

IMPLEMENTASI KONSEP *LEAN MANAGEMENT* PADA SISTEM ARSIP KPPBC TANGERANG

Imam Tri Wahyudi¹⁾

¹⁾Pejabat Fungsional Pemeriksa Bea Cukai Muda KPU Bea Cukai Tanjung Priok
E-mail: imam.tri@kemenkeu.go.id

INFORMASI ARTIKEL

Tanggal masuk
[2020-03-20]

Revisi
[2020-05-11]

Tanggal terima
[2020-06-20]

ABSTRACT:

The Tangerang Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC Tangerang) has initiated the implementation of the lean management concept as an effort to improve several business processes, including the archive business process. Before this implementation, they held a lean management training from an external consultant at KPPBC Tangerang in 2018.

This study analyzes how to implement lean government in the archive business process of KPPBC Tangerang and how its impact. This research methodology uses a qualitative approach, based on a case study research.

The results of the study concluded that lean management is effectively applied to business processes in the supporting unit, the archive business process.

Keywords: Customs, Lean Management, 5S, Value Stream Mapping, Form A3

ABSTRAK:

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tangerang (KPPBC Tangerang) telah melakukan inisiatif penerapan konsep *lean management* sebagai upaya penyempurnaan pada beberapa proses bisnis. Upaya tersebut dimulai dengan adanya pelatihan *lean management* dari konsultan eksternal di KPPBC pada tahun 2018, kemudian dilanjutkan dengan tim implementasi *lean management* untuk beberapa proses bisnis, diantara pada proses bisnis arsip.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis bagaimana implementasi *lean government* di KPPBC Tangerang dan bagaimana dampaknya setelah diterapkan. Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan penelitian studi kasus

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *lean management* berhasil diterapkan pada bisnis proses di unit pendukung sesuai rencana dan memberikan hasil sesuai target yang direncanakan.

Kata Kunci: Bea Cukai, Lean Management, 5S, Value Stream Mapping, Form A3

1. PENDAHULUAN

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tangerang (KPPBC Tangerang), sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, mendukung penuh upaya reformasi birokrasi dalam peningkatan pelayanan ke publik. Dengan semangat reformasi birokrasi itulah, pimpinan KPPBC Tangerang melakukan inisiatif penerapan *lean management* sebagai upaya penyempurnaan pada beberapa proses bisnis. Dengan penyempurnaan proses bisnis tersebut diharapkan dapat memberikan layanan prima kepada publik, yaitu layanan yang terukur dan pasti dalam hal waktu penyelesaian, persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, dan biaya yang harus dikeluarkan.

Upaya tersebut dimulai dengan adanya pelatihan *lean management* dari konsultan eksternal di KPPBC pada tahun 2018. Setelah mendapat pemahaman, KPPBC Tangerang membentuk beberapa tim sebagai tindak lanjut nyata penerapan *lean government*, dimana salah satunya adalah tim perbaikan proses bisnis arsip layanan BC 2.5 dan proses bisnis arsip di gudang.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis bagaimana implementasi *lean government* di sektor publik dilakukan dan bagaimana dampaknya setelah diterapkan.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1 Lean Management

Krafchik (1988) pada awalnya memperkenalkan istilah 'Lean Production', dimana menjelaskan tentang kesuksesan sistem produksi di Toyota mengurangi pemborosan secara sistematis dan membangun sistem yang belajar dan beradaptasi, memproduksi mobil dalam jumlah lebih banyak, dengan kualitas yang lebih baik, dengan *defect* yang lebih sedikit; dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, baik dalam jumlah

tenaga kerja maupun luas area produksi yang dibutuhkan, istilah *lean* berkembang pesat dan populer dalam berbagai literatur.

Konsep *lean* adalah sekumpulan peralatan dan metode yang dirancang untuk mengeliminasi pemborosan, mengurangi waktu tunggu, memperbaiki performance, dan mengurangi biaya (William, 2006). *Lean* mengkaji aliran pekerjaan atau tugas dari mulai perancangan sampai dengan produk diterima konsumen agar dapat berjalan lancar dan tidak mengalami pemberhentian atau pengembalian yang disebabkan karena cacat atau *waste* (Muhsin dkk, 2018). Tujuan dari penerapan *lean* adalah untuk meningkatkan kualitas, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kemampuan memperoleh keuntungan/profit, dan meningkatkan daya saing pasar.

Konsep *lean* ini kemudian berkembang dan diadopsi di berbagai sektor industri. Konsep *lean* ini merupakan salah satu strategi manajemen yang bisa juga diterapkan tidak hanya di dalam sektor swasta atau komersial, tetapi bisa juga diterapkan di dalam sektor publik (pemerintahan). *Lean management* yang diterapkan di sektor pemerintahan lebih memfokuskan bagaimana menghapus *waste* guna meningkatkan waktu pelayanan. *Lean Manajemen* di sini lebih bertujuan pada peningkatan pelayanan guna peningkatan kepuasan pengguna jasa.

Salah satu contoh sukses penerapan *lean* di organisasi pemerintah adalah di *Norwegian Tax Administration* (NTAX). Program *lean* mereka inisiasi mulai tahun 2008 dan berhasil digunakan secara efektif untuk transformasi kinerja organisasi (Aunan & Roseth, 2016).

2.2 Literatur Gap

Instansi pemerintah memiliki banyak "proses" yang menghasilkan "produk" - termasuk peraturan, memo panduan, laporan, hibah, lokakarya, insulasi, otorisasi perjalanan, proses tunjangan karyawan, pengiriman surat, dan sebagainya. Semua proses ini memiliki

alur kerja menunggu perbaikan. Di sinilah peran dari *lean* (Mafauzy, 2015)

Meskipun populer dan berhasil diterapkan di banyak organisasi, namun implementasi *lean* masih dianggap sulit, dengan risiko kegagalan dalam implementasi di atas 50% (Kallage, 2006).

Tabel 1. Penelitian Sebelumnya – *Lean Government* terlampir

Menurut beberapa sumber, terdapat beberapa titik kritis (*critical success factors*) dalam melakukan adopsi dan implementasi di sektor publik (Radnor, 2008), yaitu meliputi;

- a. budaya dan kepemilikan organisasi,
- b. kesiapan organisasi dan dukungan karyawan,
- c. penetapan tujuan (pemotongan biaya / pemutusan hubungan kerja atau peningkatan proses),
- d. komitmen dan kemampuan manajemen,
- e. kebutuhan untuk perubahan,
- f. keterkaitan antara program dan strategi peningkatan,
- g. jumlah dan keterampilan sumber daya yang memadai,
- h. pelatihan dan transfer pengetahuan, komunikasi,
- i. fokus pelanggan yang jelas,
- j. orang-orang yang bekerja dan berpikir dalam silo atau pemikiran seluruh sistem,
- k. terlalu banyak prosedur dan target,
- l. kesadaran akan arahan strategis,
- m. kepercayaan umum bahwa staf bekerja terlalu keras dan dibayar rendah,
- n. penghargaan,
- o. mengukur dampak dan waktu yang realistis dalam perencanaan.

Berdasarkan pencarian literature yang ada, penelitian terkait kebijakan impor limbah masih sangat terbatas, sebagaimana digambarkan pada tabel 1 (terlampir). Sebagian besar dari penelitian membahas penerapan *lean government*

untuk layanan kepada pengguna jasa (eksternal). Mengingat masih terbatasnya penelitian tentang penerapan *lean government* dari bisnis proses unit pendukung (internal) dan masih minim penelitian tentang *lean government* di Indonesia, maka penelitian itu dimaksud untuk berkontribusi atas literatur gap tersebut.

2.2 Metode Lean

2.2.1 Value Stream Mapping

Menurut Korkman (2006), Value Stream Mapping (VSM) adalah identifikasi semua kegiatan spesifik yang terjadi di sepanjang aliran nilai untuk suatu produk atau keluarga produk (atau layanan).

Menurut George (2002), VSM adalah sebuah metode visual untuk memetakan jalur produksi dari sebuah produk yang didalamnya termasuk material dan informasi dari masing-masing stasiun kerja. VSM mampu memvisualisasikan aliran produk dan mengidentifikasi pemborosan (*waste*) (George, 2002)

Jadi VSM adalah suatu metode untuk memetakan aliran barang dan aliran informasi dalam satu rangkaian pemetaan seluruh kegiatan yang menghasilkan produk atau jasa. Pemetaan VSM bertujuan untuk memudahkan identifikasi pemborosan (*waste*) yang terjadi sepanjang aliran pemetaan tersebut. Selanjutnya, pemborosan yang telah teridentifikasi akan menjadi obyek perbaikan secara terus menerus. Konsultan

eksternal yang dipilih diketahui telah mempunyai pengalaman dalam penerapan lean baik di sektor swasta maupun sektor publik.

Penggunaan VSM di sektor swasta telah lama berjalan dan telah terbukti memberikan dampak efisiensi dan penghematan biaya yang cukup signifikan. Beberapa penelitian juga menunjukkan, Dengan beberapa penyesuaian, pelaksanaan kaizen di perusahaan swasta dapat diadopsi dan diterapkan dalam rangka peningkatan efisiensi birokrasi, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan publik.

2.2.2 Waste Elimination

Sisa (*waste*) adalah sisa yang melebihi dari kebutuhan minimum peralatan, bahan, suku cadang, ruang, dan waktu pekerja yang sangat penting untuk menambah nilai pada produk. Sisa dapat dalam berbagai bentuk dan dapat ditemukan di mana-mana dan kapan saja. Sisa ini merupakan akibat dari kebijakan, prosedur, proses dan desain produk, dan dalam operasional (Peacock, 2010). Taiichi Ohno mengidentifikasi 7 limbah seperti cacat, produksi berlebih, waktu menunggu, pengangkutan, pergerakan, kelebihan pemrosesan, dan persediaan (Peacock, 2010).

Sementara itu, Mafauzy (2015) menjelaskan 8 (delapan) waste dan contohnya yang biasa ditemukan di organisasi pemerintah:

- a. Persediaan (*inventory*): tumpukan pekerjaan (izin, persetujuan rencana), kelebihan bahan / info, database usang / file / folder.
- b. Cacat (*defects*): kesalahan data, info yang hilang, kesalahan dalam dokumen, instruksi atau persyaratan yang membingungkan, kesalahan ketik.
- c. Kelebihan produksi (*overproduction*): laporan dan salinan yang tidak dibutuhkan, pesan email berlebih,

melakukan pekerjaan yang tidak diminta

- d. Kompleksitas (*complexity*): langkah proses yang tidak perlu, terlalu banyak level tanda tangan, deskripsi pekerjaan tidak jelas
- e. Menunggu (*waiting*): waktu untuk siklus persetujuan, menunggu informasi atau keputusan, menunggu orang dalam rapat
- f. Kelebihan gerakan (*excess motion*): melakukan perjalanan ke printer dan mesin fotokopi, gerakan yang tidak perlu untuk mencari file atau penawaran, bepergian ke pertemuan
- g. Pindah item (*moving items*): laporan routing, pengangkutan dokumen, penyimpanan dokumen
- h. Sumber daya lingkungan (*environmental resources*): penggunaan kertas, energi, atau air secara berlebihan

Shankar Prasad Adhikari (2010) mengkaji penerapan *lean management* di Kantor Layanan Kepabeanan di Nepal, dengan merangkum sisa (*waste*) yang umumnya ditemukan di kepabeanan :

- a. Perpindahan (*movement*): ini dapat diartikan gerakan orang yang tidak perlu di tempat kerja, perjalanan dan pencarian. Di dalam kantor bea cukai, hal ini mungkin termasuk perpindahan karyawan untuk mencari dokumen dan logistik, pergi menemui atasan untuk meminta izin menangani masalah tertentu, perpindahan klien untuk bertemu staf dapat dianggap sebagai perpindahan.
- b. Proses yang berlebihan (*excess processing*): ini terkait dengan pemrosesan yang tidak perlu, dan aktivitas penciptaan biaya yang tidak bernilai tambah. Misalnya dalam bea cukai, pemrosesan deklarasi pabean berupa barang bebas tarif.
- c. Persediaan (*inventories*): ini adalah barang-barang seperti bahan baku, barang dalam proses, barang jadi,

orang dan informasi dalam aliran logistik di toko yang menciptakan biaya untuk bisnis. Dalam bea cukai, misalnya barang pabean di dalam kawasan pabean dan gudang pabean yang harus dibedakan antara yang belum diverifikasi atau sedang verifikasi atau sudah diverifikasi; formulir pernyataan pabean (*customs declaration*) dan dokumen lampiran; klien antri untuk layanan; aplikasi klien untuk meninjau penilaian tarif; informasi yang belum diproses dalam sistem; dokumen dan file terkait proses audit; surat korespondensi menunggu arahan dari bagian lain, dan file backlog lainnya yang akan diambil keputusan adalah persediaan.

- d. Kurang pemanfaatan (*under-utilized*): staf yang kurang dimanfaatkan juga dianggap sebagai *waste*, seperti staf yang menunggu penyelesaian dari bagian lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, staf dengan keterampilan yang tidak diberdayakan dan staf yang tidak didorong atau kurang didorong untuk tumbuh dalam organisasi. Di Bea Cukai Nepal, contohnya staf komputer menunggu untuk memasukan data, pegawai tidak diberikan deskripsi pekerjaan, kelebihan pegawai di tingkat junior seperti bagian antar dokumen dan sopir, dan staf yang dipekerjakan untuk statistik bea cukai namun belum mendapat pendidikan komputer.

Waste yang disebutkan di atas disebabkan oleh tata letak yang buruk, pemeliharaan yang buruk, metode kerja yang tidak disederhanakan dan kepatuhan yang rendah pada prosedur, penjadwalan yang tidak efektif, pelatihan yang kurang, pemasok yang tidak dapat diandalkan dengan kesesuaian rendah terhadap kualitas, bahan yang tidak memadai, manajemen sumber daya manusia yang salah, kapasitas mesin dan disorganisasi.

2.2.3 Strategi 5 S

Salah satu metode yang paling banyak diadopsi dalam *lean management* adalah metode 5S. Metode 5S adalah metodologi pengaturan dan pemeliharaan tempat kerja yang terorganisir dengan baik, bersih, efektif tinggi, dan berkualitas tinggi. Hasilnya adalah organisasi yang efektif di tempat kerja, penghapusan kerugian yang terkait dengan kegagalan dan kerusakan pada mesin, peningkatan kualitas dan keamanan kerja (Aziz Wan Asri Wan Abdul, Mat Azman Che, 2011). 5S adalah sebuah pendekatan dalam mengatur lingkungan kerja, yang pada intinya berusaha mengeliminasi *waste* sehingga tercipta lingkungan kerja yang efektif, efisien dan produktif (Osada, 2011)

Konsep aslinya didasarkan pada lima kata dari bahasa Jepang yang dimulai dengan "S", dimana dalam bahasa Indonesia sering diterjemahkan sebagai 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat), yaitu terdiri dari:

- a. *Seiri* (ringkas) - merupakan tahap membedakan item-item yang diperlukan dan tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan dan menyimpan barang-barang yang masih diperlukan (Osada, 2011). Pembedaan item ditujukan agar sistem kerja menjadi ringkas. Upaya yang dilakukan dengan menyingkirkan barangbarang yang sudah tidak bermanfaat, sehingga perusahaan akan mempunyai ruang kerja yang lebih luas,
- b. *Seiton* (rapi) – merupakan tahap menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar dengan menekankan pada aspek keamanan, mutu dan efektifitas, sehingga dapat digunakan dalam keadaan mendadak (Hirano, 1995). Hal ini berguna untuk menghilangkan

- waktu yang terbuang dalam proses pencarian barang dan tempat kerja menjadi lebih rapi,
- c. *Seison* (resik) - adalah membersihkan tempat atau lingkungan kerja, mesin atau peralatan dan barang-barang lainnya agar tidak terdapat debu atau kotoran dan sampah yang berserakan. Kondisi yang bersih dapat mempengaruhi manusia secara psikologis dengan membuat diri mereka merasa nyaman dan tidak merasa stress (Hirano, 1995). Langkah awal yang dapat dilakukan pada tahap ini seperti membuang sampah pada tempatnya dan membersihkan lantai pada ruang kerja,
 - d. *Seiketsu* (rawat) - menetapkan aturan dan area penyimpanan dengan membuat aturan visual sederhana bersama dengan pelatihan mempertahankan standar untuk mengurangi waktu pencarian dan menghindari kesalahan (Liker J K, 2004)
 - e. *Shitsuke* (rajin) - Prinsip *shitsuke* adalah terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. Disiplin ditempat kerja merupakan pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja (Heizer and Render, 2009).

Salah satu tujuan utama 5S adalah untuk mempersiapkan lingkungan kerja untuk menyimpan informasi visual (Womack et al, 1990). Metode manajemen visual mengasumsikan bahwa dengan pengamatan sederhana, dalam maksimum lima menit, dapat dilihat situasi yang ada untuk menetapkan rencana tindakan cepat untuk meningkatkan seluruh proses produksi.

2.2.4 Laporan A3

Pemecahan masalah berupa lembar A3 dimulai pada tahun 1960-an sebagai format penyelesaian masalah yang disebut

Lingkaran Kualitas. Metode ini berkembang di Toyota dan menjadi format standar untuk pemecahan masalah, proposal, rencana, dan tinjauan status (Shook, 2010).

Laporan A3 adalah pendekatan sistematis untuk pemecahan masalah pada selebar kertas berukuran A3 (11 "x 17"). Ini membantu pengguna untuk lebih memahami masalah dan peluang, dan membimbing mereka dalam mengatasi masalah. A3 *template* diwakili dengan menyediakan tujuh elemen utama berikut, yaitu: (1) latar belakang, (2) kondisi saat ini, (3) tujuan / target, (4) analisis, (5) langkah-langkah penanggulangan yang diusulkan, 6) rencana implementasi dan (7) tindak lanjut (Shook, 2009).

A3 pada dasarnya adalah dokumentasi proses *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dilalui tim untuk memecahkan masalah dan meningkatkan proses bisnis. Alat A3 memberikan manifestasi visual dari apa yang sedang dipertimbangkan atau dipertimbangkan oleh pengguna. Dengan itu, pemikiran yang cermat tentang pernyataan masalah dan perincian status saat ini harus dipertimbangkan sebelum penambahan pada alat A3. Setelah kondisi sesudah diidentifikasi, kesenjangan kondisi sebelum/ sesudah dapat secara akurat ditentukan. Proses metodis ini disebut sebagai pemikiran A3 (LEI, 2012).

2.3 Identifikasi Masalah

Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengisi gap literatur, bahwa masih minim penelitian terkait penerapan lean government untuk proses bisnis unit pendukung (internal). Berdasarkan alasan tersebut, penelitian ini dimulai dari observasi KPPBC Tangerang menggunakan *lean* dalam mengurangi masalah peningkatan jumlah permohonan BC 2.5 dan dokumen perijinan lainnya, berakibat pada waktu proses perijinan yang bertambah lama dan meningkatnya

jumlah arsip di gudang. Untuk mengantisipasi peningkatan beban tersebut, maka perlu adanya langkah terobosan, salah satunya dengan implementasi konsep *lean management* di KPPBC TMP A Tangerang bekerjasama dengan konsultan eksternal. Penelitian ini akan membahas bagaimana implementasi proses *lean* di KPPBC Tangerang dan bagaimana dampaknya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Dengan berusaha memahami sifat spesifik *lean* dalam pemerintahan, kami memilih pendekatan kualitatif berdasarkan penelitian studi kasus, sehingga dapat diperoleh gambaran secara utuh tentang bagaimana *lean manajemen* diimplementasikan dan bagaimana dampak dan manfaatnya.

Penelitian ini didasarkan pada wawancara dan pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan inisiasi proyek *lean*, pengambilan keputusan, implementasi, implementasi dan dampak/manfaatnya dimulai pada paruh pertama tahun 2018.

Objek penelitian ini adalah adalah pada proses bisnis arsip dokumen BC 2.5 dan proses bisnis arsip di gudang. Permasalahan pada penelitian ini adalah terdapat pemborosan-pemborosan yang tidak mempunyai nilai tambah terhadap produk. Penelitian ini dilakukan untuk meninjau peran *lean management* dalam mengurangi pemborosan yang terjadi.

3. Studi Literatur

Teknik ini dilakukan dengan cara membaca, memperoleh buku-buku, dan sebagainya yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data teoritis yang sekiranya dapat mendukung kebenaran data yang diperoleh melalui penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk meningkatkan kinerja dan layanan, KPPBC Tangerang mengadopsi *lean management*, dimulai dengan pelatihan *Lean Government* pada tahun 2018. Semua peserta pelatihan telah dapat memahami konsep dasar *Lean Thinking*, *Lean Government*, dan metode pembuatan VSM untuk memfasilitasi identifikasi waste. Setelah memahami pembuatan VSM kemudian diterapkan dengan membuat Peta Aktual dan Peta Masa Depan sesuai dengan tema yang diberikan terkait dengan peningkatan proses perizinan, disertai dengan perbaikan yang diusulkan seperti yang diberikan dalam sesi teoritis.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan selama pelatihan, tampaknya peserta sangat aktif dan bersemangat untuk mengikuti semua materi yang diberikan, baik pada saat pengiriman materi dan pada saat latihan. Peserta pelatihan menunjukkan keseriusan dan sangat kooperatif ketika diminta untuk memberikan masukan tentang potensi perbaikan yang dapat dilakukan. Peserta sangat antusias mempelajari hal-hal baru dan mencoba menerapkannya secara mandiri.

Setiap peserta aktif mengajukan perbaikan yang diusulkan, serta mengajukan rencana kerja untuk merealisasikan perbaikan yang diusulkan. Hal ini dinyatakan dalam presentasi yang disampaikan pada sesi terakhir pelatihan. Setiap tim juga mengirimkan data tentang perkiraan hasil perbaikan dalam bentuk waktu tenggang berkurang, waktu proses berkurang dan berkurangnya jumlah proses. Namun, pada tahap ini efektivitas tindakan korektif belum terlihat. Efektivitas tindakan baru dapat dilihat setelah rencana perbaikan ditindaklanjuti secara konkret oleh para peserta sendiri, untuk mengetahui apakah memang ada peningkatan, terutama dalam hal kecepatan penyelesaian layanan perizinan. Dalam implementasi *lean management* di

KPPBC Tangerang, dimulai dengan pembentukan zona, tim, pemilihan pemimpin tim dan pelatihan untuk anggota tim dan semua karyawan di organisasi.

4.1 Lean Manajemen Arsip di Gudang Arsip dan TPP

Langkah pertama yang dilakukan oleh tim adalah identifikasi masalah di kearsipan. Tim menemukan bahwa Gudang TPP & Arsip sudah tidak mencukupi lagi dalam memuat arsip dan barang hasil penindakan dengan kondisi yang kurang beraturan.

Tabel 1. terlampir

Berdasarkan temuan awal tersebut, kemudian diidentifikasi penyebab dari permasalahan tersebut terutama adalah waste persediaan, yaitu:

- a. Terdapat beberapa barang yang sudah tidak digunakan lagi
- b. Terdapat dokumen-dokumen yang siap dimusnahkan namun masih menunggu Keputusan Pemusnahan Arsip, maupun dokumen yang belum diusulkan pemusnahan arsip yang masih berada di dalam gudang
- c. Dokumen-dokumen dalam gudang belum tertata dengan baik atau sistematis, antar seksi masih tercampur
- d. Belum terdapat PIC penanggungjawab arsip untuk masing-masing seksi
- e. Volume barang hasil penindakan yang kian banyak setiap tahun
- f. Terkadang terjadi kebocoran atap pada bagian pinggir gudang ketika hujan deras

Kemudian implementasi 5S dimulai dengan implementasi 5 langkah berurutan.

1. Rencana Pelaksanaan Seiri
 - a. Memindahkan barang-barang selain arsip atau barang hasil penindakan ke luar Gudang TPP & Arsip
 - b. Memindahkan dokumen-dokumen yang sudah diajukan Usulan Pemusnahan Arsip ke luar Gudang TPP & Arsip dengan pengamanan ditutup dengan raincoat/terpal
2. Rencana Pelaksanaan Seiton
 - a. Mengelompokkan barang-barang sesuai tempatnya masing-masing

- b. Mengelompokkan dokumen per seksi, berdasarkan sistem tertentu (Per seksi, urutan abjad, per tahun)
 - c. Digitalisasi Arsip untuk memudahkan pencarian arsip jika diperlukan
 - d. Melakukan penambahan pengadaan rak besi arsip dengan ketinggian tertentu untuk memaksimalkan space gudang
 - e. Memberikan PC pada gudang untuk data arsip
3. Rencana Pelaksanaan Seisou
 - a. Pemeliharaan gudang secara berkala
 - b. Menambal atap yang bocor untuk pengamanan arsip

Urutan implementasi tersebut digambarkan dalam format A3 pada gambar 1, dimana menjelaskan tujuh elemen utama berikut, yaitu:

1. latar belakang: Gudang TPP & Arsip sudah tidak mencukupi lagi dalam memuat arsip dan barang hasil penindakan
2. kondisi saat ini: daftar temuan waste dan gambar awal
3. tujuan / target: Menerapkan prinsip 5S dalam penataan barang-barang maupun dokumen di gudang dengan baik agar tercapai efisiensi tempat dan biaya
4. analisis: tabel estimasi efek dan tingka kemungkinan implementasi
5. langkah-langkah penanggulangan yang diusulkan: daftar usulan perbaikan

6. rencana implementasi dan tindak lanjut: Tabel rencana kerja, penanggung jawab, dan jadwal implementasi.

4.2 Lean Manajemen Arsip BC 2.5

Arsip BC 2.5 merupakan rekaman informasi yang memuat beberapa elemen data kepabeanaan suatu perusahaan yang terkait dengan impor barang dari kawasan berikat ke daerah pabean. Sehingga pengelolaan arsip harus dilakukan dengan baik dan benar agar apabila dikemudian hari arsip diperlukan dapat ditemukan dengan mudah.

Dalam melakukan tinjauan penerapan lean management pada proses bisnis arsip BC 2.5 di KPPBC Tangerang, penelitian ini menggunakan lima prinsip inti Lean, yang dikembangkan oleh Womack dan Jones (1996) yaitu sebagai berikut:

1. **Value:** Nilai (value) yang dituju adalah pengelolaan BC 2.5 dapat menyediakan arsip yang diminta dalam hal suatu saat diperlukan. Berdasarkan hal tersebut, maka KPPBC perlu memperbaiki sistem pengelolaan arsip BC 2.5 dan mempercepat proses pengarsipan dokumen BC 2.5 pada KPPBC TMP A Tangerang.
2. **Value stream:** Untuk implementasi Lean Management, KPPBC Tangerang membuat satu tim yang melibatkan beberapa pegawai yang merupakan bagian dari proses bisnis ini dan memenuhi berbagai peran. Kemudian tim secara bersama-sama memetakan semua alur dari semua proses terkait pengelolaan arsip BC 2.5. Alur proses ini meliputi tentang urutan kegiatan, waktu yang mereka ambil, siapa yang melaksanakannya, dan masalah apa yang dihadapi pegawai selama melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil tinjauan umum proses ini memungkinkan tim untuk mengidentifikasi waste dalam

proses tersebut sebagaimana pada gambar pada lampiran, meliputi:

a. Proses Penelitian Dokumen

- Sistem informasi bea dan cukai (CEISA) yang kurang stabil, seringkali down, sehingga penelitian dokumen tertunda
- Keterbatasan kapasitas untuk arus data dalam CEISA, sehingga membutuhkan waktu relatif lama untuk memproses satu dokumen.

b. Proses Pencatatan II

Pencatatan menggunakan sistem batch, mengakibatkan adanya waktu tunggu supaya jumlah dokumen mencukupi standar batch, yaitu sebanyak 25 berkas.

c. Proses Pengarsipan

- Proses pengarsipan tidak dilakukan penjadwalan secara rutin
- Rak arsip sudah penuh sehingga box ditata diluar ruangan arsip

3. **Flow;** Setelah melakukan pemetaan awal, langkah berikutnya adalah menyusun rencana perubahan sehingga memungkinkan arus prosesnya lebih lancar dan cepat dalam penyelesaian arsip BC 2.5. Berdasarkan gambar 2 (terlampir), dapat diketahui salah satu yang menghambat aliran ada di proses Pencatatan 1 dan Pencatatan 2, oleh karena mengusulkan penggabungan dua proses tersebut menjadi hanya satu proses saja, sehingga dapat memperlancar arus.
4. **Pull;** Pengguna jasa di bagian hilir dari proses ini adalah internal pegawai bea cukai. Mereka mengharapan proses arsip masuknya dapat dipercepat, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja di KPPBC Tangerang.
5. **Perfection;** Selama fase peningkatan dan kontrol (implementasi) aspek

6. budaya dan perubahan terbukti sangat penting Komitmen manajemen sangat penting dalam memberikan dorongan dan pemantauan implementasi program ini.

4.3 Hasil Implementasi

Berdasarkan data dari tim implementasi lean management di KPPBC Tangerang, adalah sebagai berikut:

1. Penerapan Lean Management pada Gudang Arsip mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan, yaitu:
 - a. Area gudang menjadi lebih lega

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil dari penerapan konsep lean manajemen pada proses arsip, baik di dalam gudang arsip atau pun proses arsip dokumen BC 2.5 di KPPBC Tangerang adalah:

1. Proses identifikasi pemborosan (*waste*) ditemukan tiga (3) pemborosan yang paling dominan yaitu pemborosan terkait persediaan (*inventory*), waktu tunggu (*waiting time*), dan produksi yang berlebihan (*overproduction*).
2. Usulan perbaikan yang dilakukan untuk mengurangi pemborosan terpilih adalah dengan:
 - a. Persediaan (*inventory*): usulan perbaikan dengan menggunakan konsep 5S dan Laporan A3.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, maka disampaikan saran-saran penelitian sebagai berikut:

1. Meskipun hasilnya dapat dicapai dengan sangat cepat dengan menggunakan strategi 5S atau pun VSM, tetapi perlu kedisiplinan

- b. Dokumen tertata secara rapi dan sistematis
 - c. Kemudahan pencarian arsip
 - d. Pengamanan arsip dari risiko kerusakan
2. Penerapan Lean Management pada Gudang Arsip mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan, yaitu:
 - a. Lead time berkurang menjadi 3.5 hari
 - b. Delay time berkurang 1 hari
 - c. Processing time berkurang
- b. Waktu tunggu (*waiting time*): usulan perbaikan dengan menggunakan alat bantu Value Stream Map, melalui pembenahan titik-titik proses yang menyumbat (*bottleneck*).
 - c. Produksi yang berlebihan (*overproduction*): usulan perbaikan dengan menggunakan alat bantu Value Stream Map, melalui menghapus dan atau penggabungan proses yang tidak diperlukan.
3. Hasil implementasi *lean management* secara umum menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja sesuai dengan harapan KPPBC Tangerang.

melakukan perbaikan terus-menerus (*sustainability*).

2. Untuk menjaga kedisiplinan dalam implementasi KPPBC Tangerang dapat melakukan monitoring rutinitas, melalui penilaian mandiri, audit, dan daftar periksa dengan hasil yang ditampilkan secara visual dan ditinjau secara berkala.

3. Untuk mengukur keberhasilan implementasi *lean management*, perlu dikembangkan metode pengukuran dampak dan manfaatnya, yaitu:
 - a. Waktu: mengevaluasi waktu untuk menghasilkan dan mengirimkan produk atau layanan kepada pengguna jasa, porsi waktu yang dihabiskan untuk memproses produk atau waktu idle, apakah pengguna jasa menerima produk atau tanggapan tepat waktu, dan pertimbangan terkait waktu lainnya.
 - b. Biaya: mengukur penghematan biaya dan biaya produk atau proses, seperti jumlah pegawai setara penuh waktu yang dibutuhkan untuk suatu proses
 - c. Kualitas: memeriksa kualitas produk atau layanan, seperti kepuasan pengguna jasa dan apakah dokumen lengkap dan akurat
 - d. Output: melacak produksi, seperti jumlah izin yang dikeluarkan
 - e. Kompleksitas proses: menggambarkan kompleksitas dan sifat proses.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, Shankar Prasad. 2010. Application of Lean Management in Customs Services of Nepal: A Conceptual Framework. The Nepalese Journal of Public Administration.
- Ain, N., Bakar, A., Zainun, T., Mat, T., Fahmi, F. M., Urus, S. T., & Campus, M. 2017. Lean management practices and its effect on Malaysian local government performance. Asia-Pacific Management Accounting Journal, 12(2), 79–104.
- Armistead, C., Pritchard, J.-P., Machin, S. 1999. Strategic business process management for organizational effectiveness. Long Range Planning 32, 96-106
- Aziz Wan Asri Wan Abdul, Mat Azman Che. 2011. "The Effectiveness of Implementation of 5S on Employee Motivation". Business and Social Sciences Review (BSSR) Vol. 1, No. 1, pp. 41-51
- Aunan, L. & Roseth, Ø. 2016. Organisering og ledelse av LEAN-innføring i Skatteetaten.
- George, M. L., 2002, Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed, The McGraw-Hill, New York.
- Ginanjar, A., & Syah, T. Y. R. 2019. Lean Government Concept and Design Over Service Administration in Indonesian ID Card. 01(01).
- Hartanto, A., & Syah, T. Y. R. 2019. Lean Government Applied Concept in Mutation Service over Land and Building Tax at Badan Pendapatan Daerah (Bapenda). 6–10.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009. Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Hirano, H., 1995. Jakarta: PQM Consultants.
- Kallage, R. 2006. Lean implementation failures: Why they happen and how to avoid them, *The Fabricator*, July 2006.
- Krafcik, J.F. 1988. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, 30, 41-52.
- LEI. 2012. The A3 Column. Retrieved May 28, 2012, from <http://www.lean.org/a3dojo/LatestColumn.cfm#tabAnchor>
- Liker J K. 2004 The Toyota way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer

- Publisher McGraw-Hill Professional (U.S.A.))
- Mohamed, Mafauzy, 2016, Lean Management in Public Sector, University Sains Malaysia.
- Muhsin, A., Djawoto, Priyo Susilo, Muafi. 2018. Hospital Performance Improvement Through The Hospital Information System Design, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol. 9, No.1, pp: 918-928
- Osada, T., 2011. Cetakan ke-4, Jakarta: PPM.
- Radnor, Z., Walley, P. 2008. Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. Public Money & Management, 13-20
- Shook, J. 2009. "Toyota's Secret: The A3 Report", vol. 50, no. 4, pp. 30.
- Shook. 2010. Managing to Learn. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute, Inc.
- Simamora, Jayanti Mayasari dan Tantri Yanuar Rahmat Syah. 2020. The Lean Government Development on Public Services over Publishing Letter Police Record at State Police Office , Indonesian Republic.
- Utara, U. S., Utara, U. S., & Utara, U. S. 2019. Perancangan Sistem Pelayanan Sertifikasi Halal dengan Pendekatan Lean Service di LPPOM MUI Provinsi Sumatera Utara.
- William, T., 2006, Lean Sigma, Circuit Tree, Vol. 19.
- Womack, J.P., Roos, D., Jones, D. 1990. The Machine That Changed the World Rawson and Associates, New York

Lampiran
Gambar 1. Laporan A3 Gudang

KPPBC TMP A TANGERANG	TEMA : PENERAPAN PRINSIP 5S PADA GUDANG TPP & ARSIP Kategori : Usulan	Rev	Tanggal	Nama

1. OUTLINE
 1. Gudang TPP & Arsip sudah tidak mencukupi lagi dalam memuat arsip dan barang hasil penindakan.

2. TUJUAN / TARGET
 1. Menerapkan prinsip 5S dalam penataan barang-barang maupun dokumen di gudang dengan baik agar tercapai efisiensi tempat dan biaya

3. KONDISI AKTUAL




4. EFEK YANG DIHARAPKAN
 1. Space area gudang menjadi lebih lega
 2. Dokumen tertata secara rapi dan sistematis
 3. Kemudahan pencarian arsip
 4. Pengamanan arsip dari resiko kerusakan

 image:



COMING SOON

5. SCHEDULE

• Nama Team : SuperBeta
 • Team Leader : Sarwo
 • Team Member :
 1. Sarwo
 2. Subandriyo
 3. Wisnu Nuryanto
 4. Nurhikmah Amalia Pasi
 5. Danny Alfonso Hasoloan H.
 6. Herkan Syachrudhi
 7. Roslindaewaty Br. Ginting
 8. Alfat Raditya S

NO	Rencana Kerja	PIC	APRIL MINGGU 1	APRIL MINGGU 24	MAY
1	Memindahkan barane-barang yang tidak digunakan keluar gudang	Sub Bagian Umum & P2	X		
2	Memindahkan dokumen-dokumen yang sudah diusulkan Pemusnahan ke luar gudang dan diberi terpal	Sub Bagian Umum, PDAD, & P2		X	
3	Mengelompokkan dokumen-dokumen per seksi sesuai susunan rak	Seluruh Seksi		X	
4	Memberikan label baru jika diperlukan pada setiap kardus arsip dokumen	Seluruh Seksi		X	
5	Menambal atap gudang yang bocor	Sub Bagian Umum			X
6	Digitalisasi Denah Dokumen-dokumen Arsip	Seluruh Seksi			X

Permasalahan dan Usulan Kaizen

Item Permasalahan	Usulan Perbaikan	Estimasi Efek	Implementasi
Terdapat dokumen-dokumen yang siap dimusnahkan namun masih menunggu Keputusan Pemusnahan Arsip, maupun dokumen yang belum diusulkan pemusnahan arsip yang masih berada di dalam gudang	Memindahkan dokumen-dokumen yang siap untuk dimusnahkan ke luar gedung (di belakang gudang)	Space area gudang bertambah	Bisa diimplementasikan
Terdapat beberapa barang yang sudah tidak digunakan lagi	Memindahkan barane-barang yang sudah tidak digunakan lagi ke luar gedung	Space area gudang bertambah	Bisa diimplementasikan
Dokumen-dokumen dalam gudang belum tertata dengan baik atau sistematis dan masih tercampur antar seksi	Memindahkan dan menata masing-masing dokumen sesuai lokasi rak-rak per seksi	Dokumen tertata secara rapi dan sistematis	Diharapkan bisa diimplementasikan
Belum terdapat PIC penanggungjawab arsip untuk masing-masing seksi	Menunjuk PIC arsip masing-masing seksi	Dokumen tertata secara rapi dan sistematis	Bisa diimplementasikan
Terkadang terjadi kebocoran atap pada bagian pinatir gudang ketika hujan deras	Memperbaiki atap yang bocor	Tidak terjadi kebocoran atap lagi	Bisa diimplementasikan
Volume barang hasil penindakan yang kian banyak setiap tahun	Mengajukan penghapusan barang hasil penindakan melalui skema pemusnahan dan/atau pelelangan ke KPNLN	Space area gudang bertambah	Diharapkan bisa diimplementasikan

Tabel 1. Penelitian Sebelumnya – *Lean Government*

No	Nama	Tahun	Judul	Variabel	Metodologi	Hasil
1	Agung Hartanto, Tantri Yanuar Rahmat Syah	2019	Lean Government Applied Concept in Mutation Service over Land and Building Tax at Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) South Tangerang, West Java, Indonesia	Independen Variable: Lean Government Dependen Variabel: Mutation Service over Land and Building Tax at Badan Pendapatan Daerah (Bapenda)	Data observasi dan Interview	konsep yang diterapkan dari program lean government dapat meningkatkan proses pengajuan layanan mutasi untuk objek / subjek Pajak Bumi dan Bangunan menjadi 28,6% dengan waktu rata-rata berkurang 8 hari (dari 28 hari menjadi 20 hari)
2	Apiet Ginanjar, Tantri Yanuar Rahmat Syah	2019	Lean Government Concept and Design Over Service administration in Indonesian ID Card	Independen Variable: Lean Government Dependen Variabel: Service Administration in Indonesian ID Card	Data observasi dan Interview	Hasilnya menunjukkan, Value to Waste Ratio meningkat dari 9,1% menjadi 43% sementara di sisi penyedia dari 7,2% menjadi 46%. Studi ini menunjukkan bahwa metodologi berpikir Lean dapat dianut oleh layanan publik untuk menciptakan proses yang efisien dan efektif dalam mengurangi waktu proses layanan
3	Hadriyanto, Tantri Yanuar R. S	2019	The Lean Government Concept and Design over Copy of Administrative Document on Building Tax	Independen Variable: Lean Government Dependen Variabel: Copy of Administrative Document on Building Tax	Observasi dari internal dan eksternal responden	Hasilnya menunjukan perbaikan yang signifikan dari segi waktu proses sampai terbitnya dokumen
4	Tantri Yanuar R.S, Jayanti Mayasari Simamora	2020	The Lean Government Development on Public Services over Publishing Letter Police Record at State Police Office, Indonesian Republic	Independen Variable: Lean Government Dependen Variabel: Publishing Letter Police Record	Observasi, document analysis, dan notes	Value added meningkat signifikan sekitar 36,8% sampai 40%
5	Ahmad Shalihin	2019	Perancangan Sistem Pelayanan Sertifikasi Halal dengan Pendekatan Lean Service di LPPOM MUI Provinsi Sumatera Utara	Independen Variable: Lean Service Dependen Variabel: Sistem Pelayanan Sertifikasi Halal	Root Cause Analysis dan FMEA	rancangan proses bisnis baru dengan mengurangi dari 30 kegiatan menjadi 28 kegiatan dan mengurangi waktu proses dari 92 hari menjadi 36 hari.

Gambar 2 Current State Map Arsip BC 2.5

