

**ANALISA BUSINESS PROCESS REENGINEERING  
PADA PELAYANAN ADMINISTRASI  
DI KANTOR KECAMATAN NGBEL KABUPATEN PONOROGO  
PROVINSI JAWA TIMUR INDONESIA**

**Oleh**

Fibi Chandra Puspita<sup>1</sup>; Suwardi<sup>2</sup>; Herning Suryo Sardjono<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Program Studi S2 MAP Universitas Slamet Riyadi Surakarta dan Kantor Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo, fibichandra1976@gmail.com.

<sup>2</sup> Program Studi S2 MAP Universitas Slamet Riyadi Surakarta, suwardi.unisri@gmail.com.

<sup>3</sup> Faculty of Social and Political Science, Universitas Slamet Riyadi Surakarta herningsuryo@gmail.com.

**AbstraK**

Penelitian ini bertujuan menganalisa permasalahan dan merancang prosedur pada pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo. Dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan sebagai sumber data dalam penelitian ini merupakan informan internal (penyelenggara pelayanan) dan informan eksternal (pengguna layanan). Metode yang digunakan dalam menentukan sumber data adalah metode *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil *fishbone/cause-effect analysis* dan analisa *value added* pada pelayanan administrasi yang diselenggarakan masih ditemukan permasalahan-permasalahan yang klasik. Prosedur pelayanan administrasi yang dianalisa memiliki Rasio Nilai Tambah sekitar 86,36% sehingga masih dapat ditingkatkan. Permasalahan-permasalahan yang ada memerlukan rekayasa ulang proses bisnis pelayanan administrasi sehingga akan mendukung pencapaian tujuan pelayanan administrasi yang efektif dan efisien. Analisa hasil rekayasa ulang proses bisnis dengan menggunakan Business Impact Analysis diperoleh 21 nilai positif dan 8 nilai negatif sehingga hasil rekayasa ulang proses bisnis layak untuk dilanjutkan implementasinya.

*Keywords* : Pelayanan, administrasi, *reengineering*, *public*..... berjumlah 3 – 5

**Pendahuluan**

Pelayanan administrasi pada instansi pemerintah merupakan kewajiban bagi lembaga penyelenggara pelayanan publik. Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik termasuk pelayanan administrasi mempunyai tanggungjawab dalam melaksanakan pelayanan umum yang berkualitas sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Permasalahan yang sering ditemui dalam pelayanan

administrasi selalu mendapatkan perhatian baik masyarakat, media massa, maupun media sosial *online*.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelayanan administrasi yang diselenggarakan pemerintah daerah utamanya kecamatan. Faktor yang paling dominan dan mendapat perhatian para peneliti adalah faktor aksesibilitas pelayanan. Aksesibilitas pelayanan dapat diartikan kemudahan masyarakat mendapatkan akses

pelayanan publik dan jarak tempuh masyarakat ke unit pelayanan publik. Penelitian ini berupaya menguraikan permasalahan-permasalahan pelayanan administrasi dan berupaya merancang metode pelayanan administrasi yang lebih efektif dan efisien. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan rekayasa ulang proses bisnis yang diterapkan pada instansi pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik.

Sebagaimana disampaikan C. Brennan dan A. Douglas (2002) bahwa masyarakat membutuhkan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan berkualitas kepada masyarakat akan mempengaruhi indeks kepuasan masyarakat yang tidak hanya ditunjukkan dengan angka akan tetapi dapat ditunjukkan dengan jumlah keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Rob Gandy et all dalam *Demonstrating Acces to Public Services Diagrammatically* (2011) bahwa pelayanan yang diselenggarakan pemerintah harus menjangkau seluruh wilayah geografis di suatu wilayah. Akses pelayanan administrasi merupakan perhatian utama bagi penyelenggara dan perencana pelayanan publik.

Pelaksanaan pelayanan administrasi tidak lepas dari prosedur yang ditetapkan penyelenggara pelayanan publik. Prosedur yang dituangkan mengacu pada peta proses bisnis yang telah ditetapkan dan diuraikan dalam Standar Operasional Prosedur penyelenggara pelayanan. Sebagaimana disampaikan V. Weerakkody et all (2011) bahwa rangkaian rekayasa ulang proses bisnis diperlukan dalam penyusunan standar operasional prosedur. Adapun rekayasa proses bisnis meliputi

beberapa pentahapan mulai dari analisa masalah sampai dengan rencana implementasi.

Menurut Hammer dan Champy (1993) proses bisnis dalam organisasi meliputi unsur aktifitas, input dan output yang dilakukan secara berurutan. Pendapat lain menguraikan bahwa struktur dalam proses juga merupakan hal yang tidak dapat dikesampingkan. Sebagaimana diuraikan Davenport (1993) bahwa suatu proses bisnis merupakan aktifitas kerja yang berkaitan dengan urutan waktu mulai awal hingga akhir yang mengidentifikasi input dan output proses. Dapat dikatakan bahwa suatu proses bisnis adalah aktifitas yang dapat diukur dalam bingkai struktur yang jelas kemudian menghasilkan produk pelayanan untuk pelanggan.

Terkait dengan penyusunan peta proses bisnis dapat dikaji dengan peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2018. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa peta proses bisnis sebagai diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien dalam unit organisasi yang dapat dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan tata kelola organisasi pemerintah.

Peta proses bisnis yang telah ditetapkan suatu organisasi penyelenggara pelayanan seperti pemerintah kemudian dipahami seluruh unit penyelenggara pelayanan publik sebagai peta proses. Sebagaimana disampaikan Jacka (2009) bahwa peta proses memiliki tujuan agar penyelenggara pelayanan dan pengguna layanan dapat memahami alur prosedur hingga tata kerja suatu proses bisnis. Dengan mendasarkan pada peta proses bisnis

yang kemudian disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada implementasinya, maka dimungkinkan peta proses bisnis tersebut di lakukan rekayasa ulang dengan mendasarkan pada analisa-analisa.

Sebagaimana disampaikan Hammer dan Champy (1993) bahwa rekayasa ulang proses bisnis dilakukan dengan melakukan pemikiran kembali secara mendasar sebagai proses awal. Hal ini dapat dikatakan sebelum melakukan rekayasa ulang proses bisnis maka diperlukan analisa dengan mendasarkan pada permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan proses bisnis yang terdahulu. Masih menurut Hammer dan Champy (1993) pentahapan dalam rekayasa proses bisnis adalah dengan melakukan perancangan ulang secara radikal untuk memperbaiki proses bisnis yang terdahulu untuk kemudian dilakukan analisa kinerja proses.

Dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis, organisasi penyelenggara pelayanan publik memerlukan dukungan sistem, dukungan kebijakan organisasi dan dukungan struktur organisasi yang efisien. Hal ini sebagaimana disampaikan Manganelli (1994) dalam menguraikan tujuan rekayasa ulang proses bisnis yaitu pencapaian optimalisasi alur kerja dan produktifitas dalam organisasi. Seiring dengan pendapat Manganelli (1994), penggagas rekayasa proses bisnis lain yaitu Davenport (1993) juga menguraikan tujuan dari rekayasa proses bisnis yaitu sebagai upaya organisasi agar alur kerja dan proses organisasi lebih efisien dan lebih adaptif mengikuti perkembangan jaman.

Dalam rekayasa proses bisnis

terdapat beberapa metodologi yang dapat diterapkan dalam organisasi. Berdasarkan Vakola (2000) bahwa metodologi dalam rekayasa ulang proses bisnis diharapkan mampu menyediakan teknik dan pedoman yang konsisten bagi organisasi yang akan melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis. Menurut Schumacher (1997) beberapa metodologi dalam rekayasa ulang proses bisnis antara lain adalah (1) Metodologi Hammer-Champy, (2) Metodologi Davenport, (3) Metodologi Manganelli-Klein dan (4) Metodologi yang dikembangkan perusahaan KODAK.

Metodologi - metodologi *business process reengineering* (BPR) tersebut memiliki pentahapan yang berbeda-beda termasuk pada penterjemahan metodologi sehingga memunculkan metodologi baru. Sebagaimana Dumai (2018) melakukan modifikasi terhadap metodologi rekayasa ulang proses bisnis Hammer-Champy sehingga muncul metodologi rekayasa ulang proses bisnis dengan sebutan *Business Process Management* (BPM). Pentahapan dalam BPM masih terkait erat dengan metodologi BPR menurut Hammer-Champy akan tetapi disesuaikan dengan kondisi organisasi yang akan menerapkan rekayasa ulang proses bisnisnya.

Pada perkembangan selanjutnya, peta proses bisnis juga dilakukan di sektor publik atau dapat diartikan pemerintah juga menerapkan peta proses bisnis sebagai pedoman untuk melaksanakan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan, termasuk didalamnya penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan diterapkannya proses bisnis pada sektor privat, maka juga dapat dilakukan rekayasa proses bisnis di

lingkungan pemerintah. Proses bisnis yang diterapkan di sektor privat ini juga disebut proses pemerintah (*government process*). Rekayasa proses bisnis yang dilakukan di sektor pemerintah kemudian disebut *Government Process Reengineering* (GPR).

Sebagaimana disampaikan Ming (2013) bahwa *Government Process Reengineering* adalah metode *Business Process Reengineering* yang diterapkan di organisasi pemerintah dengan tujuan yang sama dengan BPR. Menurut Ming (2013) GPR akan memberikan *quantum leap* dalam transformasi proses pemerintah sehingga pemerintah memiliki pedoman dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan termasuk dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Berdasarkan pendapat Zhigang Li (2016) bahwa GPR merupakan reformasi berskala besar yang dilakukan pemerintah yang akan mempengaruhi filosofi, prinsip dasar, struktur organisasi sampai dengan perilaku organisasi dalam mencapai kinerja pemerintah dan kualitas pelayanan yang maksimal. Menurutnya hal ini bukan sesuatu yang mudah dalam upaya mencapai prosedur yang mudah dan upaya restrukturisasi organisasi yang lebih efisien. Zhigang Li (2016) juga menguraikan bahwa GPR merupakan transformasi pemerintah dan inovasi dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan waktu dengan memanfaatkan teknologi informasi yang modern untuk mencapai tata kelola pemerintah yang efisien sebagai dasar penyelenggaraan *electronic government* (*e-government*).

*Government Process Reengineering* (GPR) juga diterapkan di negara-negara lain dengan

melakukan metode yang dikembangkan sesuai dengan kondisi masing-masing wilayah negara. Salah satu negara yang mengimplementasikan model GPR ini adalah India. Negara India melalui *National Institute of Smart Government* (NISG) mengembangkan *Business Process Reengineering* yang diberlakukan di pemerintah sebagai *Government Process Reengineering*. Menurut NISG (2012) *Government Process Reengineering* merupakan penerapan konsep rekayasa ulang proses bisnis pada pelayanan yang dilakukan pemerintah. Masih menurut NISG, rekayasa ulang proses pemerintah mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada seluruh pelayanan yang diselenggarakan pemerintah.

Sedangkan menurut Departemen Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (2021) bahwa organisasi sektor publik dalam hal ini pemerintah telah menerapkan metode *Business Process Reengineering* (BPR) dalam tata laksana pemerintahan melalui *Government Process Reengineering* (GPR). *Government Process Reengineering* dilakukan dalam upaya reformasi instrumental dengan harapan dapat merubah tata kelola sektor publik dari model birokrasi hierarkis tradisional ke arah birokrasi horisontal sehingga setiap proses akan berorientasi *customer*.

Terdapat 2 (dua) metodologi dalam model *Government Process Reengineering*, yaitu (1) Metodologi menurut Ming (2013), dan (2) Metodologi menurut *National Institute of Smart Government* (2021). Kedua metodologi ini memiliki proses yang hampir sama, akan tetapi metodologi yang diuraikan NISG merupakan pengembangan

*Government Process Reengineering* yang disesuaikan dengan perkembangan dinamika permasalahan proses bisnis pada sektor publik.

Metodologi Ming (2013) mengawali penerapan GPR dengan mengedepankan pemahaman pemangku kepentingan dan *stakeholder* untuk perubahan manajemen tata kelola pemerintahan. Setelah dicapai kesepakatan visi GPR maka kemudian dilakukan pemetaan proses saat ini yang diukur kinerja prosesnya. Keluaran dari proses ini adalah peta proses saat ini, kajian biaya, waktu dan kualitas serta kebijakan yang menjadi pedoman proses. Setelah mendapatkan beberapa kajian dari proses bisnis yang dilakukan saat ini, kemudian dilakukan perancangan ulang proses bisnis. Perancangan proses bisnis menurut Ming (2013) adalah berfokus pada pelanggan dan mengurangi jumlah *hand-off* sehingga diharapkan proses akan lebih efisien. Masih menurut Ming (2013) beberapa teknik perancangan ulang proses bisnis antara lain dengan perancangan *blueprint* proses bisnis, mengadopsi rekayasa proses bisnis negara lain, melakukan perubahan kebijakan yang menyebabkan *bottleneck* dan *under delays*, mengurangi *hand-off*, melakukan metode kerja paralel, dan meningkatkan kecepatan penyelesaian transaksi.

Masih berdasarkan metodologi Ming (2013) dari pentahapan proses yang dilakukan diatas, selanjutnya dilakukan evaluasi dan pemilihan model rekayasa proses. Hal ini dilakukan dengan analisa *Tangible benefits-Net Present Value* (NVP) dan analisa *Intangible benefits*. Analisa-analisa ini digunakan untuk memberi peringkat proses dan memilih proses

yang akan di rekayasa. Selanjutnya setelah diperoleh hasil analisa proses, dilakukan identifikasi teknologi yang akan dipergunakan dalam rekayasa proses. Pentahapan yang terakhir menurut Ming (2013) adalah melakukan penyesuaian struktur organisasi, uraian tugas pokok fungsi organisasi, penyesuaian sistem manajemen kinerja dan penyesuaian kebijakan pendukung sesuai desain proses yang baru.

Sedikit berbeda dengan metodologi Ming (2013), *National Institute of Smart Government* (NISG) melakukan *Government Process Reengineering* dengan metodologi tersendiri. Metodologi menurut NISG (2021) diawali dengan melakukan identifikasi permasalahan yang timbul pada penerapan proses bisnis saat ini. Identifikasi permasalahan ini dapat dilihat dari beberapa parameter seperti (1) Parameter *Man*, (2) Parameter *Management*, (3) Parameter *Methods*, (4) Parameter *Materials*, dan (5) Parameter *Money*. Khusus parameter *man* (manusia) dengan menggunakan sumber dari unsur internal pelayanan yaitu petugas penyelenggara pelayanan dan unsur eksternal pelayanan yaitu masyarakat sebagai pengguna layanan.

Metodologi NISG (2021) selanjutnya melakukan identifikasi visi dan tujuan GPR yang didasarkan pada tujuan *e-government*. Kemudian dilakukan kajian analisa permasalahan yang telah dirangkum dengan analisa *Cause-Effect/Fishbone Analysis* untuk mendapatkan *root cause* yang terdiri dari *primary cause* dan *secondary cause*. Kemudian pada tahap akhir analisa diperoleh *problem statement* yang merupakan simpulan akhir dari permasalahan-permasalahan yang terjadi. Dari

kajian *Cause-Effect/Fishbone Analysis* kemudian dilakukan analisa nilai tambah (*Value Added Analysis*) untuk mendapatkan rasio nilai tambah (*Value Added Ratio*). Nilai rasio pada *Value Added Ratio* (VAR) ini yang kemudian dipergunakan untuk menilai apakah suatu proses masih memerlukan rekayasa ulang untuk mendapatkan rasio yang lebih tinggi atau tidak.

Selanjutnya berdasarkan metodologi NISG (2021) dilakukan rekayasa proses bisnis dengan beberapa metode yang dipilih berdasarkan analisa proses. Metode rekayasa ulang tersebut antara lain rancang ulang proses (*process redesign*), pengerjaan ulang proses (*process rework*), mengurangi/menghilangkan proses (*removing process*), alih daya proses (*process outsource*) dan mengganti/otomatisasi proses (*replace/automation process*). Setelah dilakukan rekayasa ulang proses bisnis sesuai kajian analisa, maka hasil rekayasa ulang proses bisnis dianalisa dengan *Business Impact Analysis* (BIA) untuk mendapatkan besaran nilai positif dan nilai negatif. Berdasarkan hasil *Business Impact Analysis* (BIA) ini menunjukkan apakah hasil rekayasa proses bisnis dapat dilanjutkan untuk diimplementasikan. Kemudian dilakukan analisa rencana implementasi dengan menguraikan peran *person in charge* (PIC) masing-masing pentahapan rencana implementasi.

Rekayasa ulang dalam penelitian ini ditujukan untuk proses bisnis pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo. Berdasarkan uraian Goonroos dalam Moenir (1992) bahwa pelayanan umum merupakan

kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok dengan prosedur dan metode tertentu untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Masih menurut Moenir (1992) dalam pelayanan diperlukan interaksi antara petugas pelayanan dan pengguna layanan dalam suatu sistem pelayanan.

Peran pemerintah dalam pelayanan kepada masyarakat memiliki arti penting sehingga pemerintah dituntut untuk lebih antisipatif dalam menghadapi tantangan-tantangan dalam pelayanan kepada masyarakat sebagaimana disampaikan Osborne dan Plastrik dalam Sabarudin (2015). Berdasarkan pendapat Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2006) bahwa pelayanan publik dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu (1) Pelayanan Administrasi, (2) Pelayanan Barang, dan (3) Pelayanan Jasa.

Keterkaitan *Business Process Reengineering* dengan *E-Government* sebagaimana pendapat Tan (2003) adalah dari beberapa perspektif dalam pelaksanaan *e-government* adalah perspektif proses dengan pengujian teknologi informasi. Teknologi informasi dapat digunakan secara efektif dalam penyelenggaraan pelayanan publik seperti merancang ulang proses pemerintah. Keberhasilan penerapan *e-government* dapat seiring dengan proses bisnis organisasi penyelenggara pelayanan yang mengikuti perkembangan waktu.

### Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan model *applied research*. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diambil dengan

teknik pengambilan sampel yang bersifat *purposive sampling*. Sumber data primer pada penelitian ini adalah informan yang merupakan unsur internal dan unsur eksternal pelayanan. Unsur internal pelayanan adalah komponen penyelenggara pelayanan administrasi di obyek penelitian, sedangkan unsur eksternal pelayanan adalah masyarakat sebagai pengguna layanan dengan kriteria tertentu.

Sedangkan sumber data sekunder pada penelitian ini adalah dokumen, dan peristiwa. Dokumen dalam penelitian ini adalah dokumen pendukung penelitian sedangkan peristiwa yang diamati adalah proses pelayanan administrasi dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang disusun dalam bentuk pedoman wawancara. Pedoman wawancara digunakan secara terstruktur dengan pertanyaan terbuka yang berisi pertanyaan mengenai proses pelayanan administrasi.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara dengan teknik *snowball sampling*, metode dokumentasi dengan teknik analisis *content analysis*, dan metode observasi dengan pengamatan langsung pada proses pelayanan administrasi. Pada penelitian ini teknik analisis data dengan menggunakan analisis data interaktif yang didukung dengan matriks data penelitian.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada identifikasi permasalahan pelayanan administrasi dengan mengklasifikasikan beberapa parameter antara lain (1) Parameter *Man* yang dibagi menjadi manusia sebagai petugas pelayanan dan

masyarakat sebagai pengguna layanan, (2) Parameter *Methods*, yaitu prosedur pelayanan yang berlaku, (3) Parameter *Materials* yaitu sarana dan prasarana pelayanan sebagai pendukung tata kelola pelayanan administrasi, (4) Parameter *Money* yaitu dukungan alokasi anggaran pelayanan yang disediakan, dan (5) Parameter *Management* yaitu kebijakan pendukung pelayanan yang telah ditetapkan. Parameter *Man* dari unsur eksternal yaitu masyarakat sebagai pengguna layanan, dikategorikan menjadi 2 (dua). Kategori tersebut diperoleh dari kajian masyarakat yang berasal dari desa yang terjauh dan terdekat dari unit pelayanan administrasi di kecamatan. Dari hasil wawancara dengan masyarakat pengguna layanan, masih banyak keluhan yang disampaikan masyarakat.

Sedangkan parameter *man* yang berasal dari unsur internal pelayanan yaitu petugas pelayanan administrasi diperoleh data bahwa kualifikasi pendidikan petugas pelayanan masih belum memadai. Demikian juga dari segi kuantitas petugas, keikutsertaan dalam pelatihan penyelenggaraan pelayanan, dan kurangnya pemahaman dalam prosedur pelayanan. Hasil wawancara dan observasi dalam penelitian ini diuraikan bahwa hanya sekitar 25% dari petugas pelayanan yang memenuhi persyaratan kualifikasi sebagai petugas pelayanan.

Dari parameter *methods* yaitu pemahaman prosedur pelayanan administrasi diperoleh hasil bahwa pentahapan prosedur pelayanan administrasi telah disosialisasikan kepada pemerintah desa, akan tetapi masih terdapat kekurangan pemahaman masyarakat terhadap prosedur yang harus dilakukan dalam

pengurusan pelayanan administrasi. Hasil observasi pada parameter prosedur diperoleh kajian waktu tercepat dan terlama dalam pengurusan pelayanan administrasi. Dengan memenuhi prosedur pelayanan administrasi, waktu tercepat yang diperlukan sekitar 110 menit atau 1 jam 50 menit. Sedangkan waktu terlama dari hasil observasi adalah 315 menit atau 5 jam 15 menit. Dari hasil wawancara diperoleh data bahwa pemenuhan persyaratan pelayanan administrasi sekitar 68% hal ini seiring dengan data dari rekapitulasi penyelesaian berkas pelayanan yang tidak dapat diproses atau dinyatakan tidak memenuhi persyaratan sekitar 0.06%.

Dari parameter *materials* yaitu sarana dan prasarana pendukung pelayanan administrasi, berdasarkan hasil penelitian masih ditemukan perangkat pendukung yang kurang optimal dalam mendukung proses pelayanan administrasi dikarenakan perangkat yang digunakan sudah memerlukan peremajaan perangkat. Dari perangkat yang disediakan untuk pelayanan administrasi, sekitar 80% yang masih dapat digunakan. Dari perangkat yang masih dapat digunakan, hanya sekitar 50% yang secara optimal dapat mendukung proses pelayanan administrasi. Hal ini mengingatkan bahwa perangkat yang dipergunakan di pelayanan administrasi sebagian besar adalah hibah dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo yang memerlukan peremajaan perangkat.

Kemudian dari parameter *money* yaitu ketersediaan alokasi anggaran yang dipergunakan untuk mendukung pelayanan administrasi masih belum maksimal karena sangat terpengaruh oleh *refocusing* anggaran

yang dipergunakan untuk penanganan pandemi COVID-19. Dari hasil penelitian bahwa estimasi kebutuhan dalam bidang pelayanan administrasi yang mampu dipenuhi penganggarnya masih sekitar 14% dari keseluruhan jumlah anggaran yang diperlukan. Hal ini tentunya masih jauh dari kebutuhan riil yang diperlukan untuk mendukung pelayanan administrasi.

Kemudian dari parameter *management* yaitu kebijakan pendukung operasional pelayanan administrasi selain dokumen standar operasional prosedur dan standar pelayanan publik, berdasarkan hasil penelitian terdapat kebijakan *reward* dan *punishment* bagi petugas pelayanan. Kebijakan tersebut ditetapkan dengan maksud memberi dukungan dalam operasional pelayanan administrasi, akan tetapi bentuk penghargaan dan hukuman masih bersifat internal organisasi sehingga kebijakan tersebut masih kurang efektif dalam pengawasan pelaksanaan pelayanan administrasi.

Dalam menentukan visi *Government Process Reengineering* berdasarkan hasil penelitian dilakukan dengan *forum groups discussion* dengan dilaksanakannya Forum Konsultasi Publik (FKP) sehingga diperoleh kajian mengenai kebutuhan pengguna (*stakeholder needs*) dan persyaratan pengguna (*stakeholder requirements*). Dengan mensinkronkan antara hasil FKP dengan dokumen Rencana Kerja (RENJA) Kecamatan Ngebel maka diperoleh visi *government process reengineering* yaitu teknologi informasi pelayanan desa dan kecamatan secara terpadu dalam peningkatan akses pelayanan administrasi masyarakat secara cepat, tepat dan akurat.



Pada langkah pemetaan proses dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *flowcharting* terhadap peta proses bisnis level 0 sampai dengan level 2 sesuai dengan dokumen Peta Proses Bisnis Kecamatan Ngebel. Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa penyusunan peta proses bisnis masih belum mencakup peta proses bisnis level n sehingga pada penentuan alur prosedur dalam standar operasional prosedur masih belum optimal dilakukan. Kajian terhadap dokumen Standar Operasional Prosedur diperoleh data bahwa sekitar 11 (sebelas) pelayanan administrasi dari 38 (tigapuluh delapan) jenis pelayanan yang ditangani Kantor Kecamatan Ngebel. Dari 11 (sebelas) pelayanan administrasi ini memiliki alur pelayanan yang sama dan terdapat proses yang berulang sehingga diperlukan rekayasa ulang proses. Langkah analisa pemetaan proses kemudian dilakukan dengan metode *swimlane* dengan *software Visual Paradigm v.16.0* sehingga diperoleh kajian tentang peta proses bisnis level n.

Pada pentahapan analisa proses saat ini dilakukan dengan 2 (dua) analisa yaitu *Cause-effect/Fishbone Analysis* dan *Value Added Analysis*. Dari hasil analisa sebab-akibat/tulang ikan (*Cause-effect/Fishbone Analysis*) didapat *root cause* sesuai parameter yang dijadikan kajian. Dari parameter-parameter tersebut kemudian dianalisa dengan *cause-effect/fishbone analysis* didapat penyebab primer (*primary cause*), penyebab sekunder (*secondary causes*) yang kemudian menghasilkan kalimat permasalahan (*problem statement*).

Setelah dilakukan kajian *cause-effect/fishbone analysis*

kemudian dilakukan analisa nilai tambah (*Value Added Analysis*) terhadap prosedur pelayanan administrasi dengan waktu yang tercepat. Analisa nilai tambah ini dilakukan untuk mengidentifikasi langkah-langkah proses yang memiliki nilai tambah sesuai yang diharapkan pengguna layanan. Dalam analisa ini prosedur dalam pelayanan administrasi dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu (1) Proses yang bernilai tambah (*value added*), (2) Proses yang bernilai tambah tetapi tidak perlu (*non necessary value added*), dan (3) Proses yang tidak bernilai tambah (*non value added*). Analisa nilai tambah dilakukan untuk memperoleh rasio nilai tambah (*value added ratio*). *Value Added Ratio (VAR)* menggambarkan persentase total waktu yang diperlukan untuk aktifitas yang bernilai tambah. Semakin besar nilai VAR, maka proses akan semakin baik. Dari hasil penelitian diperoleh nilai VAR dari prosedur pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Ngebel sebesar 86.36% sehingga masih diperlukan rekayasa ulang proses bisnis pada pelayanan administrasi.

Pada pentahapan rekayasa ulang proses bisnis dilakukan dengan beberapa pilihan teknik rekayasa yaitu rancang ulang proses (*process redesign*), pengerjaan ulang proses (*process rework*), menghilangkan proses (*removing process*), alih daya proses (*process outsource*), dan otomatisasi/mengganti proses (*process automation/replace*). Pentahapan ini diawali dengan memunculkan alternatif solusi rekayasa dengan metode *divergent thinking*. Metode *divergent thinking* dilakukan dengan mendasarkan pada hasil Forum Komunikasi Publik (FKP) sebagai instrumen

*brainstorming*. Metode ini mendapatkan hasil rencana aksi dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai dasar pemilihan teknik rekayasa ulang proses bisnis.

Dari hasil *divergent thinking* kemudian dilakukan pemetaan rencana rekayasa ulang proses bisnis. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam rekayasa ulang proses bisnis adalah dengan (1) Rancang ulang proses / *redesign*, (2) Mengurangi/menghilangkan proses / *removing*, dan (3) Mengganti / Otomatisasi proses / *replace/automation*. Dengan ditentukannya beberapa teknik rekayasa maka dilakukan rekayasa ulang proses bisnis dengan aplikasi *Visual Paradigm ver. 16.0* pada proses bisnis pelayanan administrasi di desa dan proses bisnis pelayanan administrasi di kecamatan.

Setelah diperoleh hasil rekayasa ulang proses bisnis pelayanan administrasi, maka dilakukan analisa kinerja rekayasa proses bisnis dengan *Business Impact Analysis* (BIA) dengan memperhatikan cakupan (1) Aspek efisiensi dan efektifitas pelayanan publik, (2) Aspek organisasi, (3) Aspek kepastian, dan (4) Aspek pembinaan. Hasil analisa *Business Impact Analysis* (BIA) diperoleh 21 (duapuluh satu) nilai positif dan 8 (delapan) nilai negatif. Dari hasil BIA tersebut dipergunakan untuk menentukan rencana implementasi atau penentuan strategi pemulihan proses bisnis.

Dalam rencana implementasi penerapan hasil rekayasa proses bisnis pelayanan administrasi Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo dengan menentukan kegiatan pendukung, target waktu, *person in charge* (PIC), keluaran

(*output*), dan kontribusi serta penguatan nilai proses bisnis. Rencana implementasi juga termasuk pada rencana monitoring dan evaluasi implementasi proses bisnis hasil rekayasa ulang. Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memenuhi beberapa indikator antara lain : (1) indikator pemahaman pelaksana, (2) indikator pemahaman unit kerja layanan, dan (3) indikator evaluasi proses bisnis yang telah direkayasa.

Berdasarkan hasil penelitian dengan metode dan analisa penelitian, maka dalam pembahasan diuraikan keterkaitan rekayasa proses bisnis dengan beberapa kajian. Keterkaitan rekayasa ulang proses bisnis dengan kebijakan penyusunan peta proses bisnis adalah kajian rekayasa proses bisnis memenuhi prinsip-prinsip penyusunan peta proses bisnis yaitu (1) Definitif, (2) Urutan, (3) Pelanggan atau Pengguna Layanan, (4) Nilai Tambah, (5) Keterkaitan, (6) Fungsi Silang, (7) Sederhana Representatif, dan (8) Konsensus Obyektif.

Keterkaitan rekayasa ulang proses bisnis dengan teori *business process reengineering* juga sesuai dengan 4 (empat) kata kunci sebagaimana disampaikan Hammer (1993) yaitu (1) Fundamental, (2) Radikal (3) Dramatis, dan (4) Proses. Rekayasa ulang proses bisnis pada intinya membantu mewujudkan upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kantor Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo. Sementara keterkaitan rekayasa ulang proses bisnis pelayanan administrasi dengan pelayanan publik merupakan salah satu inovasi yang mendasar dalam prosedur pelayanan administrasi, hal ini terkait juga dengan upaya reformasi tata kelola pelayanan publik.

Rekayasa ulang proses bisnis pelayanan administrasi merupakan upaya dalam mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisien yang memenuhi komponen kualitas pelayanan seperti (1) keandalan/ *reliability*, (2) koresponsifan/ *responsiveness*, (3) keyakinan/ *confidence*, (4) empati/ *emphaty*, dan (5) berwujud/ *tangible*. Pemenuhan atas 5 (lima) komponen kualitas pelayanan tersebut akan menyeimbangkan kemampuan unit layanan administrasi dalam melaksanakan pelayanan publik dan upaya menjawab permasalahan-permasalahan dalam pelayanan administrasi.

Sebagai salah satu penerapan *e-government*, rekayasa ulang proses bisnis menghasilkan rancangan proses bisnis yang memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal. Hal ini menunjukkan amanat kebijakan sistem pemerintahan yang berbasis elektronik dilakukan serta berupaya diterapkan dalam mewujudkan tujuan pelayanan prima di pemerintah.

### **Penutup**

Dalam kajian analisa *business process reengineering* pada pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo dengan melalui metode *government process reengineering* terdapat beberapa kajian yang memerlukan perhatian. Dalam tata kelola pelayanan administrasi masih terdapat permasalahan klasik yang sering dijumpai dalam penyelenggaraannya. Permasalahan-permasalahan ini dapat disimpulkan bahwa kurangnya kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan administrasi yang pada akhirnya akan mengakibatkan pemborosan baik dari segi waktu maupun dari segi biaya.

Mengacu pada permasalahan yang terjadi pada pelayanan administrasi yang diselenggarakan pemerintah, maka diperlukan analisa-analisa sebagai pedoman dalam melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis. Rancangan hasil rekayasa ulang proses bisnis pelayanan administrasi merupakan model yang aplikatif dan merupakan penyederhanaan proses sekaligus penyempurnaan proses bisnis pelayanan administrasi. Penyempurnaan proses bisnis pelayanan administrasi dapat ditransformasikan sebagai prosedur pelayanan administrasi dengan diikuti oleh kebijakan yang mendukung proses bisnis pelayanan administrasi.

Penyederhanaan proses pelayanan administrasi tentunya akan berimplikasi pada penghematan waktu dan biaya serta memenuhi harapan pengguna layanan. Dengan menggunakan teknologi digital sebagai teknologi pendukung rancangan hasil rekayasa ulang proses bisnis maka akan mempersingkat waktu pengurusan pelayanan administrasi.

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan analisa pada aspek rekayasa proses bisnis pada pelayanan administrasi yang dilakukan oleh pemerintah. Hal ini mengingat bahwa pemerintah dituntut untuk lebih adaptif terhadap dinamika perkembangan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan analisa *business process reengineering* dengan metode *government process reengineering* maka fokus rancangan strategis dalam upaya peningkatan pelayanan administrasi akan lebih mampu menyelesaikan permasalahan yang muncul pada pelayanan administrasi.

Beberapa hal yang perlu

dilakukan dalam implementasi rancangan baru prosedur pelayanan administrasi sebagai hasil dari rekayasa ulang proses bisnis antara lain (1) penyempurnaan regulasi pelayanan administrasi, (2) kemudahan akses pelayanan administrasi kepada masyarakat, dan (3) proses bisnis digunakan sebagai pedoman bagi penyusunan standar operasional prosedur.

### Daftar Pustaka

- Brennan, C., and A. Douglas. 2002. *Complaints Procedures in Local Government : Informing Your Customers*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 15 No. 3, pp. 219-236.
- Davenport, Thomas. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, Massachusetts, US : Harvard Business School Press
- Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, and Hajo A. Reijers. 2018. *Fundamentals of Business Process Management (2d ed)*. Berlin : Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH & Co
- Gandy, R.,A. Franci, C. Gurrieri, and B. McClelland. 2011. *Demonstrating Access to Public Services Diagrammatically*. International Journal of Public Administration. 34: 516–527
- Hammer, Michael., and James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, US: Harper Collins Publishers
- Jacka, J. Mike., and Paulette J. Keller. 2009. *Business Process Mapping : Improvement Customer Satisfaction Second Edition*. New Jersey US : John Wiley & Sons Inc.
- Li, Zhigang., Fengyue Yang. 2016. *The Government Information Model based on GPR*. Journal Chengdu University of Technology. Procedia Computer Science. 91, 193-200
- Manganelli, Raymond L., and Mark M. Klein. 1994. *The Reengineering Handbook*. Newyork, US : Amacom
- Ming, Anthony., Omer Awan, and Naveed Somani. 2013. *E-Governance in Small State*. London, UK : Commonwealth Secretariat
- Moenir, HAS. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- National Institute for Smart Government. 2012. *Governance Capacity Building : Government Process Reengineering*. Government of India : Department of Electronics and Information Technology
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Sabaruddin, Abdul. 2015. *Manajemen Kolaborasi dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Schumacher, Wolf D. 1997. *Managing Barriers to Business Reengineering Success*. Munich : GRIN

Verlag

- Tan, C. W., and S. L. Pan.2003.  
*Managing E-Transformation  
in The Public Sector; an E-  
Government Study of Inland  
Revenue Authority of  
Singapore*. European Journal  
of Information Systems, 12(4),  
269–281.  
doi:10.1057/palgrave.ejis.300  
0479
- Vakola, Maria., and Yacine Rezgui.  
2000. *Criticks of Existing  
Business Process  
Reengineering Methodologies*.  
Business Process Management  
Journal, 6,3,239
- Weerakkody V., M. Janssen, and Y.  
K. Dwivedi. 2011.  
*Transformational Change and  
Business Process  
Reengineering (BPR): Lessons  
from the British and Dutch  
Public Sector*. Gov. Inf. Q.,  
vol. 28, no. 3, pp. 320– 328