

INOVASI MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK *TIM EMERGENCY SERVICE* KABUPATEN BANTAENG

Zindar Tamimi

Abstract

Bantaeng an area that small territory, small population, small local revenues, frequent natural disasters, and frequent cases of fatal such as maternal mortality. To overcome this situation Local Government made Emergency Service Team. Emergency Service Teams provide services in new ways, namely by finding and serving the community in a proactive and integrated. This study uses exploratif qualitative method. Data collection techniques in research using interviews, observation, and documentation. Determination of the informant by purposive. Data analysis with hermeneutic. From the results of the study found that one of the factor supporting the success of the Emergency Service Team Bantaeng is Mixmanagement government and enterprises. The way are eliminate strategic waste, eliminate operational waste and mental mindset revolution with kaizen (continuous improvement).

Keywords: Innovation, Public Service Management, Emergency Service Team, Mixmanagement.

A. PENDAHULUAN

Kabupaten Bantaeng adalah salah satu Kabupaten kecil di Provinsi Sulawesi Selatan, luasnya hanya 395,83 Km² atau 0,8% dari luas Sulawesi Selatan, penduduknya hanya 181.006 jiwa atau 2,17% dari jumlah penduduk Sulawesi Selatan, Pendapatan Asli Daerah juga kecil, yaitu 3% sampai 5% dari pendapatan daerahnya secara keseluruhan. Tetapi dengan pendapatan yang sekecil ini Kabupaten Bantaeng mampu menciptakan pelayanan publik yang inovatif dan berorientasi pada kebutuhan publik.

Berikut keadaan awal Kabupaten Bantaeng sebelum pemerintahan Nurdin Abdullah: *Pertama*, Penerimaan daerah Kabupaten Bantaeng pada tahun 2008 relatif kecil yaitu 330 miliar, itupun karena jumlah dana perimbangan dari Pemerintah Pusat, jika dilihat dari Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bantaeng hanya berjumlah 14,6 miliar atau 4% dari pendapatan daerah secara keseluruhan.

Kedua, Kabupaten Bantaeng sering mengalami bencana alam, kejadian bencana alam yang paling menyengsarakan di Kabupaten Bantaeng saat itu adalah bencana banjir, karena paling banyak mengakibatkan kerusakan tempat tinggal. Banjir terjadi karena kontur wilayah Bantaeng yang berbentuk seperti mangkuk, ketika musim hujan air dari pegunungan langsung turun keperkotaan, kemudian hal ini diperparah dengan pasangunya air laut. Banjir merendam perumahan, pasar, bahkan perkantoran karena secara geografis Bantaeng letaknya tepat dipesisir pantai.

Ketiga, dalam hal pelayanan publik khususnya pelayanan kesehatan, Kabupaten Bantaeng relatif kurang memadai, dapat dilihat dari perbandingan antara jumlah bidan dan jumlah dukun yang menolong persalinan mencapai 1:4 dengan jumlah dukun lebih dominan. Dalam persalinan normal dukun bisa saja melakukan pertolongan terhadap proses persalinan, tetapi apabila terjadi gangguan medis

misalnya pendarahan maka pertolongan tenaga profesional seperti dokter dan bidanlah yang dibutuhkan.

Sekarang Kabupaten Bantaeng telah maju pesat, permasalahan-permasalahan publik mendasar seperti masalah kesehatan sekarang telah dikelola dengan baik, dan yang paling penting program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan publik.

Berikut bukti-bukti keberhasilan Kabupaten Bantaeng dalam bidang kesehatan: *Pertama*, sejak tahun 2012 sampai sekarang di Kabupaten Bantaeng sudah tidak pernah lagi terjadi kematian ibu saat melahirkan, demikian juga dengan angka kematian bayi semakin tahun semakin menurun, dan sejak tahun 2011 sudah tidak pernah lagi terjadi kasus gizi buruk di Kabupaten Bantaeng.

Kedua, permasalahan publik fatal seperti kematian akibat *Demam Berdarah Dengue (DBD)* mampu diatasi pemerintah secara proaktif. Dari tahun 2009 sampai 2013 *Brigade Siaga Bencana* telah berhasil melakukan penyelamatan jiwa di atas ambulans sebanyak 86 kasus persalinan dan melakukan penanganan pasien kasus ringan langsung di rumah sebanyak 4.904 kasus.

Dibandingkan dengan daerah lain di Sulawesi Selatan, misalnya Kabupaten Jeneponto, salah satu kabupaten tetangga Bantaeng. Kabupaten Jeneponto memiliki luas wilayah 749,79 Km² atau 2% dari luas Sulawesi Selatan, jumlah penduduk tahun 2013 sebesar 351.100 jiwa atau 4% dari jumlah penduduk Sulawesi Selatan, dengan pendapatan daerah sebesar 729,8 miliar namun masih belum mampu menyelesaikan masalah publik utama, misalnya kesehatan. Pada tahun 2013 saja masih terjadi kasus kematian bayi sebanyak 76 kasus dari 6.065 kelahiran, angka itu malah meningkat dari tahun sebelumnya (tahun 2012) sebanyak 46 kasus. Berdasarkan data dari Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal (KPDT) tahun 2013 Kabupaten Jeneponto masih termasuk dalam daftar daerah tertinggal. Padahal luas wilayah, kepadatan penduduk dan Pendapatan Daerah Kabupaten Jeneponto tidak jauh berbeda dari Kabupaten Bantaeng.

Seperti yang disampaikan oleh Werlin dalam Budi Setiono (2007: 3), “bahwa hal yang mendasari keberhasilan suatu negara seperti Singapore adalah *style* manajemen publik yang efektif.” Penekanan pada *style* manajemen publik, bukan pada pendapatan, meskipun pendapatan juga penting. Seringkali terjadi ketika daerah dengan PAD besar tetapi tidak dikelola dengan baik justru menjadi daerah yang kurang maju. Kemajuan daerah penting, tetapi lebih dari itu, terpenuhinya kebutuhan publik jauh lebih utama. Disinilah alasan dari keberadaan Pemerintah, Pemerintah dituntut selalu hadir untuk memenuhi kebutuhan publik. Walaupun pendapatan daerah kecil jika penggunaannya berorientasi pada kebutuhan publik maka akan terasa manfaatnya.

Salah satu inovasi Kabupaten Bantaeng yang menjawab kebutuhan publik adalah *Tim Emergency Service*. *Tim Emergency Service* bukan sekedar usaha Pemerintah Bantaeng untuk memenuhi kebutuhan publik atas masalah kedaruratan, tetapi juga merupakan usaha perbaikan manajemen pelayanan publik. Pemerintah yang selama ini dikenal dengan pelayanan birokrasinya yang lambat sekarang mulai dirubah. Dengan adanya *Tim Emergency Service* Pemerintah Bantaeng berusaha

memberikan pelayanan publik yang *proaktif*, cepat dan terintegrasi tanpa merombak struktur organisasi birokrasi yang sudah ada.

Penelitian ini menjadi penting pertama karena melihat keberhasilan *Tim Emergency Service*. *Tim Emergency Service* melalui *Brigade Siaga Bencana* memberikan pelayanan publik yang proaktif dengan menemukan dan mengobati pasien langsung dirumahnya. Kedua, manajemen pelayanan publik *Tim Emergency Service* sudah mengarah pada paradigma *New Public Service (NPS)* karena walaupun berada dibawah struktur birokrasi yang sudah ada (Dinas Kesehatan, Bapedalda dan Dinas Sosial) *Tim Emergency Service* tetap bekerja secara mandiri dan profesional, layaknya perusahaan swasta yang melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan publik. Belajar dari kesuksesan Kabupaten Bantaeng maka perlu dicari konsep yang mendasari keberhasilan inovasi manajemen pelayanan publik *Tim Emergency Service* Kabupaten Bantaeng.

B. Tinjauan Teoritis Manajemen Pelayanan Publik

Istilah manajemen (*management*) berasal dari bahasa Prancis "*kuna ménagement*" yang memiliki arti seni mengatur. Menurut Richard L. Daft dalam Jimmy L. Gaol (2008: 5) "*management is the attainment of organizational in an effectif and efficient manner through planing, organizing, leading and controlling organizational resources.*" Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan cara-cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian atau pengawasan sumber daya organisasi.

Menurut Keputusan Menteri Pemberdayaan dan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan di lingkungan BUMN atau BUMD dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa istilah manajemen pelayanan publik mengacu pada seni mengatur proses dan kerjasama untuk mengarahkan dan melayani masyarakat. Istilah manajemen pelayanan publik seringkali bercampur makna dengan manajemen publik (*public management*) namun keduanya memiliki kesamaan substansi. Menurut pendapat Stiglitz, Ostrom dan kawan-kawan dalam buku Dwiyanto, (2011: 19) untuk membedakan mana yang termasuk dalam manajemen publik dan mana yang bukan maka perlu diidentifikasi hal-hal sebagai berikut:

Kesatu, barang dan jasa yang memiliki eksternalitas tinggi. Eksternalitas adalah efek berantai kepihak lain yang tidak diperhitungkan dalam harga atau biaya produksi. Pelayanan tidak dapat diserahkan kepada pasar karena mereka tidak dapat mengontrol siapa yang mengkonsumsi barang dan jasa, sementara barang dan jasa tersebut sangat berpengaruh bagi kehidupan masyarakat luas. Misalnya, limbah industri, polusi udara, dan kemacetan, karena itu pemerintah diperkenankan untuk mengatur analisis dampak lingkungan, ambang batas polusi udara, dan mengatur lalu lintas.

Kedua, tujuan dari penyediaan barang dan jasa. Penyediaan barang dan jasa yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan misi negara (walaupun barang dan jasa tersebut bersifat privat dapat dikatakan sebagai pelayanan publik). Untuk memperjelas pernyataan ini berikut beberapa contoh yang dapat diperhatikan:

- *Pertama*, pelayanan untuk memenuhi tujuan dan misi negara adalah pelayanan pendidikan, pelayanan kesehatan, dan jaminan sosial.
- *Kedua*, berkaitan dengan pelayanan administratif, seperti pelayanan KTP, akte kelahiran, sertifikat tanah, dan perizinan.
- *Ketiga*, berkaitan dengan tujuan strategis pemerintah, yaitu ketika pemerintah menganggap bahwa pencapaian swasembada pangan menjadi tujuan strategis, maka semua pelayanan yang diperlukan untuk menjamin terwujudnya swasembada pangan termasuk pelayanan publik. Dalam konteks ini pendistribusian pupuk bersubsidi dapat dikategorikan sebagai pelayanan publik. Beberapa kebutuhan warga dan masyarakat umum seperti energi (gas dan minyak tanah), listrik, air minum, dan transportasi publik dapat dikatakan sebagai pelayanan strategis.

Keempat, berkaitan dengan pelayanan untuk memenuhi komitmen internasional. Misalnya ketika pemerintah Indonesia meratifikasi konvensi tentang hak asasi manusia, hak-hak anak, penghapusan diskriminasi terhadap perempuan, dan kesepakatan pasar bebas ASEAN. Pelayanan untuk memenuhi komitmen tersebut menjadi bagian dari pelayanan publik yang harus diselenggarakan oleh negara.

Tim Emergency Service masuk dalam klasifikasi yang kedua yaitu penyediaan barang dan jasa yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan misi negara. *Tim Emergency Service* merupakan sarana inovatif pendukung fasilitas kegawat daruratan konvensional.

Menurut Sadu Wasistiono (2013: 15-16) sampai saat ini perkembangan konsep dan teori manajemen telah berkembang sampai pada generasi kelima, uraiannya sebagai berikut:

- generasi kesatu, *management by doing*, cirinya manajemen dilakukan sendiri, manajemen ini digunakan pada organisasi yang masih sederhana;
- generasi kedua, *management by direction*, cirinya manajemen sudah dilakukan oleh orang lain (tidak lagi dilakukan sendiri), menonjolkan aspek kepemimpinan, anggota organisasi hanya sebagai alat kekuasaan, selanjutnya generasi ini dikenal dengan sebutan *bureaucracy*;
- generasi ketiga, *management by targeting*, cirinya mengutamakan target-target kuantitatif. Generasi ini selanjutnya dikenal dengan *New Public Management (NPM)*;
- generasi keempat, *management by value*, atau *total quality management*, cirinya mengutamakan target-target kualitas, terutama kepuasan masyarakat. Generasi ini dikenal dengan *New Public Service (NPS)*;
- generasi kelima, *management by networking*, cirinya menggunakan teknologi informatika, mengutamakan jaringan antar manusia.

Menurut Sadu Wasistiono manajemen publik di Indonesia pada umumnya baru beranjak pada generasi ketiga (*management by targeting*) bahkan sebagian masih berada pada generasi kedua (*management by direction*). Sedangkan *Tim Emergency Service* Kabupaten Bantaeng potensial masuk pada generasi keempat (*management by value*).

Paradigma *New Public Management* dan *New Public Service*

New Public Management (NPM) pada awalnya merupakan gerakan yang bertujuan untuk melakukan transformasi terhadap praktik *Old Public Management (OPM)*. Inefisiensi birokrasi adalah alasan utama munculnya gerakan NPM, caranya dengan mengadopsi nilai-nilai yang selama ini berkembang disektor swasta. Penerapan *NPM* di beberapa negara memberikan dampak yang positif, namun

seiring dengan perkembangannya *NPM* memperoleh kritik dari berbagai pihak. Poin utama yang dikritik adalah pelayanan publik yang mengutamakan pemenuhan kepentingan pelanggan (*customer*) sebagai individu untuk dilayani dengan baik sesuai hukum pasar. Dengan demikian, nilai-nilai seperti kepentingan publik, demokrasi, persamaan, dan keadilan sosial dalam penyelenggaraan layanan cenderung terabaikan.

NPM telah berhasil memperbaiki praktik pelayanan dengan mengembangkan berbagai standar untuk melayani *customer* yang mengaksesnya. Bagaimana dengan warga yang memiliki keterbatasan sosial dan ekonomi? Apakah ada jaminan pemerintah dan mitranya akan memperhatikan kebutuhan mereka? Kritik terhadap *NPM* yang kemudian dikenal dengan *NPS* ini berupaya mempertegas kembali bahwa hubungan antara pemerintah dengan warga negara tidak seperti hubungan antara penjual dan pembeli dipasar, tetapi mereka adalah para pihak yang berkomitmen untuk bersama-sama membangun negara. Pemerintah harus menjamin bahwa semua warga negara dimanapun berada dan dengan kondisi sosial ekonomi seperti apapun dapat mengakses layanan publik secara sama. (Wamsley dan Wolf, 1996; King dan Stivers, 1998; Denhardt dan Denhardt, 2003 dalam Agus Dwiyanto, 2011: 15)

Jika ditinjau dari dua paradigma ini, maka *style* manajemen pelayanan publik pada *Tim Emergency Service* di Kabupaten Bantaeng mengarah pada paradigma *New Public Service (NPS)*. Dengan demikian nilai-nilai seperti kepentingan publik, persamaan, dan keadilan sosial diperhatikan secara lebih mendalam.

Elastisitas Politik

Pada tahun 1994 Herbert H. Werlin melakukan Penelitian untuk Bank Dunia, tujuannya untuk mengurangi korupsi di negara-negara peminjam. Penelitian Werlin bersifat komparatif, yaitu dengan membandingkan negara yang sukses dan negara miskin, misalnya Singapore dan Jamaica. Werlin sampai pada kesimpulan bahwa beberapa upaya anti-korupsi Bank Dunia sangat sederhana. Hal ini tidak cukup untuk menyerang penyuapan, korupsi, penggelapan dan manifestasi lain dari keserakahan. Namun hasil Penelitian Werlin ini tidak dipublikasikan oleh Bank Dunia, baru ditahun 2001 karya Werlin ini dipublikasikan oleh ASPA dalam bentuk paper.

Untuk menjelaskan masalah kemiskinan Werlin menggunakan analogi orang yang sedang mabuk: sempoyongan, seringkali berfikir irasional, emosi meledak-ledak, fisik lemah dan kontrol motorik rendah, mata kabur, ketidakseimbangan gerak langkah, ditambah lagi dengan masalah sosial karena ketergantungan terhadap alkohol seperti perampokan dan kekerasan. Werlin mengatakan tidak mungkin untuk membantu mereka menjadi mandiri tanpa menemukan masalah psikologis dan sosial mereka secara mendalam.

Begitu pula dengan negara-negara miskin di dunia, khususnya yang dengan pendapatan per kapita rata-rata kurang dari \$ 1.000 per tahun. Negara-negara ini menderita apa yang disebut Werlin "*Political Illness*" (mirip dengan penyakit mental seperti alkoholisme atau kecanduan obat), memanifestasikan dirinya dalam kebijakan yang tidak tepat, birokrasi yang lemah, pengawasan yang tidak memadai, tidak diakuinya hukum dan peraturan, dan kurangnya independen lingkup kekuasaan. Dengan kata lain negara-negara ini mengalami ketidakseimbangan pengetahuan psikologis dan sosial akibat dari ketidaktahuan akan prinsip soft manajemen politik (Werlin, 2001: 1).

Werlin berpendapat bahwa perbedaan antara negara-negara miskin dan negara-negara kaya adalah tata kelola yang baik dari sumber daya. Werlin menekankan pentingnya manajemen publik dalam menjelaskan keberhasilan dan kegagalan ekonomi. Penekanan teori elastisitas politik ada pada keseimbangan antara *hardware* politik dan *software* politik. Asumsinya, sebaik apapun *hardware* politik dibuat jika tidak didukung oleh *software* politik yang memadai maka kemajuan suatu negara tidak akan tercapai.

Dengan menekankan pada pentingnya *software* politik, teori elastisitas politik memungkinkan kita untuk memahami mengapa regulasi yang sudah benar dibuat tetapi tidak efektif pelaksanaannya, mengapa prosedur yang sudah dibuat sistematis malah mempersulit urusan, mengapa bantuan asing yang sudah banyak diberikan sering tidak efektif menyelesaikan masalah kemiskinan.

Sebagai contoh, antara 1987 dan 1995, Bank Dunia dan Bank Pembangunan Afrika meminjamkan Nigeria sekitar US \$ 1,7 miliar untuk infrastruktur perkotaan. Tetapi tidak terlihat hasilnya, utang Nigeria bertambah tetapi tidak menghasilkan peningkatan yang signifikan terhadap taraf hidup masyarakat Nigeria. Program ini gagal sebagian besar karena alasan administratif: pergantian cepat dalam kepemimpinan, staf tidak memenuhi syarat, upah rendah, kondisi miskin layanan, sumber daya yang tidak memadai, mobilitas, dll. Dengan kata lain kegagalan ini terjadi karena *software* politiknya tidak mendukung *hardware* politik, sehingga substansi pemerintahan dikalahkan oleh administrasi yang kaku dalam prosedur (Werlin, 2001: 4).

Penelitian Werlin ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara *hardware* politik dan *software* politik. Penelitian ini secara tidak langsung mengingatkan bahwa kita tidak boleh terjebak hanya pada aturan dan standar operasional prosedur. Budaya juga penting untuk disesuaikan agar sistem yang dibuat dapat dijalankan secara efisien dan efektif, budaya dan sistem harusnya berjalan secara seimbang.

Lean Government

Lean dalam Bahasa Indonesia artinya sama dengan ramping, diikuti dengan kata *Government* yang artinya pemerintahan untuk membedakannya dengan manajemen swasta. Kata ramping disini maksudnya adalah ideal, jadi *lean government* adalah pemerintahan yang ideal. Konsep ini sudah mendukung paradigma *New Public Service (NPS)* jadi tidak lagi fokus pada target-target kuantitatif, tetapi lebih mementingkan kualitas, yaitu terpenuhinya kebutuhan publik atau *Citizens*.

Secara sederhana, filosofi *Lean* bisa dianalogikan seperti pola perilaku atlet dalam menjaga berat badannya. Intinya bagaimana seseorang bisa menjaga berat badannya pada kondisi yang ideal, tidak terlalu banyak lemak di tubuh dan tidak terlalu kurus. Tujuannya, supaya bisa beraktifitas secara optimal dan memenangkan kompetisi. Cara yang diusulkan tentu bukan sedot lemak atau konsumsi obat-obat mujarab yang bisa membakar lemak dalam hitungan minggu, tapi dengan pola hidup sehat, yaitu makan makanan sehat, olah raga teratur dan cukup istirahat. Sebaliknya, atlet juga memiliki pantangan yaitu makanan yang tidak sehat atau turun latihan tidak sesuai jadwal.

Demikian halnya dengan Organisasi Pemerintah, birokrasi saat ini terlalu banyak memproduksi lemak, melakukan aktifitas-aktifitas yang tidak dibutuhkan masyarakat, tidak proaktif merespon kebutuhan masyarakat, atau justru melakukan hal-hal yang berlawanan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik. Konsep *lean government* ada

untuk memperbaiki pola perilaku birokrasi yang tidak sehat dengan cara mengurangi *waste* (pemborosan).

Sebagian dari Penelitian ini menggunakan model *lean government* yang digagas oleh James Creelman. Menurut James Creelman (2011: 14) “terdapat empat macam pemborosan utama dalam organisasi publik, yaitu: *strategic waste*, *human energi waste*, *waiting waste* dan *information waste*”. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

- *Strategic waste* adalah kegiatan-kegiatan yang tidak berorientasi pada kebutuhan publik atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak mengarah pada pencapaian visi Pemerintah. *Strategic waste* dapat dilihat pada kebijakan-kebijakan atau program-program strategis Pemerintah.
- *Human energy waste* adalah membuang-buang energi manusia untuk hal-hal yang tidak diperlukan. *Human energy waste* mengacu pada perataan beban kerja. Dalam bekerja diperlukan *teamwork* yang mana pembagian tugasnya sudah ditentukan sejak awal, sehingga pegawai memahami apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak perlu dikerjakan.
- *Waiting waste* adalah pemborosan karena menunggu. *Waiting waste* mengacu pada upaya Pemerintah untuk mempersingkat *respon time* dalam pelayanan publik. *Respon time* adalah waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi dan menyelesaikan suatu masalah.
- *Information waste* adalah pemborosan akibat informasi yang tidak bermanfaat. *Information waste* mengacu pada laporan dan data yang dimiliki Pemerintah. Laporan harusnya memiliki format yang standar diseluruh instansi dan hanya menyediakan data yang benar-benar dibutuhkan saja.

Kaizen (Continuous Improvement)

Kaizen dipopulerkan oleh Masaaki Imai pada tahun 1998 dalam sebuah buku yang berjudul “*Kaizen: key to Japan’s competitive success*”. *Kaizen* adalah suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada perbaikan secara terus-menerus atau berkesinambungan. *Kaizen* berasal dari Bahasa Jepang yaitu *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik. Jadi *Kaizen* dapat diartikan sebagai perubahan kepada arah yang lebih baik.

Kaizen lebih menekankan pada perubahan *mindset* atau pola pikir agar menjadi lebih baik. Perubahan *mindset* diiringi dengan proses atau tata cara yang benar akan memberikan hasil yang maksimal. Tujuan yang jelas penting dimiliki, standar operasional juga penting dimiliki, namun jika tidak diiringi dengan perubahan *mindset* maka semuanya juga tidak akan maksimal. Perubahan *mindset* cukup sulit diukur, karena sifatnya yang abstrak, tetapi orang Jepang (Toyota) punya cara sendiri untuk “melihat” perubahan *mindset* agar tampak lebih jelas. Caranya dengan menerapkan tiga disiplin dasar yaitu: ringkas, bersih, dan rapi.

Jadi segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat lebih ringkas, agar gampang dibersihkan dan dirapikan. Ringkas artinya hanya menggunakan yang perlu saja dan membuang yang tidak diperlukan pada saat pekerjaan dilakukan. Sesuatu yang tidak diperlukan itu dikenal dengan pemborosan (*waste*). Kita dapat membuat pekerjaan menjadi lebih ringkas dengan mengenali lima tipe pemborosan, yaitu:

1. Pemborosan tenaga manusia
2. Pemborosan pada teknologi
3. Pemborosan pada metode atau cara
4. Pemborosan informasi

5. Pemborosan waktu

Lima tipe pemborosan diatas bisa saja dijadikan standar operasional, namun dalam prakteknya yang terpenting adalah bagaimana caranya agar semua orang menjwai filosofi *kaizen*. Merubah *mindset* bukan pekerjaan yang mudah, perlu wawasan, disiplin, dan semangat yang terus-menerus diperbaharui sehingga menimbulkan dampak yang mendalam pada mental.

Temuan dan Diskusi

Pendapatan daerah bukanlah satu-satunya cara untuk membuat daerah menjadi maju, sebaliknya pengelolaan dari pendapatan daerah itulah yang perlu diperhatikan, bukan dari besar kecilnya pendapatan daerah. Memiliki pendapatan asli daerah yang besar memang penting, tetapi jika tidak dikelola dengan benar justru hanya akan menghasilkan pembangunan yang tidak fokus. Jika Pemerintah terus berorientasi pada “keinginan” maka berapapun anggaran yang dimiliki tidak akan cukup untuk memenuhinya, tetapi jika dikelola sesuai “kebutuhan” maka secara berkelanjutan akan menghasilkan pemerintahan yang ideal. Pemerintahan yang ideal adalah Pemerintahan yang mampu selalu hadir untuk memenuhi kebutuhan publik sesuai dengan porsinya. Seperti yang disampaikan Nurdin Abdullah dalam wawancara dengan saya:

Jadi seperti misalnya dalam sebuah pemerintahan kunci pada perencanaan, ketika perencanaan itu berbasas pada keinginan maka berapapun duit tidak akan pernah kita lihat hasil, tetapi ketika pada orientasi kebutuhan, sekecil apapun anggaran itu kelihatan hasilnya, karena kita berorientasi pada kebutuhan. (hasil wawancara dengan Nurdin Abdullah tanggal 3 Maret 2015 Pukul 16.30 WITA)

Awal kepemimpinan Nurdin Abdullah Kabupaten Bantaeng masih termasuk dalam daftar wilayah tertinggal. Seperti dijelaskan sebelumnya Kabupaten Bantaeng seringkali mangalami bencana alam, sering terjadi kasus kematian ibu ketika melahirkan, kasus kematian bayi dan balita, dan kasus gizi buruk. Dalam keadaan Bantaeng yang seperti itu, masyarakat tidak merasakan kehadiran Pemerintah untuk menangani masalah-masalah publik utama diatas. Pelayanan publik yang diberikan pemerintah justru terkesan rumit, lambat, bahkan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat.

Sekarang Pemerintah Bantaeng berusaha untuk selalu hadir ditengah masyarakatnya, salah satu caranya dengan menciptakan pelayanan publik terpadu yang diberi nama *Tim Emergency Service*. Tim ini adalah salah satu bentuk inovasi Pemerintah Daerah dalam hal pelayanan publik yang bersifat darurat. Kasus-kasus fatal seperti kematian ibu ketika melahirkan dapat ditekan dengan mempersingkat *respon time* dan keahlian petugas yang tepat. *Tim Emergency Service* dipadukan dengan program-program kesehatan umum seperti pengobatan gratis dan jaminan kesehatan.

Tim Emergency Service tidak hanya menangani masalah kesehatan saja, tidak hanya menangani masalah bencana saja, tidak hanya menangani masalah orang hilang saja, semuanya terintegrasi dalam satu atap dan saling terhubung satu sama lain. Ini yang namanya sistem, setiap bagian memiliki fungsi dan setiap bagian memiliki keterkaitan satu sama lain.

Untuk menciptakan sistem yang terintegrasi dibutuhkan sebuah rancang bangun. Rancang bangun bisa dibentuk jika tujuan utama organisasi jelas sejak awal, dengan jelasnya tujuan utama maka akan mudah menemukan tema yang cocok. Kemudian tema tersebut dirangkai menjadi satu sehingga memiliki

keterkaitan dengan tujuan utama, pada akhirnya tujuan utama akan semakin terlihat jelas berhasil seiring dengan suksesnya subtema satu-persatu. Berikut uraian inovasi manajemen pelayanan publik terpadu *Tim Emergency Service* Kabupaten Bantaeng:

Eliminasi Pemborosan Strategis

Pemborosan Strategis adalah pemborosan yang terjadi karena kegiatan-kegiatan yang tidak berorientasi pada kebutuhan publik atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak mengarah pada pencapaian visi Pemerintah. Kebutuhan publik berasal dari masalah publik yang belum selesai, masalah mendasar yang tidak bisa diselesaikan sendiri oleh masyarakat, oleh karena itu dibutuhkan solusi dari Pemerintah. Masalah publik dasar adalah masalah publik yang utama yang harusnya menjadi alasan kenapa Pemerintah ada, Pemerintah ada untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Misalnya terkait dengan masalah bencana alam, masalah kesehatan, masalah pendidikan, dan masalah ekonomi.

Pemborosan strategis dapat terjadi karena *ego sectoral*, masing-masing instansi merasa paling penting, paling dibutuhkan masyarakat, dan tidak mau tau urusan instansi lain. Padahal pemerintahan adalah sebuah sistem, sistem tidak bisa bergerak sendiri-sendiri, semuanya memiliki keterkaitan. Sekecil apapun peran sebuah organisasi apabila bergerak dalam sebuah sistem maka perannya akan sangat dibutuhkan. Membangun sistem bukan pekerjaan yang mudah, di Bantaeng sistem dibangun dengan mempertimbangkan tiga indikator strategis yaitu: tema yang jelas, tujuan yang jelas, dan keterhubungan antar subtema.

Tema Yang Jelas

Tema adalah inti persoalan yang mendasari suatu gagasan pokok dan memiliki kedudukan yang dominan sehingga dapat mempersatukan unsur-unsur secara bersama. Untuk mengantisipasi pemborosan strategis, pemerintah memilih satu prioritas dari masalah publik dasar sebagai inti persoalan. Pemerintah memilih satu masalah yang paling mendasar, yang akan mempengaruhi masalah publik yang lain, kemudian menentukan sebuah tema. Tujuan dari tema adalah untuk mengurangi variasi. Kuncinya ada pada satu tema, misalnya *Tim Emergency Service*, temanya adalah "*Emergency Service*" jadi segala hal yang membutuhkan respon cepat dari Pemerintah masuk dalam tema. *Tim Emergency Service* terdiri dari Pemadam Kebakaran (DAMKAR), *Brigade Siaga Bencana (BSB)*, Taruna Siaga Bencana (TAGANA), dan dibantu oleh organisasi terkait seperti PMI, ORARI, dan POLRES.

Misalnya terjadi musibah kebakaran, maka DAMKAR hadir untuk memadamkan api, kemudian BSB hadir untuk menangani korban yang terkena dampak dari kebakaran (luka bakar atau tertimpa bahan bangunan), kemudian TAGANA hadir untuk memberikan kebutuhan darurat korban bencana kebakaran misalnya terkait dengan tenda, makanan, pakaian selama masa tanggap darurat. Jadi semua institusi terkait dilibatkan dan bergerak dalam satu tema sesuai jalurnya masing-masing. Seperti apa yang disampaikan Nurdin Abdullah dalam wawancara dengan Saya:

Kita membuat sebuah tema, kita membuat sebuah layanan publik yang kita sebut sebagai *Tim Emergency Service*, disitukan kalau orang bicara bencana alam, tidak hanya BNPB, tidak hanya sosial, tidak hanya kesehatan, tetapi semua institusi harus terlibat disitu. Seperti kalau ada kebakaran, kalau ada kebakaran, bukan Damkarnya saja yang pergi memadamkan, pasti ada dampak dari kebakaran itu, ada luka bakar dan sebagainya, Dokterkan harus ada, nah

itu dasar pemikirannya maka lahirlah *Brigade Siaga Bencana* yang kita kenal dalam satu atap. (hasil wawancara dengan Nurdin Abdullah tanggal 3 Maret 2015)

Tema merupakan cara yang tepat untuk mengantisipasi pemborosan strategis, anggaran yang diarahkan pada satu tema akan menciptakan sebuah tanggungjawab real. Tanggungjawab real adalah tanggungjawab sebuah organisasi publik untuk menjawab kebutuhan masyarakat secara langsung. Misalnya *Tim Emergency Service*, terlihat jelas bahwa tanggungjawab realnya adalah *Emergency Service*, jadi segala hal yang berhubungan dengan “pelayanan kedaruratan” dalam masyarakat adalah tanggungjawab organisasi yang terlibat didalamnya. Sebuah organisasi publik ada untuk memenuhi tanggungjawab real tersebut, selanjutnya kinerja instansi akan terlihat jelas melalui hasil kerja bukan sekedar serapan anggaran.

Tujuan Yang Jelas

Kejelasan tujuan penting diungkapkan sejak awal, dengan begitu terlihat jelas dimana pentingnya organisasi tersebut, maka pemborosan strategis dapat diminimalisir. Kejelasan tujuan berarti kejelasan hasil yang dicapai, misalnya, tujuan *Tim Emergency Service* adalah untuk mengantisipasi dampak bencana maka hasilnya nanti akan terlihat, seberapa besar dampak bencana itu bisa diminimalisir, semakin sedikit kerugian maka semakin berhasil organisasi tersebut.

Dalam Keputusan Bupati nomor 430/595/XII/2009 tertulis jelas tujuan dibentuknya *Tim Emergency Service*, yaitu untuk mengantisipasi dampak dari bencana yang terjadi, yang berakibat pada masalah kesehatan, sosial, dan kerugian material yang lebih besar. Untuk lebih jelasnya berikut kutipan lengkapnya:

Bahwa sehubungan dengan masuknya Kabupaten Bantaeng sebagai salah satu daerah rawan bencana, serta upaya pemenuhan kebutuhan dasar pelayanan bagi masyarakat, maka untuk mengantisipasi dampak dari bencana yang terjadi yang berakibat pada masalah kesehatan dan sosial serta kerugian material yang lebih besar, perlu membentuk *Tim Emergency Service*. (Surat Keputusan Bupati Bantaeng Nomor 430/595/XII/2009 Desember 2009)

Kejelasan tujuan tidak berarti merombak sistem secara keseluruhan, secara organisasi *Tim Emergency Service* adalah sebuah tim yang benar-benar baru, artinya tidak terjadi perampangan struktur organisasi di Kabupaten Bantaeng, yang terjadi di Bantaeng adalah pemaksimalan fungsi struktur yang sudah ada. Strategi ini dilakukan untuk menghindari konflik internal, seringkali kejelasan tujuan mengakibatkan perampangan pada struktur organisasi, organisasi yang tidak jelas tujuannya akan dipangkas dari struktur. Ini akan menimbulkan resistensi dari internal birokrasi yang pada akhirnya akan menimbulkan konflik internal. Untuk menghindari konflik itu maka *Tim Emergency Service* dibuat diluar struktur organisasi yang sudah ada. Yang terpenting disini adalah kejelasan tujuan, perampangan struktur secara perlahan akan mengikuti.

Keterhubungan Antar Subtema

Subtema adalah bagian dari tema, misalnya “*Emergency service*” adalah tema, maka *Brigade Siaga Bencana* adalah subtema. Keterhubungan antar subtema maksudnya adalah hubungan yang jelas antar program, sehingga memiliki keterkaitan satu sama lain. Selama ini anggaran Pemerintah digunakan untuk banyak keinginan, keinginan-keinginan yang terpecah dan tidak memiliki hubungan satu sama lain, akibatnya pembangunan terlaksana tetapi tidak jelas bentuknya.

Seperti apa yang disampaikan Asisten 1 Pemerintahan dalam wawancara dengan Saya:

Jadi kolaborasi semua SKPD ini yang tadinya anggaran kecil, nampak karena semua pekerjaan terpusat. Diandaikan perencanaan dulu kalau misalnya buruk perencanaannya, yang sebelum beliau, dikecamatan A ada yang bikin mesin, dikecamatan B misalnya dia punya ban, stirnya dikecamatan C, sekarang satu titik semua mengarah kesitu, masuk, jadi sehingga yang tadinya tersebar ditiga kecamatan, sekarang terpusat satu kecamatan, jadi semua nampak, jadi begitu diandaikan mobil begitu starter sudah bisa jalan. (hasil wawancara dengan Hero, Asisten 1 Pemerintahan, tanggal 2 Maret 2015)

Keterhubungan antar subtema penting untuk diperhatikan, jadi bukan hanya kesehatan saja, bukan hanya bencana saja, bukan hanya sosial saja, tetapi keterhubungan dari semua itu. Bagian terpenting untuk mendukung keterhubungan antar subtema ini adalah komunikasi dan koordinasi. *Tim Emergency Service* Bantaeng memiliki satu fasilitas komunikasi yang dikenal dengan "*Call Center*". Masyarakat cukup menelpon satu nomor *Call Center* untuk segala urusan yang bersifat darurat. Seperti yang tertulis pada Surat Keputusan Bupati Bantaeng berikut:

Markas *Tim Emergency Service* beralamat di jalan Pahlawan Bantaeng, Kelurahan Bonto Sungu Kecamatan Bissapu, *Call Center* 113 dan (0413) 22724 serta frekwensi radio 145.490 MHz (Surat Keputusan Bupati Bantaeng Nomor 430/595/XII/2009 tanggal 1 Desember 2009)

Komunikasi dan koordinasi merupakan kata yang gampang diucapkan tetapi sulit dilakukan, bahkan masalah yang terjadi dalam birokrasi selama ini pada intinya adalah masalah komunikasi dan koordinasi. Ketika terjadi masalah, pejabat publik seringkali mengatakan "nanti kita koordinasikan kembali dengan instansi terkait". Pertanyaannya, apakah komunikasi dan koordinasi itu berjalan efektif? Apakah ada sarana atau prasarana yang memungkinkan komunikasi dan koordinasi itu bisa selalu dilaksanakan? Dalam *Tim Emergency Service* masalah komunikasi dan koordinasi dapat terjadi karena ada keterhubungan yang jelas antar subtema. Contohnya, DAMKAR memiliki keterhubungan dengan BSB, demikian pula TAGANA dan POLRI, dalam prakteknya sehari-hari semuanya terhubung dengan satu alat komunikasi, yaitu radio dengan frekuensi 145.490 MHz yang dikelola oleh ORARI.

Eliminasi Pemborosan Operasional

Pemborosan Operasional (*Operational Waste*) adalah pemborosan akibat tidak memiliki atau tidak melakukan Standar Operasional Prosedur (SOP). Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian intruksi tertulis mengenai beberapa proses penyelenggaraan aktifitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilaksanakan, dimana dan oleh siapa (Permenpan no. 35 tahun 2012). Untuk menghindari pemborosan operasional dibutuhkan standar sebagai berikut:

Pembagian Tugas Yang Jelas

Pembagian tugas yang jelas dilakukan untuk menghindari pemborosan tenaga manusia (*human energy waste*). Misalnya, di *Brigade Siaga Bencana (BSB)* Bantaeng terdapat Prosedur Tetap (Protap) yang menjadi Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi pelaksana tugas. Misalnya Dokter, terdapat Protap tentang tugas dan tanggung jawab Dokter dikeluarkan oleh Kepala Dinas Kesehatan, demikian juga halnya dengan Perawat dan *Driver*, semua mendapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga pada saat turun kelapangan semua

sudah tau pasti mana yang merupakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selanjutnya Protap tersebut diuraikan kembali dalam uraian tugas.

Dari Protap terlihat jelas mana tugas Dokter dan mana tugas Perawat. Misalnya ditegaskan bahwa Perawat adalah pendamping Dokter dalam mengani penderita, jadi sudah jelas bahwa Perawat tidak boleh melebihi kewenangan Dokter. Ini penting karena jika tidak ditetapkan sejak awal maka dilapangan bisa saja terjadi perdebatan antara Dokter dengan Perawat, sementara pasien dalam keadaan membutuhkan pertolongan segera.

Standar Kerja Yang Aman dan Dinamis

Brigade Siaga Bencana menjemput pasien dirumah dengan standar waktu yang telah ditentukan, jadi ambulan tidak perlu lagi melaju dengan kecepatan tinggi. Selain akan mengganggu keamanan pengendara lain dijalan, ambulan BSB juga membawa dokter dan perawat didalamnya, keselamatan dan keamanan semua orang menjadi pertimbangan yang penting, karena itulah perlu diatur standar kerja yang aman untuk itu.

Standar kerja dibuat secara terbuka untuk perbaikan secara berkelanjutan, perbaikan perlu dipertimbangkan karena tidak ada rencana yang benar-benar sempurna, perlu dilakukan perbaikan-perbaikan yang sifatnya positif. Misalnya, sirine ambulan *Brigade Siaga Bencana* pada awalnya standar selalu dihidupkan ketika terjadi panggilan darurat, ini ternyata mengganggu ketenangan warga, setelah dievaluasi maka standar operasional dirubah, yang tadinya 24 jam selalu hidup sekarang tengah malam tidak lagi dihidupkan, kecuali dalam keadaan darurat. Seperti yang disampaikan oleh Dr. Armansyah Sekretaris BSB sebagai berikut:

...karena masyarakat belum terbiasa mendengar suara ambulan, kadang ada perasaan jengkel, tengah malam ada suara sirine. Tapi sekarang tengah malam kita sudah tidak bunyikan kecuali kalau darurat betul kita nyalakan sirinanya, kalau lampu tetap dinyalakan. Karena banyak yang komplek. Kita tiap bulan evaluasi terus, keluhan masyarakat apa, jadi kita memperbaiki terus, jadi BSB jadi pusat Penelitian belum tentu tidak ada celahnya (hasil wawancara dengan Dr. Armansyah tanggal 16 Febuari 2015 Pukul 09.45 WITA)

Standar operasional prosedur bukan harga mati, juga bukan merupakan standar tertinggi untuk menilai kinerja. Yang terjadi selama ini Standar Pelayanan Minimal (SPM) malah terkesan menjadi standar tertinggi untuk pelayanan, akibatnya tidak ada peluang untuk perbaikan dan inovasi. Padahal inovasi dan perbaikan sangat diperlukan karena tidak ada program yang diciptakan langsung sempurna, justru program terbaik adalah hasil dari kesalahan yang selalu diperbaiki atau diantisipasi. SOP sebaiknya dirancang untuk selalu dinamis, sehingga memungkinkan adanya perbaikan pelayanan.

Kemudahan dan Kejelasan Informasi

Standar kemudahan dan kejelasan informasi dilakukan untuk mengantisipasi pemborosan informasi (*information waste*). *Information waste* adalah pemborosan akibat informasi yang tidak bermanfaat (informasi sampah). *Information waste* mengacu pada laporan dan data yang dimiliki Pemerintah. Laporan harusnya memiliki format yang standar diseluruh instansi dan hanya menyediakan data yang benar-benar dibutuhkan saja. Yang sering terjadi adalah format laporan berbeda satu sama lain dan tidak ada keterhubungan yang jelas, akibatnya instansi menghabiskan banyak waktu dan tenaga hanya untuk memenuhi format laporan yang belum tentu dibutuhkan. Tenaga yang seharusnya digunakan untuk memenuhi

kebutuhan publik terbuang karena harus mengolah data sesuai masing-masing format yang diminta.

Untuk mencegah informasi sampah, instansi saat ini bisa meniru model sinopsis dari sebuah karya ilmiah. Instansi hanya perlu menyampaikan laporan dalam satu lembar kertas, tetapi jika diperlukan data-data yang lebih detail maka dapat melihatnya dalam pembahasan hasil Penelitian. Dalam *lean management* ini dikenal dengan "Format A3". Kenapa A3? Karena A3 adalah ukuran kertas maksimal yang dapat masuk dalam mesin faximile. Format A3 hanya berisi identifikasi masalah, analisis akar masalah, rencana tindakan, hasil tindakan dan langkah dimasa mendatang.

Di Kabupaten Bantaeng laporan kegiatan dapat dikirim melalui *Black Berry Messenger (BBM)* atau *Short Message Service (SMS)*. Kepala Dinas atau pejabat lain yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan diperbolehkan memberikan laporan dalam bentuk BBM dan SMS langsung kepada Bupati. Walaupun kemudian format resmi laporan dapat menyusul dalam bentuk laporan konvensional. Seperti yang disampaikan Syahrul Bayan Kepala Dinas Sosial kepada saya:

...terkadang kami harus *standby on call* ketika ada panggilan ya kita segera kesana, seumpunya tadi, tadi pagi, baru mau keluar tinggalkan rumah jam 7.15 saya ditelpon oleh ajudan, Pak coba ki datangi atas nama ini di tala-tala itu, dia butuh bantuan rumah, saya langsung kesana, karena perintah, jadi acara yang di koordinis saya tidak hadir, tapi saya kesana (lapangan) dan laporannya via BBM melalui ajudan, kalau penanganan bencana mungkin pak Kabid yang lebih banyak tau dan salah satu bentuk kegiatannya ini yang diatas, kemudian penanganan-penanganan masalah lainnya itu melalui email, malui SMS, itu masuk. (hasil wawancara dengan Syahrul Bayan 18 Febuari 2015 Pukul 10.04 WITA)

Pemanfaatan teknologi untuk mendukung sistem informasi yang akurat saat ini sudah dapat dilakukan. Sekarang tinggal bagaimana SDMnya dapat memilih mana teknologi yang benar-benar dibutuhkan dan mana yang tidak. Misalnya undangan, sekarang sudah dimungkinkan mengirim undangan melalui SMS, yang terpenting tanggal, waktu, tempat, dan temanya jelas. Yang terjadi sekarang SKPD menganggap ini berbenturan dengan masalah etis, staf tidak berani menyampaikan laporan dalam bentuk *softcopy* kepada atasan karena takut dianggap tidak etis. Padahal inilah fungsi sebenarnya dari teknologi, yaitu alat untuk mempermudah pekerjaan.

Respon Time Yang Jelas

Respon time adalah waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi dan menyelesaikan suatu masalah. *Respon time* penting ditetapkan untuk mengantisipasi pemborosan karena menunggu (*Waiting Waste*). Sejak awal Kabupaten Bantaeng mengalami masalah yang serius mengenai kegawatdaruratan. Misalnya ketika ibu hamil sudah hampir melahirkan, fasilitas ambulan konvensional hanya bisa menjemput pasien, sedangkan penanganan pasien hanya bisa dilakukan dirumah sakit, itupun membutuhkan waktu tunggu yang lama karena harus antri. Terlebih jika Ibu hamil tidak memiliki cukup uang, berada didaerah pegunungan, kemudian mengalami pendarahan pada saat melahirkan, dukun tidak mampu mengatasi, sementara tenaga medis lama responnya, ibu tersebut sangat rawan mengalami kematian karena terlambat ditangani.

Permasalahan seperti ini bisa diantisipasi oleh Kabupaten Bantaeng melalui program *Brigade Siaga Bencana (BSB)*. Ketika memperoleh laporan masyarakat

melalui panggilan 113 dalam waktu tidak lebih dari 20 menit armada BSB beserta Dokter dan Perawat yang sudah terlatih langsung datang kerumah warga, langsung menindaklanjuti pasien dirumahnya. Kematian ibu melahirkan dapat ditekan dengan hadirnya tenaga terlatih dan *respon time* yang cepat. Seperti yang disampaikan Dr. Arman dalam wawancara dengan Saya:

...kemudian *respon time*, standar kita maksimal 20 menit sudah sampai rumah pasien dan langsung dilakukan tindakan. Tetapi untuk saat ini belum bisa dicapai karena kontur wilayah pegunungan cukup sulit dijangkau dalam waktu segitu. Tapi ini sudah diantisipasi, sekarang kita sudah mulai membangun markas pembantu di Kecamatan Uluere, dengan fasilitas yang sama dengan markas kita yang di Bissapu (hasil wawancara dengan Dr. Armansyah tanggal 16 Februari 2015 Pukul 09.45 WITA).

Respon time sebaiknya selalu ditingkatkan, tentunya dengan mempertimbangkan kualitas pelayanan dan keselamatan. Logikanya semakin cepat respon time semakin baik, tetapi tidak selalu begitu, karena kualitas pelayanan dan keselamatanlah yang utama. *Respon time* yang terlalu cepat juga terkadang berbahaya karena akan menimbulkan masalah lain, misalnya tabrakan. Jadi sebaiknya *respon time* disesuaikan dengan standar keaman.

Teknologi Hanya Yang Benar-Benar Membantu Pekerjaan

Memilih teknologi hanya yang benar-benar membantu pekerjaan penting dilakukan, pertimbangannya bukan hanya teknologi tercanggih tetapi apakah SDMnya mampu menggunakan teknologi tersebut, dan yang paling penting apakah teknologi itu benar-benar membantu dalam melaksanakan pekerjaan. Misalnya, sebuah ambulans dengan peralatan *emergency service* yang canggih, yang mampu memfasilitasi bedah minor didalam ambulans juga harus didukung oleh tenaga ahli yang telah dilatih untuk itu. Seperti yang disampaikan Dr Armansyah saat wawancara dengan Saya:

...jenis mobilnya memang dibuat seperti ambulans, jadi bukan mobil biasa yang dimodifikasi, jadi kita diatas bisa berdiri, bisa melayani pasien diatas (misalkan bedah minor, ada yang luka-luka cukup disitu saja). Personil *Brigade Siaga Bencana* berjumlah 43 orang terdiri dari 20 Tenaga Dokter dengan sertifikat *General Emergency Life Support*, 18 tenaga perawat dengan sertifikat *Cardiac Life Support*, 4 orang supir yang bertugas 24 jam secara shift dan sudah dilatih sesuai standar kegawatdaruratan.... (Wawancara dengan Dr Armansyah tanggal 16 Februari 2015 Pukul 09.45 WITA).

Kita seringkali terjebak pada kecanggihan teknologi, pendapat umum mengatakan semakin baru teknologi maka akan semakin canggih dan semakin memudahkan pekerjaan. Pada kenyataannya teknologi yang sederhana lebih baik dimiliki jika itu bisa membantu pekerjaan, ketimbang teknologi canggih tetapi tidak mampu dimanfaatkan secara maksimal. Disamping itu penggunaan teknologi secara berlebihan juga akan mengakibatkan pemborosan anggaran.

Selain membantu pekerjaan, kemudahan perawatan teknologi juga penting untuk dipertimbangkan. Pemborosan operasional sering terjadi karena kurang diperhatikannya hal ini. Seringkali kemudahan perawatan teknologi menuntut *budget* yang lebih tinggi diawal, tetapi selanjutnya mudah dan murah dalam melakukan perawatan jangka panjang. Misalnya, dalam pemilihan selang pemadam kebakaran pada *Tim Emergensi Service*. Awalnya karena keterbatasan anggaran Bapedalda Kabupaten Bantaeng (sebagai *leading sector* DAMKAR) membeli selang pemadam

kebakaran yang berkualitas rendah, akibatnya selang pemadam dipakai beberapa kali sudah bocor, selanjutnya tentu dibutuhkan kembali anggaran untuk membeli selang ditahun berikutnya, begitu seterusnya dan masalah tidak pernah selesai. Seperti yang disampaikan Abdullah Taibe (Kepala Bapedalda Kabupaten Bantaeng) dalam sesi wawancara dengan Saya sebagai berikut:

Kami menggunakan peralatan standar kualitas Jepang dan Jerman, pernah kita dulu beberapa tahun lalu pengadaannya kita gunakan selang yang tidak standar kita kurang tau apakah itu buatan Cina dari mana itu, bagus juga hanya nda lama terpakai, setelah kita beli yang dari Jerman dan Jepang itu anti panas, jadi sekliupun melintas di api itu juga akan terbakar tapi lama, kalau yang dulu api-api biasa sudah rusak, kalau yang sekarang ini tahan panas tahan bocor....(hasil wawancara dengan Abdullah Taibe tanggal 3 Maret 2015 pukul 11.58 WITA).

Untuk mengantisipasi pemborosan jenis ini terkadang memang diperlukan *budget* yang lebih besar diawal, karena mempertimbangkan kualitas teknologi atau alat, tetapi selanjutnya akan mudah dalam perawatan dan memperingan beban anggaran tahun berikutnya. Ini dapat dibenarkan, dengan sarat teknologi tersebut benar-benar membantu pekerjaan, teknologi mahal tapi tidak ada hubungannya dengan pekerjaan juga akan mengakibatkan pemborosan. Untuk itu diperlukan kajian khusus untuk menentukan standar teknologi yang dibutuhkan.

Revolusi Mental dengan *Kaizen*

Dua tipe pemborosan diatas bisa saja dijadikan standar, namun dalam prakteknya yang terpenting adalah bagaimana caranya agar semua orang menjiwai dan melaksanakan itu, karena itu diperlukan perubahan *mindset* birokrat secara keseluruhan. Merubah *mindset* bukan pekerjaan yang mudah, diperlukan wawasan, disiplin, dan semangat yang terus-menerus diperbaharui, sehingga menimbulkan dampak yang mendalam pada mental. Seperti yang disampaikan oleh Nurdin Abdullah dalam sesi wawancara dengan Saya sebagai berikut:

...*mindset* pemerintahan dan perusahaan ini sangat jauh berbeda, kalau dipemerintahan *punishment* susahkan kita terapkan, seperti misalnya orang yang bersungguh-sungguh dengan orang yang malas gajihnya sama. Sementara diperusahaan orang yang prestasi itu mendapatkan *reward* yang besar, apalagi kalau dia capai target, nah kita dipemerintahan capai targetpun sama saja. Nah inilah yang kita coba sesuaikan, bagaimana kita bangkitkan semangat teman-teman dibirokrasi untuk bisa lebih produktif. (hasil wawancara dengan Nurdin Abdullah tanggal 3 Maret 2015 Pukul 16.30 WITA)

Merubah *mindset* (revolusi mental) sangat gampang diucapkan tetapi sulit diwujudkan dalam tindakan. Yang dibahas dalam Penelitian ini hanyalah sebagian kecil dari usaha Nurdin Abdullah untuk merubah pola pikir birokrat dan masyarakat Bantaeng. Masih banyak cara lain yang mungkin lebih efektif dari yang disampaikan dalam Penelitian ini, tetapi setidaknya Penelitian ini adalah langkah awal untuk memecahkan masalah mental pelayan publik yang selama ini belum menjawab kebutuhan publik.

Salah satu cara yang digunakan oleh Nurdin Abdullah untuk merevolusi mental birokrat Kabupaten Bantaeng adalah dengan menerapkan filosofi *kaizen*. Seperti yang disampaikan sebelumnya *kaizen* adalah filosofi yang memfokuskan pada perbaikan secara terus-menerus atau berkesinambungan. Filosofi ini berasal dari negara Jepang dan berkembang seiring dengan budaya masyarakatnya. *Kaizen* begitu dekat dengan keseharian masyarakat Jepang, sampai-sampai masyarakatnya sendiri tidak menyadari bahwa mereka menerapkan *kaizen* dalam

kehidupannya sehari-hari. Seperti yang diakui oleh Nurdin dalam sesi wawancara dengan penulis:

Kaizen, jadi sebenarnya kalau semua orang membangun Indonesia ini dengan memulai dari diri sendiri, mulai dari yang kecil dan jangan saling salah menyalahkan, Indonesia ini selesai masalah, karena terus-terang kalau kita memperbaiki diri kita, semua memperbaiki dirinya, maka Indonesia ini luar biasa. Jadi kalau saya, itu adalah sebuah makna yang sangat mendalam dalam rangka merubah sikap mental kita, jadi kalau saya bukan sekedar pencitraan, itu adalah sesuatu yang luar biasa kalau itu bisa dilakukan. (hasil wawancara dengan Nurdin Abdullah tanggal 3 Maret 2015 Pukul 16.30 WITA)

Filosofi *kaizen* tidak sulit dipahami, tetapi sangat sulit dilaksanakan, dibutuhkan wawasan, disiplin, dan semangat yang terus diperbaharui. hal ini semakin sulit terwujud tanpa dukungan dari pimpinan, karena itu komitmen Pemimpin sangat diperlukan. Seperti yang disampaikan oleh Syamsu Suli (Asisten 2) dalam sesi wawancara dengan Saya:

Pak Bupati selalu menginginkan setiap saat ada perubahan, ada sesuatu yang baru, jadi prinsip Bupati itu inovasi terus-menerus. Apalagi-apalagi, setelah ada satu, satu lagi apa, nah itu *kaizen*, jadi setiap saat itu pasti ada perubahan, apakah prosesnya satu minggu atau satu bulan, jadi tidak stagnan seperti apa yang kita lihat, katakanlah dikebersihan pak ya, awalnya kan sampah-sampah sekarang kan mulai berbenah, tidak sekedar itu saja, mulai tanaman bunga, bahkan tanaman bunga itu kalau di Bantaeng itu sudah sampai kedesa-desa. Jadi harus ada inovasi. (hasil wawancara dengan Syamsu Suli tanggal 2 Maret 2015 Pukul 11.30 WITA)

Ada beberapa cara yang dilakukan oleh Nurdin dalam upaya adopsi filosofi *kaizen* di Kabupaten Bantaeng, *pertama*, dengan keteladanan. Berbekal pengalaman dan wawasannya selama bertahun-tahun hidup di Negara Jepang, Nurdin Abdullah menularkan pola pikir yang membuat masyarakat Jepang maju kepada masyarakat Bantaeng. Salah satu caranya dengan keteladanan, daripada memberi perintah langsung, Nurdin lebih cenderung memberikan contoh tentang bagaimana pekerjaan seharusnya dikerjakan, misalnya ketika Nurdin ingin mengatakan bahwa olah raga teratur adalah salah satu kunci agar tubuh selalu sehat, maka ia melakukannya langsung, ia berolahraga secara rutin, misalnya bersepeda atau jogging keliling pantai seruni, masyarakat akan melihat sendiri bagaimana sehatnya fisik Nurdin (walaupun umurnya sudah tidak muda lagi). Tujuannya jelas, selain tindakan itu memberi manfaat bagi dirinya sendiri, keteladanan juga merupakan teknik persuasi yang efektif. Seperti yang disampaikan Hero (Asisten 1 pemerintahan) dalam wawancara dengan saya:

...dia yang melakukan sendiri dulu, jadi bukan dia memerintahkan orang, untuk berubah, tapi dia sendiri yang memberikan contoh sehingga para pembantu-pembangtunya ini malu kan? Pimpinan saja berubah, masa kita tidak bisa berubah, akhirnya ini sudah menjadi piramida besar, dari pimpinan sampai turun kebawah sampai kemasyarakat, karena itulah, pola kepemimpinan yang teladan. (hasil wawancara dengan Hero tanggal 2 Maret 2015 Pukul 11.30 WITA)

Tidak hanya sebatas apa yang disampaikan, Saya juga melihat langsung ketika Nurdin melakukannya, setiap hari sabtu di areal pantai seruni Nurdin naik sepeda dari rumah kediamannya, kemudian jalan cepat keliling pantai seruni minimal tiga kali putaran. Setidaknya selama sebulan saya ada di Bantaeng telah melihat Nurdin

melakukannya sebanyak tiga kali dalam tiga minggu, satu minggu tidak terlihat karena beliau sedang melakukan kunjungan ke Jepang.

Kedua, Nurdin membuka wawasan birokrat dengan mengajak turun langsung ke *Gemba*. *Gemba* adalah tempat yang sebenarnya (Bahasa Jepang), di Indonesia dikenal dengan istilah "lapangan". *Gemba* mengacu pada tempat kejadian atau letak masalah yang sesungguhnya, bukan sekedar menerima laporan dibelakang meja. Dengan turun langsung ke *gemba*, melihat dengan mata kepala sendiri, bahkan melihat kejadiannya secara langsung, maka kita akan tahu persis apa yang menjadi masalah, baru kemudian kita bisa memberikan solusi. Seperti yang disampaikan oleh Nurdin dalam sesi wawancara dengan saya:

Gemba, iya, kita harus pastikan apa yang terjadi sesungguhnya kalau kita hanya dibelakang meja kan cuma dengar kabar, kantanya. Jadi kalau saya itu bisa bicara dimana-mana karena saya mengalami dan saya melakukan. (hasil wawancara dengan Nurdin Abdullah tanggal 3 Maret 2015 Pukul 16.30 WITA)

Ketika akan menyampaikan ide untuk mengadopsi sesuatu, Nurdin tidak menyampaikannya secara langsung dan berharap semua orang berimajinasi membayangkan apa yang ia sampaikan. Nurdin mengajak birokrat turun langsung untuk melihat tempat dimaksud, jika tempat berada diluar negeri, maka ia ajak keluar negeri, jika tempat berada di Makasar, maka ia ajak ke Makasar, kemudian birokrat diperintahkan untuk melihat secara langsung melalui kacamata tugasnya masing-masing. Seperti yang disampaikan oleh Bahtiar (Asisten 3)

Saya waktu masih menjabat kepala koperasi, saya dibawa ke Jepang, memotret Jepang itu dengan kacamata koperasi, setelah saya kesini inilah kita bikin tenda-tenda itu di Lamalaka kita jadikan sebagai ikon itu.... Iya, jadi hampir seluruh pejabat disini sudah pernah keluar negeri, dan dia memotret daerah tujuan itu sesuai dengan kacamata tugasnya, dan itu oleh-oleh yang dibawa ketika kembali kesini dan kita terapkan disini. (hasil wawancara dengan Bahtiar tanggal 2 Maret 2015 Pukul 11.30 WITA)

Ketiga, Nurdin menanamkan *mindset kaizen* dengan menggunakan lagu. Sebuah cara yang terbilang unik, walaupun tidak terlihat formal, cara ini cukup efektif untuk menggugah semangat birokrat dan masyarakat Bantaeng. Sebuah lagu memang terasa lebih ringan dan menyenangkan daripada mendengarkan ceramah atau pidato, yang terpenting maksud dari lagu itu sampai kepada pendengar, dan apabila didengarkan terus-menerus maka lama-kelamaan akan mempengaruhi mental dan memberikan dampak positif pada pola pikir atau *mindset*. Lagu yang dimaksud diberi judul Ubah Diri Sendiri yang dinyanyikan oleh *Juku Tangke Bantaeng*.

C. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa salah satu faktor pendukung keberhasilan *Tim Emergency Service* Kabupaten Bantaeng adalah *mixmanagement* antara manajemen pemerintahan dan manajemen perusahaan, yaitu dengan cara: *Pertama*, eliminasi pemborosan strategis, dengan membuat tema yang jelas, tujuan yang jelas, dan membuat keterkaitan antar subtema. *Kedua*, eliminasi pemborosan operasional, dengan pembagian tugas yang jelas, penggunaan teknologi hanya yang benar-benar membantu pekerjaan, standar kerja yang aman dan dinamis, kemudahan dan kejelasan informasi, menetapkan respon time yang jelas. *Ketiga*, revolusi mental dengan *kaizen* (perbaikan terus-menerus).

Dari konsep *mixmanagement* diatas eliminasi pemborosan strategis dan eliminasi pemborosan operasional merupakan bagian dari usaha untuk membangun

hardware politik atau sistem, sedangkan revolusi mental dengan kaizen merupakan bagian dari usaha membangun *software* politik atau budaya. Keseimbangan antara sistem dan budaya merupakan kunci keberhasilan *Tim Emergency Service* Kabupaten Bantaeng.

DAFTAR RUJUKAN

- Creelman, James. 2011. *More With Less Maximizing Value in The Public Sector*. New York:Palgrave Macmillan.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Gajah Mada University Press.
- Imai, Masaaki. 1998. *Kaizen: Kunci Sukses Kompetitif Jepang*. CV. Taruna Grafika Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Myers, D. Michael dalam Priyono. 2014. *Penelitian Kualitatif di Manajemen dan Bisnis*. Taman Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Ohno, Taiichi. 1978. *The Bible of Toyota Production System*. Toyota.
- Setiono, Budi. 2007. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik*. Jakarta: Kalam Nusantara.

Jurnal dan Artikel

- Dass, Mohan and Keith Abbott. *Modelling New Public Management in an Asian Context: Public Sector Reform in Malaysia*. Asia Pacific Journal Of Public Administration Vol. 30. Nomor. 1 June 2008.
- Denhardt, V. Janet and Denhardt, B. Robert. *New Public Service, Serving Rather than Steering*. Public Administration Review Vol. 60 No. 6, Arizona State University. Desember 2000.
- Osborn, David. *Reinventing Government: What A Difference A Strategy Makes*. Global Forum on Reinventing Government. 2007.
- Setiono, Budi. *Manajemen Publik Yang Efektif Sebagai Kunci Kemajuan Negara: Sebuah Gagasan Paradigma*. Jurnal Negarawan. 2010.
- Werlin, H. Harbert. *Poor Nations Or Rich Nations: Why The Difference?*. Westchester Park Drive Paper. 2001.

Dokumen

- Daerah Dalam Angka. Badan Pusat Statistik Kabupaten Bantaeng Tahun 2009.
- Daerah Dalam Angka. Badan Pusat Statistik Kabupaten Bantaeng Tahun 2014.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 6 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten Bantaeng Tahun 2008-2028.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 7 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Bantaeng Tahun 2008-2013.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 1 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Bantaeng Tahun 2013-2018.
- Surat Keputusan Bupati Bantaeng Nomor 430/595/XII/2009 tanggal 1 Desember 2009 tentang Pembentukan *Tim Emergency Service* Kabupaten Bantaeng.
- Surat keputusan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Bantaeng Nomor 1241/440.1-2.4/2009 tentang Penetapan Prosedur Tetap (Protap) Pelayanan Pada *Brigade Siaga Bencana* Kabupaten Bantaeng.