

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Analisis Tahap *Define***

Dari gambar 4.1 yang berisi tentang alur pelayanan IMB, dapat terlihat bahwa terdapat dua SKPD yang terlibat dalam penerbitan IMB yakni SKPD Dinas Tata Ruang dan SKPD KP3MD, yang menyebabkan terjadinya penambahan waktu proses sebagai akibat dari dokumen yang harus diantar oleh petugas dari KP3MD ke petugas yang ada di Dinas Tata Ruang dan sebaliknya, selain itu juga terjadi proses menunggu yang cukup lama dalam hal menunggu dokumen untuk ditandatangani oleh masing-masing kepala SKPD.

#### **5.2 Analisis Tahap *Measure***

Dari bagan VSM pada gambar 4.2., dapat diketahui bahwa terdapat alur pelayanan yang dimulai dari proses permohonan hingga proses penerbitan SK IMB, membutuhkan waktu selama 3768 menit = 62,8 jam atau 2,7 hari ~ 3 hari. Jangka waktu proses ini juga berpotensi untuk lebih lama lagi, apabila terjadi beberapa hal seperti kepala SKPD yang tidak berada di tempat, sehingga berkas permohonan IMB harus menunggu pejabat tersebut kembali bertugas, hal ini dapat terlihat pada tabel 4.4 yang membagi proses ke dalam sub-sub proses untuk dapat ditentukan aktifitas-aktifitas apa saja yang masuk ke dalam kelompok *Value Added (VA)*; *Non Value Added (NVA)* dan *Necessary but Non Value Added (NNVA)*.

Selanjutnya dilakukan survei untuk mengidentifikasi *waste* kritis dengan jalan memberikan kuesioner II kepada para petugas yang terlibat di dalam proses pelayanan IMB untuk dapat diketahui *waste* kritis. Dari hasil survey tersebut, dapat diketahui bahwa yang menjadi *waste* kritis dalam sistem pelayanan yang diterapkan sekarang adalah pada jenis *Waste Excessive Transportation*, dilihat dari nilai skor dan bobotnya yang tertinggi yakni dengan skor 12 dan bobot 33,52. Perlu dilakukan analisis lanjutan untuk menemukan sumber penyebab munculnya *waste* ini dengan menggunakan *Root Cause Analysis* sebagai bagian *tools* dalam metode *lean*.

### **5.3 Analisis Tahap Analyze.**

Setelah dilakukan *Root Cause Analysis* dengan menggunakan 5 Why seperti pada tabel 4.6, keduanya menunjukkan bahwa akar permasalahan dari *waste Excessive Transportation* adalah terdapat kewenangan yang terbagi antara dua SKPD, yakni kewenangan penentuan penggunaan ruang adalah kewenangan Dinas Tata Ruang, sementara kewenangan penerbitan izin adalah kewenangan KP3MD.

Hal ini menunjukkan bahwa masih terjadi terbaginya kewenangan dalam hal menerbitkan IMB yang mengharuskan adanya koordinasi melekat antara kedua SKPD tersebut, dimana seharusnya kewenangan tersebut sudah dilimpahkan sepenuhnya kepada salah satu SKPD, dalam hal ini adalah KP3MD agar segala bentuk perizinan dapat dilakukan dalam satu atap.

Dinas Tata Ruang sebagai instansi teknis sebaiknya bertindak selaku pengawas bagi KP3MD dalam hal penerbitan IMB, dengan jalan melakukan pemantauan di lapangan dalam hal kesesuaian dengan Rencana Tata Ruang

Wilayah yang telah ditetapkan. Apabila terjadi ketidaksesuaian, maka Dinas Tata Ruang dapat melakukan koordinasi langsung dengan KP3MD dalam tataran Pemerintahan.

#### **5.4 Analisis tahap Improve**

Setelah waste telah teridentifikasi, dan juga *Customer Needs* telah diketahui, maka langkah selanjutnya dalam DMAIC adalah tahap *Improve*, dimana dalam tahapan ini digunakan metode *Axiomatic Design* untuk melakukan perancangan ulang pelayanan IMB.

##### **5.4.1 Analisis *Customer Attributes***

*Customer Attributes* dalam penelitian didapatkan berdasarkan *Customers Needs* yang telah diidentifikasi. Setelah dilakukan pengelompokan diketahui bahwa terdapat empat *Customer Attributes*, seperti digambarkan dalam tabel 4.7, dimana masing-masing *Customer Attributes* dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **a. Keterjangkauan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia; jangkau didefinisikan sebagai jarak mendatar maksimum yang dapat dicapai. Menjangkau didefinisikan sebagai berusaha dengan sungguh-sungguh mencapai maksud; mencari (menemukan, memperoleh) sesuatu dengan usaha sendiri; sementara jangkauan adalah jarak yang dapat dijangkau.

Sehingga keterjangkauan dalam hal ini bisa didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyediakan loket IMB yang dekat dalam jangkauan masyarakat yang

tersebar di wilayah kabupaten Buru agar masyarakat dapat memperoleh pelayanan IMB.

Dengan jarak yang dekat dalam jangkauan, masyarakat sebagai *customer* dari pelayanan IMB dapat dengan mudah dan cepat mencapai lokasi loket IMB yang terdekat dengan domisilinya, sehingga tidak perlu lagi menempuh perjalanan jauh yang menghabiskan banyak waktu dan sumber daya lainnya.

b. Kenyamanan Loket;

Konsep tentang kenyamanan (*comfort*) sangat sulit untuk didefinisikan karena lebih merupakan penilaian responsif individu (Osborne, 1995). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, nyaman adalah segar; sehat sedangkan kenyamanan adalah keadaan nyaman; kesegaran; kesejukan. Kolcaba (2003) menjelaskan bahwa kenyamanan sebagai suatu keadaan telah terpenuhinya kebutuhan dasar manusia yang bersifat individual dan holistik.

Dengan demikian, dapat didefinisikan bahwa kenyamanan loket adalah kondisi loket atau ruang pelayanan IMB yang disediakan yang dapat memenuhi kebutuhan *customer* selama ia berada di ruang pelayanan IMB dilihat dari fasilitas yang tersedia.

Dengan telah disediakan fasilitas pendukung untuk memenuhi kebutuhan *customer* selama berada di loket IMB, maka *customer* dapat dengan nyaman melakukan pengurusan IMB.

c. Kemudahan Proses Pengurusan;

Kemudahan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai keadaan mudah; sesuatu yang dapat mempermudah dan memperlancar usaha.

Dalam hal pelayanan IMB, maka kemudahan proses pengurusan adalah alur pelayanan IMB yang mudah dimengerti dan jelas langkah demi langkah yang harus dilalui. Sehingga proses pengurusan IMB menjadi lancar, dan cepat dalam proses pengurusannya.

d. Profesional;

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Profesional memiliki arti :

1. Bersangkutan dengan profesi; 2. Memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya; 3. Mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya (lawan amatir). Selain itu, menurut Prof. Soempomo Djojowadono (1987), seorang guru besar dari Universitas Gadjahmada (UGM) merumuskan pengertian professional tersebut sebagai berikut ; 1. Mempunyai sistem pengetahuan yang isoterik (tidak dimiliki sembarang orang); 2. Ada pendidikannya dan latihannya yang formal dan ketat; 3. Membentuk asosiasi perwakilannya; 4. Ada pengembangan Kode Etik yang mengarahkan perilaku para anggotanya. Menurut Tanri Abeng (2002) Seorang profesional harus mampu menguasai ilmu pengetahuannya secara mendalam, mampu melakukan kerativitas dan inovasi atas bidang yang digelutinya serta harus selalu berfikir positif dengan menjunjung tinggi etika dan integritas profesi.

Dengan demikian, profesional yang berhubungan dengan pelayanan IMB dalam hal ini adalah seseorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kecermatan dan kemampuan dalam menguasai prosedur dari pekerjaannya, melayani dan berkomunikasi yang baik dengan pelanggan, serta tidak diskriminatif.

#### **5.4.2 Analisis *Functional Requirements***

Dalam *axiomatic design*, *Functional Requirements* yang dihasilkan sebisa mungkin diselesaikan secara terpisah dari FR yang lain. FR yang dikembangkan pada penelitian ini berdasarkan *Customer Attributes* (CA) yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari analisis CA yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa untuk CA 1 keterjangkauan, hal ini berkaitan dengan jarak jangkauan *customer* untuk mencapai loket IMB, oleh karena itu FR yang dikembangkan berfungsi untuk memudahkan *customer* untuk lebih cepat mengurus IMB dengan jalan mempercepat *customer* menuju lokasi pengurusan.

Dalam hal kenyamanan loket, maka FR yang dikembangkan berfungsi untuk memberikan rasa nyaman kepada *customer* selama berada di loket, dengan jalan menyediakan fasilitas – fasilitas yang dapat memenuhi kebutuhan mereka selama melakukan pengurusan di loket pelayanan IMB.

Agar dapat memenuhi CA 2 berupa Kemudahan Proses Pengurusan IMB, maka FR yang dikembangkan berfungsi untuk memudahkan alur proses pengurusan IMB dengan jalan menyederhanakan proses pengurusan serta memberikan kepastian waktu proses pelayanan kepada *customer*.

Untuk Profesional sebagai CA 3, maka FR yang dikembangkan harus berfungsi untuk dapat melayani *customer* secara profesional; untuk dapat mewujudkan hal ini perlu untuk meningkatkan kemampuan petugas loket dalam melayani *customer* ketika melakukan pengurusan administrasi di loket pelayanan

serta perlu juga untuk meningkatkan kemampuan petugas untuk melakukan verifikasi bangunan di lapangan.

### **5.4.3 Analisis Design Parameter**

*Design Parameter* yang dikembangkan pada penelitian haruslah mampu memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk memenuhi FR. Selain itu, setiap DP yang dikembangkan haruslah tidak bertentangan dengan aksioma pertama yaitu *independence axiom* yang menyatakan bahwa setiap fungsi atau FR sebisa mungkin diselesaikan secara terpisah dari FR yang lain dengan DP yang terpisah pula, maka sebisa mungkin setiap FRs di atas diselesaikan dengan hanya satu DP agar tetap menjaga independensi fungsi dan menjadikannya *Uncoupled Design*. Berikut adalah analisis dari *Design Parameters* yang tercantum pada tabel 4.9

#### **a. Keterjangkauan**

Untuk dapat memudahkan *customer* untuk lebih cepat mengurus IMB (FR1), maka perlu untuk membuka pelayanan IMB di lokasi yang sesuai dan jumlah loket yang memadai (DP 1). Lokasi dan jumlah loket IMB yang memadai berfungsi agar mempercepat *customer* menuju lokasi pengurusan (FR1.1), oleh karena itu loket yang dibuka sebaiknya berada di lokasi yang terjangkau (DP 1.1) yakni di kota kecamatan dari masing-masing kecamatan yang ada. Dibukanya loket di lokasi yang terjangkau ini berfungsi untuk memperpendek jarak ke lokasi pengurusan (FR 1.1.1) oleh karena itu perlu dibuka loket pelayanan di setiap kecamatan (DP 1.1.1). Selain itu juga, jumlah loket yang memadai berfungsi untuk memperlancar proses pelayanan *customer* (FR 1.2), maka diperlukan untuk membuka 2 loket di setiap kecamatan (DP 1.2) yang dijadikan lokasi pelayanan

IMB. Dibukanya 2 loket di setiap kecamatan di setiap kecamatan ini berfungsi untuk mengurangi antrian (FR1.2.1), oleh karena itu untuk dapat mengoperasikan 2 loket di setiap kecamatan, diperlukan untuk menambah 32 petugas IMB (DP 1.2.1) untuk ditempatkan pada masing-masing lokasi pelayanan IMB di setiap kecamatan.

#### b. Kenyamanan Loket

Untuk dapat memberikan rasa nyaman kepada *customer* (FR 2), maka perlu untuk dibuat sebuah ruang layanan yang nyaman (DP 2). Salah satu fungsi dari Ruang layanan yang nyaman adalah membuat *customer* bebas beraktifitas ketika mengurus IMB (FR 2.1), untuk itu, diperlukan sebuah ruang tunggu (DP 2.2). Ruang tunggu yang nyaman tentu harus didukung dengan fasilitas di dalamnya yang memiliki fungsi masing-masing. Ketika *customer* tiba di ruang layanan, maka kegiatan pertama yang dilakukan adalah mengisi formulir, oleh karena itu untuk memudahkan *customer* mengisi formulir (FR 2.1.1), disediakan meja formulir dengan ukuran 100 x 70 cm (DP 2.1.1) ukuran ini sesuai untuk ukuran lebar badan perseorangan ketika sedang menulis (data arsitek jilid 2, Neufret). selain itu, untuk mencegah *customer* kelalahan ketika menunggu (FR 2.1.2) giliran untuk dilayani atau proses administrasi lainnya, maka disediakan kursi tunggu individual (DP 2.1.2) dengan ukuran 50 x 50 cm yang disusun dengan memperhitungkan kebutuhan ruang gerak dari *customer*. Ruang tunggu yang nyaman tentu haruslah mampu memberikan suhu ruangan yang sejuk oleh karena itu untuk mengatur suhu ruangan (FR 2.1.3) diperlukan untuk dipasang pengatur suhu (AC) (DP 2.1.3) di ruang pelayanan, selain itu untuk mengurangi kebosanan *customer* (FR 2.1.4) ketika menunggu giliran, maka perlu ada sarana berupa televisi di ruang tunggu (DP 2.1.4) yang diletakkan di depan *customer*



tapi di belakang petugas loket agar konsentrasi petugas dalam melayani *customer* tidak teralihkan. Ruang tunggu yang nyaman juga sebaiknya menyediakan fasilitas yang berfungsi memudahkan customer untuk minum (FR 2.1.5), oleh karena itu disediakan dispenser air minum (DP 2.1.5) di lokasi yang mudah dijangkau customer. Selama *customer* melakukan kegiatan di ruangan tunggu, mungkin saja akan menimbulkan sampah oleh karena itu untuk memudahkan *customer* untuk membuang sampah (FR 2.1.6) disediakan tempat sampah (DP 2.1.6) berukuran kecil dengan diameter 40 cm dan ditempatkan di beberapa titik dalam ruangan tunggu. Di dalam ruangan tunggu yang nyaman, aroma yang ruangan pun sebaiknya untuk memberikan kenyamanan kepada *customer* yang beraktifitas di dalamnya, maka untuk mengatur aroma ruang tunggu (FR 2.1.7) disediakan pengarum ruangan untuk ruang tunggu (DP 2.1.7).

Selain ruang tunggu yang nyaman, untuk dapat memberikan rasa nyaman kepada *customer* (FR 2), maka customer juga memerlukan rasa nyaman dengan merasa bahwa kebutuhan mereka untuk memiliki IMB dapat terpenuhi. Maka untuk melancarkan proses Adminitrasi IMB (FR 2.2), perlu untuk dibuat sebuah ruang Administrasi (DP 2.2). setelah customer mengisi formulir, kemudian mereka akan menyerahkan formulir yang telah diisi ke loket IMB, untuk mempercepat *customer* dilayani di loket (FR 2.2.1) maka perlu disediakan 2 meja loket IMB di setiap lokasi (DP 2.2.1). Setelah formulir diperiksa dan dinyatakan lengkap dan benar, petugas loket akan menyerahkan kepada petugas verifikasi lapangan, oleh karena itu untuk mempercepat proses berkas verifikasi (FR 2.2.2), maka disediakan 2 meja verifikator (DP 2.2.2). Selain itu untuk memudahkan staf dalam bekerja (FR 2.2.3) perlu disediakan kursi staf (DP 2.2.3), untuk mempercepat proses berkas IMB (FR 2.2.4)

maka perlu untuk disediakan 4 Unit PC untuk petugas (DP 2.2.4), dalam proses administrasi tentu saja dibutuhkan alat untuk mencetak dokumen, maka untuk memudahkan proses pencetakan dokumen yang dibutuhkan (FR 2.2.5) perlu disediakan 4 unit printer (DP 2.2.5), dan untuk memudahkan pengarsipan dokumen (FR 2.2.6) dibutuhkan 2 lemari arsip (DP 2.2.6).

Ruang layanan yang nyaman perlu didukung juga dengan fasilitas yang berfungsi untuk memudahkan *customer* untuk memenuhi kebutuhan pribadinya (FR 2.3), untuk memenuhi hal tersebut maka perlu disediakan fasilitas *restroom* dengan ukuran 200 x 400 cm (DP 2.3) yang dapat memenuhi kebutuhan ruang gerak yang memadai bagi pengunanya. Di dalam *restroom* tersebut juga menyediakan kloset yang layak (FR 2.3.1) dengan tersedianya kloset ukuran dewasa (DP 2.3.1). dan guna memudahkan *customer* untuk menggunakan air (FR 2.3.2) disediakan Bak air (DP 2.3.2) dengan ukuran 90 x 90 x 50 cm yang mampu memenuhi kebutuhan air bagi *customer* saat menggunakan *restroom*. Selain itu, untuk memudahkan *customer* untuk membersihkan diri (FR 2.3.3), disediakan wastafel tunggal dengan ukuran 40 x 30 cm (DP 2.3.3), setelah selesai membersihkan diri maka guna memudahkan *customer* untuk mengeringkan badan (FR 2.3.4) disediakan tempat tisu toilet (DP 2.3.4), selain itu untuk mengatur aroma ruang toilet (FR 2.3.5), maka perlu disediakan pengharum ruangan toilet (DP 2.3.5).

Ukuran-ukuran yang digunakan pada desain ini dirancang dengan menggunakan ukuran-ukuran berdasarkan data yang tersedia pada buku data arsitek jilid 1 dan 2 (Ernst Neufret, 2003); Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 50 tahun 2011 tentang Standar Sarana dan Prasarana Kantor Di Lingkungan Kementerian

Dalam Negeri, serta SK SNI 03-2399-2002, tentang Tata Cara Perencanaan Bangunan MCK Umum.

c. Kemudahan Proses Pengurusan

Kebutuhan *customer* berikutnya yang harus dipenuhi dalam pemetaan FRs dan DPs ini adalah Kemudahan Proses Pengurusan IMB (CA 3), untuk memenuhi kebutuhan *customer* ini maka perlu dikembangkan sebuah sistem pelayanan baru yang memiliki fungsi untuk memudahkan alur proses pengurusan IMB (FR 3) yang diwujudkan dengan jalan membuat suatu desain SOP yang efisien (DP 3). Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa selama ini pelayanan IMB dilakukan tanpa menggunakan SOP yang baku, sehingga SOP baru yang dirancang haruslah berfungsi untuk mempercepat proses administrasi (FR 3.1), agar proses administrasi bisa dipercepat maka kebijakan yang selama ini berlaku yakni pengurusan IMB dilakukan oleh dua SKPD yang saling berkoordinasi yakni SKPD Dinas Tata Ruang dan SKPD KP3MD haruslah dirubah dengan melakukan Integrasi Pelayanan IMB (DP3.1) sehingga hal ini dapat mengurangi proses koordinasi antar SKPD (FR 3.1.1) karena pelayanan IMB dilakukan dalam satu Sistem yang terintegrasi dalam satu SKPD (DP 3.1.1) saja yakni SKPD KP3MD, selain itu integrasi sistem ini akan berfungsi untuk memberikan kepastian waktu proses pengurusan IMB (FR 3.1.2) yang membutuhkan adanya standarisasi waktu (DP 3.1.2) pelayanan yang ditetapkan dalam SOP baru yang dirancang.

Desain SOP baru yang lebih efisien haruslah memiliki fungsi untuk menyederhanakan proses pengurusan IMB (FR 3.2) yang kemudian dituangkan ke dalam suatu format baku SOP administrasi yang singkat (DP 3.2) yang dijadikan panduan oleh petugas-petugas dalam melayani pemohon yang datang. Di dalam

SOP tersebut memuat langkah demi langkah pelayanan yang lebih efisien seperti untuk mengurangi waktu pendaftaran permohonan IMB (FR 3.2.1) maka pemohon dapat dengan mudah melakukan pendaftaran dimana saja dengan mengakses laman *website* pelayanan IMB lewat menu Pendaftaran *online* (DP 3.2.1), setelah melakukan pendaftaran on line, maka selanjutnya perlu untuk memastikan keaslian dokumen yang diunggah pemohon (FR 3.2.2) dengan jalan melakukan verifikasi manual di loket IMB (DP 3.2.2). Jika dokumen telah dinyatakan telah sesuai dengan yang dibutuhkan dan diverifikasi keasliannya maka selanjutnya diperlukan proses untuk Menjaga kesesuaian antara dokumen pemohon dengan fakta di lapangan (FR 3.2.3) dengan melakukan Verifikasi Lapangan (DP 3.2.3). Pada saat verifikasi lapangan, petugas akan mencocokkan antara dokumen yang diserahkan dengan fakta di lapangan dan juga bagaimana posisi bangunan terhadap garis sepadan jalan, daerah rawan longsor, resapan air, dan beberapa faktor lainnya yang tertuang dalam Rencana Tata Ruang Wilayah yang berlaku. Jika telah sesuai maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan besaran retribusi IMB. Untuk mengurangi kesalahan penghitungan besaran IMB (FR 3.2.5), maka disediakan Software Aplikasi Penghitung IMB (DP 3.2.4) yang terintegrasi dalam laman IMB sehingga hasil perhitungan dapat langsung dikirimkan ke *email* dan *handphone* pemohon. Tahap selanjutnya adalah proses pembayaran retribusi IMB oleh pemohon, untuk mengurangi waktu pembayaran retribusi (FR 3.2.5) maka disediakan pilihan untuk melakukan Pembayaran via transfer online (DP 3.2.5). Jika pemohon telah melakukan pembayaran maka untuk memastikan pembayaran retribusi IMB (FR 3.2.6),

petugas pelayanan IMB akan melakukan Konfirmasi pembayaran oleh petugas loket IMB (DP 3.2.6). Setelah petugas mengkonfirmasi pembayaran IMB, kemudian petugas menyiapkan dokumen dan bukti-bukti Proses IMB (FR 3.2.7) untuk dilakukan proses Pencetakan STS, Papan Tanda IMB dan SK IMB (DP 3.2.7). selanjutnya untuk memberikan jaminan Legalitas IMB (FR 3.2.8) maka diperlukan tanda tangan Kepala SKPD di SK IMB (DP 3.2.8). Selanjutnya, untuk Mengurangi penumpukan berkas IMB yang telah selesai (FR 3.2.9) yang merupakan salah satu hal menimbulkan adanya *waste* dalam sistem pelayanan IMB yang ada sekarang, maka petugas kemudian melakukan Pengiriman STS, Papan tanda IMB dan SK IMB ke alamat Pemohon (DP 3.2.9).

#### d. Profesional

Sebuah sistem pelayanan yang baik tentu harus juga didukung dan dimotori juga oleh personil yang profesional, hal ini pula yang diinginkan oleh *customer* dalam CA 4. Oleh karena itu dibutuhkan personil yang berfungsi untuk melayani *customer* secara profesional (FR 4) oleh karena itu, pemerintah kabupaten buru harus menyediakan Petugas yang professional (DP 4) guna memenuhi kebutuhan tersebut.

Dalam proses pengurusan IMB, petugas akan melakukan kontak dengan *customer* dalam dua proses utama yakni pelayanan di loket dan verifikasi di lapangan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan petugas loket pelayanan IMB dalam melayani *customer* (FR 4.1), maka tentu diperlukan petugas loket pelayanan imb yang mampu melayani *customer* (DP 4.1). Kemampuan petugas dalam melayani *customer* dapat dilihat dari apakah ia

mampu mencegah kesalahan yang dilakukan oleh *customer* ketika mengisi formulir, oleh karena itu untuk menurunkan kesalahan pengisian formulir (FR 4.1.1) diperlukan petugas yang teliti (DP 4.1.1) untuk dapat memeriksa dokumen yang dibawa oleh *customer* untuk dibandingkan dengan data yang telah diisi *customer* ketika melakukan pendaftaran *online*. Selain itu, petugas loket juga bertugas untuk melakukan proses pencetakan Surat Tanda Setoran (STS), oleh karena itu untuk menurunkan kesalahan penerbitan STS (FR 4.1.2) dibutuhkan petugas yang terampil (DP 4.1.2) dalam hal menggunakan peralatan pencetakan. Dalam melayani *customer*, sistem pelayanan yang baik juga dituntut untuk meningkatkan ketanggapan menanggapi permasalahan pelanggan (FR 4.1.3) harus disediakan petugas yang tanggap (DP 4.1.3) dalam merespon keluhan *customer*. Selain itu, dalam pelayanan yang baik semua *customer* dianggap sama pentingnya, oleh karena itu perlu untuk mengurangi diskriminasi terhadap *customer* (FR 4.1.4) dengan jalan menyediakan petugas yang tidak diskriminatif (DP 4.1.4).

Selain melayani *customer* dalam sistem pelayanan IMB, *customer* juga akan dilayani ketika proses verifikasi lapangan, maka perlu untuk meningkatkan kemampuan memverifikasi bangunan (FR 4.2) dengan jalan menyediakan petugas yang mampu memverifikasi bangunan dengan tepat (DP 4.2). Petugas verifikasi bisa dikatakan profesional apabila ia mampu memverifikasi bangunan dengan menjaga kesesuaian bangunan dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (FR 4.2.1) oleh karena itu perlu ditugaskan petugas yang cermat (DP 4.2.1) untuk bias menilai dan membandingkan keadaan actual bangunan di lapangan dengan peraturan yang

tertuang dalam RTRW yang berlaku. Selanjutnya, ketika bangunan tersebut telah terverifikasi, maka pelayanan selanjutnya adalah penghitungan besaran IMB, oleh karena itu untuk menurunkan kesalahan penghitungan IMB (FR 4.2.2) dibutuhkan petugas yang mampu menghitung IMB (DP 4.2.2)

#### **5.4.4 Analisis Usulan Perbaikan**

##### **a. Penambahan Jumlah dan Lokasi Loker IMB**

Seperti yang tercantum dalam tabel 4.10, untuk dapat memenuhi kebutuhan *customer* seperti yang telah dijabarkan pada pemetaan FR dan DP sebelumnya, maka diusulkan untuk dilakukan penambahan Lokasi dan jumlah loket IMB yang pada saat ini baru terdapat di dua kecamatan dari sepuluh kecamatan yang berarti bahwa jangkauan wilayah pelayanan (*area coverage*) baru 20 % dari total wilayah kabupaten buru. Dengan menambah 2 loket di masing-masing kecamatan yang belum memiliki lokasi pelayanan IMB akan meningkatkan jangkauan pelayanan menjadi 100 % dari wilayah kerja pemerintah Kabupaten Buru, hal ini tentu akan meningkatkan dimensi *tangibility* dari kualitas pelayanan yang dilakukan, karena *customer* menjadi lebih mudah untuk menjangkau loket pelayanan yang dibutuhkan untuk mendapatkan IMB.

Selain itu, dengan penambahan petugas IMB di masing-masing loket juga akan meningkatkan nilai *Reliability* dari kualitas pelayanan IMB, karena dengan penambahan jumlah tenaga kerja, maka *customer* akan lebih cepat untuk dilayani.

##### **b. Perbaikan Ruang Pelayanan IMB**

Salah satu kebutuhan *customer* yang harus dipenuhi dalam perancangan sistem pelayanan IMB yang baru ini adalah kebutuhan akan kenyamanan loket yang

kemudian coba untuk dipetakan ke dalam FR 2 dan DP 2 beserta dekomposisinya. Desain Ruang pelayanan seperti pada gambar 4.7, terlihat bahwa ruang pelayanan telah dilengkapi dengan berbagai macam peralatan yang dapat mendukung operasional pelayanan dan juga dapat memberikan kenyamanan kepada *customer* selama berada di ruang pelayanan IMB mengingat ukuran-ukuran fasilitas dalam ruang pelayanan tersebut dirancang berdasarkan data yang tersedia pada buku data arsitek jilid 1 dan 2 (Ernst Neufret, 2003); Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 50 tahun 2011 tentang Standar Sarana dan Prasarana Kantor Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri, serta SK SNI 03-2399-2002, tentang Tata Cara Perencanaan Bangunan MCK Umum

Hal ini tentu saja akan meningkatkan kualitas dari dimensi Tangible dimana dimensi ini adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan (Parasuraman, 1990) yang mencakup hal-hal seperti fasilitas, peralatan, dan sarana prasarana yang disediakan dan dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan pelayanan IMB.

#### c. SOP IMB

Berdasarkan hasil pemetaan FR dan DP yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang menginginkan kemudahan proses pengurusan IMB, diperlukan perubahan alur pelayanan IMB yang ada saat ini, yang dituangkan ke



dalam prosedur kerja yang menjadi standar kerja bagi petugas dalam melayani. Menurut Maryati (2007) standar kerja adalah perilaku atau hasil minimum yang diharapkan dapat dicapai oleh seluruh karyawan. Prosedur yang diterapkan berdasarkan standar kerja inilah yang kemudian disebut sebagai SOP (*Standard Operating Procedure*).

Menurut Tathagati (2014), secara luas SOP dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan secara benar, tepat dan konsisten, untuk menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan dalam arti sempit, SOP merupakan bagian dari dokumen sistem tata kerja yang mengatur secara rinci kegiatan-kegiatan operasional organisasi agar terlaksana secara sistematis.

SOP yang diusulkan dalam penelitian ini yang dituangkan dalam gambar 4.8, disusun berdasarkan pemetaan FR dan DP yang digabungkan dengan menghilangkan *waste* yang teridentifikasi pada proses *lean* proses analisis sebelumnya.

Dengan SOP yang baru ini, maka tidak ada lagi alur pelayanan yang mengharuskan adanya transportasi berkas dan informasi antara dua SKPD, dengan demikian akan terjadi efisiensi waktu sebesar 2378 menit yang dapat dilihat dari perbedaan total waktu pelayanan dari alur pelayanan aktual yaitu sebesar 3768 menit menjadi 1390 menit yang berarti telah terjadi efisien waktu sebesar 63,11 %

#### d. Sistem Diklat Dan Peraturan Pendukung

Sistem pelayanan IMB merupakan sebuah sistem pelayanan yang mempertemukan antara petugas pelayanan dengan *customer* yang berasal dari

berbagai macam latar belakang. Oleh karena itu, setiap petugas sebaiknya dibekali dengan berbagai macam ketrampilan yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan yang menjadi tugasnya. Menurut Simamora (1999), pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan pengalaman atau perubahan sikap seseorang. Sedangkan menurut Nitisemito (1996), pelatihan atau training sebagai suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Serta Carrell dan Kuzmits (1982) pelatihan sebagai proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi.

Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa pelatihan merupakan suatu kewajiban bagi SKPD untuk diberikan kepada para petugasnya yang akan melayani masyarakat. Hal ini juga akan memberi dampak langsung kepada dimensi *Reliability* (Kehandalan); *Responsiveness* (Ketanggapan); *Empathy* (*Professionalism* (Profesionalisme); dan juga *Attentiveness* (Perhatian). Keempat dimensi kualitas tersebut berkaitan langsung dengan pengetahuan, keterampilan, kecermatan, ketelitian, dan Sikap yang bisa didapatkan dan dikembangkan lewat proses pendidikan dan pelatihan yang baik.

### **5.5 Analisis tahap Control**

Dalam prinsip DMAIC, tahap control merupakan tahap terakhir, dalam tahap ini dilakukan rencana pengendalian (*control plan*) terhadap proses (Shanty kusuma dewi, 2012). Dalam tahap ini perlu adanya pengawasan untuk meyakinkan bahwa

hasil-hasil yang diinginkan sedang dalam proses pencapaian. Koordinasi antara pihak yang terkait perlu sekali dilaksanakan untuk menjaga keefektifan dan keefisienan seluruh tujuan yang hendak dicapai.

Untuk mengidentifikasi kesesuaian desain sistem pelayanan IMB yang dibuat telah sesuai dengan keinginan pengguna yang tercermin dalam *customer attributes*, maka dilakukan uji *marginal homogeneity* (homogenitas). Hasil yang didapat berdasarkan *marginal homogeneity* sesuai dengan Tabel 4.11 menunjukkan bahwa masing-masing atribut menunjukkan bahwa nilai sig. > 0.05 yang artinya terdapat kesesuaian yang signifikan antara desain sistem pelayanan IMB yang dibuat dengan desain yang diinginkan oleh pengguna sistem pelayanan IMB.

Dalam penelitian ini, sistem pelayanan baru yang didesain berdasarkan kebutuhan *customer* tidak diimplementasikan dalam bentuk uji coba atau eksperimen, oleh karena itu, bentuk kontrol yang dapat dilakukan adalah dengan jalan mengkomunikasikan atau meminta pendapat kepada orang-orang yang memiliki pengalaman dalam bidang pelayanan IMB. Dalam hal ini adalah petugas dan pejabat yang berwenang dalam pelayanan IMB.

Untuk memverifikasi apakah sistem baru yang diajukan dapat mencapai tujuan yang diinginkan yaitu peningkatan pada kualitas pelayanan dilihat dari berbagai dimensi kualitas, maka digunakan uji beda wilcoxon untuk memverifikasi apakah ada perbedaan kualitas antara desain sistem pelayanan IMB usulan dengan sistem pelayanan IMB yang digunakan saat ini, hasilnya adalah terdapat perbedaan antara sistem pelayanan IMB usulan dengan sistem pelayanan IMB yang digunakan saat ini dengan nilai  $p < 0.05$