

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di masa modernisasi ini, di mana area bisnis mengalami transformasi yang sangat cepat mulai bergeser ke dunia digital atau yang biasa kita sebut dengan transformasi digital. Bersamaan dengan berkembangnya era ini, pergeseran pola konsumsi masyarakat terhadap suatu produk pun mengalami perubahan mengikuti tren yang ada. Ini memicu timbulnya pergeseran pada kebutuhan serta keinginan konsumen yang semakin kompleks di mana dapat kita amati bahwasanya konsumen pada masa ini cenderung mau memperoleh segala sesuatu secara praktis dengan hanya menggunakan *smartphone* mereka untuk mencari tahu maupun memperoleh apa yang mereka inginkan.

Tidak hanya itu, pergeseran pola konsumsi masyarakat juga dapat dilihat dari mulai meningkatnya pemahaman mereka atas hak konsumen salah satunya ialah perlunya hubungan komunikasi yang baik antara perusahaan dengan pelanggan atau biasa disebut dengan *customer service*. Hal ini membuat perusahaan di berbagai industri mulai menyadari bahwa kompetisi di dunia bisnis bukan lagi mengenai siapa yang mampu menjual produk lebih banyak melainkan siapa yang mampu mendapatkan hati konsumen atau persaingan bisnis kini menjadi lebih *customer-centric*. Di sisi lain, perusahaan yang bergerak pada bidang jasa atau pelayanan pun juga terus berupaya untuk berinovasi dalam membenahi standar pelayanan yang mereka berikan agar dapat menambah kepuasan dari pelanggan (Lukrafka et al., 2020).

Salah satu sektor yang menjadi bagian dari industri jasa adalah sektor pelayanan publik. Undang-Undang Tentang Pelayanan Publik No 25 Tahun 2009 Pasal 1(1) mendefinisikan pelayanan publik sebagai sebuah rangkaian kegiatan

sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan warga negara dan penduduk dalam hal pelayanan atas barang, jasa, maupun pelayanan administratif yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku dan diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam hal ini yang disebut sebagai penyelenggara pelayanan publik merupakan instansi pemerintahan baik pemerintah pusat maupun daerah, serta BUMN/BUMD.

Pelayanan publik memiliki pedoman tersendiri dalam menyelenggarakan kegiatannya yang tertuang dalam UU No 25 tahun 2009. Aturan ini juga mencakup tentang standar pelayanan yang harus diberikan penyelenggara pelayanan publik dalam melayani keperluan warga negara. Adanya aturan bagi penyelenggara publik untuk memperhatikan standar pelayanan yang diberikan merupakan petunjuk bahwa kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dan diprioritaskan oleh penyelenggara agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Pendekatan *lean* merupakan sebuah pendekatan yang berupaya mengurangi atau bahkan menghilangkan *waste* dalam proses produksi dengan berfokus pada proses yang menambah nilai melalui proses perbaikan yang berkelanjutan. Menurut Shradha et al. (2016) *lean management* adalah sebuah pendekatan yang mengintegrasikan berbagai praktik manajemen sehingga menghasilkan filosofi, budaya atau cara berpikir tentang bagaimana menghilangkan *waste* melalui peningkatan yang berkelanjutan.

Mulanya pendekatan *lean thinking* ini hanya diterapkan pada perusahaan manufaktur, namun sekitar tahun 1990-an mulai bermunculan pemikiran mengadopsi *lean management* pada perusahaan jasa atau yang kemudian kita sebut sebagai *lean service*. Namun, pada dasarnya barang dan jasa memiliki karakteristik yang sangat berbeda dan tidak semua teknik dan metode yang ada pada *lean manufacturing* dapat diterapkan pada *lean service*. Sehingga

dalam mengadopsi konsep *lean* pada perusahaan jasa perlu adanya penyesuaian lebih mendalam berdasarkan karakteristik layanan agar konsep *lean* dapat berdampak positif bagi perusahaan. Jasa atau layanan memiliki karakteristik utama yaitu *intangibility* (tidak berwujud), *inseparability* atau *simultaneously* (tidak dapat dipisahkan), *heterogeneity* atau *variability* (bermacam-macam), dan *perishability* (mudah rusak).

Lean service merupakan salah satu bagian atau turunan dari *lean thinking* di mana konsep ini berfokus pada melakukan inovasi dan perbaikan secara berkelanjutan melalui pemberdayaan karyawan, perubahan budaya perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, pengurangan *waste* serta memaksimalkan *value* pelanggan (Lukrafka et al., 2020; Suárez-Barraza et al., 2012). Perusahaan jasa perlu untuk menerapkan konsep *lean* secara keseluruhan dan menjadikan *lean* sebagai sebuah *mindset* atau dasar dalam cara berpikir perusahaan (Stadnicka & Ratnayake, 2017; Andersson et al., 2020). Terdapat lima prinsip utama *lean* agar dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan, yaitu memahami dan mendefinisikan *value stream*, membuat *flow*/aliran pelayanan yang berkesinambungan, mengembangkan sistem '*pull*' berdasarkan *demand*, melayani pelanggan dengan baik, dan mengidentifikasi *waste*.

Perusahaan jasa memiliki kesadaran yang minim mengenai perlunya memanfaatkan konsep *lean service* pada perusahaan untuk meningkatkan produktivitas serta kekhawatiran bahwa mengidentifikasi *waste* dan adanya inefisiensi dapat mempengaruhi proses pelayanan. Namun pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketika pendekatan *lean* diterapkan pada perusahaan jasa, mereka mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan, praktik dan proses kerja yang berkembang, produktivitas karyawan yang meningkat karena mereka semakin diberdayakan, serta mengoptimalkan proses pelayanan untuk meningkatkan *value* bagi pelanggan (Shradha et al., 2016; Lukrafka et al.,

2020). Selain itu, sebuah penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara kebijakan *work from home* selama pandemi COVID-19 dengan kualitas dan kinerja perusahaan yang telah menerapkan konsep *lean service* pada organisasinya. Ini terjadi karena perusahaan jauh lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan baru ketika mereka mengimplementasikan konsep *lean service* (Tortorella et al., 2021).

Menerapkan pendekatan *lean* pada institusi pemerintahan dinilai mampu meningkatkan efisiensi di mana waktu tunggu pelanggan dapat berkurang serta produktivitas karyawan meningkat dengan cara berfokus pada aktivitas yang menambah nilai. Adanya tekanan dari publik seperti peningkatan efisiensi dan kualitas pelayanan menyebabkan adanya beberapa upaya pemerintah untuk memperbaiki sistem pelayanan publik. Konsep *lean service* yang diadopsi oleh organisasi sektor publik umumnya berfokus pada kasus-kasus seperti keterlambatan dalam menyediakan layanan, antrean panjang, pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang, memangkas biaya, serta memaksimalkan kapasitas layanan. Terdapat beberapa *tools* yang biasa digunakan dalam penerapan *lean service* yaitu *Value Stream Mapping (VSM)*, *process mapping*, *waste elimination*, *5S*, *5-Whys*, *Spaghetti diagram*, dan *continuous improvement* (Lukrafka et al., 2020; Furterer & Dietrich, 2013).

Salah satu jenis pelayanan publik dalam bentuk layanan administrasi yang ada di Indonesia adalah pelayanan administrasi di bidang kependudukan dan pencatatan sipil. Penyelenggara pelayanan publik ini adalah instansi pemerintah daerah khususnya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil). Menurut UU No 24 Tahun 2013 pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa administrasi kependudukan (adminduk) merupakan serangkaian kegiatan dalam rangka penerbitan dokumen dan data kependudukan agar lebih tertata dan tertib mulai dari pendaftaran penduduk, pencatatan sipil, pengelolaan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK), serta pendayagunaan hasilnya

untuk pelayanan publik dan pembangunan sektor lainnya. Jenis pelayanan yang disediakan oleh Dispendukcapil terdiri atas layanan kependudukan seperti pembuatan KTP-el serta layanan pencatatan sipil seperti pencatatan kelahiran, kematian, dan perkawinan.

Kebutuhan masyarakat akan pengurusan dokumen administrasi kependudukan (adminduk) pasti akan terus ada dan semakin meningkat ketika jumlah penduduk suatu wilayah juga meningkat. Pemerintah dalam hal ini juga terus berupaya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Inovasi yang dilakukan pemerintah kini bereksperimen dengan informasi teknologi untuk memudahkan dan mengotomatisasi pelayanan publik seperti merekam, memproses, dan memberikan informasi kepada *stakeholder* seperti warga, perusahaan maupun instansi pemerintah lainnya dan ini biasa disebut dengan *e-Government* (Kassen, 2022). Inovasi di bidang pelayanan administrasi juga mulai memanfaatkan teknologi sistem informasi untuk menghubungkan data pribadi penduduk dengan berbagai kebutuhan kependudukan seperti pengurusan pajak, kendaraan pribadi, sistem kesehatan, mendaftarkan rekening bank, dan lainnya. Beberapa negara yang telah memanfaatkan teknologi ini adalah Malaysia, Korea Selatan, negara-negara di Eropa, India, dan China (Hong et al., 2022; Peeters & Widlak, 2018). Selain itu, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil di beberapa kota di Indonesia juga melakukan inovasi dalam kepengurusan administrasi penduduknya. Seperti membuat paket pengurusan dokumen kependudukan, aplikasi dan *website*, pengurusan dokumen secara online, maupun kerja sama dengan institusi pemerintah lainnya (Lestari et al., 2021). Salah satu bentuk inovasi yang telah dilakukan oleh objek dalam penelitian ini yaitu pemerintah Kabupaten Gresik adalah dengan menyediakan pendaftaran secara online melalui aplikasi Poedak maupun WhatsApp Dispendukcapil.

Berdasarkan survei pendahuluan yang telah dilakukan peneliti di kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik, alur proses

pelayanan yang berlaku adalah pemohon pengurusan dokumen administrasi kependudukan mendaftarkan dirinya terlebih dahulu secara online untuk mendapatkan jadwal kunjungan yang telah ditetapkan. Kemudian pemohon datang ke kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil untuk mengurus dokumen kependudukannya.

Berdasarkan wawancara singkat dengan petugas penjaga nomor antrean di kantor Dispendukcapil, permasalahan yang biasa dihadapi ialah banyaknya pemohon yang datang namun tidak mengetahui jika sistem pendaftaran di kantor Dispendukcapil harus melalui online dan juga dapat dilakukan di kantor kecamatan/desa setempat. Kemudian terdapat beberapa pemohon yang kebingungan dengan persyaratan dokumen yang harus dibawa atau bahkan dokumen persyaratan yang dibawa masih belum sesuai sehingga menyebabkan banyak pemohon yang harus pulang dan kembali lagi keesokan harinya untuk mendapatkan pelayanan. Di sisi lain, terkadang terdapat kendala sistem yang membuat proses pelayanan tertunda hingga petugas memberikan janji kepada penduduk untuk datang lagi beberapa hari kemudian. Hal ini menyebabkan pemohon harus datang kembali ke kantor Dispendukcapil di lain hari untuk mendapatkan dokumen yang dibutuhkan. Layanan yang paling banyak diminta oleh pemohon adalah pembuatan KTP-el baik itu pemohon yang baru membuat, adanya perubahan elemen data, maupun kehilangan KTP-el, sehingga penelitian ini akan berfokus pada proses pelayanan administrasi tersebut. Namun saat penelitian dilakukan, persediaan blangko KTP-el di Kabupaten Gresik sangat terbatas sehingga menyebabkan banyak pemohon utamanya pemohon yang sudah pernah melakukan rekam KTP-el yang hanya mendapatkan surat keterangan sebagai pengganti KTP-el yang asli dan surat tersebut hanya memiliki masa aktif selama 14 hari sejak diterbitkannya surat tersebut. Peneliti juga melihat masih terdapat beberapa kekurangan pada proses pelayanan di Dispendukcapil yang perlu diperbaiki dan dapat dikembangkan lagi.

Lean tools yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada penelitian yang dikemukakan oleh Lukrafka et al. pada tahun 2020 yaitu *Value Stream Mapping* dan *waste identification*. Kemudian untuk memberikan usulan perbaikan, penelitian ini menggunakan *fishbone diagram* yang juga dimanfaatkan untuk mengetahui akar penyebab dari setiap *waste* yang telah diidentifikasi. Untuk memperbaiki proses pelayanan administrasi yang ada di kantor Dispendukcapil Kabupaten Gresik agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur maka diperlukan penerapan konsep *lean service*. Penggunaan *lean service* dapat membantu Dispendukcapil dalam mengidentifikasi *waste* atau pemborosan apa saja yang ada dalam proses pelayanan sehingga di kemudian hari proses ini dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan dan fokus pada proses yang dapat menambah *value* bagi pelanggan. Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang sudah disebutkan sebelumnya pada kantor Dispendukcapil Kabupaten Gresik, maka konsep *lean* ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas pegawai sehingga mampu memberikan layanan yang efektif dan efisien. Disisi lain, kepuasan dan kepercayaan masyarakat sebagai konsumen dari layanan administrasi ini dapat semakin meningkat karena telah mendapatkan pelayanan yang optimal.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas, membuat penulis terdorong untuk melakukan penelitian ini yang berjudul “ANALISIS PERBAIKAN PROSES PELAYANAN MENGGUNAKAN *LEAN SERVICE* PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENDATANGAN SIPIL KABUPATEN GRESIK”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana analisis perbaikan proses pelayanan menggunakan *lean service* pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Untuk menganalisis perbaikan proses pelayanan menggunakan konsep *lean service* pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dari adanya penelitian ini, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

1. Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kabupaten Gresik

Penelitian ini berguna dalam hal memberikan informasi kepada perusahaan mengenai akar penyebab dari adanya *waste* pada proses pelayanan KTP-el yang menyebabkan timbulnya permasalahan pada proses pelayanan serta cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada Dispendukcapil Kabupaten Gresik berdasarkan konsep *lean service*

2. Peneliti

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan peneliti dalam mengimplementasikan teori-teori manajemen operasional yang telah diajarkan di bangku perkuliahan khususnya mengenai konsep *lean management* dalam hal ini adalah *lean service*

3. Peneliti lain

Adanya penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan referensi bagi peneliti lain yang tertarik dengan topik *lean service* utamanya pada sektor pelayanan publik

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan yang diterapkan pada penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian ini penulis menjelaskan secara singkat tentang permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Bab pendahuluan dibagi menjadi beberapa subbab yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori berupa konsep-konsep yang berhubungan dengan *lean management*, *lean service*, dan pelayanan publik. Pada bab ini juga membahas tentang penelitian-penelitian terdahulu yang masih berhubungan dan menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian skripsi ini yaitu tentang penerapan *lean service* pada beberapa jenis perusahaan yang berbeda

BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian ini membahas tentang metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini yang mencakup tentang pendekatan penelitian, batasan penelitian, proses pengumpulan data, analisis data, hingga tahapan penelitian

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai isi dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti berupa pengolahan dari data yang telah dikumpulkan selama penelitian sehingga dapat menjawab semua rumusan masalah dan memenuhi tujuan penelitian

BAB V : PENUTUP

Bagian ini membahas tentang kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian yang kemudian penulis membuat saran yang ditujukan kepada pihak yang berkepentingan untuk dapat memberikan nilai tambah maupun memperbaiki penelitian ini agar lebih sempurna