

OPTIMALISASI LAYANAN KESEHATAN MELALUI INOVASI PELAYANAN PUBLIK PROYEK PERUBAHAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN

OPTIMIZING HEALTH SERVICES THROUGH PUBLIC SERVICE INNOVATION PROJECT CHANGE IN LEADERSHIP TRAINING

¹Alih Aji Nugroho*, ²Edy Sutrisno, ³Rima Ranintya Yusuf

^{1,2,3} Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail: 1alihnugroho@gmail.com; 2 edysutrisno574@yahoo.com 3 rimaranintya90@gmail.com

ABSTRAK

Pelayanan publik yang optimal menjadi syarat mutlak bagi penyelenggara pemerintah. Optimalisasi pelayanan publik dapat dilakukan melalui inovasi, untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, lebih mudah diakses, lebih berkualitas, dan lebih murah. Penerapan inovasi diharapkan mampu membuat produk barang dan jasa yang dihasilkan memiliki nilai tambah, setiap individu terdorong untuk bekerja lebih cepat, tepat dan cermat, serta inovasi diharapkan melahirkan budaya kerja yang lebih baik. Kota Tangerang Selatan merupakan daerah otonom yang terbentuk pada akhir tahun 2008, sehingga dibutuhkan peningkatan kapasitas SDM terkait inovasi pelayanan publik. Pelayanan langsung pada masyarakat yang cukup disorot adalah layanan kesehatan. Atas dasar tersebut kami melakukan intervensi pengabdian berupa workshop dan pendampingan kepada seluruh kepala UPT Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan agar lebih mengoptimalkan inovasi pelayanan. Workshop dikhususkan pada alumni pelatihan kepemimpinan yang sudah memiliki inovasi berupa proyek perubahan. Kegiatan dilakukan antara bulan Oktober-November 2019. Sebelum melakukan workshop, dilakukan identifikasi inovasi pelayanan yang telah dilaksanakan. Hasilnya, kepala UPT mempunyai persamaan persepsi dan strategi untuk melanjutkan dan mengembangkan inovasi pelayanan publik khususnya hasil proyek perubahan.

Kata kunci—
Inovasi Pelayanan
Kesehatan, Inovasi
Proyek Perubahan,
Peningkatan
Kapasitas

Keywords— *Health
Service Innovation,
Project Innovation
Change, Capacity*

ABSTRACT

Optimal public services are an absolute requirement for government administrators. Optimizing public services can be done through innovation, to bring services closer to the community, more accessible, higher quality, and cheaper. The application of innovation is expected to be able to make the products and services produced have added value, each individual is encouraged to work faster, more precisely and carefully, and innovation is expected to give birth to a better work culture. South Tangerang City is an autonomous region that was formed at the end of 2008, so there is a need to increase human resource capacity related to public service innovation. Direct services to the community that are quite highlighted are health services. On this basis, we conduct community service interventions in the form of workshops and mentoring to all heads of UPT South Tangerang City Health Office in order to further optimize service innovation. The workshop is devoted to leadership training alumni who already have innovations in the form of change projects. The activity is carried out between October-November 2019. Before conducting the workshop, identification of service

innovations has been carried out. As a result, the head of the UPT has a common perception and strategy to continue and develop public service innovations, especially the results of change projects.

1. PENDAHULUAN

Kota Tangerang Selatan merupakan daerah otonom yang terbentuk pada akhir tahun 2008 berdasarkan Undang-undang Nomor 51 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kota Tangerang Selatan di Provinsi Banten tertanggal 26 November 2008. Lokasi Kota Tangerang Selatan sangat strategis karena berbatasan langsung dengan Provinsi DKI Jakarta. Dengan besarnya masyarakat yang dilayani, kompleksitas masalah perkotaan yang dihadapi, serta perkembangan masyarakat industri 4.0, birokrasi harus agile dan segera berbenah. Tujuan utamanya adalah optimalisasi pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Optimalisasi pelayanan publik dapat dilakukan melalui inovasi di sektor publik, untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, lebih mudah diakses, lebih berkualitas, dan lebih murah. Penerapan inovasi diharapkan mampu membuat produk barang dan jasa yang dihasilkan memiliki nilai tambah, setiap individu terdorong untuk bekerja lebih cepat, tepat dan cermat, serta inovasi diharapkan melahirkan budaya kerja yang lebih baik. Fasilitas infrastruktur yang lengkap dan modern yang telah dibangun oleh banyak pengembang membuat Kota Tangerang Selatan memiliki modal dasar untuk berinovasi dan menjadi smart city. Berbagai penghargaan terkait inovasinya selalu didapatkan oleh Kota Tangerang Selatan.

Menurut Halvorsen (2005), tipologi inovasi di sektor publik meliputi beberapa hal berikut:

1. *A new or improved service* (pelayanan baru atau pelayanan yang diperbaiki), misalnya kesehatan dirumah.
2. *Process innovation* (inovasi proses), misalnya perubahan dalam proses penyediaan pelayanan atau produk.
3. *Administrative Innovation* (inovasi administratif), misalnya penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari perubahan kebijakan
4. *System Innovation* (Inovasi Sistem), adalah sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang ada dengan mendirikan organisasi baru atau bentuk baru kerjasama dan interaksi.
5. *Conceptual Innovation* (Inovasi Konseptual) adalah perubahan dalam outlook, seperti misalnya manajemen air terpadu atau mobility leasing
6. *Radical change of rationality* (perubahan radikal), yang dimaksud adalah pergeseran pandangan umum atau mental matriks dari pegawai instansi pemerintah.

Inovasi yang telah berjalan merupakan aset instansi yang bernilai apabila dapat dikembangkan dan diterapkan pada instansi lainnya. Oleh karena itu dokumentasi terhadap pengetahuan, termasuk didalamnya pedoman pelaksanaan menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan. Pemerintah harus responsif terhadap perkembangan tuntutan masyarakat, melalui peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan, salah satunya melalui inovasi. Oleh karenanya Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN RI), Adi Suryanto menyampaikan “Inovasi menjadi sesuatu yang mutlak dalam sistem administrasi negara, pemerintahan harus responsif sebagai pelayan masyarakat. Karena apapun kebutuhan masyarakat pemerintah harus merespon dengan cepat”.

Sebagaimana dijelaskan di atas, Kota Tangerang Selatan memiliki banyak pelayanan publik strategis yang masih dapat dioptimalkan. Selain itu Kota Tangerang Selatan memiliki banyak potensi alumni Diklat PIM dengan berbagai proyek perubahannya. Kondisi tersebut mutlak harus dibenahi untuk menyongsong revolusi industri 4.0 yang sudah di depan mata. Dengan demikian, permasalahan utama dalam identifikasi persoalan di Kota Tangerang Selatan

adalah bagaimana strategi untuk meningkatkan kapasitas aparatur dalam melakukan optimalisasi pelayanan publik melalui inovasi pelayanan publik. Untuk menjawab pertanyaan besar tersebut diperlukan pertanyaan turunan yang lebih terperinci sebagaimana tersusun sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi untuk mendorong peningkatan kapasitas aparatur dalam melakukan optimalisasi pelayanan publik melalui inovasi pelayanan publik menyongsong revolusi industri 4.0?
2. Membangun inovasi pelayanan publik yang efektif dan efisien dalam mendukung inisiasi peningkatan pembangunan menyongsong revolusi industri 4.0?

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk:

1. Mendorong peningkatan kapasitas aparatur dalam melakukan optimalisasi pelayanan publik melalui inovasi pelayanan publik.
2. Membangun inovasi pelayanan publik yang efektif dan efisien dalam mendukung inisiasi peningkatan pembangunan
3. Mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik.

Melalui kegiatan ini, manfaat yang ingin dicapai antara lain:

1. Meningkatnya kapasitas aparatur dalam melakukan optimalisasi pelayanan publik.
2. Terciptanya inovasi pelayanan publik yang efektif dan efisien dalam mendukung inisiasi peningkatan pembangunan.
3. *Case study* dalam pembelajaran di STIA LAN Jakarta.

Solusi permasalahan yang ditawarkan berupa penyelenggaraan *improvement* terhadap inovasi yang telah dilakukan khususnya oleh alumni pelatihan kepemimpinan pengawas di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Tangsel. Setelah diidentifikasi dilakukan Workshop mengenai “Optimalisasi pelayanan publik melalui inovasi pelayanan publik menyongsong revolusi industri 4.0”. Workshop mengenai optimalisasi pelayanan publik ini dilaksanakan dengan memaparkan berbagai tantangan yang dihadapi menyongsong Revolusi Industri 4.0, strategi pelaksanaan inovasi di sektor publik, serta contoh praktik baik inovasi di sektor publik.

Diskusi ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan, membangkitkan kemauan dan semangat aparatur penyelenggara negara untuk melakukan optimalisasi pelayanan publik melalui inovasi.

2. METODE PELAKSANAAN

Pengabdian Kepada Masyarakat ini merupakan serangkaian kegiatan dimulai dari identifikasi masalah yang ada di lapangan. Kami melakukan penggalan data untuk melihat permasalahan peningkatan inovasi di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan. Wawancara dan penyebaran kuesioner kami lakukan untuk memetakan permasalahan terkait inovasi pelayanan publik. Hasil dari analisis permasalahan tersebut menjadi bahan Bimbingan Teknis (Bimtek) pada tanggal 21 November 2019 yang diikuti oleh para pejabat Eselon IV Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan yang telah mengikuti Diklat PIM IV. Bimtek tersebut menjadi sarana kami untuk menyampaikan materi terkait inovasi pelayanan publik yang ada di Indonesia, Tantangan dan Peluangnya, serta konteks pelaksanaannya di Kota Tangsel Khususnya pada Dinas Kesehatan. Kegiatan dilakukan dengan pemaparan materi oleh narasumber, dilanjutkan dengan forum tanya jawab, serta diskusi. Tim pelaksanaan pengabdian masyarakat ini terdiri dari 3 orang dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yaitu: Alih Aji Nugroho, Edy Sutrisno, dan Rima Ranintya Yusuf.

2.1 Tahapan Kajian Inovasi yang telah dilakukan

Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dilakukan dengan menggunakan gabungan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif. Metode kuantitatif dilakukan untuk mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan kapasitas Pengawas dilihat pada aspek

Kepemimpinan, Kinerja, Perilaku, dan Budaya Inovatif alumni Diklat Kepemimpinan Pengawas. Sedangkan metode kualitatif dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan dampak Inovasi dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV terhadap organisasi dan keberlanjutan inovasi dari proyek perubahan yang telah dilakukan. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan proyek inovasi alumni pasca Diklat, dan juga untuk mengetahui efektivitas sistem Diklat Kepemimpinan dalam menghasilkan pemimpin yang memiliki kompetensi adaptif leadership.

2. 2 Workshop Optimalisasi Pelayanan Kesehatan di Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan

Selanjutnya dilakukan workshop kepada para pejabat Eselon IV Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan yang telah mengikuti Diklat PIM IV Kota Tangerang Selatan. Kegiatan ini dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan inovasi di lingkungan Dinkes Tangsel. Daftar nama peserta bisa dilihat pada tabel 1 dan kegiatan workshop dapat dilihat pada gambar 2.

Tabel 1 Daftar Peserta Bimtek Optimalisasi Inovasi Pelayanan Publik

No	Nama	Jabatan
1	Lisa Fantina, SKM., M.Kes	Kepala Subag TU UPT PKM Perigi
2	dr. H. Young Ferry, MARS	Seksi Pelayanan Kesehatan Primer
3	Hj. Inun Aenun Komariah	Kepala Subag TU UPT PKM Rawa Buntu
4	Hj. Husnaini, S.ST M.Kes	Kepala Subag TU UPT PKM Ciputat Timur
5	dr. Riki Hermawan	Kepala UPT PKM Pondok Cabe Ilir
6	dr Prima Sesari Saraswati	Kepala Subag TU UPT PKM Benda Baru
7	drg. Siti Nurma	Kepala UPT PKM Bambu Apus
8	Choirotul Nirmala Zaini, S.Psi, MM	Kepala Subag TU UPT PKM Jurang Mangu
9	Susilawati, A.M.d. Keb.	Kepala Subag TU UPT PKM Paku Alam
10	Daru Nuryasari	Kepala Subag TU UPT PKM Sawah Baru
11	Desvanty Rahman, SKM	Kepala Subbag TU UPT PKM Labkesda
12	Santy Marina Simatupang	Kepala Subag TU UPT PKM Pisangan
13	dr. Eliwedi Erni	Kepala UPT PKM Lengkong Wetan
14	Entin Maryani	Kepala Subag TU UPT PKM Rengas
15	Inay Rukminayati	Kepala Subag TU UPT PKM Pamulang
16	Rosmita	Kepala Subag TU UPT PKM Pondok Betung
17	Heri Irawan. SKM	Kepala Subag TU UPT PKM Situ Gintung
18	dr. Sri Tantina	Kepala Subag TU UPT PKM Pondok Kacang Timur
19	Innani Puspitasari, SKM, MKKK	Kepala Subag TU UPT PKM Setu
20	Mohamad Harry Kusumawijaya, M.Si	Kepala Subag TU UPT PKM Kranggan
21	Ucik Hendrawati, SKM	Kepala Subag TU UPT PKM Lengkong Wetan
22	dr. Ronald Adrianto, S	Kepala UPT PKM Pondok Benda



Gambar 1 Pelaksanaan Workshop



Gambar 2 Penyampaian hasil kajian dan diskusi pengembangan inovasi

2.3 Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan melalui Pre-Test dan Post-Test

Dua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur dampak dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat terhadap pengetahuan peserta terkait dengan topik pelatihan.

1. Dari beberapa sifat di bawah ini, manakah yang bukan merupakan unsur dari inovasi?

Pre Test		Post Test	
a. Kebaruan	0	a. Kebaruan	0
b. Manfaat	0	b. Manfaat	0
c. Berkesinambungan	4	c. Berkesinambungan	0
d. Kebersihan	17	d. Kebersihan	21

2. Trik Mudah Inovasi, sering disingkat dengan ATM. ATM Akronim dari :

Pre Test		Post Test	
a. Amati, Tanamkan, Modifikasi	4	a. Amati, Tanamkan, Modifikasi	0
b. Amankan, Tingkatkan, Mudahkan	0	b. Amankan, Tingkatkan, Mudahkan	0
c. Amati, Tiru, Modifikasi	12	c. Amati, Tiru, Modifikasi	20
d. Aksi, Telaah, Manfaat	5	d. Aksi, Telaah, Manfaat	1

Hasil pretest dan post test ini menunjukkan bahwa setelah mendapatkan informasi dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan, pengetahuan peserta pelatihan mengenai inovasi meningkat. Hal ini terlihat dari pengetahuan dari peserta seputar inovasi yang meningkat,

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Produk-Produk Inovasi dari Tangerang Selatan

3.1.1 Simpatik

Kota Tangerang Selatan, yang telah melakukan berbagai inovasi, memberikan contoh yang baik dalam model tata kelola pemerintahannya. Titik awal reformasi dilakukan Walikota Tangerang Selatan Airin dengan melakukan reformasi khususnya dalam hal perizinan. permasalahan muncul pada proses balik nama hak bangunan dan tanah. Untuk proses balik nama akta tanah, sebelumnya terdapat dua tahapan proses pelayanan jika wajib pajak ingin merubah data pada Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (SPPT PBB-P2) setelah melakukan peralihan hak atas tanah dan/atau bangunan.

Tahapan yang pertama, Wajib Pajak mendatangi Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) atau Pejabat Pembuat Akta Tanah Sementara (PPATS) untuk pembuatan dokumen peralihan hak, kemudian PPAT/PPATS melakukan proses validasi SSPD BPHTB di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) yang pada Tahun 2017 berganti nomenklatur menjadi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA). Tahapan yang kedua, Wajib Pajak pemilik baru harus datang ke pelayanan PBB di BAPENDA untuk melakukan pengajuan perubahan data agar tercetak data terbaru pada SPPT PBB. Permohonan balik nama SPPT PBB dapat diproses apabila Wajib Pajak mengisi Surat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) dan Formulir Balik Nama serta melampirkan berkas persyaratan untuk proses balik nama SPPT PBB. Kecepatan arus datangnya dokumen pelayanan tidak dapat diimbangi oleh kecepatan proses pelayanan akibat jumlah petugas yang terbatas sehingga menjadi penyebab proses pelayanan selesai tidak tepat waktu. Berdasarkan data laporan pelayanan, berkas masuk untuk proses pengajuan balik nama SPPT PBB secara manual mencapai 3000 berkas setiap tahunnya.

Dengan adanya masalah itu, pemerintah Kota berinisiatif menyelesaikannya. Pemerintah menciptakan aplikasi untuk mempercepat proses pengerjaan izin itu. Airin Walikota Tangerang Selatan Menjelaskan, “notaris PPAT dulu marah marah, karena pengurusannya ribet, sekarang kemarin ketemu teman teman PPAT mereka menyampaikan banyak manfaatnya, sekarang kalau kita menyerahkan sertifikat, sekarang PBB nya juga include” Inovasi.

Prakmatis (Proses Balik Nama Otomatis) ini didasari oleh pasca pengalihan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Kota Tangerang Selatan terdapat beberapa permasalahan pada basis data PBB-P2 yaitu banyaknya kondisi data yang tidak sesuai antara Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) PBB-P2 dengan eksisting kepemilikan objek bidang tanah dan bangunan. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan kepemilikan atas objek tanah dan bangunan namun belum dilaporkan. Berbagai stigma yang umumnya diyakini masyarakat adalah proses pengajuan permohonan balik nama SPPT PBB-P2 memerlukan alur yang rumit, berjenjang, membutuhkan waktu yang lama dan cost untuk datang ke kantor pelayanan pajak, serta adanya kekhawatiran masyarakat akan timbulnya pungutan atas proses tersebut. Hal ini berimplikasi terhadap

kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan perubahan kepemilikannya, sehingga terdapat kendala pada akurasi data PBB-P2.

3.1.2 *Tangselpay*

Tangselpay adalah sebuah metode atau sarana pembayaran di kota Tangerang Selatan untuk melakukan pembayaran pajak, retribusi, internet, bahkan melakukan jual-beli di pasar. Aplikasi Tangselpay ini merupakan inovasi Pemkot Tangsel untuk mewujudkan Tangsel *Smart City*.

3.1.3 *Akses Pelayanan Kesehatan Online*

Saat ini, akses pelayanan kesehatan masyarakat di Rumah Sakit Umum (RSU) Kota Tangerang Selatan telah menerapkan sistem berbasis online seperti yang diterapkan oleh. Pendaftaran online dan cek poliklinik via sms gateway di RSU Kota Tangerang Selatan. Layanan kesehatan via website dan juga sms ini diharapkan mampu mempermudah akses masyarakat dalam menggunakan layanan publik. Pelayanan tersebut pun hanya dapat diakses dengan membuka link <http://rsu.tangerangselatankota.go.id/>.

3.2 *Evaluasi Dampak Inovasi Proyek terhadap Pelayanan Publik*

3.2.1 *Manfaat Proyek Perubahan Terhadap Organisasi*

Pelatihan kepemimpinan khususnya pengawas diharapkan tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, namun juga organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan menunjukkan bahwa telah memberikan berbagai manfaat. Manfaat utama bagi pemerintah Kota Tangerang Selatan adalah meningkatkan pelayanan masyarakat secara efektif dan efisien serta meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar proyek perubahan peserta pelatihan kepemimpinan pengawas telah memberikan manfaat dalam meningkatkan pelayanan diantaranya pelayanan kesehatan ditingkat puskesmas, pelayanan laboratorium dan pelayanan administratif kependudukan. Dalam meningkatkan pelayanan kesehatan, beberapa proyek perubahan yang telah dilakukan yaitu menciptakan pelayanan prima seperti adanya sistem pelayanan terpadu yang meliputi pendaftaran online baik melalui *sms gateway* maupun *whatsapp*, *call center*, sistem aduan layanan melalui *whatsapp*, peduli lansia, peduli pasca rawat, ketersediaan informasi terkait jadwal dokter, posyandu, serta informasi tentang pelayanan dan program puskesmas. Selain itu terdapat proyek perubahan yang dilakukan dengan melakukan penataan terhadap alur pelayanan puskesmas mulai dari loket pendaftaran hingga apotek serta penataan ruang tunggu yang lebih nyaman. Semua proyek perubahan ini telah memberikan manfaat bagi pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di tingkat puskesmas.

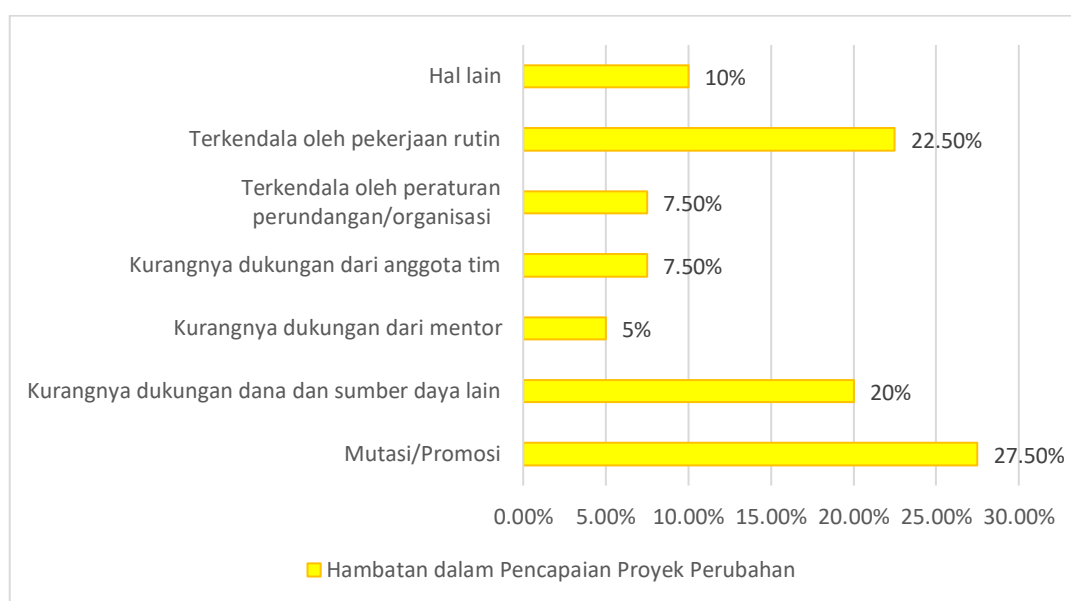
Pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan juga telah memberikan manfaat dalam meningkatkan pelayanan di laboratorium kesehatan daerah dan laboratorium lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proyek perubahan yang dilakukan di laboratorium kesehatan daerah Kota Tangerang Selatan telah memberikan manfaat dalam meningkatkan pelayanan melalui adanya pelayanan prima. Pelayanan prima ini diwujudkan dengan adanya penataan ruang dan gedung laboratorium, serta Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait *service excellent* untuk *front office*. Sedangkan untuk laboratorium lingkungan, pelatihan kepemimpinan pengawas telah memberikan manfaat dalam mengontrol data sampel yang diuji melalui adanya sistem informasi pelayanan laboratorium lingkungan.

Pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan juga telah memberikan manfaat dalam meningkatkan pelayanan administratif di Kota Tangerang Selatan melalui adanya proyek perubahan berupa sistem pelayanan masyarakat terpadu. Sebelumnya administrasi kependudukan masih manual, namun dengan adanya sistem ini pemerintah Kota Tangerang Selatan dapat memberikan pelayanan dengan lebih cepat dan teratur karena melalui sistem ini tersedia nomor antrian bagi masyarakat yang ingin mengajukan layanan administrasi kependudukan.

Selain itu beberapa proyek perubahan peserta diklat kepemimpinan pengawas menunjukkan telah memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pemanfaatan sistem informasi. Pemanfaatan sistem informasi ini diwujudkan dengan adanya aplikasi penilaian kinerja pegawai puskesmas (dokter, perawat, analis dan admin) dalam melaksanakan program tuberkulosis (TB) dan monitoring kedisiplinan pegawai non-PNS di UPT puskesmas Situ Gintung serta digitalisasi dalam pengelolaan arsip, pendataan penyedia jasa konstruksi, barang persediaan dan aset. Aplikasi penilaian kinerja pegawai puskesmas dalam melaksanakan program tuberkulosis (TB) memberikan manfaat dalam menambah *case detection rate* yang signifikan yaitu $\pm 20\%$. Sedangkan monitoring kedisiplinan pegawai non PNS bermanfaat sebagai dasar dalam merekomendasikan perpanjangan kontrak kerja pegawai Non-PNS di UPT puskesmas Situ Gintung. Digitalisasi pengelolaan arsip telah mempermudah pegawai dalam menyimpan dan mencari arsip sehingga efisiensi waktu dapat tercapai. Digitalisasi pendataan jasa konstruksi memberikan manfaat dalam mempermudah pendataan jasa konstruksi yang memiliki atau tidak memiliki Surat Keterampilan Tenaga Trampil (SKT) dan Sertifikat Keterampilan Tenaga Ahli (SKA). Sedangkan adanya sistem informasi barang persediaan dan aset mempermudah pegawai dalam mengelola barang persediaan dan aset.

3.2.2 Hambatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan menghadapi beberapa hambatan dalam pencapaian inovasi melalui proyek perubahan yang telah direncanakan sebagaimana ditunjukkan pada grafik dibawah ini:



Grafik 1 Hambatan dalam Pencapaian Inovasi Melalui Proyek Perubahan

Grafik diatas menunjukkan bahwa 27,50% hambatan pencapaian proyek perubahan adalah mutasi/promosi. Hambatan ini menjadi hambatan pertama dalam pencapaian proyek perubahan. Hambatan kedua adalah terkendala pekerjaan rutin, yaitu sebanyak 22,50%. Hambatan ketiga adalah kurangnya dukungan dana dan sumber daya lain, yaitu sebanyak 20%. Hambatan keempat adalah hal lain yaitu sebanyak 10%. Hambatan kelima dan keenam adalah kurangnya dukungan dari anggota tim dan terkendala oleh peraturan perundangan/organisasi masing-masing sebanyak 7,50%. Hambatan terakhir adalah kurangnya dukungan dari mentor yaitu sebanyak 5%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala utama ini disebabkan adanya mutasi yang cepat di lingkungan pemerintah Kota Tangerang Selatan sehingga proyek perubahan yang telah dilaksanakan tidak dapat dimonitoring dan dievaluasi. Sebagian peserta pelatihan kepemimpinan

pengawas menyatakan bahwa mereka dimutasi ke instansi lain sehingga mereka tidak dapat memonitor dan mengevaluasi proyek perubahan yang telah dilaksanakan. Hal ini menyebabkan beberapa proyek perubahan tidak dapat diimplementasikan secara maksimal.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pekerjaan rutin menjadi hambatan dalam mencapai proyek perubahan. Bahkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat penambahan beban tugas diluar pekerjaan rutin. Beberapa peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan menyatakan bahwa mereka mendapatkan beban tugas tambahan diluar pekerjaan rutin ketika mereka mengimplementasikan proyek perubahan. Hal ini menyebabkan waktu yang dimiliki oleh peserta pelatihan dalam mengimplementasikan proyek perubahan terbatas sehingga mereka kurang fokus terhadap proyek perubahan yang dibuat dan proyek perubahan tidak dapat diimplementasikan secara maksimal.

Terkait dengan kurangnya dukungan dana, hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan kurang memiliki dukungan dana dari instansi terkait sehingga mereka harus menggunakan uang pribadi untuk mewujudkan proyek perubahan. Proyek perubahan yang kekurangan dukungan dana terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan sistem informasi atau digitalisasi. Sedangkan terkait dukungan sumber daya lain hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya dukungan sumber daya manusia dalam melaksanakan proyek perubahan. Terdapat beberapa proyek perubahan yang kurang mendapatkan dukungan berupa sumber daya manusia. Beberapa proyek perubahan membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan sistem informasi terutama untuk proyek perubahan yang berkaitan dengan pemanfaatan sistem informasi dan digitalisasi.

Terkait hambatan lain yang dihadapi dalam pencapaian proyek perubahan adalah penyedia aplikasi mangkir dari kesepakatan. Hambatan ini muncul pada proyek perubahan yang dilakukan dengan memanfaatkan sistem informasi berupa pengembangan atau pembangunan aplikasi. Seringkali peserta pelatihan menggunakan jasa pihak ketiga atau penyedia aplikasi untuk membuat atau membangun aplikasi guna mendukung proyek perubahannya. Namun sayangnya sering kali jasa penyedia aplikasi tersebut tidak memenuhi tenggat waktu penyelesaian aplikasi yang telah disepakati.

Terkait dengan kurangnya dukungan anggota tim, hasil penelitian menunjukkan bahwa terkadang dukungan dari anggota tim juga kurang karena pekerjaan yang dilakukan berdasarkan proyek perubahan yang dibuat tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka. Anggota tim juga terkadang tidak mengimplementasikan proyek perubahan secara konsisten, seperti pendaftaran layanan yang seharusnya sudah dilakukan secara online namun masih dilakukan secara konvensional. Sedangkan terkait dengan terkendala peraturan perundangan atau organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan ini muncul pada proyek perubahan yang dilakukan dengan memanfaatkan sistem informasi berupa pengembangan atau pembangunan aplikasi. Hal ini disebabkan setiap instansi pemerintah daerah yang akan membangun atau membuat aplikasi harus mendapatkan izin dari Kominfo.

3.2.3 Keberlanjutan

Proyek perubahan yang telah dibuat diharapkan dapat di implementasikan secara berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan adanya evaluasi pasca diklat yang dilakukan antara 6 (enam) sampai dengan 12 (dua belas) bulan setelah penyelenggaraan Diklat berakhir mengacu pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Terkait penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua proyek perubahan diimplementasikan secara berkelanjutan dan maksimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum proyek perubahan yang telah diimplementasikan oleh peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan telah memberikan berbagai manfaat bagi Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Beberapa proyek perubahan telah dijalankan secara berkelanjutan, terutama proyek perubahan yang memanfaatkan sistem informasi seperti adanya aplikasi penilaian kinerja pegawai puskesmas (dokter, perawat, analis dan admin) dalam melaksanakan program tuberkulosis (TB) dan monitoring kedisiplinan

pegawai non-PNS di UPT puskesmas Situ Gintung serta digitalisasi dalam pengelolaan arsip, pendataan penyedia jasa konstruksi, barang persediaan dan aset. Semua proyek perubahan ini diimplementasikan secara berkelanjutan karena adanya manfaat besar yang diberikan dan dukungan dari berbagai pihak dalam implementasinya.

Keberlanjutan proyek perubahan melalui adanya aplikasi penilaian kinerja pegawai puskesmas (dokter, perawat, analis dan admin) dalam melaksanakan program tuberkulosis (TB) adalah dilakukannya advokasi pada kepala seksi dan kepala bidang Pengendalian Penyakit dan Penyehatan Lingkungan. Namun rencana aksi yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek perubahan ini membutuhkan naskah akademik dan kajian. Sedangkan keberlanjutan proyek perubahan melalui adanya aplikasi untuk monitoring kedisiplinan pegawai non-PNS di UPT puskesmas Situ Gintung saat ini adalah pada tahap sosialisasi penerapan sistem aplikasi monitoring kedisiplinan.

Proyek perubahan berupa digitalisasi baik pengelolaan arsip, pendataan penyedia jasa konstruksi, serta barang persediaan dan aset menunjukkan adanya keberlanjutan implementasi, hal ini disebabkan adanya manfaat besar yang diberikan. Manfaat tersebut adalah adanya penataan arsip yang lebih efektif dan efisien, mempermudah pendataan jasa konstruksi yang memiliki atau tidak memiliki Surat Keterampilan Tenaga Trampil (SKT) dan Sertifikat Keterampilan Tenaga Ahli (SKA) serta mempermudah pegawai dalam mengelola barang persediaan dan aset.

Tidak hanya itu, proyek perubahan lain yang diimplementasikan secara berkelanjutan adalah proyek perubahan yang bermanfaat dalam meningkatkan pelayanan administratif di Kota Tangerang Selatan melalui sistem pelayanan masyarakat terpadu. Sebelumnya administrasi kependudukan masih manual, namun dengan adanya sistem ini pemerintah Kota Tangerang Selatan dapat memberikan pelayanan dengan lebih cepat dan teratur karena melalui sistem ini tersedia nomor antrian bagi masyarakat yang ingin mengajukan layanan administrasi kependudukan. Karena manfaat yang besar yaitu meningkatkan efektifitas, efisiensi serta meminimalisir kesalahan teknis dalam pelayanan administratif dan adanya dukungan dari berbagai pihak di instansi tempat peserta pelatihan kepemimpinan pengawas, maka proyek perubahan ini diimplementasikan sampai sekarang.

Proyek perubahan lain yang telah di implementasikan secara berkelanjutan adalah berkaitan dengan peningkatan pelayanan kesehatan di puskesmas Renggas melalui Sistem Pelayanan Terpadu Lingkungan Puskesmas untuk Layanan Kesehatan. Proyek perubahan ini berusaha untuk memberikan pelayanan prima pada masyarakat baik melalui pendaftaran online, *call center*, peduli lansia, peduli paska rawat, jadwal dokter, posyandu dan informasi tentang pelayanan dan program puskesmas. Proyek perubahan ini telah memberikan dampak dalam memberikan pelayanan yang lebih cepat dan mudah pada masyarakat. Keberlanjutan dari proyek perubahan ini adalah dilakukannya sosialisasi kepada masyarakat terkait sistem aplikasi pelayanan kesehatan tersebut sehingga masyarakat mengetahui adanya sistem tersebut.

Proyek perubahan lain yang telah di implementasikan secara berkelanjutan adalah berkaitan dengan peningkatan pelayanan di laboratorium lingkungan melalui Sistem Informasi Pelayanan Laboratorium Lingkungan. Keberlanjutan dari proyek perubahan ini adalah diimplementasikannya sistem informasi pelayanan laboratorium lingkungan untuk mengontrol tahapan analisis data sampel yang diuji apakah sesuai dengan target yang telah ditentukan atau tidak sehingga memudahkan dalam mengetahui laporan hasil uji.

Selain itu hasil proyek perubahan yang dilakukan dalam meningkatkan pelayanan di laboratorium kesehatan melalui adanya peningkatan pelayanan prima juga telah diimplementasikan secara berkelanjutan. Pelayanan prima ini diwujudkan dengan adanya penataan ruang dan gedung laboratorium, serta Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait *service excellent* untuk *front office*. Keberlanjutan dari proyek perubahan ini adalah telah terlaksananya penataan ruangan dan gedung di laboratorium kesehatan daerah, terlaksananya usulan sarana dan prasarana yang diajukan serta diimplementasikannya SOP *service excellent* untuk *front office*, namun sayangnya keberlanjutan proyek perubahan ini kurang maksimal karena adanya mutasi peserta pelatihan pengawas ke instansi lain, sehingga tidak ada monitoring dan

evaluasi dalam implementasinya terutama terkait dengan implementasi SOP *service excellent* untuk *front office*.

Hampir sama dengan proyek perubahan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan di tingkat puskesmas melalui adanya alur pelayanan puskesmas dan penataan ruang tunggu. Keberlanjutan proyek perubahan ini adalah dilaksanakannya pelayanan puskesmas sesuai dengan alur yang telah ditentukan sehingga pengunjung/pasien lebih paham dengan alur yang ada dan tidak ada lagi penumpukan pengunjung/pasien di satu tempat. Selain itu dengan adanya penataan ruang tunggu maka pengunjung/pasien lebih nyaman dalam menunggu antrian pelayanan kesehatan di puskesmas. Namun sayangnya keberlanjutan implementasi proyek perubahan ini juga kurang maksimal terutama terkait implementasi alur pelayanan puskesmas. Hal ini disebabkan karena adanya mutasi yang dilakukan kepada peserta pelatihan pengawas ke instansi lain sehingga tidak dapat melakukan monitoring dan evaluasi terkait implementasi proyek perubahan tersebut.

Proyek perubahan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan melalui pendaftaran secara online dengan menggunakan *whatsapp* di puskesmas Pamulang juga menunjukkan hasil yang sama. Keberlanjutan implementasi proyek perubahan ini masih kurang maksimal. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan pendaftaran online yang hanya dilakukan untuk poli tertentu karena terbatasnya tenaga pemeriksa. Selain itu juga masih ada toleransi yang diberikan kepada pasien yang mendaftar secara langsung.

Proyek perubahan lain yang keberlanjutan implementasinya belum maksimal adalah yang berkaitan dengan peningkatan pelayanan kesehatan bagi pasien lanjut usia puskesmas Rawabuntu. Pada dasarnya pasien lanjut usia membutuhkan pelayanan yang mudah, nyaman dan efisien. Oleh karena itu proyek perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan pelayanan bagi pasien lanjut usia. Namun sayangnya keberlanjutan proyek perubahan ini masih kurang maksimal, karena kadangkala pada waktu tertentu proyek ini tidak dapat diterapkan karena adanya keterbatasan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan. Artinya implementasi proyek perubahan ini masih belum dilaksanakan secara konsisten.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap proyek perubahan peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Kota Tangerang Selatan terlihat bahwa, sebagian besar proyek perubahan sudah dilaksanakan berkelanjutan, namun terdapat beberapa proyek perubahan yang keberlanjutannya belum maksimal. Pada dasarnya semua proyek perubahan yang telah diimplementasikan harus dimonitoring dan di evaluasi untuk menjamin keberlanjutannya. Karena tanpa adanya monitoring dan evaluasi maka proyek perubahan tersebut tidak akan maksimal diterapkan bahkan ketika tidak ada monitoring dan evaluasi maka tidak akan ada yang dapat menjamin keberlanjutan proyek perubahan tersebut. Oleh karena itu, mutasi peserta pelatihan kepemimpinan pengawas menjadi hambatan utama dalam melakukan monitoring dan evaluasi proyek perubahan serta menjamin keberlanjutan program tersebut.

4. KESIMPULAN

Hasil rangkaian kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang kami lakukan di Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan menghasilkan beberapa kesimpulan:

1. Diperlukan optimalisasi inovasi yang telah dilakukan khususnya hasil dari proyek perubahan peserta pelatihan kepemimpinan.
2. Monitoring dan evaluasi berkala perlu dilakukan untuk menjaga kontinuitas inovasi.
3. Perlu dibuat peta jalan inovasi seluruh Organisasi Perangkat Daerah di Kota Tangerang Selatan.
4. Political will dari pimpinan menjadi salah satu kunci keberhasilan dan keberlangsungan inovasi yang dilakukan.

5. SARAN

Pengabdian kepada Masyarakat sebaiknya dibuat *multi-years* agar terus termonevring hasil dari pelatihan yang dilakukan. Kajian terkait isu yang diangkat juga penting dilakukan sehingga idealnya pengabdian adalah tindak lanjut dari penelitian.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada BKPP dan Dinas Kesehatan Kota Tangerang Selatan yang telah memberi dukungan terhadap pengabdian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaluddin. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Surabaya: PT Erlangga.
- Badan Pusat Statistik. (2013). *Kota Tangerang Selatan dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kota Tangerang Selatan.
- Dessler, Garry. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1, Edisi Kesembilan*. PT Indeks Kelompok Gramedia: Jakarta
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Effendy, Onong Uchjana. (2002). *Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Halvorsen, Thomas. Et al. (2005). *On the Differences between public and private sector innovations*. Oslo: Publin Report.
- Haq, K. and Kirdar, U. (1986). *Human Development—The Neglected Dimension*, Edited by: Haq, K. and Kirdar, U. Islamabad: North South Roundtable.
- Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irfan, Muhlis. (2013). *Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 7, No. 1, Juni 2013. Jakarta: Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN.
- James, P Andrew, Sirkin and Butman. (____). *Payback: Reaping the Rewards of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keban, Jeremias. T. (2003). *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Makalah Seminar Sehari. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Kartasasmita Ginanjar. (1996). *Pembangunan untuk Rakyat Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. PT. Pustaka Cidesindo. Jakarta.
- Miftah Thoha. (1991). *Beberapa Kebijaksanaan Birokrasi*. Widya Mandala, Yogyakarta.
- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Pasolong, Harbani. (2013). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Penamerdeka. (2019). *Ini 172 Daftar Pejabat Eselon 3-4 Kota Tangsel yang Dilantik Airin*. <https://www.penamerdeka.com/441088/ini-172-daftar-pejabat-eselon-3-4-kota-tangsel-yang-dilantik-airin.html>. Diakses pada tanggal 4 Desember 2019.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations 5th Edition*. New York: Free Press.
- Rasyid, Ryaas. (1998). *Makna Pemerintahan: Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: Yarif Watampone.
- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary. (2016). *Management, thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education.

- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy. (2011). *Organizational behaviour. Fourteenth Edition*. New Jersey: Pearson education.
- Rustandi, Dedi. (2019). *Januari 2020, Pemprov Banten Pangkas 700 Pejabat Eselon*. <http://www.rmolbanten.com/read/2019/11/21/13158/Januari-2020,-Pemprov-Banten-Pangkas-700-Pejabat-Eselon->. Diakses pada tanggal 4 Desember 2019.
- Siagian. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suranta. S. (2002). *Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Jurnal Empirika 15 (2); 116-138.
- Sondang P. Siagian.(1994) *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi, dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Spears, Larry. (2002). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership.
- Suwarno, Yogi. (____). *PPT Inovasi di Sektor Publik*. Politeknik STIA LAN Jakarta.
- Suryanto, Adi. (2016). *Makalah Seminar Urgensi Sistem Inovasi Administrasi Negara dalam Akselerasi Nawacita*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Tohir, Jaisy Rahman. (2019). *Penduduknya Capai 1,6 Juta Jiwa, Pemkot Tangsel Masih Kekurangan 8.000 PNS*. <https://jakarta.tribunnews.com/2019/10/08/penduduknya-capai-16-juta-jiwa-pemkot-tangsel-masih-kekurangan-8000-pns>. Diakses pada tanggal 4 Desember 2019.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.