



Studi Kasus

Evaluasi Proses Pelayanan Administrasi Kependudukan dengan Metode *Lean Office*

Henra Nanang Sukma¹, Elita Amrina², Alizar Hasan²

¹Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Kabupaten Pelalawan, Riau, Indonesia

²Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Andalas, Kampus Limau Manis, Padang 25163, Sumatera Barat, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: December 31, 17
Revised: October 14, 18
Available online: October 30, 18

KEYWORDS

Lean Office, Six-Sigma, Servqual, Value Stream Mapping (VSM), Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

CORRESPONDENCE

Phone: +62 852 7218 6618
E-mail: henrananangsukma@gmail.com

A B S T R A C T

The problems occurred at the Pelalawan Population and Civil Registration Service are wasteful in the time of service for population administration. Therefore, this study aims to make improvements in reducing waste of service time and provide recommendations for managing the administrative service process, thus, it can be used as a reference in the process of improving government service organizations. The method used is the Define, Measure, Analyze, Improve, and Control (DMAIC) method, by removing unproductive process steps, which focus on measurements, and applying technology to improve the quality of the target towards Six-Sigma. The results obtained by following the DMAIC process are the smallest timeliness in providing services with a gap value= $(-1,196)$, $\sigma=1,62$; the ease of the service procedure with the gap value= $(-0,917)$, $\sigma=1,76$; the competence of the officers in the service with the gap value= $(-0,897)$, $\sigma=1,76$; and written and electronic information resources that are needed by the gap value= $(-0,876)$, $\sigma=1,78$. The study proposes improvements by creating digital document archive settings, conducting the performance measurements using VSM map, building the queue system, creating a flow of services, designing a one door services, and improving the quality of resources by training the officers.

PENDAHULUAN

Pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan yang berkualitas dan mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat [1]. Untuk itu pemerintah harus mengikuti pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggaraan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur [2].

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disduk Pencapil) Kabupaten Pelalawan, Riau, mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang kependudukan dan pencatatan sipil. Disduk pencapil Kabupaten Pelalawan mempunyai tugas memberikan pelayanan dalam

pembuatan Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akta Pencatatan Sipil, Surat Keterangan Datang/Surat Keterangan Pindah (SKD/SKP), Legalisir, dan Biodata Sementara. Urusan yang paling sering dilakukan adalah pengurusan KK sebesar 27%. Akta Pencatatan Sipil sebesar 23%, dan KTP sebesar 19%. Pada data pengurusan administrasi kependudukan, data pelayanan yang diberikan selama periode Juli-September 2017 dapat dilihat Tabel 1.

Permasalahan lainnya terhadap pencapaian target waktu yang telah ditetapkan misalnya pembuatan Akta Pencatatan Sipil dengan target waktu selama 7 hari, sedangkan realisasi waktu selama 12 hari. Tabel 2 menunjukkan waktu kegiatan pelayanan di Disduk pencapil Kabupaten Pelalawan berdasarkan standar dan realisasi pelayanan.

Tabel 1. Data Pengurusan Administrasi Kependudukan Sipil Bulan Juli-September 2017

No.	Jenis Pelayanan	Juli	Agustus	September	Jumlah	%
1	Akta Pencatatan Sipil	987	921	937	2.845	23
2	KK	1.171	1.127	1.086	3.384	27
3	KTP	828	862	727	2.417	19
4	SKD/SKP	281	255	217	753	6
5	Legalisir Dokumen	470	484	421	1.375	11
6	Biodata Sementara	544	551	533	1.628	13
Jumlah		4.281	4.200	3.921	12.402	100

Tabel 2. Pelayanan Disdukpencaipil Kabupaten Pelalawan

No.	Dokumen Administrasi Kependudukan	Lama Waktu	
		Standar waktu	Realisasi Waktu
1	Akta Pencatatan Sipil	7	12
2	KK	7	12
3	KTP	7	269
4	Legalisir Dokumen	1	1
5	Biodata Sementara	1	1
6	SKD	7	7
7	SKP	7	7

Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mendorong terciptanya efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor apa saja yang menjadi akar penyebab terjadinya pemborosan pada proses pelayanan administrasi kependudukan dan bagaimana usulan perbaikan yang dapat dilakukan untuk meminimasi terjadinya pemborosan pada proses pelayanan administrasi kependudukan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah metode *Lean Office*. Dengan metode ini diharapkan kualitas pelayanan pada pelayanan administrasi kependudukan dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

Pelayanan Publik

Menurut Wasistiono [3], pelayanan publik adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat. Menurut Moenir [4] adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pendapat lain menurut Subarsono [5], pelayanan publik merupakan produk birokrasi publik yang diterima oleh warga pengguna maupun masyarakat luas. Secara umum, praktis pelayanan umum akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor yaitu kesadaran para pejabat pimpinan dan pelaksana [4].

Gaspersz [6] menyebutkan terdapat dua definisi dari kualitas yaitu definisi konvensional dan strategi. Definisi konvensional dari kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, sedangkan definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Ratminto dan Winarsih [7] mendefinisikan pelayanan sebagai suatu aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Kepuasan oleh Kotler dan Keller [8] didefinisikan sebagai perasaan pelanggan yang puas atau kecewa yang dihasilkan dari membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) dengan ekspektasi pelanggan. Standar pelayanan menjadi ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta

sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggaraan pelayanan [9].

Lean Office

Prinsip *lean* mempelajari praktik manajemen dan program perbaikan yang banyak diadopsi oleh perusahaan terkemuka. Rantai pasokan otomotif menemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip ini sangat memberikan kontribusi terhadap daya saing perusahaan [10]. Menurut McManus [11] dan Chen dan Cox [12] di lingkungan administrasi, sebagian besar kegiatannya terkait dengan informasi, sehingga lebih sulit untuk mencari pemborosan dalam proses tersebut. Penerapan prinsip *lean* dalam hal ini disebut *lean office*. Hal yang penting dalam penerapannya adalah mengevaluasi nilai tambah kepada pelanggan dalam konteks pelayanan. Taj dan Berro [13] mendefinisikan *waste* sebagai apa pun yang meminimalkan sejumlah peralatan, bahan, suku cadang dan waktu kerja yang mutlak penting untuk produksi. Konsep *waste* mencakup semua kemungkinan cacat pekerjaan/kegiatan, tidak hanya produk yang cacat.

Value Stream Mapping (VSM) dapat digunakan dalam semua jenis *lean* dan dapat dengan mudah dipelajari saat sekarang. VSM telah digunakan oleh hampir semua orang. Dalam VSM, sebuah tim berjalan melalui sistem dokumen seperti *cycle time*, ukuran *buffer*, dan persyaratan personal [14]. Vinodh et al. [15] mendefinisikan VSM sebagai salah satu alat penting dalam suatu proses perencanaan *lean* melalui data dan analisa tingkatan mikro dan material dan aliran informasi melalui berbagai tingkatan set up manufaktur yang sistematis. VSM adalah metode dari *lean* yang dapat menjangkau aliran proses dengan tiga tahap metode. Tahap pertama yaitu dengan menggambarkan sebuah *current state map* yang memetakan aliran informasi dan material yang terjadi di dalam proses secara aktual. Kedua, mengidentifikasi akar penyebab dari permasalahan yang menghambat proses peningkatan, menentukan proses perbaikan apa yang dapat dilakukan di dalam aliran proses, kemudian menggambarkannya ke dalam sebuah *future state map*. Tahap ketiga adalah menentukan rencana implementasi perbaikan ke dalam proses produksi perusahaan yang telah di rumuskan sebelumnya [16].

Six Sigma

Metode *Six Sigma* merupakan sistem manajemen kualitas yang memiliki target kinerja dramatik 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan (*Defects Per Million Opportunities, DPMO*). Metode ini dapat juga didefinisikan sebagai tingkat kapabilitas proses 6-sigma melalui implementasi program peningkatan terus-menerus (*Continuous Improvement Programs*). Apabila produk (barang/jasa) diproses pada tingkat kualitas *Six Sigma*, perusahaan boleh mengharapkan 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan atau mengharapkan bahwa 99,99966 persen dari apa yang diharapkan pelanggan.

Menurut Pande dan Holpp [17], *Six Sigma* adalah sebuah cara pintar untuk mengelola sebuah bisnis atau departemen. *Six Sigma* merupakan suatu strategi dan sistem yang secara terus-menerus menelusuri dan memperbaharui kebutuhan pelanggan, aktivitas pesaing perubahan pasar. Perusahaan kelas dunia yang

sangat peduli terhadap kualitas membutuhkan waktu rata-rata sepuluh tahun untuk beralih dari tingkat operasional 3-*sigma* (66.807 DPMO kegagalan per satu juta kesempatan) menjadi tingkat operasional 6-*sigma* (3,4 DPMO kegagalan per sejuta kesempatan). Peningkatan dari 3-*sigma* sampai 4,7-*sigma* memberikan hasil mengikuti kurva eksponensial (mengikuti deret waktu), sedangkan peningkatan dari 4,7-*sigma* sampai 6-*sigma* mengikuti kurva linier (mengikuti deret hitung).

Model *Servqual* (*Service Quality*) menurut Tjiptono [18] juga dikenal dengan istilah *Gap Analysis Model*. Model ini berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan yang didasarkan pada rancangan dikonfirmasi [18]. Sedangkan *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) adalah sebuah metode yang dapat meningkatkan keselamatan, terutama di industri. FMEA sampai sekarang masih juga dipakai terutama untuk mencegah kecelakaan dan insiden-insiden pada saat bekerja [19]. Setelah memahami proses produksi, langkah berikutnya dalam FMEA adalah melakukan identifikasi serta memperkirakan semua kerusakan yang terjadi. Dalam identifikasi tersebut dapat ditentukan besarnya RPN (*Risk Priority Number*) berdasarkan tiga kriteria [20].

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya pemborosan pada pelayanan administrasi kependudukan. Selain itu, penelitian ini memberikan usulan perbaikan dalam meminimasi proses pelayanan administrasi kependudukan sebagai standarisasi aparatur dalam penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan, dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pelalawan.

METODE

Pendekatan yang digunakan untuk mengeliminasi pemborosan adalah *lean office* dengan menggunakan metode *Six Sigma – Define, Measure, Analyze, Improve, and Control* (DMAIC) yang dilakukan terhadap permasalahan yang terjadi pada proses pelayanan administrasi kependudukan. Proses DMAIC ini menghilangkan langkah-langkah proses yang tidak produktif

Tahap Define

Tahap pendefinisian (*Define*) memudahkan dalam melihat setiap proses pelayanan administrasi kependudukan untuk mengetahui dan menetapkan tujuan pelayanan yaitu dengan menggunakan diagram *Supplier, Input, Process, Output, Customer* (SIPOC). Langkah awal adalah melakukan pengamatan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pelalawan pada proses pelayanan administrasi kependudukan. Selanjutnya dilakukan penyebaran kuesioner pendahuluan untuk pejabat dan staf yang lebih berpengalaman pada pelayanan administrasi kependudukan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan dalam pengurusan Dokumen Kependudukan. Penyebaran kuesioner *pretest* atau pendahuluan ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel valid dan reliabel yang ditunjukkan dengan hasil dari uji validitas dan uji reliabilitas. Kuesioner *pretest* ini disebarkan sebanyak 30 buah.

Pada penelitian ini, sampel yang diambil adalah sebanyak 98 responden. Data dikatakan cukup setelah dilakukan pengujian kecukupan data. Setelah kuesioner yang dibuat valid dan reliabel, maka kuesioner tersebut layak untuk disebarkan dan data hasil penyebaran 98 kuesioner yang sebenarnya dapat langsung diolah ke proses perhitungan selanjutnya.

Pengukuran *Servqual* Gap

Pada tahap ini, atribut kinerja pelayanan disusun dari 5 dimensi kualitas pelayanan yang terdiri dari *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Nilai dari *Gap* digunakan untuk mengetahui dimensi yang menjadi *baseline* (titik awal) kinerja yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki

Pengukuran *Six Sigma*

Setelah dilakukan perhitungan *servqual* maka dilakukan perhitungan tingkat kepuasan sekarang. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengetahui besarnya nilai DPMO serta level *sigma* pada masing-masing atribut.

Tahap Analyze

Tahap analisis adalah salah satu hal yang penting dilakukan untuk peningkatan kualitas dalam *Six Sigma*. Langkah-langkah dalam tahapan analisis yaitu:

Pemetaan Proses dengan VSM

Aliran proses berguna dalam memberikan gambaran aktual tentang proses pelayanan sampai menjadi dokumen. Tahapan VSM dapat mengidentifikasi pemborosan-pemborosan yang terjadi.

Mencari Akar Penyebab Permasalahan

Untuk mencari akar penyebab permasalahan yang terjadi, dapat digunakan diagram *fishbone*. Melalui diagram *fishbone* dapat diketahui gambaran tentang faktor penyebab terjadinya permasalahan, sehingga permasalahan tersebut dapat diperbaiki dan dengan menggunakan metode analisis.

Tahap Improve

Dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja, metode analisis yang digunakan yaitu menganalisis permasalahan dan memberikan rekomendasi perbaikan.

Menganalisis Permasalahan FMEA

Metode FMEA digunakan untuk menganalisis potensi kesalahan atau kegagalan dalam sistem dan potensi yang teridentifikasi, diklarifikasikan menurut besarnya potensi kegagalan dan efeknya terhadap proses.

Rekomendasi Perbaikan dengan FMEA

Usulan prioritas tindakan perbaikan dapat dilihat setelah diperoleh hasil perhitungan *Risk Priority Number* (RPN). Usulan perbaikan diprioritaskan berdasarkan pada nilai RPN tertinggi ke yang lebih rendah. Usulan perbaikan difokuskan pada masalah-masalah potensial yang memiliki prioritas tertinggi, yaitu nilai RPN yang tertinggi untuk diperbaiki pada pelayanan Disdukpencahil Kabupaten Pelalawan.

Tahap Control

Tahap terakhir ini merupakan tahap operasional akhir dalam peningkatan hasil-hasil kualitas pelayanan yang menunjukkan peringkat pemborosan yang dominan terhadap waktu. Ketepatan waktu pelayanan, kemudahan prosedur pelayanan, kompetensi petugas, dan sumber informasi elektronik dan tertulis yang dibutuhkan sangat berpengaruh terhadap jenis pemborosan lainnya dan proses pelayanan yang dilakukan. Berdasarkan hasil tersebut, maka perlu diadakan perbaikan dan pengontrolan agar dapat meminimasi pemborosan yang terjadi pada proses pelayanan administrasi kependudukan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan yang terjadi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pelalawan yaitu pemborosan waktu pelayanan administrasi kependudukan. Penelitian ini meminimasi pemborosan pada proses pelayanan serta memberikan usulan sebagai standarisasi dalam penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan.

Analisis DMAIC

Tahap Define

Tahap pendefinisian (*Define*) adalah tahap awal dari *Six Sigma* untuk mengetahui dan menetapkan tujuan pelayanan administrasi kependudukan. Pada tahap ini, dibuat diagram SIPOC untuk memudahkan dalam melihat setiap proses pelayanan administrasi kependudukan, seperti terlihat pada Gambar 1. Penjelasan Gambar 1 mengenai diagram SIPOC pada proses pelayanan pembuatan dokumen kependudukan adalah:

1. *Supplier*: Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan
2. *Input*: Berkas-berkas persyaratan bagi masyarakat yang melakukan kepengurusan pembuatan dokumen kependudukan di Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan.
3. *Process*
 - a. Pendaftaran, yaitu pemohon mengambil blanko formulir dokumen kependudukan. Setelah diisi, petugas pendaftaran memeriksa persyaratan dan mengembalikan permohonan. Bila persyaratan belum lengkap, pemohon segera melengkapinya. Bagi persyaratan yang sudah lengkap, petugas pelayanan akan memberikan bukti tanda terima berkas dan bukti tanda terima bahan

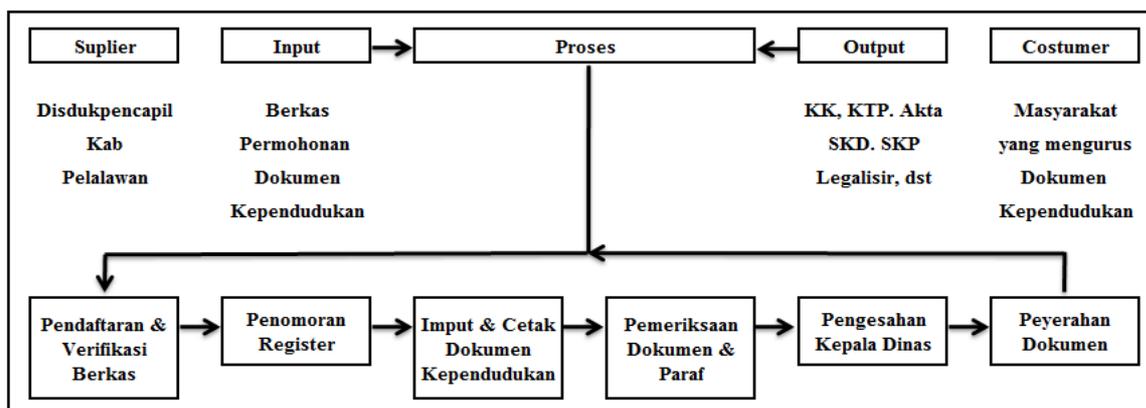
tersebut harus dibawa pada saat pengambilan dokumen kependudukan sesuai tanggal yang tertera pada tanda bukti tersebut.

- b. Penomoran atau register
 - c. Pembuatan dokumen kependudukan atau Operator yaitu berkas yang telah lengkap persyaratannya kemudian diproses lebih lanjut dengan cara komputerisasi pembuatan dokumen kependudukan
 - d. Pemeriksaan kelengkapan atau verifikasi yaitu berkas yang telah diterima kemudian diperiksa kembali oleh petugas administrasi, disahkan oleh Kepala Bidang sebelum dibuat.
 - e. Pengesahan yaitu dokumen kependudukan yang telah disahkan kemudian distempel dan ditanda tangani oleh pejabat yang berwenang di instansi.
4. *Output*: Kepuasan dalam pengurusan Dokumen Kependudukan
 5. *Customer*: Masyarakat yang melakukan kepengurusan pembuatan dokumen kependudukan di Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan.

Setelah mengetahui setiap proses pelayanan administrasi, dilanjutkan kepada identifikasi variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan dengan melakukan penyebaran kuesioner pada pimpinan kepala bidang, kepala seksi, dan staf pada Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan. Berdasarkan penyebaran kuesioner pendahuluan, didapatkan variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan dalam pengurusan dokumen kependudukan di instansi seperti dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Indikator Kualitas Pelayanan

No.	Indikator
1.	Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan
2.	Kemudahan prosedur pelayanan
3.	Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan
4.	Kewajaran tarif/ biaya dalam pelayanan
5.	Kesesuaian produk pelayanan antara tercantum pada standar pelayanan dengan hasil yang diberikan
6.	Kompetensi petugas dalam pelayanan
7.	Perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan
8.	Kualitas sarana dan prasarana pelayanan
9.	Penanganan pengaduan pengguna layanan
10.	Sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan



Gambar 1. Diagram SIPOC Pelayanan

Tabel 4. Rekapitulasi Nilai Korelasi untuk Kepentingan dan Kepuasan

No.	Keluhan	Nilai r (Korelasi)		r tabel	Keputusan
		Kepentingan	Kepuasan		
1.	Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan	0,629	0,637	0,361	Valid
2.	Kemudahan prosedur pelayanan	0,660	0,610	0,361	Valid
3.	Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan	0,690	0,674	0,361	Valid
4.	Kewajaran tarif/ biaya dalam pelayanan	0,614	0,624	0,361	Valid
5.	Kesesuaian produk pelayanan antara tercantum pada standar pelayanan dengan hasil yang diberikan	0,664	0,787	0,361	Valid
6.	Kompetensi petugas dalam pelayanan	0,671	0,759	0,361	Valid
7.	Perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan	0,634	0,701	0,361	Valid
8.	Kualitas sarana dan prasarana pelayanan	0,625	0,709	0,361	Valid
9.	Penanganan pengaduan pengguna layanan	0,635	0,641	0,361	Valid
10.	Sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan	0,664	0,616	0,361	Valid

Selanjutnya, dilakukan penyebaran kuesioner *pretest* untuk melihat tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan sebanyak 30 kuesioner. Kemudian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner. Jumlah ini dipilih agar dapat memenuhi syarat perhitungan statistik yang baik, dengan penyebaran skor yang mendekati kurva normal. Kerlinger dan Lee [21] juga menyebutkan bahwa untuk mengurangi kemungkinan terjadinya bias atau menyimpang disarankan untuk mengambil responden sebanyak minimal 30 orang.

Tabel 4 menyatakan hasil uji validitas kuesioner. Uji validitas dapat dinyatakan valid apabila diketahui bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut dilakukan secara berulang [22]. Nilai dari hasil uji reliabilitas penyebaran kuesioner dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 21. Pada uji reliabilitas, penilaian didasarkan pada tingkat kepentingan dan kepuasan dengan nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ [23]. Sementara hasil uji menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* = 0,866. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel ini adalah reliabel. Sampel untuk penyebaran kuesioner yang digunakan adalah sebanyak 98 sampel. Data masukan dapat dikatakan cukup setelah kuesioner yang dibuat valid dan reliabel, sehingga kuesioner tersebut layak untuk disebar. Data hasil penyebaran 98 kuesioner dapat langsung diolah ke proses pengukuran kondisi pelayanan administrasi kependudukan saat ini. Tabel 5 memperlihatkan hasil tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan. Variabel kewajaran tarif/biaya dalam pelayanan memiliki nilai tingkat kepuasan yang lebih besar daripada nilai tingkat kepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat merasa puas terhadap kewajaran tarif atau biaya dalam pelayanan maupun sebaliknya.

Tahap Measure

Pengukuran Gap Servqual

Perhitungan hasil *Gap Servqual* dapat dilihat pada Tabel 6. Setelah diperoleh rata-rata skor untuk tiap dimensi *servqual*, kemudian didapat besarnya kesenjangan (*gap*), sehingga dapat diketahui atribut-atribut pada dimensi *servqual* mana yang memberikan kontribusi yang paling besar maupun paling kecil terhadap kesenjangan yang terjadi. Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat 9 atribut yang memiliki nilai *gap* negatif, yaitu pada kualitas sarana dan prasarana pelayanan dengan nilai *gap* = (-0,763) dan sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan dengan nilai *gap* = (-0,876). Selain itu, kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan memiliki nilai

gap = (-0,598); kesesuaian produk pelayanan, antara tercantum pada standar pelayanan dengan hasil yang diberikan dengan nilai *gap* = (-0,773); penanganan pengaduan pengguna layanan dengan nilai *gap* = (-0,433); dan perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan dengan nilai *gap* = (-0,588). Atribut memiliki nilai *gap* positif yaitu kewajaran tarif/biaya dalam pelayanan dengan nilai *gap* = 0,505. Perhitungan Analisis *Gap Servqual* berdasarkan karakteristik kualitas dapat dilihat pada Tabel 6.

Pengukuran Tingkat Sigma

Perhitungan kapabilitas proses tingkat *sigma* dilakukan untuk mengetahui sampai berapakah nilai *sigma* dari pelayanan tersebut. Nilai *sigma* dihitung pada atribut yang memiliki nilai *gap* terbesar (paling negatif). Sedangkan untuk mengetahui besarnya nilai DPMO dan level *sigma* tiap dimensi *servqual*, dilakukan perhitungan. Tabel 7 memperlihatkan hasil perhitungan kapabilitas proses, sehingga dapat diketahui bahwa nilai kapabilitas proses terbesar pada kewajaran tarif/biaya dalam pelayanan dengan nilai *sigma* = 2,75 σ ; penanganan pengaduan pengguna layanan dengan nilai *sigma* = 1,99 σ ; kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan dengan nilai *sigma* = 1,95. Selanjutnya, perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan dengan nilai *sigma* = 1,91 σ ; kesesuaian produk pelayanan antara tercantum pada standar pelayanan dengan hasil yang diberikan dengan nilai *sigma* = 1,85 σ ; kualitas sarana dan prasarana pelayanan dengan nilai *sigma* = 1,82 σ ; sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan dengan nilai *sigma* = 1,78 σ .

Tahap Analyze

Tahap *analyze* yaitu perbaikan indikator ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan dengan nilai *Gap* = (-1,196) dan nilai *sigma* = 1,62 σ ; kompetensi petugas dalam pelayanan dengan nilai *Gap* = (-0,897) dan nilai *sigma* = 1,76 σ . Kemudahan prosedur pelayanan mempunyai nilai *Gap* = (-0,917) dan nilai *sigma* = 1,76 σ ; sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan dengan nilai *Gap* = (-0,876) dan nilai *sigma* = 1,76 σ . Berdasarkan skor *gap* tersebut, maka perlu dilakukan perbaikan agar proses pelayanan yang diberikan menjadi sesuai dengan harapan pelanggan. Oleh sebab itu dilakukan analisis membuat pemetaan aliran proses untuk memberikan gambaran aktual tentang proses pelayanan sampai menjadi dokumen. Pemetaan dengan VSM bertujuan untuk mengidentifikasi pemborosan-pemborosan yang terjadi pada aliran proses pelayanan administrasi kependudukan. Hasil pemetaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Tabel 5. Hasil Kuesioner Tingkat Kepentingan dan Kepuasan

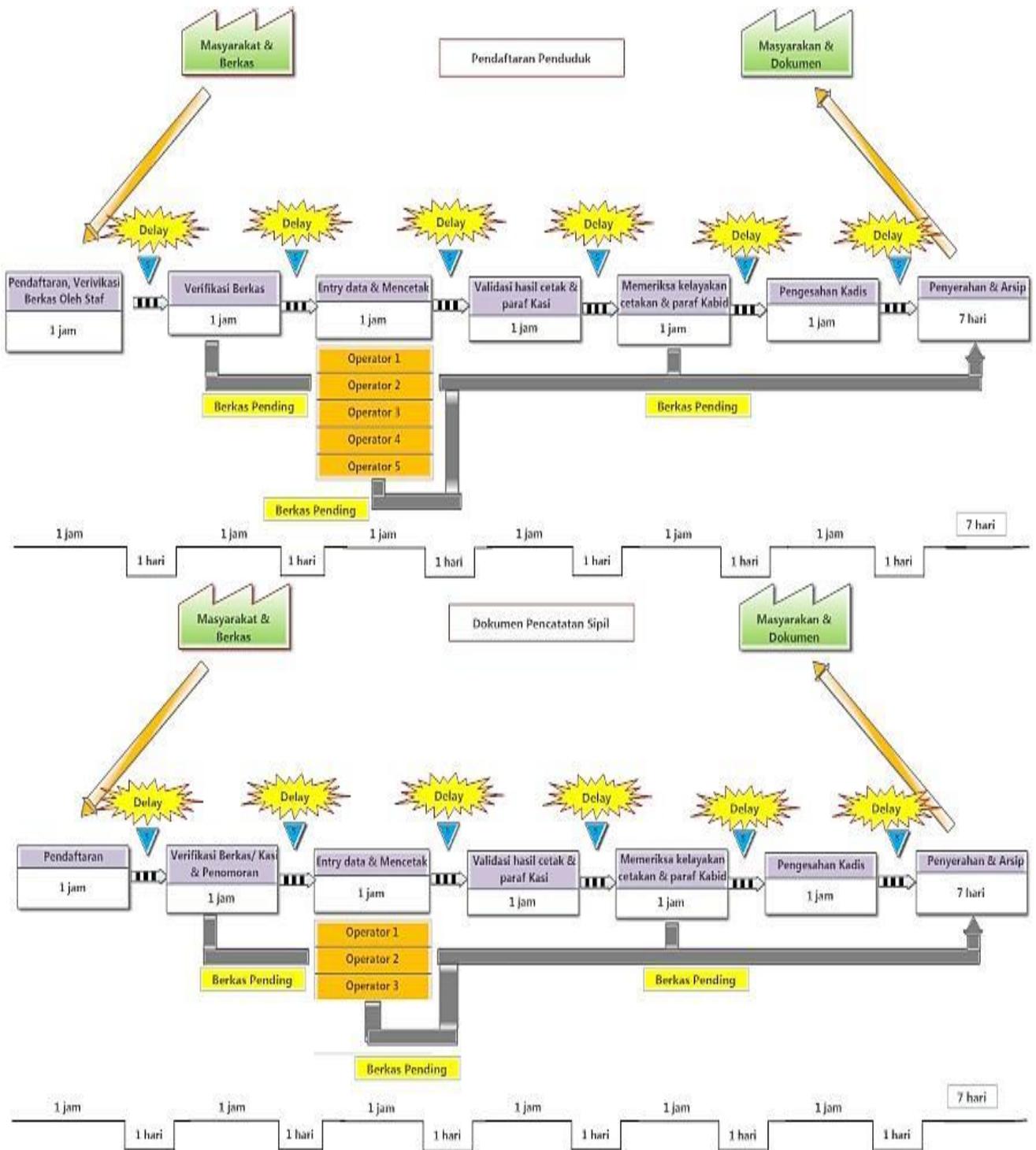
No.	Indikator	Tingkat kepentingan	Tingkat kepuasan
1	Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan	3,979	3,381
2	Kemudahan prosedur pelayanan	3,948	3,031
3	Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan	3,938	2,742
4	Kewajaran tarif/ biaya dalam pelayanan	3,969	4,474
5	Kesesuaian produk pelayanan antara tercantum pada standar pelayanan dengan hasil yang diberikan	3,959	3,186
6	Kompetensi petugas dalam pelayanan	3,918	3,021
7	Perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan	3,897	3,309
8	Kualitas sarana dan prasarana pelayanan	3,907	3,144
9	Penanganan pengaduan pengguna layanan	3,887	3,454
10	Sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan	3,928	3,052

Tabel 6. Analisis *Gap Servqual* Berdasarkan Karakteristik Kualitas

No.	Karakteristik Kualitas	Indikator	Tingkat Kepentingan (2)	Tingkat Kepuasan (3)	Gap Terhadap Kepentingan Masyarakat (4)=(3)-(2)
1	Bukti Fisik	Kualitas sarana dan prasarana pelayanan	3,907	3,144	-0,763
2	Pelayanan (<i>Tangibles</i>)	Sumber informasi tertulis dan elektronik yang dibutuhkan	3,928	3,052	-0,876
3		Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan	3,979	3,381	-0,598
4	Kehandalan	Kemudahan prosedur pelayanan	3,948	3,031	-0,917
5	Pelayanan (<i>Reliability</i>)	Kewajaran tarif/ biaya dalam pelayanan	3,969	4,474	0,505
6		Kesesuaian produk pelayanan antara tercantum pada standar pelayanan dengan hasil yang diberikan	3,959	3,186	-0,773
7	Daya Tanggap	Kompetensi petugas dalam pelayanan	3,918	3,021	-0,897
8	Pelayanan (<i>Responsiveness</i>)	Penanganan pengaduan pengguna layanan	3,887	3,454	-0,433
9	Jaminan	Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan	3,938	2,742	-1,196
10	Pelayanan (<i>Assurance</i>)				
	Sikap Empati	Perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan	3,897	3,309	-0,588
	Petugas (<i>Empathy</i>)				
Rata-Rata			3,933	3,279	-0,654

Tabel 7. Pengukuran *Baseline* Kualitas pada Tingkat *Outcome*

CTQ (1)	Tingkat Kepentingan (2)	Tingkat Kepuasan (3)	Gap Terhadap Kepentingan Masyarakat (4)=(3)-(2)	Target Kepuasan (5)	Tingkat Kepuasan Sekarang (6)=[(3)/(5)]x100%	DPMO (7)= (1-(6))x1.000.000	Sigma (8)
1	3,979	3,381	-0,60	5,00	67,62%	323.800	1,95
2	3,948	3,031	-0,92	5,00	60,62%	393.800	1,76
3	3,938	2,742	-1,20	5,00	54,84%	451.600	1,62
4	3,969	4,474	0,51	5,00	89,48%	105.200	2,75
5	3,959	3,186	-0,77	5,00	63,72%	362.800	1,85
6	3,918	3,021	-0,90	5,00	60,42%	395.800	1,76
7	3,897	3,309	-0,59	5,00	66,18%	338.200	1,91
8	3,907	3,144	-0,76	5,00	62,88%	371.200	1,82
9	3,887	3,454	-0,43	5,00	69,08%	309.200	1,99
10	3,928	3,052	-0,88	5,00	61,04%	389.600	1,78
Rata-rata						336.500	1,94

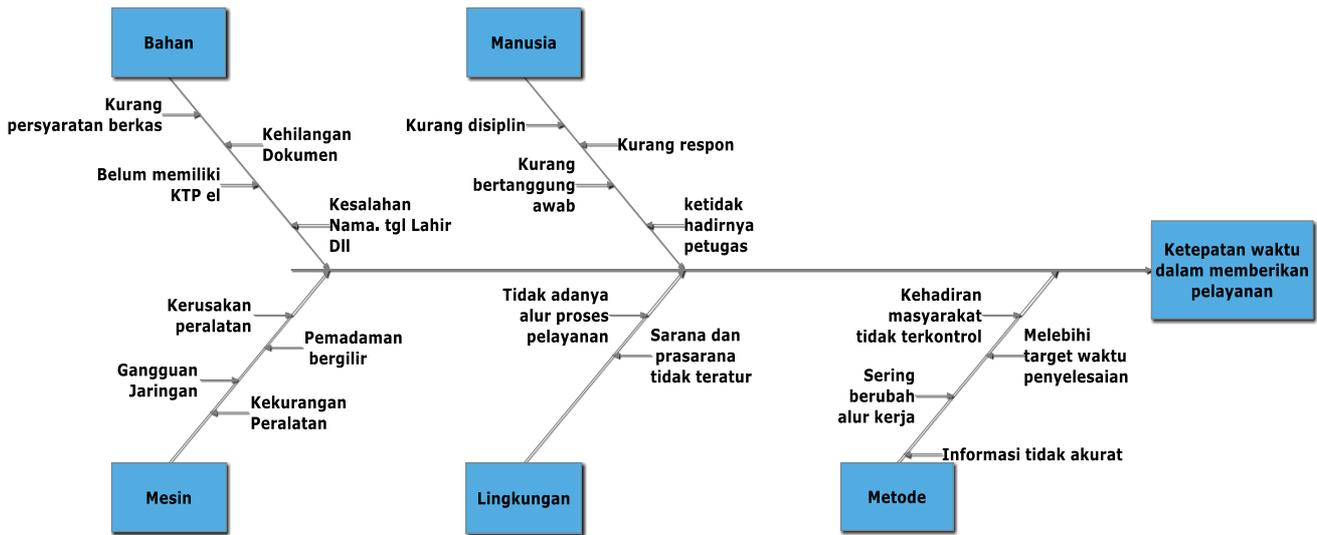


Gambar 2. VSM Pelayanan Administrasi Kependudukan

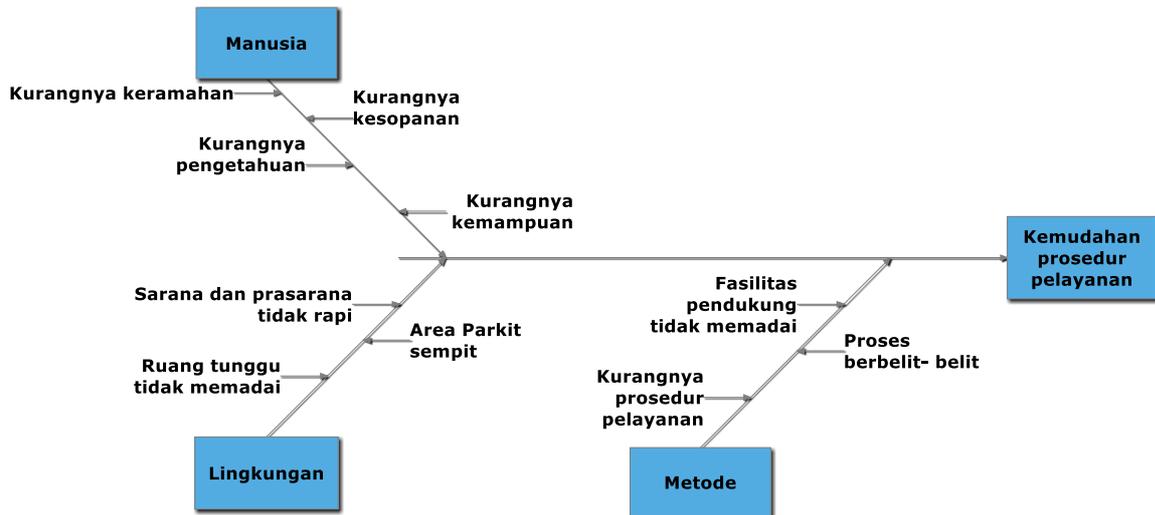
Gambar 2 memperlihatkan rincian waktu dari aliran proses. Banyaknya waktu mengganggu mengakibatkan sebagian berkas telat diproses karena tertumpuk dan bercampur dengan berkas yang lain yang berdampak kepada lamanya waktu penyelesaian berkas dokumen kependudukan. Untuk mencari akar masalah yang menyebabkan terjadinya waste, digunakan *fishbone diagram*. Gambar 3 sampai dengan Gambar 7 menunjukkan *fishbone diagram* untuk mengidentifikasi akar masalah dari permasalahan yang muncul. Tahap ini dilakukan dengan cara konsultasi dengan petugas pelayanan Disdukpencahil

Kabupaten Pelalawan pada bagian layanan administrasi kependudukan.

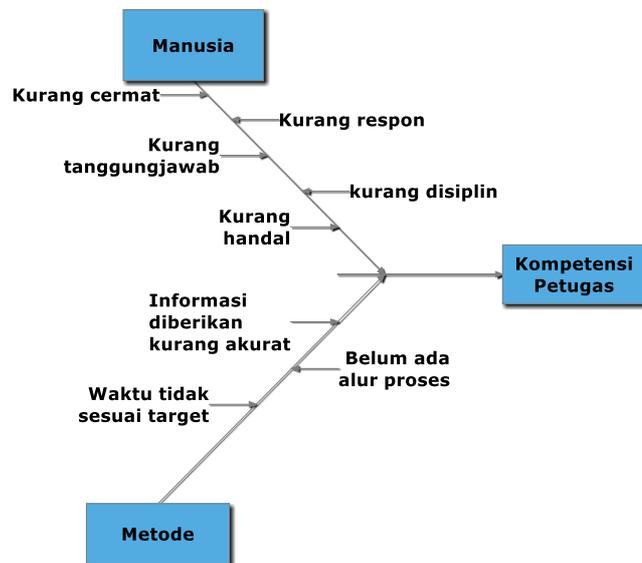
Pada diagram *fishbone*, faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu, kemudahan prosedur, kompetensi petugas pelayanan, sumber informasi dan elektronik yang dibutuhkan pada indikator manusia yaitu staf dan petugas pelayanan yang berada pada Disdukpencahil Kabupaten Pelalawan, metode yang digunakan dalam proses pelayanan administrasi kependudukan, lingkungan kondisi aktual yang berada pada instansi, serta bahan dan mesin yang digunakan sebagai penunjang kelancaran proses pelayanan administrasi kependudukan.



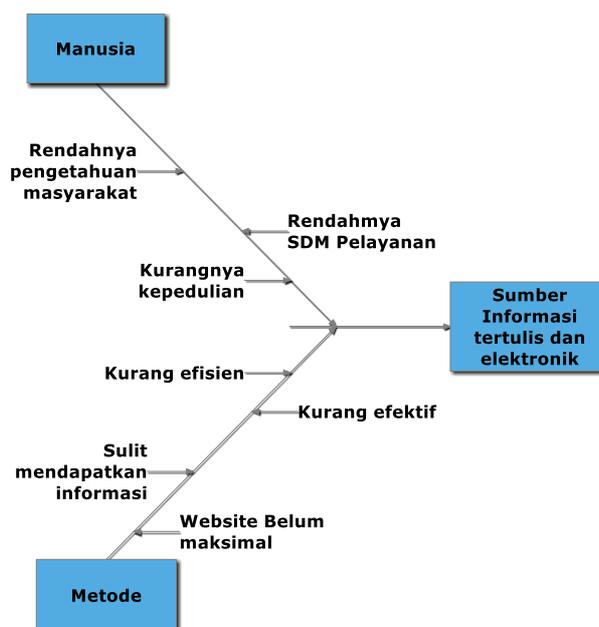
Gambar 3. Diagram *Fishbone* Ketepatan Waktu Pelayanan



Gambar 4. Diagram *Fishbone* Kemudahan Prosedur



Gambar 5. Diagram *Fishbone* Kompetensi Petugas



Gambar 6. Sumber Informasi dan Elektronik

Tahap Improve

Selanjutnya dilakukan analisis FMEA untuk mendapatkan nilai *severity*, *occurance*, dan *detection* dengan menggunakan kuesioner. Nilai *severity*, *occurance* dan *detection* diperoleh untuk tiap potensi risiko. Skala penilaian *severity*, *occurance*, dan *detection* disesuaikan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada para ahli yang terdiri dari kepala bidang dan kepala seksi agar sesuai dengan kebutuhan instansi dapat dilihat pada Tabel 8.

Usulan diprioritaskan berdasarkan pada nilai RPN tertinggi, dengan memfokuskan pada masalah-masalah potensial yang memiliki prioritas tertinggi. Selanjutnya dilakukan rekomendasi perbaikan terhadap penyebab ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan dokumen administrasi kependudukan.

Tahap Control

Tahap Pengendalian (*control*) merupakan tahap operasional terakhir dalam proyek peningkatan kualitas *Six Sigma*. Tahap ini membuat rencana dan desain pengukuran agar hasil yang sudah baik dari perbaikan tim bisa berkesinambungan yaitu dengan selalu memonitor dan mengoreksi. Selanjutnya melakukan identifikasi *Current State Map* (*Value Added, VA* dan *Non-Value Added, NVA*). Dalam proses pelayanan administrasi kependudukan, bisa dijabarkan area-area yang menimbulkan proses kerja terutama pada proses pelayanan dokumen pendaftaran penduduk dan dokumen pencatatan sipil yang meliputi: penerimaan berkas, verifikasi, penomoran, imput cetak, pemeriksaan, pengesahan dan penyerahan dokumen.

Tabel 8. FMEA Dimensi Kualitas Pelayanan

No.	Dimensi	Faktor	S	Penyebab	O	Kontrol Sekarang	D	RPN	Rekomendasi Kontrol
1	Petugas kurang disiplin	Manusia	3,60	Tidak tepat waktu dalam pelayanan	4,00	Absensi dengan Fingerprint	4,40	63,36	Memberikan teguran berupa sanksi kedisiplinan
2	Ketidakhadiran Pejabat	Manusia	3,80	Keterlambatan waktu penyelesaian berkas	4,80	Tetap menerima berkas tanpa petugas verifikasi	4,00	72,96	Menugaskan pejabat pengganti untuk verifikasi berkas
3	Petugas kurang respon pada pelayanan	Manusia	4,60	Kurang menguasai persyaratan pembuatan dokumen	5,20	Persyaratan diketik dan ditempelkan di meja pelayanan	5,40	129,17	Membuat persyaratan di Web Disdukpencahil
4	Kurang tanggung jawab dan kepedulian	Manusia	4,20	Sering melalaikan tanggung jawab pelayanan	4,60	Membuat uraian untuk masing-masing petugas	6,40	123,65	Memberikan teguran bagi yang tidak bekerja berdasarkan topoksi atasan
5	Kurang telitian dan pengetahuan masyarakat	Manusia	4,00	Kurangnya pengetahuan dan ketelitian masyarakat dalam kelengkapan berkas	3,60	Petugas memberikan penjelasan secara detail	4,00	57,60	Membuat contoh pengisian formulir dan kelengkapan berkas pada meja pendaftaran
6	Rendahnya SDM pelayanan	Manusia	3,40	Rendahnya pengetahuan dan kemampuan petugas	3,60	Membuat uraian tugas	5,60	68,54	Memberikan pelayanan prima dan pelatihan petugas pelayanan

Tabel 8. FMEA Dimensi Kualitas Pelayanan (lanjutan)

No.	Dimensi	Faktor	S	Penyebab	O	Kontrol Sekarang	D	RPN	Rekomendasi Kontrol
7	Petugas kurang bisa diandalkan	Manusia	3,40	Ketidaksiplinan masyarakat saat pelayanan	3,80	Memasukkan semua berkas dan memanggil satu satu	4,00	51,68	Memberikan nomor antrian dan bersabar menunggu nomor urut
8	Kurangnya keramahan dan kesopanan petugas	Manusia	4,60	Petugas kurang sopan dan ramah dalam melayani pemohon	4,80	Menempatkan petugas berdasarkan tugas masing-masing	6,20	136,90	Memberikan pelatihan untuk petugas pelayanan
9	Kurangnya persyaratan pada berkas	Bahan	4,40	Ketidaktelitian petugas pendaftaran saat pendaftaran	6,20	Menugaskan petugas yang lebih paham	6,40	174,59	Langsung melakukan verifikasi berkas oleh kasi dan cek data
10	Kehilangan dokumen	Bahan	6,00	Karena tumpukan berkas, dokumen yang telah terdaftar sulit ditemukan	6,20	Didaftarkan pada buku register	6,20	230,64	Membuatkan daftar dan tempat pending dari berkas dokumen
11	Kesalahan nama, tgl lahir, dan lain-lain	Bahan	4,00	Nama KK tidak sesuai dengan surat/akta nikah, ijazah dan dokumen lainnya	5,40	Melakukan pemeriksaan awal berkas pada saat pendaftaran	4,60	99,36	Berkas didaftarkan, verifikasi, cek data base, baru diberi tanda terima
12	Belum daftar KTP	Bahan	3,60	Belum pernah melakukan perekaman	4,40	Melakukan perekaman keliling dan biodata sementara	3,40	53,86	Pengadaan blanko dokumen pendudukan
13	Kehadiran masyarakat tidak terkontrol	Metode	5,40	Ketidastabilan jumlah masyarakat melakukan pengurusan	6,20	Menerima semua berkas sampai jam pulang	4,40	147,31	Membatasi Penerimaan, membuat daftar antrian
14	Sulitnya mendapatkan informasi	Metode	6,20	Informasi oleh desa/kelurahan kurang <i>update</i>	4,00	Memberitahukan secara kepada petugas desa/ lurah yang datang	4,20	104,16	Melakukan pelatihan petugas desa/lurah
15	Melebihi target waktu penyelesaian	Metode	3,80	Sering delay dan penumpukan berkas pada tahapan alur pelayanan	5,00	Daftar berkas berbeda satu hari untuk tahapan verifikasi berkas	5,00	95,00	Berkas didaftarkan, verifikasi, cek data base, baru diberi tanda terima
16	Sering berubah alur pelayanan	Metode	5,20	Ganti pimpinan berubah alur pelayanan	5,40	Pimpinan membuat alur masing-masing	3,40	95,47	Membuat perbaikan dari SOP yang telah ada
17	Website belum maksimal	Metode	4,00	Masyarakat sulit mendapatkan informasi yang tinggal jauh	5,40	Membuat persyaratan dokumen di instansi	4,00	86,40	Memberikan pelatihan petugas kecamatan, kelurahan
18	Sarana prasarana tidak teratur	Lingku- ngan	4,20	Lokasi sarana dan prasarana Pelayanan yang sempit, panas dan terbatas	6,60	Meletakkan kipas angin pada ruang tunggu	3,40	94,25	Mengganti dengan menggunakan AC
19	Sarana dan prasarana tidak memadai	Lingku- ngan	5,20	kekurangan Meja dan kursi pada penerimaan	5,80	Membuat kursi dengan memanjang satu arah	4,80	144,77	Memperluas tempat pelayanan dan menyusun kursi dengan rapi
20	Tidak adanya Alur proses pada instansi	Lingku- ngan	5,20	Tidak terdapat alur proses pelayanan pada instansi	4,80	Terdapat 2 jenis tempat pendaftaran di instansi catatan sipil	5,20	129,79	Membuat pelayanan satu pintu
21	Ruang operator sempit	Lingku- ngan	3,80	Tempat pengentrian data terbatas dan sempit	6,60	Membuat tempat pemasukan data disebelah pendaftaran	4,00	100,32	Membuat tempat yang lebih efektif dan efisien untuk operator
22	Pemadaman bergilir	Mesin	4,20	Proses pencetakan menjadi terganggu	6,60	Menggunakan ginset	3,80	105,34	Menggunakan listrik daerah dari PLN yang jarang pemadaman
23	Gangguan jaringan	Mesin	4,60	Kerusakan jaringan online pada Instansi	5,20	Menunggu alat komponen jaringan dari pusat	5,40	129,17	Menyimpan persediaan alat cadangan untuk perbaikan jaringan
24	Kerusakan komputer dan print	Mesin	4,00	Menghambat penyelesaian berkas	4,60	Melakukan perbaikan komputer terlebih dahulu	4,40	80,96	Membuat komputer induk pengganti untuk mengantisipasi kerusakan
25	Kekurangan komputer dan pencetakan	Mesin	3,80	Keterhambatan kekurangan komputer dan pencetakan	4,40	Memakai unit yang tersisa dan masih bisa digunakan	4,40	73,57	Menambah dan memperbaiki unit komputer yang masih bisa digunakan

Pemborosan pada VSM saat ini terjadi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2, yang memerlukan waktu pelayanan 7 hari kerja. Untuk memperbaiki kinerja pelayanan administrasi kependudukan, selanjutnya dilakukan pengukuran pada setiap proses pelayanan sebanyak 30 kali dan mendapatkan nilai rata-rata VA dan NVA. Untuk *allowance* atau waktu kelonggaran pekerjaan-pekerjaan ringan pada kondisi kerja normal, pria memerlukan 2%-2,5 % dan wanita 5% kelonggaran. Persentase ini adalah perhitungan dari waktu normal.

Tabel 9 menunjukkan nilai VA dari keseluruhan proses Pelayanan Pendaftaran Kependudukan dalam 1 (satu) buah berkas yaitu 858,12 detik. Tabel 10 menunjukkan nilai VA dari keseluruhan proses pelayanan pencatatan sipil dalam 1 (satu) buah berkas yaitu 1075,57 detik.

Tabel 9. *Value Added* Pendaftaran Kependudukan

Aktivitas (laki-laki/Perempuan)	Waktu Proses (detik)	Allow-ance	Jumlah
Pendaftaran, verifikasi berkas dan penomoran (P)	402,17	10,05	412,22
Entry data dan mencetak (L)	258,50	12,93	271,43
Validasi hasil cetak dan paraf Kasi (L)	33,53	1,68	35,21
Memeriksa kelayakan cetakan dan paraf Kabid (L)	30,47	1,52	31,99
Pengesahan Kadis (L)	6,07	0,30	6,37
Penyerahan & Arsip (L)	96,10	4,81	100,91
Total	826,83	31,29	858,12

Tabel 10. *Value Added* Pencatatan Sipil

Aktivitas (laki-laki/Perempuan)	Waktu Proses (detik)	Allow-ance	Jumlah
Pendaftaran, verifikasi berkas dan penomoran (L)	363,33	18,17	381,50
Entry data dan mencetak (L)	496,80	24,84	521,64
Validasi hasil cetak dan paraf Kasi (P)	34,67	0,87	35,53
Memeriksa kelayakan cetakan dan paraf Kabid (P)	30,67	0,77	31,43
Pengesahan Kadis (L)	6,63	0,33	6,97
Penyerahan dan Arsip (P)	96,10	2,40	98,50
Total	1028,20	47,37	1075,57

Penilaian NVA waktu jarak proses pada proses pelayanan ditunjukkan pada Tabel 11 dan Tabel 12. Jumlah NVA dalam proses pelayanan administrasi kependudukan pada pendaftaran kependudukan adalah 1537,47 detik dan pada pencatatan sipil adalah 574,93 detik. Berdasarkan Tabel 11 dan Tabel 12, total waktu NVA yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen sepanjang value proses perhitungan VA dan NVA waktu pelayanan pendaftaran kependudukan adalah:

$$PLT = VA + NVA = 858,12 + 1537,47 = 2395,59 \text{ detik}$$

Total waktu proses pelayanan pencatatan sipil sebagai berikut:

$$PLT = VA + NVA = 1075,57 + 574,93 = 1650,51 \text{ detik}$$

Tabel 13 dan Tabel 14 menunjukkan perbandingan VSM sebelum dan sesudah terhadap waktu proses pelayanan administrasi kependudukan. Waktu sebelumnya terlihat 201.600 detik (7 hari kerja) dengan penyelesaian berkas berjumlah 42

berkas. Sedangkan setelah melakukan perhitungan, diperoleh dalam waktu 28.747,08 detik (1 hari kerja), berkas dapat diselesaikan sebanyak 60 berkas dengan memaksimalkan SDM yaitu 5 (lima) orang operator. Melalui sistem tunggu, diperoleh selisih waktu 172.852,92 detik dengan selisih berkas sebesar 18 berkas. Berdasarkan pengolahan data, maka dapat digambarkan peta VSM usulan pada pelayanan administrasi kependudukan seperti pada Gambar 7.

Pada Gambar 7 terlihat gambaran alur pelayanan yang terjadi. Gambar 7 menunjukkan total waktu dari pelayanan pencatatan sipil dan pendaftaran penduduk selama 7 (tujuh) hari kerja. Waktu tujuh hari kerja masih cukup lama pada proses pelayanan publik. Maka dilakukan perhitungan dengan memaksimalkan waktu kerja menjadi satu hari kerja.

Tabel 11. *Non-Value Added* Pendaftaran Kependudukan

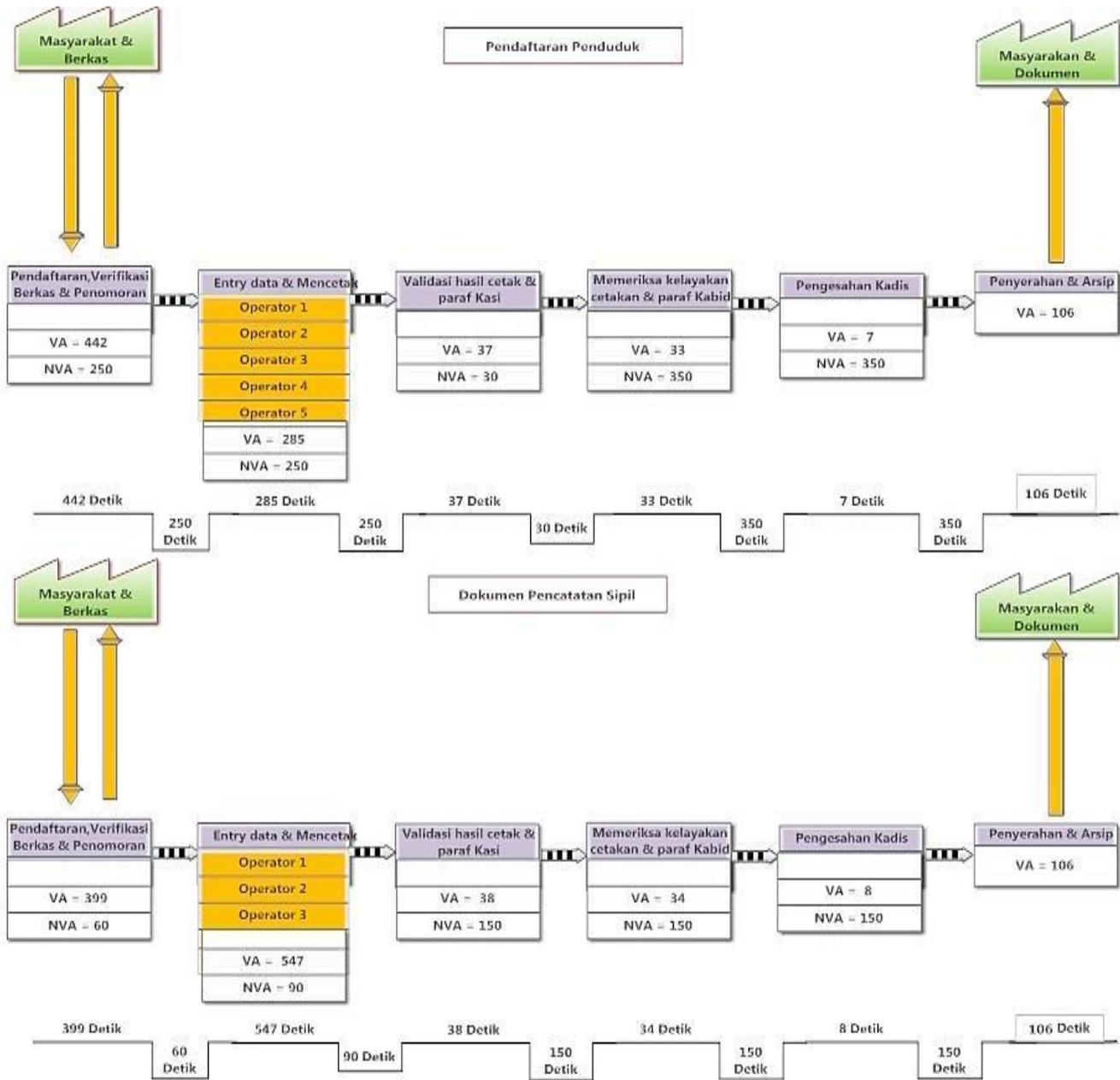
Aktivitas	Jarak (m)	Rata-rata waktu (detik)
Verifikasi berkas dan penomoran ke entry data dan mencetak	10	290,13
Entry data dan mencetak validasi hasil cetak dan paraf Kasi	10	289,87
Validasi hasil cetak dan paraf Kasi ke memeriksa kelayakan cetakan dan paraf Kabid	3	87,57
Memeriksa kelayakan cetakan dan paraf Kabid ke pengesahan Kadis	15	435,53
Pengesahan Kadis ke penyerahan dan arsip	15	434,37
Total	53	1537,47

Tabel 12. *Non Value Added* Pencatatan sipil

Aktivitas	Jarak (m)	Rata-rata waktu (detik)
Verifikasi berkas dan penomoran ke entry data dan mencetak	2	57,00
Entry data dan mencetak validasi hasil cetak dan paraf Kasi	3	84,93
Validasi hasil cetak dan paraf Kasi ke memeriksa kelayakan cetakan dan paraf Kabid	5	143,73
Memeriksa kelayakan cetakan dan paraf Kabid ke pengesahan Kadis	5	143,57
Pengesahan Kadis ke penyerahan dan arsip	5	145,70
Total	20	574,93

Tabel 13. VSM Sebelum dan Sesudah Pendaftaran Penduduk

Nama	Waktu VSM sebelum (detik)	Waktu VSM sesudah (detik)	Selisih (detik)
Waktu Siklus Total	201.600	28.747,08	172.852,92
Total Waktu <i>Value Added</i>	28.800	10.297,44	18.502,56
Total Waktu <i>Non-Value Added</i>	172.800	18.449,64	154.350,36
Output Berkas/hari	42 berkas	60 berkas	18 berkas



Gambar 7. VSM Usulan Pelayanan Administrasi Kependudukan

Tabel 14. VSM Sebelum dan Sesudah Pencatatan Sipil

Nama	Waktu VSM sebelum (detik)	Waktu VSM sesudah (detik)	Selisih (detik)
Waktu Siklus Total	201600	28058,50	173541,50
Total Waktu Value Added	28800	18284,69	10515,31
Total Waktu Non Value Added	172800	9773,81	163026,19
Output Berkas/hari	28 berkas	85 berkas	57 berkas

Catatan: Satu hari kerja = 8 jam kerja

Pembahasan

Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Pemborosan pada Proses Pelayanan Administrasi Kependudukan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan pemborosan pada pelayanan administrasi kependudukan. Terdapat banyak kekurangan artinya belum adanya suatu pelayanan yang baik sehingga mengakibatkan ketidakpuasan masyarakat. Hal ini terlihat dari atribut yang memiliki nilai *Gap sevrqual* dan nilai *sigma* paling kecil. Ditemukan empat indikator yang memiliki nilai *gap servqual* dan nilai *sigma* yang paling kecil yaitu ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan dengan nilai $Gap=(-1,196)$ dan $sigma=1,62\sigma$; kemudahan prosedur pelayanan dengan nilai $Gap=(-0,917)$ dan nilai $sigma=1,76\sigma$; kompetensi petugas dalam pelayanan dengan nilai $Gap=(-0,897)$ dan nilai $sigma=1,76\sigma$; dan sumber informasi tertulis dan

elektronik yang dibutuhkan dengan nilai $Gap = (-0,876)$ dan nilai $\sigma = 1,78\sigma$. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan agar proses pelayanan yang diberikan menjadi sesuai dengan harapan pelanggan.

Usulan Perbaikan untuk Meminimasi Proses Pelayanan Administrasi Kependudukan

Rekomendasi perbaikan yang diberikan yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan antara lain:

1. Kehilangan dokumen kependudukan pada proses pelayanan administrasi kependudukan.

Usulan perbaikan yaitu:

- a. Melakukan penataan dokumen fisik secara sistematis agar dokumen yang dicari mudah diakses dan dilacak antara lain berupa klasifikasi dan kodefikasi dokumen kependudukan, selanjutnya melakukan penomoran dokumen sesuai klasifikasi dan kodifikasi yang telah dilakukan dan melakukan penyimpanan dokumen secara rapi dan teratur pada lemari arsip.
- b. Melakukan penyimpanan dokumen secara digitalisasi.



Gambar 8. Penyimpanan data pada komputerisasi

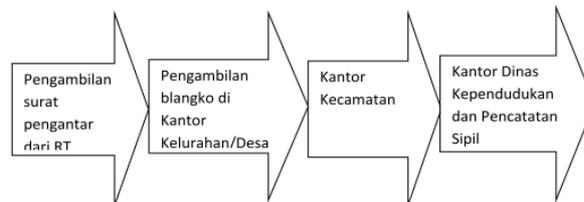
Gambar 8 menunjukkan cara penyimpanan data-data dokumen dalam bentuk komputerisasi dan selanjutnya berkas disimpan berdasarkan urutan dokumen disusun secara rapi agar ketika pemeriksaan dokumen, lebih mudah di temukan. Penyimpanan data dalam bentuk komputerisasi bisa menghemat penyimpanan berkas atau dokumen. Selain itu, berkas dan dokumen yang disimpan bisa lebih aman dan terjaga dengan baik.

2. Kekurangan berkas pada persyaratan.

Saran perbaikan sebagai berikut:

- a. Membuat rincian persyaratan secara detail pada bagian lembaran pendaftaran berkas pelayanan, setelah berkas diterima diverifikasi dan dicek dalam data base agar tidak terjadi penumpukan berkas pending seperti yang digambarkan pada peta VSM Gambar 7. Berkas dokumen langsung dikerjakan dan penyelesaian berkas bisa ditunggu dalam satu hari kerja dengan asumsi semua peralatan berjalan dengan baik dan pejabat hadir pada saat jam kerja.
- b. Membuat persyaratan pada sistem online web Disdukcapil Kabupaten Pelalawan. Sistem online berkaitan dengan jenis pelayanan dan persyaratan teknis, mekanisme, penelusuran posisi dokumen pada setiap proses pelayanan administrasi kependudukan, serta memperkecil biaya dan waktu pengurusan dokumen.
- c. Persyaratan dokumen pelayanan dalam pembuatan akta pencatatan sipil dan pendaftaran penduduk, secara umum

meliputi surat pengantar dari desa, kelurahan yang diketahui camat dan selanjutnya ke Disdukcapil Pelalawan. Persyaratan pelayanan perlu diteliti dari tiap aktifitas pelayanan sehingga untuk keseluruhan persyaratan sudah lengkap oleh masyarakat. Sikap petugas dengan senang hati memberitahukan atau menginformasikan persyaratan yang diperlukan dan memberikan arahan dan petunjuk jika ada yang bertanya berhubungan dengan persyaratan.



Gambar 9. Skema Proses Pelayanan

Gambar 9 menunjukkan tahapan dalam pengurusan dokumen pencatatan sipil. Pada prosedur pelayanan dimulai dari tingkat desa/kelurahan sampai pada Disdukcapil Kabupaten Pelalawan. Prosedur layanan lebih diupayakan pada bagaimana membuat regulasi pelayanan lebih mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat di berbagai tempat dengan melihat kondisi Kabupaten Pelalawan. Kabupaten Pelalawan memiliki beberapa kecamatan dengan jarak tempuh ke ibukota kabupaten yang terbilang jauh. Disdukcapil adalah merupakan tempat pelayanan yang mengeluarkan dokumen kependudukan secara sah. Bentuk persyaratan usulan dapat dilihat pada Gambar 10.

3. Tidak terkontrolnya penyelesaian dokumen kependudukan. Solusi yang diberikan kepada pihak instansi yaitu:

- a. Memberikan nomor antrian yang membuat masyarakat bisa tertib dan sabar menunggu. Selain itu, berkas dokumen kependudukan dapat diselesaikan dalam satu hari kerja. Setelah berkas diterima, langsung dikerjakan untuk mempercepat penyelesaian berkas dan menghindari penumpukan berkas melalui pembuatan alur poses pelayanan satu hari kerja, proses pelayanan. Proses dan prosedur meliputi seluruh aktivitas kegiatan pelayanan secara berurutan dimulai dengan pendaftaran yang dilakukan ketika pertama kali masyarakat datang ke Kantor Disdukcapil membawa persyaratan yang harus dipenuhi, proses pengantrian pembuatan dokumen sampai dokumen selesai. Usulan bentuk antrian yang disarankan kepada pihak Disdukcapil Kabupaten Pelalawan dapat dilihat pada Gambar 11.
- b. Pembangunan sistem *online* yang memadai melalui pengembangan model web sesuai dengan kemajuan teknologi, sehingga semua kebutuhan data kependudukan yang diperlukan dapat diakses dan memudahkan masyarakat dalam pengurusan.

4. Belum adanya alur pelayanan

Belum adanya alur proses pelayanan administrasi kependudukan membuat masyarakat menjadi kesulitan melihat proses dan tahapan yang dilalui pada proses pelayanan. Rekomendasi perbaikan adalah pembuatan alur proses pelayanan dan dengan mengusulkan pembuatan ruangan pelayanan satu pintu. Gambar usulan alur proses satu hari kerja dapat dilihat pada Gambar 12.

Pada Gambar 12 terlihat alur proses yang jelas dimulai dari tahapan pendaftaran dokumen verifikasi, percetakan dokumen asli, pengesahan sampai tahapan penyerahan dokumen kepada pemohon. Alur ini disarankan dicetak dan ditempelkan pada ruangan pelayanan bertujuan untuk menjadi acuan aliran prosedur untuk pelayanan administrasi kependudukan. Agar pelayanan dapat berjalan lancar, masyarakat sebagai penerima pelayanan juga harus mengerti akan prosedur pelayanan, persyaratan yang dibutuhkan, dan waktu penyelesaian pelayanan dokumen kependudukan. Alur prosedur pelayanan membantu pegawai dan masyarakat agar lebih memahami prosedur pelayanan, sehingga proses pelayanan yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar.

Pada saran selanjutnya, Disdukcapil Kabupaten Pelalawan disarankan membuat pembangunan baru yang menggunakan sistem antrian satu pintu. Bangunan di resmikan pada awal tahun 2018 dan sekarang masih dalam tahap proses pembangunan. Tujuan perancangan bangunan tersebut adalah untuk

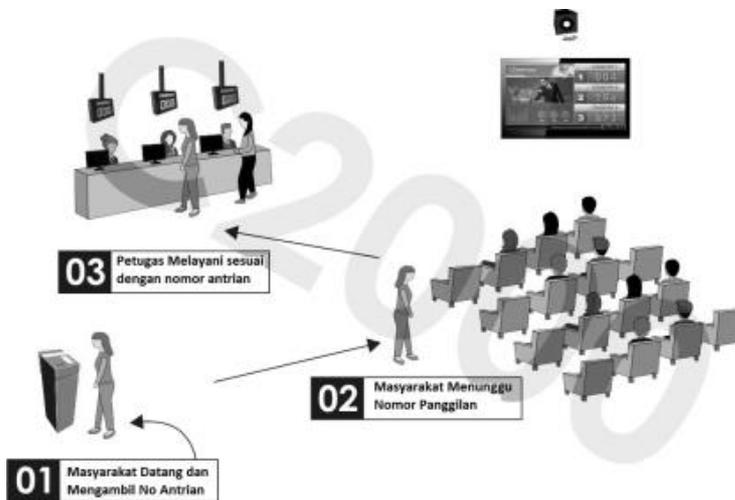
memudahkan masyarakat dalam mengurus administrasi kependudukan dan meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan. Gambar 13 menunjukkan rancangan bangunan untuk proses pelayanan administrasi kependudukan. Pada Gambar 13 terlihat ruang tunggu yang lebih besar membuat masyarakat mendapatkan kenyamanan menunggu antrian dalam proses pelayanan administrasi kependudukan. Terdapat enam loket pengurusan dokumen kependudukan yang memudahkan masyarakat mendaftarkan persyaratan pembuatan dokumen kependudukan. Ruangannya petugas operator lebih luas dan satu ruangan terdapat operator pencatatan sipil dan pendaftaran penduduk yang sebelumnya beda ruangan, sehingga mereka bisa saling membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk tercapainya kualitas pelayanan yang baik. Ruangannya tersebut dirancang dengan tujuan percepatan dan peningkatan kualitas pelayanan Disdukcapil dalam pelayanan administrasi kependudukan.

PROSEDUR PELAYANAN ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN

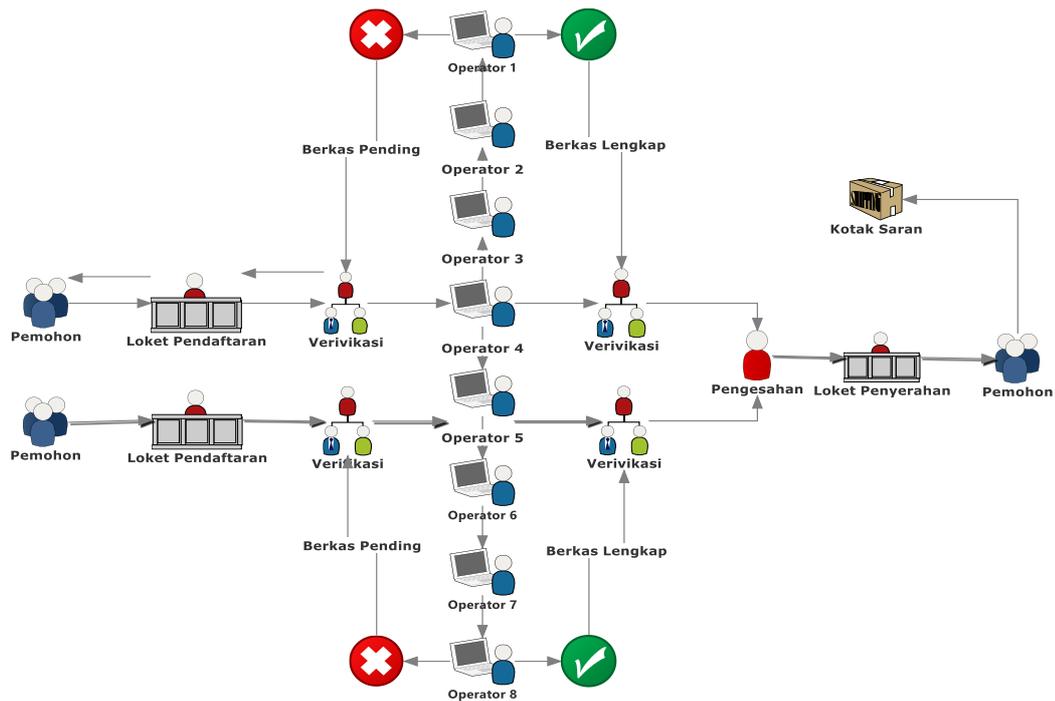
KARTU KELUARGA (KK)		RTP-el	DOKUMEN PENCATATAN SIPIL
<p>* SYARAT BIODATA BARU (YANG BELUM TERDAFTAR DALAM DATABASE)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SIKID JARI (SETELAH SIKID JARI TIDAK TERDATA) ✓ MENGENSI FORMULIR F1.01 DI TANDATANGANI OLEH KELURAHAN DAN KECAMATAN ✓ FOTO COPY BUKU NIKAH/ AKTA PERKAWINAN YANG DILEGALISIR ✓ FOTO COPY AKTA KELAHIRAN/ SURAT KETERANGAN KELAHIRAN ✓ FOTO COPY IJAZAH ✓ SURAT KETERANGAN NIKAH ORANG TUA/ BUKU NIKAH ✓ SETELAH SIKID JARI TERDATA DITEMPAT LAIN HARTUS MENGURUS SURAT PINDAH 	<p>* SURAT PINDAH ANTAR KABUPATEN/ PROPINSI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SURAT PENGANTAR DARI KELURAHAN ✓ KARTU KELUARGA ASLI ✓ PAS FOTO UKURAN 3x4 SEBANYAK 8 LEMBAR 	<p>* CETAK KTP el KARENA RUSAK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ KTP el YANG RUSAK ✓ FOTO COPY KK 	<p>* AKTA KELAHIRAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F2.01 DITANDA TANGANI OLEH PELAPOR DAN KELURAHAN ✓ SURAT KETERANGAN LAHIR YANG ASLI DARI DOKTER/ BIDAN PENOLONG KELAHIRAN ✓ FOTO COPY KTP 2 (DUA) ORANG SAKSI PENCATATAN KELAHIRAN ✓ FOTO COPY KK ORANG TUA ✓ FOTO COPY AKTA NIKAH/ AKTA PERKAWINAN ORANG TUA YANG DILEGALISIR ✓ SURAT KETERANGAN KEPOLOSAN BAGI ANAK YANG TIDAK TAHU ASAL USULNYA DARI KELURAHAN ATAU CAMAT
<p>* SYARAT Cetak KARTU KELUARGA (KK) ASLI HILANG</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SURAT KETERANGAN HILANG DARI KEPOLISIAN/ LURAH/ KECAMATAN ✓ KARTU KELUARGA / FOTO COPY KK 	<p>* SYARAT PENGURANGAN ANGGOTA KELUARGA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F1.06 DITANDA TANGANI OLEH LURAH ATAU CAMAT ✓ KARTU KELUARGA ASLI ✓ SURAT KETERANGAN KEMATIAN (UNTUK AKTA KEMATIAN; SYARAT SESUAI PENGURUSAN AKTA KEMATIAN) 	<p>* CETAK KTP el KARENA HILANG</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SURAT KETERANGAN HILANG DARI POLISI ✓ FOTO COPY KK 	<p>* AKTA PERKAWINAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F1.12 DITANDA TANGANI OLEH PELAPOR ✓ SURAT KETERANGAN TELAH TERJADINYA PERKAWINAN DARI PEMUKA AGAMA ✓ FOTO COPY KTP SUAMI DAN ISTRI ✓ PAS FOTO SUAMI ISTRI GANDENG UKURAN 4X6 ✓ FOTO COPY AKTA KELAHIRAN SUAMI ISTRI YANG DILEGALISIR ✓ PASPORT BAGI SUAMI ISTRI ORANG ASING
<p>* SYARAT KARTU KELUARGA BARU (KK) PINDAH DATANG</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI F1.16 DITANDA TANGANI LURAH DAN CAMAT ✓ SURAT PINDAH DATANG ASLI ✓ KARTU KELUARGA SAUDARA JIKA MENUMPANG KK 	<p>* SYARAT PERUBAHAN ELEMEN DATA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F1.05 DITANDA TANGANI OLEH YANG BERSANGKUTAN ✓ MENGENSI FORMULIR F1.06 DITANDA TANGANI OLEH KELURAHAN DAN CAMAT ✓ KARTU KELUARGA ASLI ✓ FOTO COPY DOKUMEN PENDUDUK I. IJAZAH ✓ BUKU NIKAH ✓ AKTA KELAHIRAN 	<p>* CETAK KTP el BARU</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ FOTO COPY KK 	<p>* AKTA KEMATIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F2.28 DITANDA TANGANI OLEH KELURAHAN ✓ SURAT KETERANGAN KEMATIAN (VISUM) DARI DOKTER/ PARA MEDIK ✓ SURAT KETERANGAN KEMATIAN DARI LURAH ✓ FOTO COPY KK DAN KTP YANG BERSANGKUTAN ✓ FOTO COPY KTP PELAPOR DAN 2 (DUA) ORANG SAKSI
<p>* SYARAT PENAMBAHAN ANGGOTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F1.16 DITANDA TANGANI OLEH KELURAHAN DAN CAMAT ✓ FOTO COPY SURAT KETERANGAN LAHIR PENAMBAHAN ANAK/ SURAT PINDAH ✓ FOTO COPY SURAT NIKAH ORANG TUA YANG DILEGALISIR OLEH KUA 	<p>* SYARAT LEGALISIR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ KARTU KELUARGA ASLI ✓ KTP el YANG ASLI ✓ AKTA KELEHIRAN ASLI 	<p>* AKTA KEMATANIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F2.28 DITANDA TANGANI OLEH KELURAHAN ✓ SURAT KETERANGAN KEMATIAN (VISUM) DARI DOKTER/ PARA MEDIK ✓ SURAT KETERANGAN KEMATIAN DARI LURAH ✓ FOTO COPY KK DAN KTP YANG BERSANGKUTAN ✓ FOTO COPY KTP PELAPOR DAN 2 (DUA) ORANG SAKSI 	<p>* PENGANGKATAN ANAK</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR PELAPORAN PENGANGKATAN ANAK F2.35 DITANDA TANGANI PELAPOR ✓ FOTO COPY PENYALAPAN PENGADILAN TENTANG PENGANGKATAN ANAK ✓ KUTIPAN AKTA KELAHIRAN ✓ FOTO COPY KK DAN KTP PEMOHON ✓ PETUGAS DISDUKCAPIL MEMBERIKAN CATATAN PINGGIR PADA REGISTRASI AKTA KELAHIRAN DAN KUTIPAN PELAPORAN ANAK
<p>* PERSYARATAN MENGURUS KARTU KELUARGA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SYARAT KARTU KELURGA BARU/ RUMAH TANGGA BARU ✓ MENGENSI FORMULIR F1.15 DITANDA TANGANI OLEH KELURAHAN DAN CAMAT ✓ KARTU KELUARGA ASLI LAKI LAKI DAN PEREMPUAN ATAU SURAT PINDAH APABILA MENIKAH TIDAK SATU ALAMAT ✓ FOTO COPY SURAT NIKAH YANG DILEGALISIR KUA 	<p>* SYARAT LEGALISIR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ KARTU KELUARGA ASLI ✓ KTP el YANG ASLI ✓ AKTA KELEHIRAN ASLI 	<p>* AKTA PERCERAIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MENGENSI FORMULIR F2. 19 DITANDA TANGANI OLEH PELAPOR ✓ PENYERAHAN SALINAN PUTUSAN PENGADILAN YANG TELAH MEMPEROLEH KEKUASAAN HUKUM TETAP ✓ FOTO COPY KUTIPAN AKTA PERKAWINAN ✓ FOTO COPY KTP DAN KK PEMOHON/ PERCERAIAN 	

SEMUA PENGURUSAN DOKUMEN GRATIS

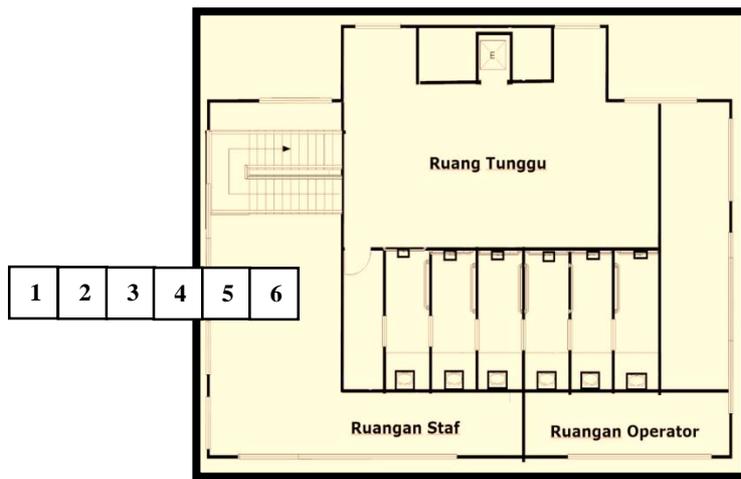
Gambar 10. Bentuk Persyaratan Usulan



Gambar 11. Sistem Antrian Pelayanan



Gambar 12. Alur Pelayanan Usulan Pelayanan Administrasi Kependudukan



Gambar 13. Rekomendasi Ruang Pelayanan Satu Pintu

Sarana dan prasarana menurut Moenir [5] adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama untuk membantu dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dokumen kependudukan pada Disdukpencaipil Kabupaten Pelalawan, instansi disarankan untuk menyediakan sarana pelayanan berupa berbagai fasilitas yang diperlukan dalam rangka memberikan pelayanan yang telah disediakan. Sarana tersebut meliputi berbagai formulir, alat tulis kantor, fasilitas pengolahan data seperti komputer lengkap, dan alat scan foto. Sedangkan sarana pendukungnya adalah fasilitas yang pada umumnya disediakan dalam rangka memberikan pelayanan antara lain penyediaan transportasi sosialisasi karena jarak ke tempat layanan yang sulit dijangkau oleh masyarakat, penyediaan fasilitas ruang tunggu walaupun belum memadai, adanya sarana parkir yang luas, kamar mandi dan lain

sebagainya. Saran lainnya adalah melengkapi fasilitas sarana dan prasarana layanan, dimana kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kenyamanan pelayanan yang dirasakan oleh penerima pelayanan

Adapun sarana dan fasilitas pelayanan yang mendukung proses pelayanan administrasi kependudukan yaitu keberadaan sarana dan fasilitas pelayanan sesuai dengan fungsinya. Sarana itu tidak hanya dilihat dari aspek penampilannya, tetapi sejauh mana fungsi dan daya guna dari sarana/fasilitas tersebut dalam menunjang kemudahan, kelancaran proses pelayanan dan memberikan kenyamanan pada pengguna pelayanan.

5. Rendahnya Kualitas Sumber Daya Manusia.

Upaya peningkatan pelayanan administrasi kependudukan di Disdukpencaipil Kabupaten Pelalawan harus didukung dengan

SDM yang memadai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan masih kekurangan pegawai untuk membantu proses penyelesaian pelayanan dokumen kependudukan. Hal ini bisa mengakibatkan penyelesaian yang sedikit terlambat dari ketentuan yang berlaku karena jumlah permohonan pelayanan dokumen kependudukan yang masuk tidak seimbang dengan jumlah SDM yang tersedia. Saran yang dapat diberikan antara lain:

- a. Memberikan motivasi kepada pegawai Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan.
Dengan adanya motivasi, seorang pegawai akan merasa mempunyai dorongan khusus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menuju tercapainya efektifitas organisasi. Ketika seorang pegawai memiliki motivasi untuk berprestasi, seseorang akan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Namun, ketika orang menganggap bahwa melaksanakan pekerjaan hanya sebagai suatu rutinitas, maka mereka cenderung statis dalam bekerja.
- b. Optimalisasi SDM dan infrastruktur harus betul-betul menjadi komitmen pemerintah daerah, hanya saja komitmen pun hanya sebatas rencana. SDM sangat penting sebab SDM adalah pelaku. Sumber daya yang tersedia bisa memenuhi sembilan prinsip pelayanan publik seperti profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, dan responsive. Tentu saja itu bukan pekerjaan yang mudah. Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan harus didukung dengan SDM yang memadai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas untuk meningkatkan pelayanan.
- c. Mempertegas dan meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan kedudukan pegawai negeri sipil (PNS) sebagai abdi masyarakat. Ini adalah tugas pokok atau kewajiban utama dari PNS dalam memberikan pelayanan umum sebagai hak masyarakat. Dengan pemahaman seperti ini, diharapkan pelayanan yang diberikan semaksimal mungkin dan kewajiban dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Pada akhirnya diharapkan akan menampilkan performansi pelayanan yang betul-betul memuaskan masyarakat.
- d. Meningkatkan pemahaman petugas tentang ketentuan pelayanan khususnya menyangkut prosedur dan persyaratan pelayanan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan pemahaman yang baik akan memudahkan dan mempercepat proses pelayanan sekaligus membantu apabila mengalami kesulitan tentang masalah pelayanan.
- e. Meningkatkan perbaikan sikap petugas dalam melayani. Hal ini menyangkut kemampuan dan keramahan sikap sebagaimana kodrat manusia yang senang berhubungan dengan orang yang mampu berkomunikasi dengan baik disertai sikap yang ramah. Masyarakat pada umumnya akan sangat mengharapkan keramahan sikap dan komunikasi yang menyenangkan dari aparat pemerintah.

Secara keseluruhan, saran untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melakukan pelatihan petugas pelayanan yang dilakukan oleh pihak instansi dengan tujuan meningkatkan kualitas petugas pelayanan yang lebih baik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa akar penyebab terjadinya pemborosan pada proses pelayanan administrasi kependudukan Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan yaitu waktu pelayanan. Untuk itu, usulan perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengurangi terjadinya pemborosan pada proses pelayanan administrasi kependudukan adalah:

- a. Melakukan penataan dokumen secara fisik, penyusunan dan penomoran dokumen, dan penyimpanan dokumen secara digital
- b. Mengikuti peta usulan pelayanan administrasi kependudukan, persyaratan yang kurang bisa diketahui dan pelayanan dapat dikerjakan dalam waktu 1 (satu) hari kerja.
- c. Membuat persyaratan pada web Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan dan membuat skema prosedur persyaratan pelayanan
- d. Membuat nomor antrian baik berbentuk cetak maupun digital dan membuat pendaftaran secara *online* agar memudahkan masyarakat dalam proses pengurusan dokumen kependudukan.
- e. Membuat alur pelayanan dokumen kependudukan dan pencatatan sipil
- f. Disdukpencapil Kabupaten Pelalawan harus didukung oleh SDM yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas dengan cara melakukan pelatihan terhadap petugas pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih pada pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pelalawan yang telah mendukung penelitian ini. Terima kasih juga penulis ucapkan untuk Staf di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pelalawan yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah
- [2] A. M. Muin, A. T. Ummu, and R. Djafar, "Analisis Akuntabilitas Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Luwu," *Gov. J. Ilmu Pemerintahan.*, vol. 7, no. 1, pp. 1–14, 2014.
- [3] S. Wasistiono, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: CV Fokusmedia, 2003.
- [4] A.G. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- [5] Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- [6] V. Gaspesz, *Total Quality Management untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor: Vinchristo Publication, 2011.
- [7] Ratminto and A.S. Winarsih, *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015
- [8] Kotler and Keller, *Marketing Management* (13th.ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2009.
- [9] Hardiyansyah, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2011.

- [10] Womack, Jones, and Roos, *The Machines the Changed the World*. New York, NY: Free Press, 2007.
- [11] H. McManus, *Product Development Value Stream Analysis and Mapping Manual (PDVMS) – Alpha Draft, Lean Aerospace Initiative*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2003.
- [12] J.C. Chen and R.A. Cox, “Value stream management for lean office – a case study”, *Am. J. Ind. Business Manag.*, vol. 2, no. 2, pp. 17-29, 2012, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2012.22004>.
- [13] S. Taj and L. Berro, “Application of constrained management and lean manufacturing in developing best practices for productivity improvement in an auto-assembly plant”, *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 55 no. 3/4, pp. 332-345, 2006, <https://doi.org/10.1108/17410400610653264>.
- [14] P. Solding and P. Gullander, “Concepts for simulation based value stream mapping,” in *Proceedings of the 2009 Winter Simulation Conference*, 2009, M. D. Rossetti, R. R. Hill, B. Johansson, A. Dunkin and R. G. Ingalls, eds., <https://doi.org/10.1109/WSC.2009.5429185>.
- [15] S. Vinodh, K.R. Arvind, and M. Somanaathan, “Application of value stream mapping in an Indian camshaft manufacturing organization”, *J. Manuf. Technol. Manag.*, vol. 21, no. 7, pp. 888-900, 2010, <https://doi.org/10.1108/17410381011077973>.
- [16] A. Rohani, *Pengeluaran Pembelajaran*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- [17] P.S. Pande, P.S. Neuman, and R. R. Cavanagh, *The Six Sigma Way, 5th ed.* New York: McGraw-Hill, 2000.
- [18] F. Tjiptono and G. Chandra. *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- [19] McDermott, E. Robin, Mikulak, J. Raymond, Beauregard, and R. Michael. *The Basics of FMEA* (2nd ed.). New York: Productivity Press, 2009.
- [20] D.H. Stamatis, *Failure mode and effect analysis, FMEA from theory to execution*. ASQ Quality Press, 2003.
- [21] F.N. Kerlinger and H.B. Lee, *Foundation of Behavioral Research (Fourth Edition)*. USA: Holt, Rinnar & Winton, Inc., 2000.
- [22] D. Priyatno. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Yogyakarta: Gaya Media, 2010.
- [23] Zulganef. *Pemodelan Persamaan Struktur dan Aplikasi menggunakan AMOS 5*. Bandung: Pustaka, 2006.