

PENINGKATAN EFEKTIVITAS PELAYANAN PUBLIK MELALUI REDESIGN PROSES BISNIS INSTANSI PEMERINTAH

Bahdin Nur Tanjung¹, Parlaban Karo-Karo², Imanuel Sembiring³
Universitas Efarina, Indonesia^{1,2,3}
Email: bahdin@utnd.ac.id

Abstrak

Kegiatan PkM ini bertujuan meningkatkan efektivitas pelayanan publik melalui redesign proses bisnis pada instansi pemerintah mitra. Masalah yang dihadapi umumnya berupa alur layanan panjang dan berulang, persyaratan tidak standar, antrian tinggi, waktu penyelesaian tidak pasti, serta kurangnya keterlacakan status layanan. Program dilaksanakan melalui pemetaan proses as-is, pengukuran waktu siklus dan hambatan, analisis akar masalah, perancangan proses to-be (simplifikasi langkah, pengurangan handoff, standarisasi dokumen, dan perbaikan peran), penyusunan SOP dan SLA, serta pelatihan implementasi dan pendampingan uji coba. Luaran utama berupa peta proses baru, SOP layanan, SLA/standar waktu layanan, formulir/checklist, dan indikator kinerja layanan. Perbaikan ditargetkan pada penurunan waktu layanan, peningkatan kepastian layanan, dan peningkatan kepuasan pengguna.

Kata kunci: *Pelayanan Publik, Redesign, Bisnis Instansi Pemerintah*

Abstract

This Community Service Program (PKM) activity aims to improve the effectiveness of public services through business process redesign at partner government agencies. Common problems encountered include long and repetitive service flows, non-standard requirements, high queues, uncertain completion times, and a lack of traceability of service status. The program is implemented through as-is process mapping, cycle time and bottleneck measurement, root cause analysis, to-be process design (step simplification, reduced handoffs, document standardization, and role refinement), SOP and SLA development, and implementation training and trial assistance. The main outputs are new process maps, service SOPs, SLAs/service time standards, forms/checklists, and service performance indicators. Improvements are targeted at reducing service times, increasing service certainty, and increasing user satisfaction.

Keywords: *Public Service, Redesign, Government Agency Business*

PENDAHULUAN

Efektivitas pelayanan publik pada dasarnya sangat ditentukan oleh bagaimana proses bisnis di instansi pemerintah dirancang dan dijalankan. Ketika proses yang ditempuh masih panjang, tidak jelas alurnya, serta sarat aktivitas yang berulang, dampak yang muncul biasanya berupa waktu tunggu yang tinggi, biaya administrasi meningkat, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan masyarakat. Kondisi tersebut sering kali membuat layanan terasa tidak pasti, karena tahap-tahap layanan tidak selalu berjalan dengan standar yang sama di setiap waktu dan kesempatan.

Permasalahan yang umum dijumpai pada layanan pemerintah juga terlihat dari adanya alur layanan yang panjang dan cenderung berulang, ditambah dengan persyaratan yang tidak standar antar petugas atau antar tahapan. Akibatnya, masyarakat harus menyesuaikan berkas secara berulang, sementara petugas mengalami proses verifikasi yang berkali-kali. Dalam situasi seperti ini, bottleneck (penumpukan pada titik tertentu) mudah terjadi, misalnya pada bagian verifikasi, otorisasi, atau perpindahan berkas antar unit kerja.

Selain itu, kurangnya keterlacakan status layanan menjadi tantangan tambahan yang memperburuk persepsi publik terhadap layanan. Ketika sistem dokumentasi dan mekanisme informasi kepada pemohon belum mendukung transparansi, masyarakat cenderung menunggu tanpa mengetahui progres layanan yang sedang berjalan. Lebih jauh, proses yang sering mengalami perbaikan (rework) juga

mengindikasikan bahwa verifikasi awal belum dilakukan secara kuat, sehingga kesalahan atau kekurangan berkas baru terdeteksi pada tahap berikutnya.

Dalam konteks itulah redesign proses bisnis (business process redesign) dipandang sebagai pendekatan strategis untuk memperbaiki layanan secara menyeluruh. Redesign tidak hanya berfokus pada perubahan tampilan layanan, melainkan pada penataan ulang proses agar lebih efisien melalui penghapusan aktivitas yang tidak bernilai tambah, penyederhanaan langkah, pengurangan handoff/pemindahan berkas antar meja atau unit, serta penegasan peran dan tanggung jawab. Melalui pendekatan ini, proses layanan diharapkan menjadi lebih ringkas, jelas, dan terukur.

Program ini menekankan pentingnya standarisasi persyaratan dan dokumen agar verifikasi dapat dilakukan secara konsisten. Penetapan standar waktu layanan (SLA) juga menjadi bagian kunci, karena kepastian waktu merupakan salah satu faktor yang berpengaruh langsung terhadap pengalaman masyarakat dalam menerima layanan. Ketika SLA disertai mekanisme eskalasi keterlambatan, instansi dapat menjaga agar proses berjalan sesuai target serta memiliki sistem kontrol jika terjadi deviasi.

Untuk memastikan desain yang dihasilkan benar-benar menjawab akar masalah, pelaksanaan diawali dengan pemetaan proses as-is. Tahap ini meliputi identifikasi alur, pelaku, dokumen, dan hambatan yang terjadi dalam praktik layanan sehari-hari, termasuk pengukuran baseline seperti waktu siklus, waktu tunggu, jumlah langkah, jumlah handoff, serta tingkat rework. Setelah itu dilakukan analisis akar masalah menggunakan teknik seperti 5 Why atau fishbone, sehingga perbaikan tidak hanya bersifat permukaan, tetapi menysasar sumber utama ketidakefisienan.

Selanjutnya, instansi merancang proses to-be dengan prinsip perbaikan yang terarah, antara lain mengutamakan first time right melalui checklist verifikasi, mengurangi duplikasi input, serta memperjelas mekanisme kerja front office maupun back office. Perubahan tersebut kemudian diwujudkan dalam perangkat operasional berupa SOP, SLA/standar waktu layanan per tahapan, checklist kelengkapan berkas, matriks peran (misalnya RACI), hingga template informasi layanan bagi masyarakat. Dengan perangkat yang lengkap, redesign menjadi lebih mudah diimplementasikan dan tidak berhenti pada rancangan dokumen semata.

Pada akhirnya, kegiatan redesign ini diarahkan untuk menghasilkan peningkatan yang terukur pada kinerja layanan, seperti penurunan waktu penyelesaian, peningkatan kepastian layanan, pengurangan rework, serta peningkatan kepuasan pengguna. Namun demikian, implementasi redesign juga dapat menghadapi kendala seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya manusia, terutama pada jam sibuk. Karena itu, program memasukkan pelatihan implementasi, pendampingan uji coba, perbaikan cepat (quick wins), serta rencana keberlanjutan melalui review SOP dan SLA secara berkala, agar perbaikan dapat berjalan konsisten dan diperluas ke layanan lain setelah pilot berhasil..

LANDASAN TEORI

Kajian pustaka tentang peningkatan efektivitas pelayanan publik melalui redesign proses bisnis instansi pemerintah pada umumnya bertumpu pada pandangan bahwa kualitas layanan sangat ditentukan oleh bagaimana proses kerja dirancang, dijalankan, serta dikendalikan. Dalam konteks pelayanan publik, proses bisnis yang panjang, tidak seragam, dan sarat perubahan langkah cenderung menghasilkan waktu tunggu tinggi, peningkatan biaya administrasi, dan menurunnya kepuasan masyarakat. Karena itu, upaya perbaikan layanan tidak cukup hanya berfokus pada aspek output akhir, tetapi perlu menysasar alur kerja (workflow) dan mekanisme pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Dalam literatur manajemen proses, business process redesign dipahami sebagai pendekatan untuk melakukan perubahan mendasar terhadap proses kerja agar lebih efisien, jelas, dan terukur. Pemikiran reengineering menekankan perlunya merombak cara kerja secara signifikan (bukan sekadar penyesuaian kecil), khususnya ketika proses lama sudah tidak mampu memenuhi tuntutan kinerja organisasi. Konsep ini kemudian dikembangkan dalam berbagai kerangka, antara lain gagasan bahwa inovasi proses dapat dilakukan melalui perubahan struktur aktivitas dan pemanfaatan informasi, sehingga layanan dapat lebih cepat dan konsisten.

Selanjutnya, kajian tentang Business Process Management (BPM) menjelaskan bahwa proses bisnis merupakan entitas yang dapat dipetakan, dianalisis, dan dikelola melalui siklus yang terstruktur. Rosemann dan vom Brocke menyebut adanya elemen-elemen inti dalam BPM, yang pada praktiknya mengarah pada aktivitas pemodelan proses, pengukuran kinerja, pengendalian, serta perbaikan berkelanjutan. Dengan kerangka BPM, proses layanan pemerintah dapat diperbaiki secara sistematis melalui pemetaan as-is, identifikasi pemborosan, lalu penyusunan proses to-be yang lebih sesuai kebutuhan pengguna dan tujuan kinerja instansi.

Dalam penelitian terkait layanan publik, pendekatan peningkatan proses juga sering dikaitkan dengan prinsip Lean dan pengukuran kualitas layanan. Lean menekankan pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah (waste) serta penyederhanaan alur agar waktu mengalir (flow) menjadi lebih baik. Di sisi lain, kualitas layanan dapat diukur menggunakan pendekatan seperti SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry) yang melihat kesenjangan persepsi pengguna terhadap kualitas layanan. Hal ini penting karena keberhasilan redesign proses tidak hanya diukur dari efisiensi internal, melainkan juga dari pengalaman masyarakat (service experience).

Selain efisiensi proses, literatur juga menyoroti perlunya standarisasi dokumen dan penetapan standar kinerja agar variasi layanan dapat dikurangi. Standardisasi persyaratan, kejelasan peran, serta mekanisme verifikasi yang konsisten akan menekan peluang terjadinya rework, duplikasi, dan keterlambatan akibat ketidakpastian. Konsep pengelolaan kinerja juga relevan karena proses yang baik harus memiliki indikator yang jelas, misalnya waktu penyelesaian, waktu tunggu, jumlah langkah/handoff, serta tingkat berkas yang lolos verifikasi pada percobaan pertama.

Pada level pemerintahan, kajian New Public Management dan reformasi manajemen publik menekankan orientasi pada perbaikan kinerja serta akuntabilitas layanan. Namun, literatur juga mengingatkan bahwa reformasi pelayanan tidak boleh berhenti pada pengenalan prosedur atau otomatisasi, karena perubahan proses harus sungguh-sungguh menghilangkan hambatan dan memastikan layanan lebih “responsif” terhadap kebutuhan warga. Dalam kerangka ini, redesign proses bisnis yang menghasilkan SOP, SLA, serta monitoring berbasis KPI menjadi jembatan penting antara teori manajemen proses dan praktik peningkatan layanan publik yang berkelanjutan.

METODE

Metode penelitian/pelaksanaan yang digunakan berangkat dari kebutuhan perbaikan proses layanan melalui pendekatan redesign proses bisnis. Kegiatan diawali dengan koordinasi dan penetapan layanan prioritas yang akan ditangani (umumnya 1–3 layanan dengan volume tertinggi atau keluhan terbanyak). Setelah itu dilakukan pemetaan proses “as-is” menggunakan process mapping (misalnya flowchart/BPMN sederhana) untuk menggambarkan alur kerja, pelaku, dokumen yang digunakan, serta sistem yang terlibat dalam layanan. Bersamaan dengan pemetaan, tim juga melakukan pengumpulan data melalui observasi dan wawancara petugas untuk memastikan proses yang berjalan benar-benar sesuai kondisi lapangan, termasuk identifikasi aktivitas yang berpotensi menjadi hambatan.

Tahap berikutnya adalah pengukuran baseline kinerja proses, meliputi cycle time, waktu tunggu, jumlah langkah, jumlah handoff (pemindahan berkas antar unit/meja), serta tingkat rework (pengulangan perbaikan karena berkas tidak sesuai). Setelah baseline diperoleh, dilakukan analisis masalah dengan metode root cause analysis (misalnya 5 Why atau Fishbone) serta analisis pemborosan (waste) pada layanan untuk menemukan akar penyebab bottleneck. Berdasarkan hasil analisis, tim kemudian merancang proses “to-be” melalui penyederhanaan langkah, pengurangan handoff, standarisasi persyaratan/dokumen, dan penguatan mekanisme layanan (misalnya loket terpadu atau one-stop service bila memungkinkan). Implementasi desain diwujudkan dalam perangkat operasional berupa SOP dan SLA, checklist kelengkapan berkas, matriks peran (mis. RACI), dan panduan layanan, lalu diuji coba melalui pilot (sekitar 2–4 minggu) disertai pendampingan serta perbaikan cepat (quick wins). Evaluasi akhir dilakukan dengan membandingkan indikator kinerja sebelum dan sesudah redesign melalui observasi/time study sampling, audit kepatuhan SOP, rekap keluhan, dan survei kepuasan pengguna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa proses layanan pada instansi mitra yang menjadi layanan prioritas telah berhasil didiagnosis secara sistematis melalui pemetaan proses as-is. Dari proses yang tergambar dalam diagram, ditemukan adanya alur layanan yang cenderung panjang dan berulang, aktivitas yang tidak bernilai tambah, serta perpindahan tanggung jawab (handoff) antar unit/loket yang berpotensi menimbulkan penumpukan. Selain itu, ditemukan pula variasi pelaksanaan verifikasi/otorisasi yang berujung pada ketidakseragaman persyaratan dan dokumen yang harus dipenuhi pemohon, sehingga layanan menjadi kurang konsisten dalam praktiknya.

Berdasarkan pengukuran baseline kinerja proses, kegiatan juga menghasilkan gambaran kuantitatif mengenai titik-titik yang paling memengaruhi waktu layanan. Indikator yang dipantau mencakup cycle time, waktu tunggu di loket, jumlah langkah dalam alur layanan, serta jumlah handoff yang dialami

berkas selama proses berlangsung. Hasil pengukuran tersebut digunakan untuk mengidentifikasi bottleneck utama, yaitu tahapan yang menyebabkan perlambatan paling besar, serta mengungkap potensi terjadinya rework karena berkas tidak langsung memenuhi ketentuan pada verifikasi pertama.

Selanjutnya, analisis akar masalah dilakukan melalui pendekatan root cause analysis (misalnya 5 Why dan/atau fishbone) serta telaah pemborosan (waste) pada layanan. Dari tahapan analisis ini teridentifikasi akar penyebab yang lebih spesifik, seperti ketidakjelasan standarisasi persyaratan, checklist verifikasi yang belum mapan, serta mekanisme penyampaian informasi status layanan yang kurang mendukung keterlacakan. Temuan ini menjelaskan mengapa antrean tinggi dan waktu penyelesaian menjadi tidak menentu, karena proses mengalami “putaran” (rework) dan menunggu keputusan atau verifikasi berulang.

Berdasarkan temuan tersebut, kegiatan menghasilkan rancangan proses to-be yang difokuskan pada penyederhanaan alur dan penguatan kontrol kualitas sejak awal. Redesign dilakukan melalui pengurangan langkah yang tidak bernilai tambah, upaya penyesuaian proses verifikasi agar first time right meningkat, serta pengurangan handoff agar perpindahan berkas antar meja/unit tidak menjadi sumber perlambatan. Selain itu, rancangan juga menekankan standarisasi persyaratan dan dokumen melalui form baku serta contoh pengisian agar potensi kesalahan berkas dapat ditekan sejak tahap awal.

Perangkat implementasi merupakan bagian penting dari hasil redesign, karena rancangan proses perlu “diterjemahkan” menjadi aturan operasional yang dapat dijalankan petugas. Oleh karena itu, luaran kegiatan mencakup penyusunan SOP (front office dan back office), SLA (standar waktu layanan per tahapan), serta checklist kelengkapan berkas dan log kendali berkas. Kegiatan juga menyusun matriks peran (misalnya RACI) untuk memperjelas siapa bertanggung jawab, siapa memberi keputusan/otorisasi, dan siapa melakukan verifikasi, sehingga perubahan tidak hanya berhenti pada dokumen, tetapi juga mengubah tata kelola tanggung jawab.

Dari sisi pembahasan, desain redesign yang dihasilkan selaras dengan prinsip manajemen proses dan perbaikan layanan yang menekankan penghapusan aktivitas yang tidak bernilai tambah serta pengurangan variasi proses. Standarisasi persyaratan, checklist verifikasi, dan penetapan SLA menjadi instrumen agar layanan lebih terukur, konsisten, dan transparan. Dengan demikian, perbaikan yang dilakukan tidak sekadar mempercepat waktu layanan, tetapi juga meningkatkan kepastian alur serta kualitas verifikasi agar angka rework dapat ditekan.

Kegiatan uji coba dan pendampingan juga memberikan pembelajaran mengenai faktor implementasi di lapangan. Kendala yang muncul umumnya berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan karena kebiasaan kerja lama, keterbatasan SDM terutama pada jam sibuk, serta ketergantungan pada regulasi dan otorisasi tertentu yang tidak dapat diubah sepenuhnya. Namun, redesign difokuskan pada quick wins yang masih sesuai ketentuan regulasi, ditopang oleh penetapan PIC perubahan dan briefing/pelatihan agar petugas memahami cara kerja baru. Transparansi SLA serta mekanisme eskalasi keterlambatan turut membantu menutup celah ketika terjadi deviasi di lapangan.

Pada tahap akhir, kegiatan menyiapkan mekanisme keberlanjutan agar hasil redesign tidak berhenti pada tahap uji coba. Rencana keberlanjutan dilakukan melalui review SOP dan SLA secara berkala (misalnya tiap 3–6 bulan), pembentukan rutinitas evaluasi berbasis KPI melalui dashboard dan rapat bulanan, serta pelatihan ulang bagi petugas baru atau yang memerlukan penyegaran. Dengan pola evaluasi yang berkelanjutan, instansi dapat terus melakukan penyesuaian proses sesuai temuan kinerja dan masukan pengguna, serta memperluas penerapan redesign ke layanan lain setelah pilot dinyatakan efektif.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari kegiatan ini adalah bahwa redesign proses bisnis pada instansi pemerintah efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penyederhanaan alur layanan dan penataan kembali tahapan kerja. Pada praktiknya, perbaikan dilakukan dengan memetakan proses as-is, mengidentifikasi akar masalah yang menyebabkan waktu layanan tidak menentu (misalnya alur yang panjang, bottleneck, serta potensi rework), kemudian menyusun proses to-be yang lebih efisien dan konsisten. Perubahan tersebut diwujudkan dalam bentuk rancangan proses, peta proses baru, serta perangkat operasional seperti SOP dan standar waktu layanan (SLA).

Selain itu, kegiatan ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas layanan akan lebih berkelanjutan apabila disertai standarisasi persyaratan/dokumen, penetapan mekanisme tanggung jawab petugas, serta evaluasi berbasis indikator kinerja. Indikator yang ditekankan meliputi waktu penyelesaian layanan, tingkat kepuasan pengguna, dan tingkat rework, yang menjadi dasar pembuktian dampak redesign. Walaupun implementasi berpotensi menghadapi kendala berupa resistensi perubahan dan keterbatasan SDM, langkah mitigasi seperti pelatihan, pendampingan, fokus pada quick wins, serta review SOP/SLA secara berkala dapat membantu memastikan hasil perbaikan tetap berjalan dan dapat diperluas pada layanan lainnya.

REFERENSI

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11–27.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Reijers, H. A., & Mansar, S. L. (2005). Best practices in business process redesign. *Business Process Management Journal*, 11(3), 283–306. <https://doi.org/10.1108/14637150510591237>
- Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., & Guha, S. (1997). Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55–80. <https://doi.org/10.2307/249742>
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement*. McGraw-Hill.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation on customer satisfaction and financial performance. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135–152. <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>
- Talwar, R. (1993). Business re-engineering: A strategy-driven approach. *Long Range Planning*, 26(6), 22–40. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90125-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90125-S)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315693255>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15(2), 265–287. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.748820>
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The cruelest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x>
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. *Handbook on Business Process Management 1*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_6
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking* (2nd ed.). Free Press.
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service*. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Tague, N. R. (2005). *The Quality Toolbox* (2nd ed.). ASQ Quality Press.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan-Kiffer Press.
- Situmorang, D. M. (2019). the Effect of Taxpayer Awareness and Fiskus Service on Performance of Tax Revenue With Taxpayer Compliance As Intervening Variables. *Management and Sustainable Development Journal*, 1(1), 26–37. <https://doi.org/10.46229/msdj.v1i1.98>
- Situmorang, D. M., & Pratama, E. (2023). Analisis Kepatuhan Wajib Pajak Pasca Implementasi Kebijakan Tax Amnesty. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 3(2), 115–122. <https://doi.org/10.35313/ialj.v3i2.4620>
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change* (4th ed.). Morgan Kaufmann.

- vom Brocke, J., & Mendling, J. (2018). *Business Process Management Cases*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5>
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance. *Government Information Quarterly*, 30(S1), S1–S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>