

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Lean*

Perkembangan konsep *lean* berasal dari *Toyota Production System*, yang berasal dari Jepang setelah Perang Dunia kedua dikembangkan oleh Taiichi Ohno dan dibantu oleh Shigeo Shingo di tahun 1956. Pada titik ini, Toyota beroperasi di lingkungan yang memiliki sumber daya terbatas ketika sampai di darat dan teknologi, investasi besi dan keuangan. Keadaan khusus ini membuat Toyota mengubah efisiensi dengan cara mereka sendiri dalam memperbaiki kinerjanya dalam hal *QCD* (*Quality, Cost, Delivery*) dan mengemukakan prinsip dasar baru untuk mengatasi sumber daya yang langka. Ide dasar *lean* adalah berfokus pada efisiensi aliran daripada efisiensi sumber daya dan untuk fokus pada pelanggan, hanya menghasilkan apa yang diinginkan pelanggan, sesuai keinginan pelanggan, dan pada saat pelanggan menginginkannya (Larsson, 2008).

Licker et al. (2004) mengemukakan bahwa *lean* secara singkat berarti menghilangkan pemborosan (*waste/muda*) di seluruh aliran proses. Terdapat tujuh jenis pemborosan yang dikenal dengan sebutan TIMWOOD yaitu *Transportation, Inventory, Movement, Waiting, Overproduction, Overprocessing, dan Defect*.

Pemborosan yang pertama *transportation*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan aktifitas memindahkan barang, bahan baku (*material*), produk dan lain-lainnya dari satu tempat ke tempat lainnya walaupun dalam jarak yang dekat sepanjang proses. Pemborosan yang kedua *inventory*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan kelebihan bahan baku, produk setengah jadi, atau barang jadi yang menyebabkan *lead time* menjadi lama, keusangan, kerusakan, timbul biaya transportasi dan penyimpanan di gudang. Pemborosan yang ketiga *movement*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan gerakan yang berlebihan dari karyawan selama proses dan tidak memberikan nilai tambah (*value add*) terhadap produk/jasa seperti aktifitas mencari, menumpuk bahan baku, mengambil, memutar tubuh, menumpuk peralatan dan lain sebagainya. Berjalan

memutar juga dianggap pemborosan. Pemborosan yang keempat *waiting*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan pekerja menunggu atau diam tidak melakukan aktifitas yang produktif yang dapat disebabkan oleh menunggu langkah pemrosesan berikutnya, bahan baku habis, mesin atau peralatan rusak, kapasitas mesin yang berlebih atau terdapat proses yang tidak seimbang. Pemborosan yang kelima *overproduction*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan memproduksi barang/produk lebih awal atau dalam jumlah yang lebih banyak dari pada yang dibutuhkan oleh pelanggan. Memproduksi lebih awal atau lebih dari yang dibutuhkan menghasilkan pemborosan lainnya, seperti kelebihan pasokan, penyimpanan, dan biaya transportasi. Karena kelebihan persediaan. Persediaan bisa berupa persediaan fisik atau antrian informasi. Pemborosan yang keenam *overprocessing*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan melakukan tahapan proses yang tidak diperlukan dalam proses secara ideal. Pengolahan yang tidak efisien ini disebabkan oleh beberapa hal seperti peralatan yang rusak sebagian, desain produk yang buruk dan lain sebagainya. Pemborosan yang ketujuh *defect*, yaitu suatu jenis pemborosan dikarenakan proses yang dilakukan menghasilkan produk rusak/cacat, melakukan pengolahan ulang, mengganti produksi yang cacat, pemusnahan barang cacat berikut waktu, biaya dan usaha yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Ide dasar *lean* adalah berfokus pada efisiensi aliran daripada efisiensi sumber daya dan untuk fokus pada pelanggan, hanya menghasilkan apa yang diinginkan pelanggan, sesuai keinginan pelanggan, dan pada saat pelanggan menginginkannya (Larsson, 2008). Menentukan fokus kepada pelanggan harus menjadi persyaratan utama didalam konsep *lean* dan penekanannya harus selalu diberikan pada karakteristik kritis terhadap nilai pelanggan. Magnusson et al. (2003) menjelaskan pentingnya mengidentifikasi *output* dari proses, kemampuannya, dan untuk menentukan bagaimana keadaan ini dapat diperbaiki. Karakteristik kritis terhadap kualitas adalah persyaratan pelanggan dalam prosesnya, sehingga pemahaman mereka sangat memahami prosesnya.

Lean berkembang menjadi seperangkat prinsip, praktik, alat dan teknik yang berfokus pada pengurangan limbah, mengkoordinasikan alur kerja dan menangani variabilitas (De Koning et al., 2006). APICS Dictionary (2005) mendefinisikan *lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada minimasi penggunaan sumber-sumber daya (termasuk waktu) dalam berbagai aktivitas perusahaan. *Lean* berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non value adding activities*) dalam desain, produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa), dan *supply chain management*, yang berkaitan langsung dengan pelanggan. Terdapat lima prinsip dari *lean process* yaitu yang pertama mengidentifikasi nilai produk (barang dan/atau jasa) berdasarkan perspektif pelanggan. Kedua, mengidentifikasi *value stream process mapping* (pemetaan *process* pada *value stream*) untuk setiap produk. Ketiga, menghilangkan pemborosan yang tidak bernilai tambah dari semua aktivitas sepanjang proses *value stream* itu. Keempat, mengorganisasikan agar material, informasi dan produk itu mengalir secara lancar dan efisien sepanjang proses *value stream*. Kelima, terus-menerus mencari berbagai teknik dan alat peningkatan (*improvement tools and techniques*) untuk mencapai keunggulan dan peningkatan terus-menerus.

Berdasarkan perspektif *lean*, semua jenis pemborosan (*waste*) yang terdapat sepanjang proses *value stream*, yang mentransformasikan input menjadi output, harus dihilangkan guna meningkatkan nilai produk (barang dan/atau jasa) dan selanjutnya meningkatkan *customer value*. Pada dasarnya dikenal dua kategori utama pemborosan, yaitu *type one waste* dan *type two waste*. *Type one waste* adalah aktivitas kerja yang tidak menciptakan nilai tambah dalam proses transformasi input menjadi output sepanjang *value stream*, namun aktivitas itu pada saat sekarang tidak dapat dihindarkan karena berbagai alasan. Dalam jangka panjang *type one waste* harus dapat dihilangkan atau dikurangi. *Type two waste* merupakan aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah dan dapat dihilangkan dengan segera. *Type two*

waste ini sering disebut sebagai *waste*, karena benar-benar merupakan pemborosan yang harus dapat diidentifikasi dan dihilangkan dengan segera.

Menurut Gasperz (2011), tujuan *lean* adalah meningkatkan secara terus menerus rasio antara nilai tambah terhadap pemborosan (*the value to waste ratio*). Tahun 2006, *the value to waste ratio* perusahaan Jepang sekitar 50%. Perusahaan Toyota Motor sekitar 57%. Perusahaan-perusahaan terbaik di Amerika Utara (Amerika Serikat dan Kanada) sekitar 30%, sedangkan perusahaan terbaik di Indonesia masih 10%. Suatu perusahaan atau organisasi sudah dianggap *lean* jika rasio nilai tambah terhadap pemborosan (waste tipe 1 dan waste tipe 2) minimum telah mencapai 30%. *Lean* yang telah diterapkan pada keseluruhan perusahaan atau organisasi disebut *lean enterprise*, yang diterapkan di manufaktur disebut *lean manufacturing*, yang diterapkan di rumah sakit atau pelayanan kesehatan disebut *lean hospital* atau *lean healthcare*, yang diterapkan di pelayanan publik disebut *lean government*.

Penerapan konsep *lean government* masih merupakan konsep yang sangat baru untuk sebagian besar negara termasuk di Indonesia. Menurut Procter et al. (2016), sejak tahun 2010 didapatkan data bahwa implementasi perbaikan proses bisnis di sektor pelayanan publik di Inggris sebanyak 51% publikasinya menggunakan konsep *lean*. Salah satu implementasi *lean* di departemen pendapatan dan imigrasi kerajaan Inggris telah berhasil meningkatkan efisiensi dan pelayanan konsumen dengan menghasilkan 30% produktifitas yakni mengurangi *backlogs* (berkas tertunda) dan tidak konsisten dalam penanganannya. Terdapat 3 perubahan yang dilaksanakan dalam penerapan *lean* yakni yang pertama melakukan perbaikan desain alur proses pelayanan dengan menghilangkan *waste* dan *variability*, meningkatkan *flexibility*, mengurangi *lead time* (waktu tunggu) dan meningkatkan produktifitas dan kualitas. Perubahan kedua adalah perubahan tata kelola dengan memperbarui proses tata kelola baru dan mempersiapkan infrastruktur yang tepat dan memadai. Perubahan ketiga adalah mengubah cara pandang (*mind-set*) dan perilaku (*behavior*) dari seluruh karyawan dan

pimpinan dalam mendukung proses baru dan perbaikan terus menerus dengan penerapan *Lean Government*.

2.2 *Six Sigma*

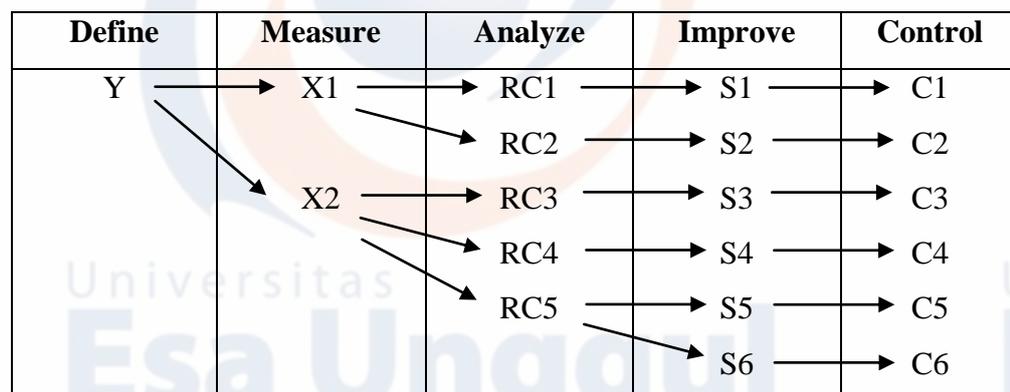
Berbeda dengan *lean*, *six sigma* dikembangkan pertama kalinya oleh Bill Smith dan dibantu oleh Mikel J. Harry di tahun 1987 di Amerika. Perusahaan Motorola yang kemudian menjalankan program tersebut sebagai inisiatif strategis sebagai perusahaan global. Inisiatif ini dirancang khusus untuk menangani setiap masalah yang berasal dari variasi, baik dengan mengurangi variasi maupun dengan memperbaiki nilai rata-rata, dan juga berguna untuk perbaikan yang sedang berlangsung maupun perbaikan terobosan. Nama *six sigma* memiliki makna spesifik dalam hal kualitas. Ketika kinerja proses beroperasi pada tingkat *six sigma*, variasi dalam proses atau karakteristik produk menghasilkan maksimum 3,4 cacat per juta peluang (Magnusson et al., 2003). Contoh ilustratif oleh Spedding et al. (2010) menggambarkan perbedaan kualitas 99 persen dan tingkat kualitas *six sigma*. Jika kantor pos beroperasi dengan kualitas 99 persen, akan ada 3000 surat yang salah kirim untuk setiap 300.000 surat yang dikirimkan, sementara dengan *six sigma quality* hanya ada satu yang keliru.

Menurut Pojasek (2003), *six sigma* adalah sarana untuk mengurangi variasi dalam proses, sekaligus menjaga proses dasarnya sebagaimana adanya. Fokus pada pengurangan variasi dimotivasi oleh kelebihan biaya, karena variasi digambarkan sebagai penyebab utama pelanggan yang tidak puas, margin yang tidak memuaskan, berbagai penundaan, dan kinerja rantai pasokan yang buruk antara lain. Variasi sering dibagi menjadi dua jenis; variasi penyebab umum, yaitu variasi alami yang terhubung ke sistem, dan variasi penyebab khusus, yang terkait dengan kondisi khusus tertentu. Kedua jenis variasi tersebut harus ditangani untuk mencapai peningkatan terobosan nyata (Magnusson et al., 2003).

Six sigma merupakan metode yang tangguh, terfokus dan sangat efektif yang berdasarkan pada prinsip dan teknik kualitas. Dari para

perintis kualitas, *six sigma* bertujuan hampir menghilangkan secara menyeluruh kesalahan dalam kinerja bisnis (Pyzdek, 2003).

Metodologi perbaikan dalam *Six Sigma* untuk proses yang sudah ada disebut DMAIC dan terdiri dari lima fase yaitu *define*, *measure*, *analyze*, *improve* dan *control* (Andersson et al., 2006). Fase pertama *define*, yaitu mengidentifikasi proses atau produk yang perlu diperbaiki. Menyiapkan struktur proyek, dan mengidentifikasi target yang diinginkan oleh pelanggan. Fase kedua *measure*, yaitu mengidentifikasi pola-pola yang paling utama berpengaruh, dan menetapkan cara untuk mengukurnya. Fase ketiga *analyze*, yaitu mengidentifikasi akar penyebab masalah dan perbaikan yang akan dilakukan. Fase keempat *improve*, yaitu merancang dan menguji implementasi solusi yang paling efektif. Fase kelima *control*, yaitu mengkonfirmasi bahwa solusinya efektif dan memastikannya bertahan lama dengan menentukan standard baru.



Gambar 2.1 Diagram aktifitas DMAIC

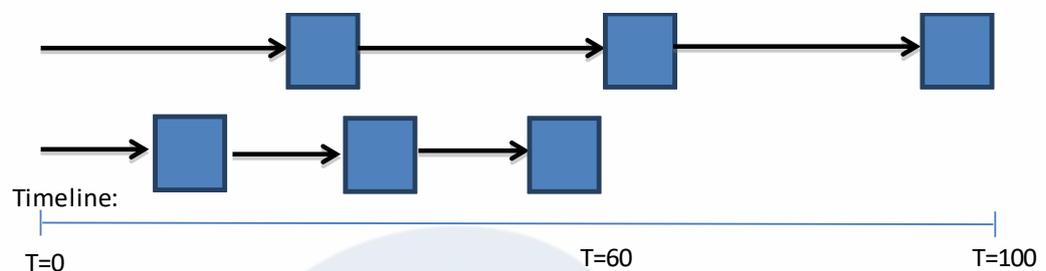
Jika $Y = f(x)$, maka pada fase *define*, variabel hasil, "y", yang perlu diperbaiki diidentifikasi, dan kinerja "y" juga diperkirakan. Kemudian pindah ke fase *measure*, faktor masukan, "x" yang mungkin mempengaruhi "y" diidentifikasi, dan data rinci baru tentang "y" dan "x" dikumpulkan. Pada tahap *analyze*, "x" yang mempengaruhi "y" dipetakan, artinya hubungan di antara keduanya terbentuk. Solusi dirancang dalam fase

improve, berdasarkan hubungan yang ada dalam *analyze*, dan pada tahap *control* diverifikasi bahwa perbaikan telah dicapai (Magnusson et al., 2003).

Pada tahun 1991, Motorola membuat sertifikasi berupa “*Black Belt*” bagi ahli *six sigma*. Hal ini merupakan pertama kali pemberian gelar formal sertifikasi *six sigma*. Adapun jenjang sertifikasi dalam *six sigma* adalah berturut-turut: *White Belt (basic)*, *Yellow Belt (Intermediate)*, *Green Belt (Advance)*, *Black Belt (Expert)* dan *Master Black Belt (Master)*. Lalu pada tahun 1995, CEO (*Chief Executive Officer*) perusahaan General Electric (GE) Jack Welch memutuskan menerapkan *six sigma* di GE yang kemudian tersebar luas ke seluruh dunia setelah mendengar keberhasilan Motorola dan GE tersebut (Syukron et al., 2013).

2.3 *Lean Six Sigma*

Aspek penting dari *lean* adalah memetakan alur kegiatan agar dapat mengidentifikasi aktivitas mana yang menciptakan nilai bagi pelanggan, dan mana yang harus dihilangkan. Produk harus mengalir melalui proses pada kecepatan yang sama seperti yang diminta pelanggan. Ini adalah waktu takt, yang menentukan kecepatan sistem manufaktur. Dengan cara ini, kebutuhan pelanggan menciptakan ketertarikan dalam organisasi (Bergman et al., 2010). Pada gambar *lead time* berikut, panah menunjukkan pergerakan dari satu proses ke proses berikutnya termasuk waktu tunggu. Kotak menunjukkan waktu yang digunakan untuk melakukan proses.



Gambar 2.2 Visualisasi dari pengurangan *lead time*

Efisiensi aliran dicapai dengan mengalihkan fokus dari unit produksi (mesin, operator, dll.) ke unit yang sedang diproses dan berusaha menuju *lead time* sesingkat mungkin. Memaksimalkan efisiensi aliran berarti bahwa produk harus diberi nilai 100% dari waktu produksi (Modig et al., 2011). Ini divisualisasikan sebagai contoh pada gambar 2.2 dimana *total lead time* telah berkurang sebesar 40%. Prosesnya bisa dilihat sebagai kotak hitam yang belum diperbaiki, malah penekanannya adalah mengurangi waktu antar proses. Meskipun hal ini tidak memberikan peningkatan kapasitas secara langsung, namun memiliki beberapa keuntungan dibandingkan cara tradisional untuk menganalisis suatu proses. Pertama-tama, *lead time* terhadap pelanggan berkurang karena produk tidak harus menunggu untuk diproses. Manfaat kedua adalah gambaran yang lebih baik, karena *lead time* yang dikurangi memberikan tingkat persediaan yang rendah sehingga menciptakan gambaran fisik yang lebih baik di area produksi.

Di lingkungan kantor/jasa/administrasi ini juga menciptakan "*changeover mental*" yang lebih pendek. Saat operator berubah dari satu tugas ke tugas lainnya. Sederhananya, lebih mudah untuk menangani satu tugas pada saat itu dan menyelesaikannya dengan benar, daripada menangani beberapa tugas secara paralel. Konsekuensi lain dari penurunan tingkat persediaan adalah berkurangnya kemungkinan membuat kesalahan karena kesalahan manusia. Jika seseorang harus menangani terlalu banyak tugas secara paralel dan beralih di antara keduanya, akan lebih mudah mencampurkan semuanya dan membuat kesalahan (Modig et al., 2011).

Liker et al. (2004) menggambarkan mentalitas di Toyota, di mana operator di jalur perakitan diinstruksikan dan diberi kekuatan untuk menghentikan bagian perakitan mereka begitu mereka menemukan masalah atau penyimpangan. Dengan cara ini konsekuensi dari kesalahan atau masalah bisa dikurangi dan tidak ada produk yang salah yang akan diproduksi. Karena kesalahan ditemukan pada tahap awal, lebih mudah melacaknya kembali ke sumbernya, dan hal itu mengurangi risiko bahwa

bagian yang lebih banyak lagi akan diproduksi dengan cacat yang sama. Produksi batch tradisional memiliki risiko untuk menghasilkan output dimana sejumlah besar komponen diproduksi dengan kesalahan yang sama, alih-alih membiarkan masalah terdeteksi dan dilakukan penarikan segera setelah terjadi. Dalam *lean*, masalah dicari dan dianggap sebagai sesuatu yang positif, agar bisa menganalisisnya, belajar dari mereka dan tidak membiarkannya terjadi lagi.

Sementara dua inisiatif yang digambarkan di atas memiliki banyak kisah sukses di belakangnya (Wedgewood, 2006), pertanyaannya adalah jika mereka dapat digabungkan dengan cara yang memberikan hasil yang sama baiknya karena inisiatif tersebut dilakukan sebagai entitas yang terpisah.

Wedgewood (2006) menyatakan bahwa *lean* dan *six sigma* pada akhirnya merupakan inisiatif untuk perbaikan proses bisnis. Tujuan akhir dari perbaikan proses yang lebih baik adalah sama untuk metodologi, namun fokus pada elemen proses yang berbeda dan oleh karena itu saling melengkapi. *Six Sigma* digambarkan sebagai metodologi sistematis untuk menemukan elemen penting untuk kinerja suatu proses dan menetapkannya ke tingkat yang terbaik, sementara *Lean* digambarkan sebagai metodologi sistematis untuk menghilangkan limbah dan mengurangi kompleksitas suatu proses.

Secara umum, Koning et al. (2006) mengusulkan bahwa menggabungkan *lean* dengan *six sigma* sangat ideal. Mereka saling melengkapi oleh *lean* yang memiliki pendekatan sistem total, sementara *six sigma* berkontribusi pada kerangka pemecahan masalah umum dan struktur organisasi. George (2003) menyatakan bahwa kedua metodologi ini sering dianggap sebagai penanding, namun berpendapat bahwa penggabungan antara *lean* dan *six sigma* diperlukan karena *lean* tidak memberikan kontrol statistik terhadap sebuah proses dan *six sigma* tidak dapat secara radikal memperbaiki kecepatan proses. Andersson et al. (2006) juga menyatakan bahwa konsepnya saling melengkapi dan bisa digunakan satu per satu atau gabungan. Menurut Wedgewood (2006) menjelaskan dengan cukup baik perbedaan antara kedua strategi tersebut, serta motivasi untuk

menggabungkannya adalah jika secara sederhana, *lean* melihat apa yang seharusnya tidak kita lakukan dan bertujuan untuk menghapusnya, *six sigma* melihat apa yang seharusnya kita lakukan dan bertujuan untuk melakukannya dengan benar pada saat pertama dan setiap waktu, untuk selamanya.

2.4 *Lean* dalam Pelayanan dan Administrasi

Selama bertahun-tahun, *lean* telah berkembang dari sebuah filosofi produksi untuk digunakan dalam segala macam proses; Pelayanan, perawatan kesehatan, administrasi dan sebagainya. Gagasan *lean* tidak berbeda dalam proses administrasi dari proses produksi, namun adaptasi perlu dilakukan ketika menggunakan contoh dan terminologi yang sesuai dengan proses saat ini. Prinsip utamanya masih sama; Dasar terdiri dari memuaskan kebutuhan pelanggan dengan cara yang hemat sumber daya, sambil terus melakukan perbaikan terus menerus dan pandangan jangka panjang (Larsson, 2008). Penting untuk memiliki pandangan bahwa setiap fungsi dan karyawan memiliki pelanggan; Apakah itu yang internal atau eksternal. Dengan menyetujui spesifikasi yang jelas untuk pengiriman dari pemasok ke pelanggan, perbaikan kualitas lebih lanjut dapat ditemukan. Perbedaan lainnya adalah bahwa dalam proses produksi, arus fisik lebih mudah dilihat saat berhenti dalam produksi terjadi, dan cacat kualitas lebih mudah dikenali. Dalam proses administrasi, biasanya lebih menantang untuk melihat aliran fisik, yang membuatnya lebih bermasalah untuk diperbaiki (Larsson, 2008).

Dengan menyelidiki kontingensi dalam menerapkan produksi *lean* ke operasi layanan, Åhlström (2004) menekankan bahwa prinsip produksi *lean* perlu diterjemahkan dan diinterpretasikan ke operasi layanan dengan membuat perubahan agar sesuai dengan operasi layanan, dan tidak hanya menerapkannya sebagaimana adanya. Sebuah basis empiris digunakan di mana empat perusahaan jasa menerapkan produksi *lean*, dan diselidiki seberapa baik *lean* dapat diterjemahkan ke dalam operasi layanan. Sejumlah prinsip *lean* diselidiki; penghapusan limbah, nol cacat, menarik alih-alih

mendorong, tim multifungsi, desentralisasi tanggung jawab, sistem informasi vertikal dan perbaikan terus-menerus.

Semua prinsip *lean* berlaku dalam pengaturan layanan, namun karena sifat operasi layanan, melibatkan keterlibatan pelanggan yang tinggi dalam prosesnya, ada beberapa kontinjensi yang terkait. Contoh dari hal ini adalah bahwa *zero defects* tidak mungkin dicapai dalam operasi layanan, oleh karena itu prioritas dan pemulihan dari kegagalan adalah elemen yang perlu dipertimbangkan (Åhlström, 2004). Definisi tentang "limbah" mungkin berbeda dari proses produksi ke proses administratif (Larsson, 2008). Karena itu, ada kemungkinan lain bahwa ada risiko dengan prinsip penghapusan limbah, karena yang dilihat oleh satu pelanggan sebagai limbah, yang lain mungkin terlihat sebagai sesuatu yang menambah nilai. Selain itu, operasi layanan biasanya sudah ditandai dengan pull daripada push; Layanan tidak dapat disimpan dan diproduksi bila diperlukan (Åhlström, 2004).

2.5 *Six Sigma* dalam Pelayanan dan Administrasi

Six sigma telah dikerahkan di berbagai industri, mulai dari bisnis peralatan elektronik Motorola dan berkembang menjadi inisiatif yang dapat digunakan di industri perawatan kesehatan dan juga industri jasa. Banyak industri jasa masih hidup di bawah kesan *six sigma* yaitu *six sigma* adalah sebuah inisiatif yang didedikasikan untuk industri manufaktur. Jika organisasi layanan menerapkan *six sigma*, mereka dapat memperoleh keuntungan dari sejumlah perbaikan, seperti meningkatnya pengetahuan di antara karyawan dalam pemecahan masalah, keputusan berdasarkan data dan fakta, peningkatan pemahaman akan kebutuhan pelanggan bersamaan dengan harapan dan peningkatan operasi internal (Antony, 2006).

Ada tantangan dalam industri jasa untuk memiliki data berkualitas yang tersedia, serta menentukan cacat dan dapat membandingkannya satu sama lain (Antony, 2006). Misalnya, cacat untuk tidak melakukan faktur tepat waktu mungkin tidak seserius cacat kehilangan pelanggan, kontinjensi serupa seperti pada *lean* saat menentukan limbah untuk layanan.

Antony et al. (2007) menyatakan bahwa sulit untuk menetapkan pengukuran kualitas dalam organisasi jasa. Hal ini juga dijelaskan bahwa proses pelayanan umumnya tidak dipahami dengan baik atau dikendalikan karena sejumlah besar faktor kebisingan. Masalah lain dengan *six sigma* dalam operasi layanan dijelaskan oleh Nakhai et al. (2009), yang menyatakan bahwa semua penelitian tentang aplikasi *six sigma* untuk industri jasa telah dilakukan di bidang manufaktur seperti pengaturan di mana interaksi manusia telah dijaga tetap rendah dan pengulangan tetap tinggi. Dengan cara ini, dimungkinkan untuk mentransfer pengalaman dari industri manufaktur ke operasi layanan. Kesimpulan mereka yaitu meskipun *six sigma* dilengkapi dengan toolbox yang berguna berdasarkan siklus DMAIC, jelas bahwa sifat layanan pelanggan merupakan tantangan bagi *six sigma* karena memiliki masalah dalam memenuhi harapan dan variasi pelanggan.

2.6 Metrik *Lean Government*

Metrik *lean government* pada dasarnya tidak jauh dengan metrik yang ada di industri yang lainnya. Menurut Ross & Associates Environmental Consulting, Ltd (2009), metrik tersebut terbagi menjadi dua yaitu metrik proses dan metrik organisasional.

Metrik proses yang pertama adalah *Time* (waktu), yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa dan mengantarnya sampai ke pelanggan. Metrik proses kedua adalah *Cost* (biaya), yaitu biaya yang dapat dihemat baik biaya dari produk atau proses seperti halnya jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam proses terkait. Metrik proses ketiga adalah *Quality* (mutu), yaitu mengukur mutu produk atau jasa pelayanan sebagai contoh kepuasan pelanggan dan apakah dokumen lengkap dan akurat. Metrik proses keempat adalah *Output* (hasil), yaitu memantau jalur produksi atau aktifitas dari proses agen. Seperti contoh jumlah surat izin yang telah selesai dibuat. Metrik proses kelima adalah *Process Complexities* (kompleksitas proses), yaitu menjelaskan level kompleksitas dan proses aslinya, seperti jumlah serah terima antara proses dan tahapan dalam prosesnya. Sedangkan metrik

organisasional yang pertama adalah *Lean Government Deployment* (Penerapan *Lean Government*), yaitu mengukur status dari penerapan *Lean Government* di instansi pemerintahan seperti jumlah kegiatan *Lean* atau training yang sudah dilaksanakan. Metrik organisasional kedua adalah *Motivation/Morale* (motivasi/moral), yaitu mengukur kepuasan karyawan dan retensi staff yang ditunjukkan dari survei karyawan dan tingkat turnover

Dengan gambaran tersebut, maka banyak terdapat metrik yang kemudian dapat dipilih sesuai dengan kondisi yang relevan dan hasilnya sangat besar terutama dilihat dari sisi bisnis. Bisa juga dilihat dari sisi pandangan konsumen, internal proses atau dari sisi pengembangan dan pembelajaran. Dari seluruh pandangan tersebut, konsep *Lean Government* dapat digunakan untuk menjawab tantangan perbaikan kedepan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Sampai saat penulisan penelitian ini, peneliti belum menemukan tesis atau penelitian serupa di Indonesia yang mengulas tentang penerapan *Lean Government* di pemerintahan atau pada pelayanan administrasi publik. Dengan demikian maka peneliti mengambil jurnal-jurnal sebagai referensi awal dari penelitian terdahulu yang dilakukan di beberapa negara 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.

Yang pertama 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.

Kemudian 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.

Berikutnya 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.

Menurut 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.

Kemudian 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.

Sedangkan 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 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 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.

Secara singkatnya beberapa penelitian terdahulu yang peneliti jadikan sebagai referensi dapat ditampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Bulan & Tahun	Judul	Ringkasan Penelitian
1.	David Arfmann	Februari, 2014	<i>The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice in United Kingdom</i>	<i>Lean</i> yang sudah berjalan pada sistem <i>Toyota Production System</i> sangat cocok dan dapat diterapkan lebih luas di area non-manufacturing atau jasa.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Bulan & Tahun	Judul	Ringkasan Penelitian
2.	John Maleyeff	Juni, 2014	<i>Sustaining Public Sector Lean Six Sigma: Perspective from North America</i>	Disiplin dalam menerapkan metode <i>Lean Six Sigma</i> memberikan keuntungan bagi organisasi. <i>Lean Six Sigma</i> mudah untuk dipahami dan sangat transparan, komunikasi lebih unggul, dan partisipasi yang tinggi dari seluruh orang yang terlibat.
3.	Stephen Procter	September, 2014	<i>Teamworking under Lean in UK public services: lean teams and team targets in Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC)</i>	penerapan <i>Lean</i> di <i>Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC)</i> melalui tim <i>Lean</i> yang bekerja berdasarkan target kurang berhasil.
4.	Rabiha Asnan, dkk.	September, 2015	<i>Managing Change on Lean Implementation in Service Sector</i>	Banyak sektor pelayanan termasuk institusi pemerintahan di seluruh dunia mengadopsi tata kelola dengan menggunakan konsel <i>lean</i> 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.
5.	Sylvie Nadeau	Mei, 2017	<i>Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma in Higher Education: A Review of Experiences around the World</i>	Berdasarkan penelitian sejak tahun 2000 – 2016, pada Universitas di Canada yang telah menjalankan metode <i>Lean Six Sigma</i> telah berhasil meningkatkan efisiensi dan kualitas proses administrasi yang dirasakan oleh siswanya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Bulan & Tahun	Judul	Ringkasan Penelitian
6.	Bruno G. Rüttimeann, dkk	Oktober, 2014	<i>Leveraging Lean in the Office: Lean Office Needs a Novel and Differentiated Approach</i>	<i>Lean</i> sering disalahpahami dan biasanya digunakan secara terbatas di perusahaan jasa. Dalam penelitian ini memberikan wawasan tentang perbedaan dalam karakteristik proses dan pekerjaan antara industri manufaktur dan jasa.
7.	Higor dos Reis Leite, dkk	November, 2013	<i>Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge</i>	Penelitian ini merupakan pendalaman mengenai pembuatan, prinsip-prinsip, evolusi dan pelaksanaan dari filosofi <i>Lean</i> pada sektor pelayanan. Lebih dari 70 jurnal yang mengulas tentang <i>Lean Thinking</i> sektor pelayanan telah dievaluasi di dalam penelitian tersebut. Kombinasi yang baik dan tepat antara penggunaan alat bantu dan praktek pelayanan yang ditetapkan di dalam konsep <i>Lean</i> , benar-benar telah memberikan perbaikan yang nyata.
8.	Mazen Arafah	Juni, 2016	<i>Leveraging Six Sigma Tools and Methodology to Improve Student English Language Performance at Elementary School</i>	<i>Six Sigma</i> 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 <i>Six Sigma DMAIC</i> untuk meningkatkan kinerja dan memecahkan masalah proses di berbagai departemen di sekolah.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Bulan & Tahun	Judul	Ringkasan Penelitian
9.	Radnor. Z, dkk	2013	<i>Lean in UK Government: internal efficiency or customer service</i>	Meskipun <i>lean</i> menyatakan bahwa perbaikan harus dimulai dengan fokus pada pelanggan, bukti yang diajukan menemukan bahwa pendorong utama pelayanan publik adalah efisiensi. Karena itu, pelayanan publik dengan nilai atau kebutuhan pelanggan mungkin tidak dapat dilakukan.

2.8 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) dan Radnor et al. (2013). 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 banyak 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 Mapping* (VSM). Berdasarkan dua pertimbangan tersebut, hal inilah yang membuat peneliti ingin melakukan penelitian tentang penerapan konsep *Lean Government* di sektor pelayanan publik/pemerintahan di Indonesia (studi kasus di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan). Tentunya dengan menggunakan metode-metode seperti *Lean Consumption Mapping* (LCM) dan DMAIC maka akan semakin menambah pengetahuan baik dari sisi peneliti, pemerintahan daerah maupun masyarakat luas. Besar harapannya hal ini akan menjadi referensi bagi peneliti-peneliti lainnya di masa-masa mendatang.

2.9 Profil Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan

Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan dibentuk pada akhir tahun 2016 sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Badan Pendapatan Daerah memiliki Struktur Organisasi satu Sekretariat dan empat Bidang yaitu Bidang Pajak Daerah 1, Bidang Pajak Daerah 2, Bidang Pemeriksaan, Bidang Perencanaan Pendapatan, Regulasi dan Keberatan Pajak Daerah sesuai dengan Peraturan Walikota Tangerang Selatan Nomor 71 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan.

Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan mempunyai tugas pokok yaitu merencanakan, melaksanakan, mengarahkan, mengawasi dan pengendalian di bidang pendapatan, sesuai dengan kebijakan pemerintah daerah. Sedangkan fungsi yang diemban dalam rangka melaksanakan tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut:

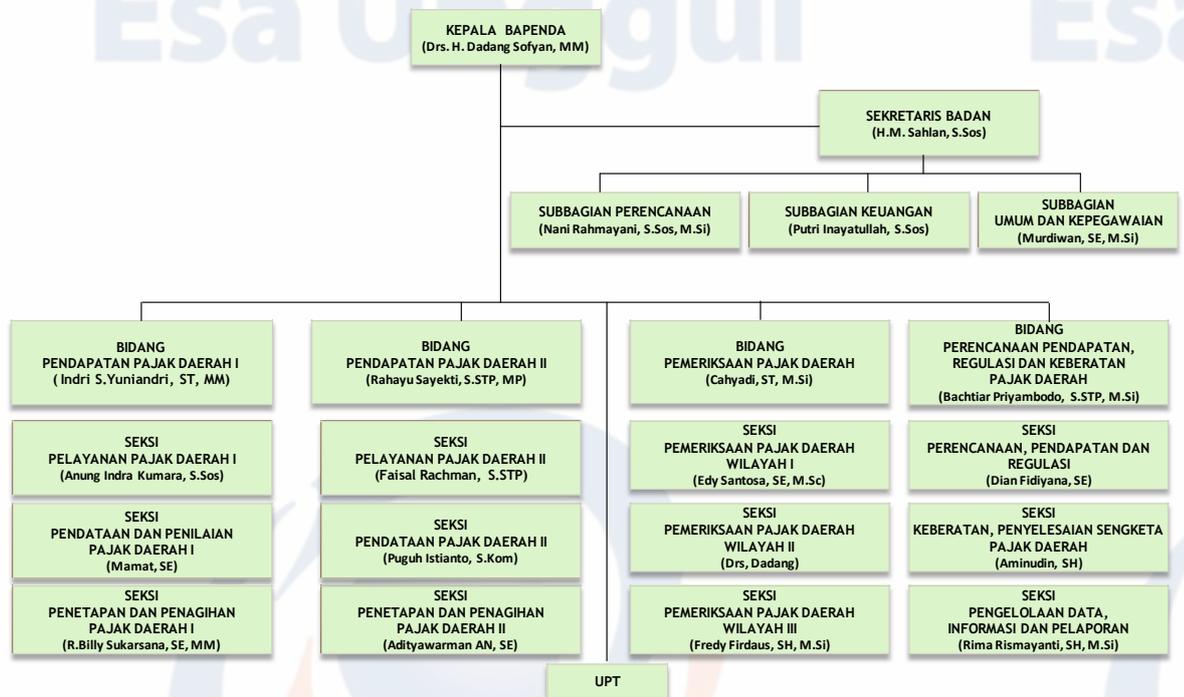
1. Perencanaan dan menyusun bahan kebijakan teknis di bidang pendapatan daerah;
2. Pengumpulan dan pengelolaan bahan untuk menyusun rencana dan program kegiatan di bidang pendapatan daerah;
3. Pelaksanaan penelitian, pengkajian, evaluasi, penggalian dan pengembangan pendapatan daerah;
4. Pelaksanaan pembinaan kebijakan pelayanan di bidang pemungutan pendapatan daerah;
5. Pengkoordinasian pelaksanaan pemungutan Pendapatan Asli Daerah (PAD);
6. Sebagai pelaksanan fungsi OPD di bidang pendapatan daerah;
7. Evaluasi, pemantauan dan pengendalian pemungutan pendapatan daerah.

2.9.1 Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan

Sebagai salah satu Perangkat Daerah yang ada di Pemerintah Kota Tangerang Selatan, maka Badan Pendapatan Daerah mempunyai susunan Struktur Organisasi sebagai berikut :

- A. Kepala Badan
- B. Sekretaris Badan, terdiri dari 3 (tiga) Subbag yaitu :
 - Sub bagian umum dan kepegawaian
 - Sub bagian keuangan
 - Sub bagian perencanaan
- C. Bidang Pendapatan Pajak Daerah I, terdiri dari 3 (tiga) seksi yaitu :
 - Seksi Pelayanan Pajak Daerah I
 - Seksi Pendataan dan Panilaian Pajak Daerah I
 - Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah I
- D. Bidang pendapatan Pajak Daerah II, terdiri dari 3 (tiga) seksi yaitu :
 - Seksi Pelayanan Pajak Daerah II
 - Seksi Pendataan Pajak Daerah II
 - Seksi Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah II
- E. Bidang Pemeriksaan Pajak Daerah , terdiri dari 3 (tiga) seksi yaitu :
 - Seksi Pemeriksaan Pajak Daerah Wilayah I
 - Seksi Pemeriksaan Pajak Daerah Wilayah II
 - Seksi Pemeriksaan Pajak Daerah Wilayah III
- F. Bidang Perencanaan Pendapatan, Regulasi dan Keberatan Pajak Daerah, terdiri dari 3 (tiga) seksi yaitu :
 - Seksi Perencanaan Pendapatan dan Regulasi
 - Seksi Keberatan, Penyelesaian Sengketa Pajak Daerah
 - Seksi Pengolahan Data, Informasi dan Pelaporan

Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan dapat digambarkan sebagaimana di bawah ini :



Gambar 2.3 Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan

Sumber: Profile Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan, 2017

Jenis-jenis pelayanan PBB yang dapat dilayani oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan sebagai berikut :

1. Pendaftaran Data Baru
2. Mutasi Objek/Subjek Pajak
3. Pembetulan SPPT/SKP/STP
4. Pembatalan SPPT/SKP
5. Salinan SPPT/SKP
6. Keberatan Penunjukan WP
7. Keberatan Pajak Terhutang
8. Pengurangan Pajak Terhutang
9. Restitusi/Kompensasi
10. Pengurangan Denda Administrasi
11. Penentuan Tanggal Jatuh Tempo

12. Penundaan Tanggal Jatuh Tempo SPOP
13. Pemberian Informasi PBB
14. Pembetulan SK Keberatan

Dari data kepegawaian didapatkan bahwa jumlah pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Data Komposisi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan

No	Bidang	Komposisi		Jumlah	%
		PNS	TKS		
1	Sekretariat	11	10	21	16.54
2	Pajak Daerah I	23	26	49	38.58
3	Pajak Daerah II	10	13	23	18.11
4	Pemeriksaan Pajak Daerah	9	8	17	13.39
5	Perencanaan Pendapatan Regulasi dan Keberatan Pajak Daerah	9	8	17	13.39
Jumlah		62	65	127	100

Sumber: Profile Badan Pendaatapan Daerah Kota Tangerang Selatan, 2017



Gambar 2.4 Ruang Pelayanan Pajak PBB Bapenda Tangerang Selatan

Kantor Bapenda memiliki jam operasional mulai jam 08:00 hingga jam 16:00 setiap harinya. Dengan rata-rata menerima 60 permohonan dari wajib pajak. Dengan jumlah pegawai berjumlah 127 orang, dirasa masih cukup untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada seluruh wajib pajak yang berada di Kota Tangerang Selatan.



Gambar 2.5 Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan

2.9.2 Pelayanan Mutasi Objek/Subjek Pajak Bumi dan Bangunan

Salah satu jenis pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang diselenggarakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang Selatan adalah pelayanan mutasi objek/subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Berdasarkan Peraturan Walikota Tangerang Selatan Nomor 19 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Nomor 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, yang dimaksud dengan mutasi obyek pajak dan/atau subyek pajak adalah perubahan atas data obyek pajak dan/atau subyek pajak yang diakibatkan oleh jual-beli, waris, hibah dan lain-lain.

Persyaratan pengajuan pelayanan mutasi objek/subjek PBB adalah permohonan secara tertulis dari wajib pajak atau kuasanya; mengisi SPOP dengan jelas, benar, lengkap dan ditandatangani; fotocopy KTP, Kartu

Keluarga atau identitas lainnya dari wajib pajak; fotocopy SPPT dan bukti pembayaran PBB tahun terakhir; fotocopy salahsatu bukti surat tanah atau bangunan antara lain sertipikat tanah, Akta Jual Beli (AJB), akta hibah, Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), akta waris, surat keterangan Lurah/Kepala Desa, atau dokumen lainnya; dan fotocopy NPWP atau surat pernyataan tidak memiliki NPWP.

2.10 Manajemen Perubahan

Saat melakukan perubahan dalam suatu proses, aspek yang perlu dipertimbangkan adalah orang-orang yang terpengaruh olehnya, apakah mereka menjalani prosesnya, atau apakah mereka adalah pemasok atau pelanggan yang melakukannya. Di sini, yang penting tidak memaksakan inisiatif *six sigma* pada karyawan, akan tetapi melibatkan mereka dan memberi mereka kesempatan untuk mengevaluasi metodologi itu sendiri (Magnusson et al., 2003). Cotter (2007) mengklaim bahwa transformasi membutuhkan waktu, dan oleh karena itu penting untuk mendapatkan kemenangan jangka pendek, agar karyawan tetap termotivasi untuk menghadapi tantangan yang akan dihadapi pada sebuah proyek jangka panjang.

Antony et al. (2002) melalui tinjauan literatur menemukan sejumlah faktor keberhasilan dalam mengimplementasikan proyek *six sigma*. Keterlibatan dan komitmen manajemen tercatat sebagai faktor yang paling penting; Jika manajemen tidak terlibat, maka pentingnya proyek akan melemah. Aspek penting lainnya adalah perubahan budaya, karena beberapa budaya organisasi didasarkan pada ketakutan, dan mengandung perlawanan kuat terhadap perubahan. Eckes (2000), seperti yang dijelaskan oleh Antony et al. (2002), mencantumkan empat faktor yang mempengaruhi penolakan terhadap perubahan dalam proyek *six sigma*. Yang pertama masalah teknis, karena tidak memahami statistik yang dibutuhkan. Yang kedua masalah politis, yaitu kapan solusinya diterapkan. Ketiga masalah kerugian individu, yaitu saat karyawan stres karena masalah pribadi, dan keempat masalah organisasi, yaitu saat organisasi berkomitmen terhadap keyakinan tertentu,

biasanya dikomunikasikan oleh manajemen. Tuntutan yang diajukan di sini akan melibatkan karyawan, menciptakan kebutuhan akan perubahan dan menunjukkan manfaat perubahan, dan mengkomunikasikan manfaat ini kepada para manajer. Selain itu, jika karyawan mengalami masalah pribadi, stres mereka bisa dikurangi dengan beban kerja yang lebih sedikit. Delegasi dan pemberdayaan karyawan juga disebut sebagai faktor penting dalam mengelola ketahanan terhadap perubahan (Antony et al., 2002).

Nadler et al. (1996) mencantumkan tiga masalah utama dalam menerapkan perubahan dalam sebuah organisasi, di mana perubahan tersebut sebagian besar terkait dengan perubahan rancangan organisasi. Masalah pertama adalah masalah kekuasaan, di mana perubahan bisa menyebabkan pergeseran kekuasaan dalam organisasi. Berdasarkan bagaimana orang melihat bahwa lingkungan mereka mungkin berubah, mereka mungkin melakukan tindakan tertentu. Masalah lainnya terkait dengan kecemasan. Beralih ke sesuatu yang tidak diketahui dapat menciptakan keraguan pada orang-orang di tempat mereka berada di organisasi baru. Oleh karena itu, orang mungkin secara pasif menolak perubahan itu. Masalah ketiga adalah pengendalian organisasi, dimana sistem kontrol manajemen dapat dirusak selama masa transisi. Keterkaitan untuk ketiga jenis masalah ini terkait dengan yang dijelaskan oleh Antony et al. (2002). Untuk masalah pertama, disarankan untuk membentuk dinamika politik, antara lain saran, mendapatkan dukungan dari kelompok kekuatan utama, dan membangun stabilitas dengan mengurangi kecemasan berlebih, reaksi defensif dan konflik. Untuk masalah kedua disarankan untuk memotivasi perilaku konstruktif. Dua tindakan di sini adalah untuk menciptakan ketidakpuasan terhadap keadaan saat ini, dan untuk mendorong partisipasi, di mana manfaat dapat dilihat dalam bentuk peningkatan motivasi. Masalah ketiga bisa ditangani dengan mengatur transisi. Dua saran di sini adalah untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan gambaran yang jelas tentang negara masa depan, serta mendapatkan umpan balik tentang negara transisi (Nadler et al., 1996).

Menurut Coutu (2002), belajar di tingkat pribadi hanya terjadi ketika kegelisahan bertahan hidup (yaitu Anda harus belajar agar tidak kehilangan pekerjaan Anda, penghargaan tertentu dan lain-lain) lebih besar daripada belajar kecemasan (takut untuk meninggalkan kebiasaan lama dan yang diketahui, untuk mencoba sesuatu yang baru yang mungkin akan sulit). Dalam situasi kondisi eksternal yang keras, kegelisahan bertahan hidup akan meningkat dan orang akan mengadopsi untuk berubah, namun pertanyaannya adalah bagaimana mencapai hasil ini tanpa semua aspek negatif dari tekanan eksternal. Coutu (2002) melihat sebuah solusi yaitu keamanan psikologis di mana orang-orang berani untuk belajar, tapi ini adalah sesuatu yang menentang situasi di banyak perusahaan di mana reorganisasi sering kali mendorong karyawan untuk menetap dan menerapkan sikap “*wait and see*”.