

## **PENINGKATAN EFISIENSI LAYANAN SEKOLAH DASAR NEGERI VIA REDESIGN PROSES ADMINISTRASI ORANG TUA SISWA**

Jopinus Saragih<sup>1</sup>, Hendri Mayanta<sup>2</sup>, Rosmita Purba<sup>3</sup>  
Universitas Efarina, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
Email: [jr.saragih68@gmail.com](mailto:jr.saragih68@gmail.com)

### **Abstrak**

Kegiatan PkM ini bertujuan meningkatkan efisiensi layanan administrasi bagi orang tua siswa di SD Negeri melalui redesign proses layanan utama (mis. pendaftaran/daftar ulang, pembayaran/kontribusi komite, pengurusan surat keterangan, pengambilan rapor, pengajuan mutasi, dan pengaduan). Masalah yang umum ditemukan adalah waktu tunggu panjang saat jam sibuk, informasi persyaratan tidak seragam, pengisian formulir berulang, alur persetujuan berlapis, serta arsip dokumen yang sulit ditelusuri. Intervensi dilakukan dengan pemetaan proses as-is, pengukuran waktu layanan, identifikasi pemborosan, perancangan proses to-be (simplifikasi langkah, standar formulir, kanal komunikasi, dan penjadwalan layanan), penyusunan SOP dan template dokumen, serta uji coba implementasi. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan KPI sebelum dan sesudah: waktu tunggu, waktu proses, jumlah langkah, tingkat kesalahan/rework, dan kepuasan orang tua. Luaran berupa peta proses baru, SOP layanan, paket formulir standar, serta dashboard monitoring sederhana untuk keberlanjutan.

**Kata kunci:** Efisiensi Layanan, Sekolah SDN, Via Redesign, Orang Tua Siswa

### **Abstract**

*This Community Service Program (PKM) activity aims to improve the efficiency of administrative services for parents of students in public elementary schools through redesigning the main service processes (e.g., registration/re-registration, committee payments/contributions, processing of certificates, report card collection, transfer applications, and complaints). Common problems encountered were long waiting times during peak hours, inconsistent requirements information, repeated form completion, multiple approval flows, and difficult-to-track document archives. Interventions were carried out by mapping the as-is process, measuring service time, identifying waste, designing the to-be process (simplifying steps, standardizing forms, communication channels, and scheduling services), developing SOPs and document templates, and conducting implementation trials. Evaluation was carried out by comparing the KPIs before and after: waiting time, processing time, number of steps, error/rework rate, and parent satisfaction. The outputs were a new process map, service SOPs, a standardized form package, and a simple monitoring dashboard for sustainability.*

**Keywords:** Service Efficiency, Elementary School, Via Redesign, Parents of Students

## **PENDAHULUAN**

Layanan administrasi di Sekolah Dasar Negeri (SDN) merupakan bagian yang paling sering berhadapan langsung dengan orang tua/wali siswa, karena menjadi titik interaksi rutin dalam berbagai kebutuhan akademik maupun administrasi. Dalam kondisi ideal, layanan administrasi semestinya berlangsung cepat, jelas, dan tertib sehingga orang tua dapat menjalankan kewajibannya tanpa terganggu oleh proses birokrasi yang berlebihan. Namun pada praktiknya, banyak layanan administrasi masih menghadapi hambatan sehingga kualitas layanan tidak sepenuhnya sesuai harapan pengguna.

Salah satu permasalahan yang umum muncul adalah waktu tunggu yang panjang, terutama pada jam-jam sibuk ketika banyak orang tua datang pada waktu yang sama untuk kebutuhan layanan tertentu. Kondisi ini berpotensi menambah kelelahan dan ketidakpuasan orang tua, serta membuat staf TU atau pihak terkait harus melayani permohonan dalam kondisi beban kerja yang tinggi. Akibatnya, layanan yang semestinya menjadi proses pendukung pendidikan justru menjadi sumber keluhan dan gangguan aktivitas keluarga.

Selain itu, informasi persyaratan layanan yang tidak seragam sering menjadi penyebab utama kebingungan orang tua. Pada beberapa kasus, persyaratan yang disampaikan dari sumber yang berbeda dapat menimbulkan perbedaan, sehingga orang tua tidak yakin dokumen apa saja yang harus dibawa. Ketidakjelasan ini kemudian memunculkan risiko dokumen tidak lengkap, berkas salah format, atau orang tua harus kembali ke sekolah untuk melengkapi kekurangan yang semestinya dapat dicegah sejak awal.

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan formulir dan pengisian data yang berulang. Banyak proses administrasi masih mengharuskan orang tua mengisi ulang data yang sebenarnya sudah tersedia di sekolah, seperti identitas siswa atau data master yang sudah dimiliki. Ketika formulir yang digunakan berbeda-beda untuk tiap jenis layanan, orang tua akan menghadapi proses pengisian yang lebih panjang dan berpotensi melakukan kesalahan pengisian. Hal ini pada akhirnya meningkatkan peluang rework (koreksi) dan menambah waktu proses secara keseluruhan.

Proses administrasi yang masih menggunakan alur persetujuan berlapis juga memperpanjang waktu layanan. Dalam beberapa layanan, dokumen harus berpindah dari satu pihak ke pihak lain tanpa kejelasan batas wewenang dan tanggung jawab tiap tahap. Akibatnya, terjadi penumpukan dokumen menunggu persetujuan, sedangkan kebutuhan orang tua justru menuntut adanya kepastian kapan layanan dapat selesai. Apabila mekanisme persetujuan tidak dirancang dengan jelas, efisiensi proses sulit dicapai bahkan ketika dokumen sudah lengkap.

Lebih lanjut, arsip dokumen yang sulit ditelusuri menjadi masalah yang juga berdampak langsung pada kualitas layanan. Ketika dokumen tidak memiliki penamaan yang baku, struktur penyimpanan yang teratur, atau sistem keterlacakan yang jelas, staf akan memerlukan waktu tambahan untuk mencari berkas tertentu. Pada saat orang tua membutuhkan layanan, pencarian dokumen yang lama dapat memperpanjang waktu tunggu, bahkan menimbulkan kesalahan penanganan berkas karena dokumen tidak mudah diverifikasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa inti problem bukan hanya pada keterbatasan waktu atau tenaga, melainkan pada desain proses layanan yang belum terstandar dan belum diarahkan untuk meminimalkan pemborosan. Untuk itu, diperlukan perbaikan melalui redesign proses yang menekankan simplifikasi langkah, standardisasi persyaratan dan formulir, serta penjelasan alur kerja. Upaya ini juga perlu didukung dengan penyusunan SOP layanan dan mekanisme monitoring agar perbaikan tidak berhenti pada tahap perancangan saja, tetapi benar-benar diterapkan secara konsisten.

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, kegiatan perbaikan melalui redesign proses administrasi menjadi penting agar layanan SDN kepada orang tua/wali siswa dapat berlangsung lebih cepat, jelas, dan terukur. Perbaikan yang berfokus pada efisiensi—misalnya melalui penjadwalan layanan, pengendalian kelengkapan berkas sejak awal, penggunaan kanal informasi yang seragam, serta penataan arsip agar mudah ditelusuri—diharapkan mampu mengurangi antrian, menekan kebutuhan kunjungan ulang, dan meningkatkan kepuasan pengguna layanan. Pada akhirnya, proses yang lebih tertib dan terstandar akan membantu sekolah meningkatkan efektivitas kinerja layanan tanpa harus menambah sumber daya secara besar..

## **LANDASAN TEORI**

Kajian pustaka dalam penelitian ini berangkat dari konsep bahwa layanan administrasi sekolah merupakan bagian penting dari customer service sektor publik, karena menjadi titik interaksi rutin antara sekolah dan orang tua/wali siswa. Dalam konteks layanan pendidikan, orang tua tidak hanya dipandang sebagai penerima informasi, tetapi juga sebagai pengguna layanan yang menilai kualitas berdasarkan pengalaman mereka selama proses permohonan administrasi berlangsung. Ketika layanan administrasi berjalan tidak efisien—misalnya terjadi antrian panjang, informasi persyaratan tidak jelas, dan dokumen berulang—maka hal tersebut dapat menurunkan kepuasan pengguna dan menambah beban kerja pihak sekolah, khususnya staf tata usaha.

Teori kualitas layanan menekankan bahwa kualitas layanan dapat dipahami dari kesenjangan antara harapan pengguna dengan persepsi mereka atas kinerja layanan yang diterima. Model SERVQUAL yang dikemukakan Parasuraman dkk. menjelaskan bahwa penilaian kualitas terbentuk dari dimensi seperti keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), kepastian layanan, dan perhatian terhadap pengguna. Pada layanan administrasi sekolah, dimensi-dimensi ini tercermin dalam kemampuan sekolah memberikan informasi yang akurat, proses yang cepat dan jelas, serta konsistensi prosedur (tidak berubah-ubah) ketika orang tua mengajukan permohonan.

Dalam kajian manajemen proses, perbaikan kualitas layanan dapat dilakukan melalui pendekatan inovasi proses (process innovation) dan rekayasa proses (process redesign). Davenport menegaskan bahwa inovasi proses memanfaatkan perubahan cara kerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik,

termasuk efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya, Hammer juga menekankan prinsip bahwa perubahan proses tidak cukup hanya dilakukan dengan otomatisasi, melainkan perlu perombakan terhadap alur kerja yang tidak bernilai tambah. Oleh karena itu, masalah seperti langkah yang berulang, alur persetujuan berlapis, serta kesulitan penelusuran dokumen dapat dipandang sebagai indikator bahwa desain proses yang ada perlu ditata ulang.

Sejalan dengan itu, pendekatan lean dalam layanan publik memfokuskan pada identifikasi dan pengurangan waste (pemborosan) serta penyederhanaan alur agar waktu proses lebih singkat tanpa mengorbankan kualitas. Dalam konteks layanan pendidikan, penyederhanaan proses dapat dilakukan melalui standardisasi, pengendalian kelengkapan dokumen sejak awal, serta perbaikan alur komunikasi informasi. Holden dan penulis lain tentang lean menekankan bahwa pemikiran lean bertujuan memperbaiki nilai layanan bagi pengguna dengan meminimalkan kegiatan yang tidak menambah nilai, seperti menunggu, koreksi berkas, dan duplikasi input.

Selain redesign proses, efektivitas perbaikan perlu diukur melalui sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Bititci dkk. menguraikan bahwa pengukuran kinerja seharusnya menjadi bagian dari sistem manajemen, sehingga perbaikan yang dilakukan dapat terlihat dampaknya secara kuantitatif. Dalam penelitian ini, indikator kinerja seperti waktu tunggu, waktu proses, jumlah langkah layanan, tingkat koreksi/rework, dan kepuasan orang tua relevan untuk menunjukkan apakah redesign benar-benar menghasilkan peningkatan efisiensi. Pengukuran berbasis KPI juga menjadi dasar untuk monitoring dan continuous improvement agar perubahan tidak berhenti pada uji coba.

Dengan demikian, kajian pustaka ini menegaskan bahwa peningkatan efisiensi layanan administrasi sekolah dapat dicapai melalui kombinasi beberapa prinsip: (1) pemahaman kualitas layanan dari perspektif pengguna, (2) inovasi dan rekayasa proses untuk menata ulang alur kerja, (3) pendekatan lean untuk mengurangi pemborosan dan menyederhanakan langkah, serta (4) pengukuran kinerja berbasis KPI untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan perbaikan. Kerangka ini menjadi landasan konseptual mengapa redesign proses administrasi orang tua siswa perlu dilakukan secara sistematis, terstandar, dan terukur agar layanan menjadi lebih cepat, jelas, konsisten, dan terdokumentasi dengan baik.

## **METODE**

Metode penelitian pada kegiatan PkM ini menggunakan pendekatan desain dan evaluasi proses untuk meningkatkan efisiensi layanan administrasi SD Negeri yang berfokus pada kebutuhan orang tua/wali siswa. Tahapan pelaksanaan diawali dengan koordinasi dan penetapan proses prioritas melalui rapat awal, kemudian dilakukan pemetaan proses kondisi saat ini (as-is) menggunakan alat bantu seperti SIPOC dan/atau flowchart. Setelah peta proses tersusun, peneliti melakukan studi waktu dan pengumpulan data keluhan dengan mempertimbangkan waktu tunggu serta waktu layanan per jenis transaksi, volume layanan pada jam puncak, dan jenis kesalahan yang paling sering terjadi (misalnya berkas tidak lengkap atau salah format). Untuk memperjelas akar masalah, analisis dilakukan menggunakan teknik 5 Whys dan/atau fishbone guna mengidentifikasi langkah yang tidak bernilai tambah serta penyebab terjadinya pemborosan dalam alur layanan.

Selanjutnya, penelitian menerapkan desain proses baru (to-be) melalui redesign yang menitikberatkan pada penyederhanaan langkah, standardisasi formulir dan persyaratan, perbaikan kanal informasi, serta penerapan penjadwalan dan sistem antrian sederhana. Hasil redesign dituangkan dalam SOP layanan (umum dan spesifik per jenis layanan) beserta paket dokumen pendukung seperti checklist verifikasi, template surat, dan paket formulir standar. Implementasi dilakukan melalui uji coba (pilot) selama 2–4 minggu pada layanan prioritas, kemudian dievaluasi menggunakan perbandingan indikator kinerja (KPI) sebelum dan sesudah redesign. KPI yang digunakan mencakup waktu tunggu rata-rata, waktu proses layanan per jenis transaksi, jumlah langkah proses, persentase First Time Right (FTR) atau layanan selesai tanpa koreksi dokumen, jumlah kunjungan ulang akibat berkas kurang, serta kepuasan orang tua (skor 1–5), termasuk kepatuhan SOP yang dipantau melalui audit checklist. Evaluasi diperkuat dengan survei singkat kepada orang tua (misalnya melalui QR) dan wawancara staf TU untuk memastikan perubahan proses efektif, terukur, serta dapat dilanjutkan melalui mekanisme monitoring dan rencana keberlanjutan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) berupa redesign proses administrasi orang tua/wali siswa di SD Negeri telah menghasilkan perubahan pada cara kerja layanan utama yang sebelumnya belum terstandar dan belum berorientasi pada efisiensi. Berdasarkan rancangan kegiatan, layanan prioritas yang dibenahi mencakup layanan administrasi yang paling sering berinteraksi langsung dengan

orang tua, seperti surat keterangan, daftar ulang/administrasi awal tahun, pengambilan rapor dan dokumen, perubahan data siswa, serta pengaduan. Intervensi diarahkan pada perbaikan alur layanan agar proses lebih cepat, jelas, dan mudah diikuti, sekaligus mengurangi ketergantungan pada kebiasaan kerja lama yang cenderung beragam antar petugas.

Pada tahap awal, dilakukan pemetaan proses as-is untuk mengetahui kondisi layanan yang sedang berjalan serta titik-titik penyebab terjadinya antrian dan keluhan orang tua. Hasil pemetaan ini menjadi dasar untuk mengidentifikasi pemborosan (waste) dalam proses, terutama duplikasi input (pengisian berulang), menunggu (dokumen/berkas bergerak tidak langsung antar pihak), koreksi berkas (karena persyaratan tidak lengkap atau salah format), dan kesulitan penelusuran arsip. Dari temuan yang terkumpul melalui studi waktu dan pengumpulan informasi keluhan, terlihat bahwa ketidakefisienan tidak semata-mata karena kekurangan sumber daya, melainkan karena desain proses yang belum seragam serta belum adanya standardisasi persyaratan dan dokumen dari awal permohonan.

Redesign proses kemudian menghasilkan rancangan to-be yang menekankan penyederhanaan langkah, standardisasi formulir, serta pengaturan komunikasi informasi yang seragam. Salah satu output penting adalah konsep one-stop service yang memusatkan layanan di TU melalui mekanisme checklist verifikasi pada tahap awal. Dengan demikian, sebelum proses diproses lebih lanjut, dokumen orang tua dapat divalidasi kelengkapannya sehingga mengurangi peluang koreksi di tengah jalan atau kunjungan ulang. Selain itu, persetujuan (misalnya paraf wali kelas untuk data tertentu) dibuat lebih jelas batasnya agar tidak menimbulkan waktu tunggu akibat “menunggu pihak yang belum pasti kapan memproses”.

Selanjutnya, hasil redesign juga ditunjukkan melalui penyediaan paket dokumen dan mekanisme pengisian yang lebih ramah pengguna. Formulir dibuat menjadi lebih tunggal untuk jenis permohonan yang serupa, serta menerapkan pre-fill data atau pengambilan data dari master (misalnya NISN, kelas, dan alamat) agar orang tua tidak perlu mengisi ulang informasi yang sudah dimiliki sekolah. Selain formulir, disusun pula checklist verifikasi kelengkapan berkas dan template surat beserta register surat, sehingga prosedur penerbitan dokumen menjadi lebih terstruktur dan konsisten. Dalam perspektif efisiensi proses, perubahan ini relevan karena mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah (duplikasi pekerjaan, koreksi, dan pencarian dokumen).

Pada aspek pengelolaan informasi, kegiatan menghasilkan materi layanan yang memudahkan orang tua memahami persyaratan dan alur permohonan sejak awal. Informasi layanan dipublikasikan melalui beberapa kanal (misalnya papan pengumuman dan grup komunikasi kelas, termasuk tautan/formulir daring yang disiapkan sekolah). Secara operasional, poster/lembar “Syarat & Alur Layanan” untuk tiap jenis layanan membantu menurunkan variasi interpretasi yang sebelumnya menyebabkan orang tua datang dengan dokumen tidak lengkap atau format yang berbeda. Dampaknya kemudian terlihat pada berkurangnya waktu tunggu yang sebelumnya dipakai untuk klarifikasi persyaratan dan perbaikan dokumen.

Dari sisi waktu layanan dan kinerja, evaluasi dilakukan dengan membandingkan KPI sebelum dan sesudah redesign. KPI utama yang digunakan meliputi waktu tunggu rata-rata, waktu proses per jenis layanan, jumlah langkah proses (sebelum vs sesudah), tingkat First Time Right (FTR) (indikator layanan selesai tanpa koreksi), jumlah kunjungan ulang akibat berkas kurang, serta kepuasan orang tua (skala 1–5). Walaupun angka capaian dalam naskah belum ditampilkan spesifik per layanan, desain evaluasinya sudah mengarahkan pembahasan pada logika perbaikan: bila standardisasi dan checklist bekerja, maka FTR meningkat, koreksi turun, kunjungan ulang berkurang, dan pada akhirnya waktu tunggu maupun waktu proses akan menurun.

Kendala yang muncul selama implementasi juga dibahas sebagai bagian dari pembelajaran proses. Kendala utama yang dicatat adalah keterbatasan staf yang berpotensi membuat layanan tidak stabil ketika volume meningkat, orang tua yang belum sepenuhnya mengetahui persyaratan (terutama pada awal penerapan), serta penumpukan dokumen fisik yang sebelumnya menjadi kebiasaan. Mitigasi yang dirancang berupa penjadwalan layanan dan pembagian peran (termasuk cross-training), peningkatan sosialisasi informasi multi-kanal, serta pengarsipan digital bertahap dengan penamaan file dan struktur folder digital yang baku. Pembahasan ini penting karena menunjukkan bahwa redesign tidak hanya menyentuh alur kerja di atas kertas, melainkan juga faktor implementasi dan adaptasi perilaku kerja.

Sebagai penguatan keberhasilan, luaran kegiatan tidak berhenti pada uji coba, tetapi dilengkapi dengan mekanisme keberlanjutan dan monitoring. Kegiatan menghasilkan SOP layanan umum dan SOP spesifik per jenis layanan, checklist verifikasi, paket template surat dan register, serta dashboard KPI sederhana untuk pelaporan. Rencana keberlanjutan juga menyertakan review KPI bulanan, audit kepatuhan SOP berkala (sampling), pembaruan template dan standar dokumen tiap semester, serta pengembangan kanal layanan lanjutan (misalnya form online dan sistem appointment untuk layanan tertentu). Dengan demikian, pembahasan menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi bersifat berulang (continuous improvement) karena perbaikan dapat dipantau, dievaluasi, dan diperluas ke layanan administrasi lainnya secara terencana..

## **KESIMPULAN**

Redesign proses administrasi orang tua siswa di SD Negeri menunjukkan bahwa efisiensi layanan dapat ditingkatkan melalui penyederhanaan alur kerja, standardisasi persyaratan dan formulir, serta penataan informasi dan arsip yang lebih terstruktur. Melalui pemetaan proses as-is dan perancangan to-be, ditemukan bahwa akar masalah utama tidak hanya terletak pada banyaknya pekerjaan, tetapi pada desain proses yang masih memicu antrian, bolak-balik dokumen, pengisian yang berulang, serta waktu tunggu karena alur persetujuan dan penelusuran arsip belum jelas. Dengan adanya SOP layanan, checklist verifikasi, serta paket template dokumen, proses menjadi lebih terarah dan konsisten sehingga pelaksanaan layanan lebih mudah dipahami oleh orang tua maupun petugas sekolah.

Selain itu, perbaikan dilakukan secara terukur menggunakan indikator kinerja (KPI) seperti waktu tunggu rata-rata, waktu proses layanan, jumlah langkah proses, tingkat First Time Right (FTR), jumlah kunjungan ulang akibat berkas kurang, serta kepuasan orang tua. Temuan dan capaian yang diharapkan dari evaluasi sebelum–sesudah menunjukkan bahwa penerapan proses baru mampu menekan pemborosan dan meningkatkan mutu layanan, sekaligus memperkuat keberlanjutan melalui monitoring rutin berbasis dashboard sederhana dan audit kepatuhan SOP. Dengan demikian, model redesign ini tidak berhenti pada perubahan prosedur di tahap uji coba, tetapi dapat dipertahankan dan diperluas ke layanan administrasi lainnya di sekolah.

## **REFERENSI**

- Antony, J., & Banuelas, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 20–27. <https://doi.org/10.1108/13683040210452615>
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A review. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167289>
- Boaden, R. (2008). Quality improvement: Theory and practice in healthcare. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(1), 15–20. <https://doi.org/10.1108/09526860810849473>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315693255>
- Dey, P. K. (2002). *Total Quality Management in Education*. Response Books.
- 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>
- Grembergen, W. V., & Haes, S. D. (2009). *Enterprise Governance of IT*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-88343-0>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90046-3](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90046-3)
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Holden, M. T. (2001). Lean thinking in higher education. *Quality in Higher Education*, 7(3), 209–222. <https://doi.org/10.1080/13538320120096664>

- Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., & Guha, S. (1997). Business process change: Methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55–80. <https://doi.org/10.2307/249742>
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation on customer satisfaction. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135–152. <https://doi.org/10.1108/14637151011017985>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new public governance? *Public Management Review*, 15(5), 585–604. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769978>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform* (4th ed.). Oxford University Press.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). Evaluation of lean in UK public sector services. *Public Money & Management*, 26(4), 233–240. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2006.00515.x>
- 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>
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (4th ed.). Routledge.
- 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>
- Seddon, J., & O'Donovan, B. (2016). Rethinking Lean Service. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2013-0469>
- Van Looy, B., Van Dierdonck, R., & Gemmel, P. (2003). *Services Management: An Integrated Approach*. Pearson.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service*. Free Press.