4. Seluruh petugas pelayanan pajak harus multitasking sehingga tidak ada spesialisasi; 5. Latar belakang pendidikan petugas pelayanan pajak daerah beragam; 6. Belum ada standar waktu penyelesaian untuk setiap tahapan pelayanan pajak; 7. Supervisi dari atasan langsung dirasa kurang; 8. Berkas dari wajib pajak tidak selalu lengkap; 9. Tidak ada kejelasan pembagian waktu kerja dan istirahat.
Pengamatan Peneliti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah ada mesin nomor antrian, kursi tunggu, pendingin ruangan dan sarana lainnya; 2. Penempatan dan penyimpanan berkas formulir terlihat kurang rapi dan mudah diambil oleh wajib pajak; 3. Petugas kurang ramah melayani wajib pajak; 4. Sarana dan prasarana untuk wajib pajak kurang memadai seperti toilet, papan informasi dan sebagainya; 5. Hanya terdapat satu petugas jaga yang juga berperan sebagai pusat informasi jika wajib pajak ada kesulitan; 6. penempatan berkas/dokumen wajib pajak tidak rapi.



Gambar 1.3 Ruang pelayanan PBB di Bapenda Kota Tangerang Selatan

Pengamatan terhadap kondisi dan proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan peneliti lakukan dalam beberapa kali kunjungan sampai di bulan Januari 2018. Hal ini sangat perlu peneliti lakukan agar peneliti dapat memahami dan mendalami setiap proses dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sehingga peneliti mempunyai gambaran yang kuat dan utuh terhadap proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Bahkan peneliti melakukan proses magang secara singkat di bagian pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sehingga detail proses kerja petugas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dapat peneliti rasakan sendiri.

Dalam aktifitas pra riset selanjutnya, peneliti juga mendapatkan data berupa laporan bulanan proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang merupakan hasil rekapitulasi per bulan secara kumulatif sehingga peneliti dapat menyajikan data realisasi pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) selama tahun 2017 sebagaimana terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1.6 Laporan Realisasi Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Tahun 2017

No	Jenis Pelayanan	Januari – Desember 2017		
		Akumulasi Jumlah Berkas Masuk	Akumulasi Jumlah Berkas Selesai	% Realisasi
1	Pendaftaran Data Baru	648	243	37,5%
2	Mutasi Objek/Subjek Pajak	1929	1352	70,1%
3	Pembetulan SPPT/SKP/STP	1871	1134	60,6%
4	Pembatalan SPPT/SKP	56	1	1,8%
5	Salinan SPPT/SKP	1958	1621	82,8%
6	Keberatan Penunjukan WP	1	0	0,0%
7	Keberatan Pajak Terhutang	35	0	0,0%
8	Pengurangan Pajak Terhutang	473	1	0,2%
9	Restitusi/Kompensasi	60	1	1,7%
10	Pengurangan Denda Administrasi	0	0	0,0%
11	Penentuan Tanggal Jatuh Tempo	13	0	0,0%
12	Penundaan Tanggal Jatuh Tempo SPOP	4	0	0,0%
13	Pemberian Informasi PBB	583	209	35,8%
14	Pembetulan SK Keberatan	0	0	0,0%
JUMLAH		7631	4562	59,8%

Sumber: Laporan Pelayanan PBB di Bapenda Kota Tangerang Selatan, 2017

Berdasarkan data laporan realisasi pelayanan PBB selama tahun 2017 tersebut diatas, rata-rata persentase penyelesaian permohonan pelayanan PBB hanya sebesar 59,8 %. Masih ada sebesar 40,2 % pelayanan PBB yang belum terselesaikan, artinya kebutuhan masyarakat untuk mendapat pelayanan PBB tidak bisa diberikan dengan baik dan sempurna. Situasi ini menjadi sangat menarik untuk kemudian diteliti karena hasil 59,8% tersebut masih jauh dari kata memuaskan harapan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan pajak PBB yang prima dari Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

Dari hasil wawancara, observasi di lokasi penelitian dan data-data yang ada, maka dapat diidentifikasi beberapa *waste/non value added* dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan yakni yang pertama waktu tunggu wajib pajak memperoleh pelayanan relatif lama (berdasarkan pengamatan rata-rata 1-2 jam), yang kedua waktu penyelesaian berkas pengajuan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dirasakan oleh wajib pajak relatif lama, ketiga formulir yang harus diisi tidak disertai dengan contoh pengisian sehingga terjadi kesalahan-kesalahan pengisian formulir, keempat papan informasi dan petunjuk di ruangan pelayanan kurang jelas, kelima penempatan berkas/dokumen wajib pajak tidak rapi sehingga berpotensi berkas/dokumen hilang, dan yang keenam kualitas petugas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) masih kurang baik.

Berdasarkan latar belakang dan hasil pengamatan awal (pra riset) yang telah diuraikan diatas, pelayanan publik di Pemerintah Kota Tangerang Selatan masih kurang baik sesuai dengan harapan masyarakat sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang penerapan metode *lean six sigma* dalam pelayanan publik khususnya pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah merupakan usaha peneliti untuk menetapkan batasan dari masalah penelitian yang akan diteliti. Dengan adanya batasan masalah dapat mengidentifikasi faktor mana saja yang termasuk ruang lingkup masalah penelitian dan faktor mana saja yang tidak termasuk dalam ruang lingkup masalah penelitian. Dalam suatu penelitian harus fokus pada satu permasalahan sehingga dalam pelaksanaan penelitian bisa lebih jelas, terarah dan terukur.

Batasan masalah penelitian ini adalah perbaikan proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Pemerintah Kota Tangerang Selatan menggunakan konsep *lean six sigma*. Sehubungan dengan jenis pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) ada empat belas pelayanan dan sesuai

dengan konsep *lean six sigma* yang harus fokus pada satu proses untuk perbaikan maka peneliti memutuskan untuk fokus pada salah satu proses pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yakni pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) peneliti pilih karena berdasarkan data pelayanan PBB selama tahun 2017 yang paling banyak adalah mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). 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.

1.3 Identifikasi Masalah

Dari temuan-temuan permasalahan, hasil wawancara, data-data yang diperoleh dan pengamatan peneliti dalam tahapan pra riset maka dapat ditetapkan masalah yang teridentifikasi adalah kecepatan proses pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan belum mampu memenuhi harapan masyarakat wajib pajak yang mengharapkan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) lebih cepat.

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai permasalahan dalam pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan, peneliti menggunakan dua alat bantu yaitu *Time Series Plot* dan SIPOC. Langkah pertama yang diambil untuk mengetahui proses mutasi objek/subjek PBB adalah mempelajari *Standard Operating Procedure (SOP)* yang berlaku di internal organisasi, karena mampu menggambarkan proses aktual seperti yang telah ditetapkan oleh Badan Pendapatan Daerah. Ini menciptakan struktur pertama dari proses seperti apa saja, batasan cakupan pembahasan dan mempersiapkan peneliti untuk langkah selanjutnya.

Dengan melakukan pengamatan langsung lokasi pelayanan pajak PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan peneliti dapat melihat situasi sebenarnya. Ini berarti bahwa fakta tentang proses dapat

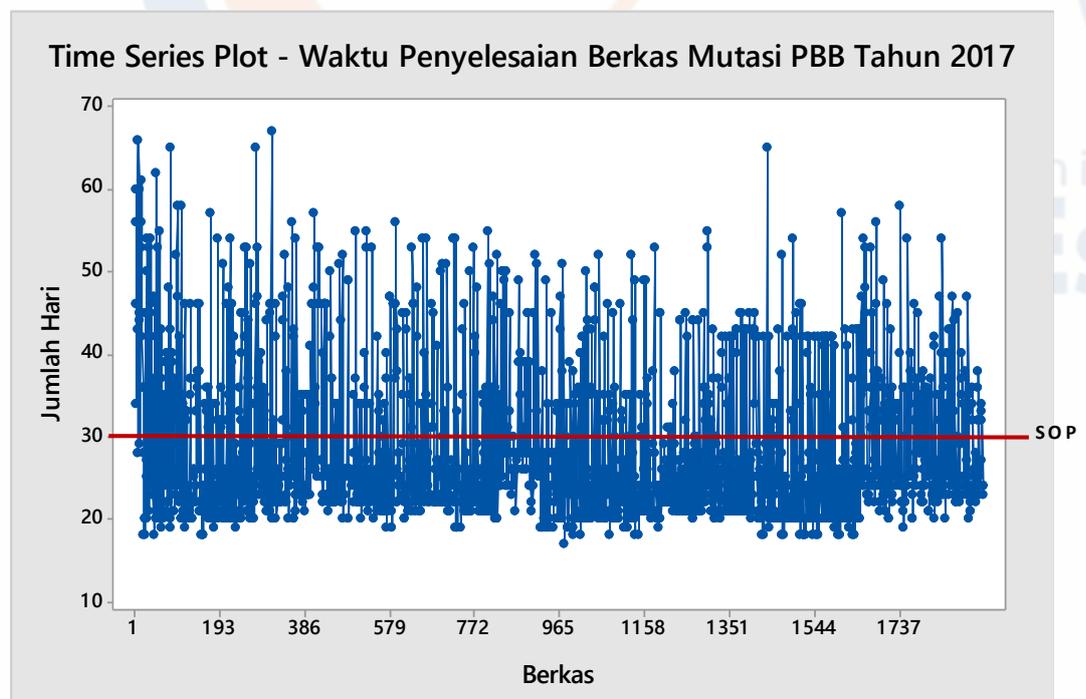
diamati dan ditemukan dalam proses nyata. Dengan mengikuti kerja petugas atau pegawai sehari-hari, peneliti mendapatkan pemahaman menyeluruh dalam prosesnya, yang dianggap perlu agar dapat melakukan langkah-langkah berturut-turut dengan benar. Memiliki pengetahuan dalam proses, serta menggunakan bahasa yang sama dengan operator, memfasilitasi komunikasi dengan operator dan membantu peneliti mendapatkan lebih banyak penerimaan dalam pekerjaan perbaikan. Dengan demikian, tahapan *define* juga digunakan untuk menentukan proyek mengenai sumber daya, perencanaan, sasaran, cakupan dan hasil yang diharapkan.

Sesuai dengan data yang peneliti dapatkan dari Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan, persentase kumulatif penyelesaian berkas mutasi objek/subjek PBB selama tahun 2017 adalah 70% atau hanya 1352 berkas yang selesai dari total 1929 berkas mutasi objek/subjek PBB yang masuk ke Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan. Dengan demikian masih ada 577 berkas yang belum diselesaikan pada akhir tahun 2017. Berdasarkan Standar Prosedur Operasional (SOP), sasaran waktu penyelesaian berkas mutasi objek/subjek PBB adalah 30 hari. Dengan demikian terdapat dua ukuran keberhasilan yaitu tenggang waktu penyelesaian setiap berkasnya dan secara langsung akan mempengaruhi jumlah berkas yang diselesaikan setiap bulannya.

Lean Government memiliki dua metrik yaitu metrik proses dan metrik organisasi. Metrik proses adalah waktu, biaya, mutu, *output* dan kompleksitas proses. Sedangkan metrik organisasi adalah penerapan *Lean* dan motivasi. Pada penelitian ini, peneliti memilih proses metrik yaitu waktu yang diperlukan dari mulai penerimaan berkas permohonan mutasi objek/subjek PBB sampai dengan proses terbitnya SPPT (Surat Pemberitahuan Pajak Terutang) Pajak Bumi dan Bangunan karena langsung berhubungan dengan sasaran penyelesaian berkas yang masuk di Bapenda. Pada gambar 5.2 menunjukkan plot untuk waktu penyelesaian masing-masing berkas selama tahun 2017. *Time Series Plot* selain digunakan sebagai diagram yang dapat menunjukkan tren, dapat juga digunakan sebagai alat bantu untuk menyusun sasaran dari program perbaikan *Lean*

Government. Seringkali tim yang terlibat dalam usaha perbaikan proses dengan konsep *Lean Government* ataupun *Lean Service* lainnya tidak memahami ukuran keberhasilan dari usaha perbaikan tersebut. Banyak praktek yang terjadi target atau sasaran dari ukuran keberhasilan ditentukan oleh pimpinan perusahaan tanpa melalui analisa data yang dapat dipahami secara logis.

Sejauh ini peneliti belum mendapatkan informasi tersebut baik di dalam jurnal atau artikel penelitian-penelitian sebelumnya tentang metode perhitungan untuk menentukan sasaran ukuran keberhasilan sebuah usaha perbaikan *Lean Government* yang dapat dipahami secara logis. Melalui *Desk Research*, bahwa *Time Series Plot* dapat digunakan sebagai alat bantu untuk menentukan sasaran ukuran keberhasilan selama tren data yang digunakan adalah *random* atau acak. Jika ternyata tren data adalah *increasing* (menanjak), *decreasing* (menurun), *high-low pattern* (pola tinggi-rendah), *seasonality* (musiman), *outlier* (diluar pola) atau *shifting* (geser) maka perlu diperiksa kembali apakah ada pola-pola khusus dari data yang diambil tersebut.



Gambar 1.4 *Time series plot* waktu penyelesaian berkas mutasi objek/subjek PBB tahun 2017

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

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa *Time Series Plot* untuk waktu penyelesaian berkas mutasi objek/subjek PBB memiliki tren acak. Dengan demikian maka data tersebut 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 mutasi objek/subjek PBB diuraikan pada gambar 5.3 sebagai berikut.

Perhitungan Sasaran Ukuran Keberhasilan

Diketahui:

1. Nilai Rata-rata	= 28	hari
2. Nilai Performa Terbaik	= 17	hari
3. Persentase Perbaikan	= 70%	

Langkah 1. Menentukan Selisih

$$\begin{aligned} \text{Nilai Selisih} &= \text{Nilai Rata-rata} - \text{Nilai Performa Terbaik} \\ &= 28 \text{ hari} - 17 \text{ hari} = 11 \text{ hari} \end{aligned}$$

Langkah 2. Menentukan Nilai Perbaikan

$$\begin{aligned} \text{Nilai Perbaikan} &= \text{Persentase Perbaikan} * \text{Selisih} \\ &= 70\% * 11 \text{ hari} = 8 \text{ hari} \end{aligned}$$

Langkah 3. Menentukan Sasaran Perbaikan

$$\begin{aligned} \text{Sasaran Perbaikan} &= \text{Nilai Rata-rata} - \text{Nilai Selisih} \\ &= 28 \text{ hari} - 8 \text{ hari} = 20 \text{ hari} \end{aligned}$$

Langkah 4. Menentukan Persentase Penurunan

$$\begin{aligned} \text{Persentase Penurunan} &= \text{Nilai Rata-rata} - \text{Sasaran Perbaikan} / \text{Nilai Rata-rata} * 100\% \\ &= ((28 \text{ hari} - 20 \text{ hari}) / 28 \text{ hari}) * 100\% = 28\% \end{aligned}$$

Langkah 5. Menentukan Pernyataan Sasaran Ukuran Keberhasilan

Mengurangi waktu penyelesaian berkas mutasi objek/subjek PBB sebesar 28% dari rata-rata 28 hari menjadi 20 hari pada tahun 2018

Gambar 1.5 Perhitungan Sasaran Ukuran Keberhasilan

Pada proyek-proyek *Lean Government*, menentukan pernyataan sasaran ukuran keberhasilan sangat diperlukan untuk memberikan panduan kepada seluruh pihak baik pihak pimpinan organisasi, tim yang tergabung dalam proyek tersebut maupun tim lainnya yang berada diproses tersebut yang mana nantinya akan melanjutkan usulan-usulan perbaikan setelah proyek tersebut sudah dipindah tangankan kepada pemilik proses. Hal lainnya yang akan didapatkan keuntungan dengan menentukan sasaran ukuran keberhasilan ini akan memudahkan cara berkomunikasi kepada semua pihak yang terlibat dan memberikan gambaran tentang tingkatan usaha yang harus dipersiapkan untuk mendukung kesuksesan proyek tersebut.

Setelah menentukan sasaran ukuran keberhasilan, langkah berikutnya 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. SIPOC 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. dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh dari keseluruhan proses terhadap konsumen. Sehingga nantinya didapatkan batasan-batasan yang jelas pengaruh mana yang memberikan kontribusi terhadap pelayanan kepada konsumen.

Supplier mencakup segala sesuatu yang menyediakan *input* atau masukan terhadap proses. Pada proses pelayanan mutasi objek/subjek PBB 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, wajib pajak dapat memilih jenis layanan yang sesuai dengan permohonannya dan kemudian nomor urut antrian akan dicetak di kertas antrian oleh mesin tersebut. Pada saat nomor sudah giliran untuk dipanggil, maka sistem antrian akan

memanggil nomor tersebut berikut dengan informasi konter petugas yang akan akan melayani permohonannya. Terdapat sembilan petugas pelayanan yang disiapkan untuk melayani wajib pajak setiap harinya. Setelah sistem antrian, penyedia komputer, penyedia printer, penyedia alat-alat tulis, penyedia jaringan internet, *Google Map*, kelistrikan dalam hal ini PLN dan Genset merupakan seluruh elemen di dalam *Supplier*.

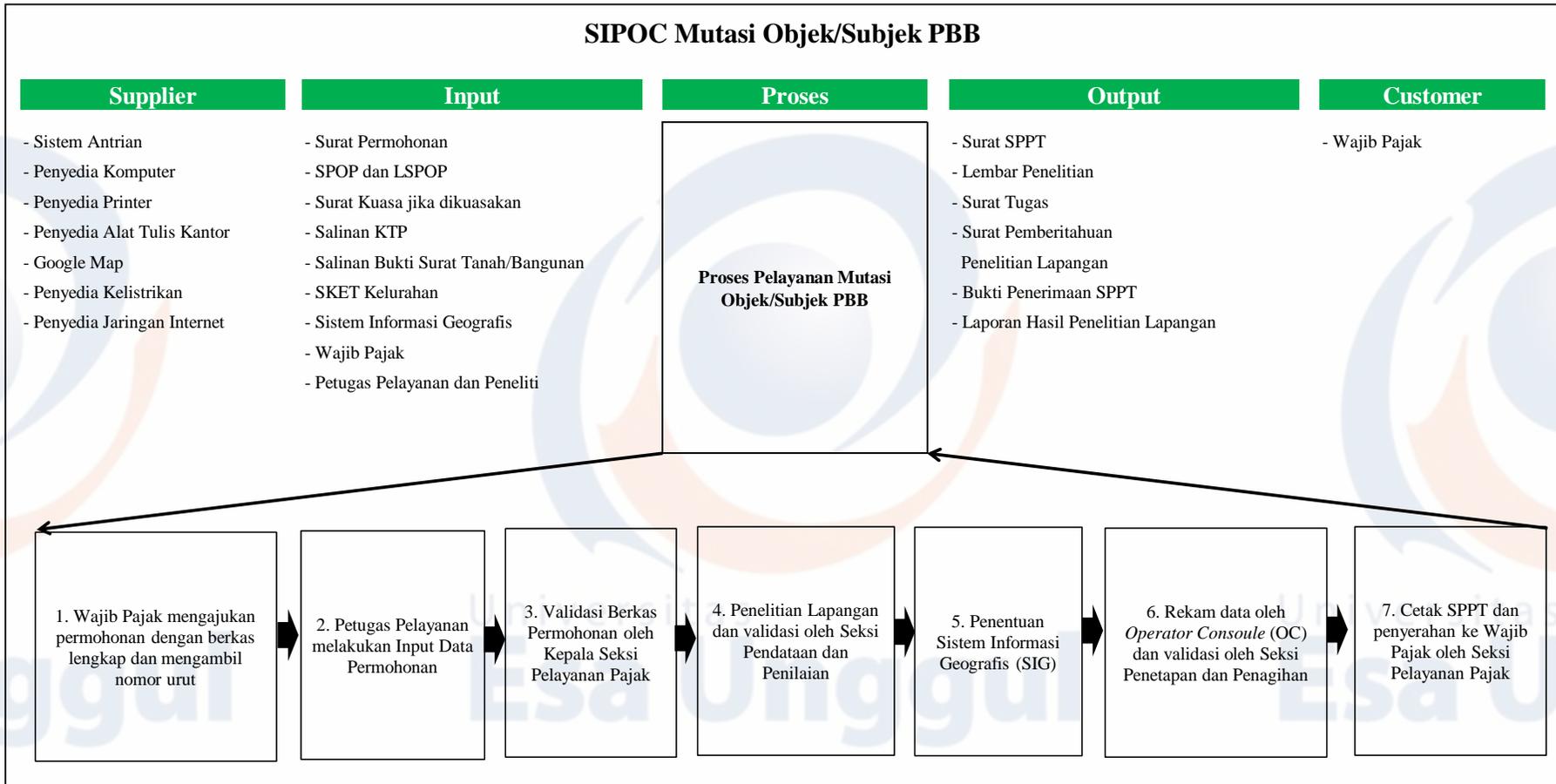
Input adalah seluruh material, layanan, dan/ atau informasi yang akan digunakan oleh suatu proses untuk menghasilkan output. Observasi dan wawancara pendalaman yang dilakukan peneliti menemukan beberapa hal terkait *input* yaitu surat permohonan, Lembar SPOP (Surat Pemberitahuan Obyek Pajak), surat kuasa jika dikuasakan, salinan KTP, salinan bukti surat tanah/bangunan, SKET (Surat Keterangan) Kelurahan, Sistem Informasi Geografis.

Process adalah urutan dari suatu aktivitas yang ada. Urutan aktivitas secara umum adalah wajib pajak mengajukan permohonan dengan berkas lengkap dan mengambil nomor urut. Lalu Petugas Pelayanan melakukan Input Data Permohonan. Selanjutnya validasi berkas permohonan oleh Kepala Seksi Pelayanan Pajak. Penelitian Lapangan dan validasi oleh Seksi Pendataan dan Penilaian. Kemudian penentuan Sistem Informasi Geografis. Rekam data oleh *Operator Consoule* (OC) dan validasi oleh Seksi Penetapan dan Penagihan. Kemudian cetak SPPT dan penyerahan ke Wajib Pajak oleh Seksi Pelayanan Pajak.

Output adalah hasil dari proses berupa produk barang/ jasa dan/ atau informasi yang bernilai guna bagi konsumen. Terdapat beberapa hal terkait *Output* yaitu Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT), Lembar Penelitian Kelengkapan Berkas Mutasi objek/subjek PBB, Surat Tugas, Surat Pemberitahuan Pelaksanaan Penelitian di Lapangan, Laporan Hasil Penelitian Lapangan, Bukti Penerimaan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT).

Customer adalah seluruh user atau pengguna yang menggunakan output yang berasal dari ouput dalam hal ini adalah Wajib Pajak yang telah menerima berkas penyelesaian yaitu cetak SPPT.

Gambar 1.6 Diagram SIPOC Mutasi objek/subjek PBB, 2017



Pada tahapan penerapan *Lean Government*, jika proyek tersebut dijalankan dengan beberapa karyawan, maka dapat ditambahkan satu bahasan terkait dengan Tim Proyek tersebut. Biasanya akan terdiri dari karyawan yang terlibat didalam proses terkait dan akan dipilih Pemimpin Tim, Tim Anggota, Tim Sponsor yang akan memberikan dukungan tenaga dan biaya serta Mentor atau Pembimbing yang akan memandu proyek tersebut supaya lancar. Jika terkait dengan keuntungan dari sisi financial, peneliti menyarankan untuk melibatkan tim lain dari departemen akuntansi atau keuangan untuk membantu menyusun perhitungan keuntungan jika proyek *Lean Government* tersebut selesai dilaksanakan. Mengenai waktu pelaksanaan proyek *Lean Government*, dapat bervariasi mulai dari satu minggu yang dikenal dengan *Kaizen Event*, sampai enam bulan tergantung dari kompleksitas proyek yang ditangani. Pimpinan dari organisasi dapat bersama-sama menentukan waktu pelaksanaan proyek bersama dengan Mentor atau Pembimbing serta Tim Proyek.

Dengan alat bantu *Time Series Plot* dan SIPOC, peneliti mendapatkan pemahaman yang baik tentang proyek yang akan dikerjakan. Pada saat disampaikan ke pihak Pelayanan Mutasi objek/subjek PBB, mereka memberikan pendapat yang serupa dan memberikan kejelasan kepada seluruh tim terkait dengan proyek yang akan dilaksanakan. Tim memahami kondisi saat ini, sasaran yang akan dituju dan apa/siapa saja yang akan dilibatkan dalam proyek tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian sangat penting karena akan memperjelas arah penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini dapat ditetapkan rumusan masalah penelitiannya adalah “Penerapan konsep *lean government* terhadap pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan”. Sehingga dari rumusan masalah yang ada, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Apakah metode *six sigma* sebagai salah satu metode perbaikan yang sudah diterapkan di sektor manufaktur dan jasa dapat juga diaplikasikan

pada pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan?

2. Apakah penerapan konsep *lean government* pada proses pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dapat meningkatkan kecepatan penyelesaian berkas pengajuan pelayanan mutasi objek/subjek PBB dari wajib pajak?

1.5 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui apakah konsep *lean government* dapat diterapkan pada proses pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan;
2. Meningkatkan kecepatan waktu proses penyelesaian berkas pengajuan pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dengan memakai konsep *lean government*.

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.