

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pembahasan tentang Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Berdasarkan Perspektif Ekonomi Islam di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar

Strategi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar.⁹² Dapat dikatakan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan berdasarkan perspektif ekonomi islam di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar merupakan suatu proses dimana proses ini melibatkan usaha-usaha untuk mensinkronkan suatu organisasi dengan perubahan yang akan membawa organisasi menuju kearah yang lebih baik.

Ada beberapa konteks kajian yang dibahas didalam penelitian ini diantaranya dari segi aturan, cara pegawai memberikan pelayanan kepada satuan kerja, cara kepala kantor/pimpinan memberikan pendampingan kepada pegawai, dan penerapan sanksi guna menciptakan individu yang disiplin, serta penanaman nilai religius didalam diri para pegawai. Hal ini kurang lebih sama dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Sukanto Reksohadiprodo, pada aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi,

⁹² Fred R David, *Manajemen Strategi*, Edisi ke-10, ..., hal 17

mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif (disiplin).⁹³

Menurut Moeheriono pengertian kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.⁹⁴ Teori ini sesuai dengan pernyataan di lapangan mengenai pentingnya standar untuk mengukur pencapaian kerja suatu organisasi. Pernyataan di KPPN Blitar terkait aturan, bisa dimaknai bahwa kepatuhan seorang pegawai terhadap SOP. SOP istilah lainnya adalah *Standart Operating Procedur* ini mencakup alur proses kerja, dimana para pegawai memberikan tanggung jawab atas proses yang telah berlangsung. Disamping itu, kewajiban yang harus dijalankan dan larangan yang harus dihindari oleh pegawai diatur dalam kode etik pegawai yang sudah ditetapkan di dalam SOP.

Adapun macam dari kode etik ada yang mengatur aturan bernegara, berorganisasi, bermasyarakat, ASN, dan diri sendiri. Kode etik ini menjadi kewajiban yang harus dilakukan dan larangan yang harus dihindari. KPPN Blitar memiliki 5 *value* (nilai) untuk mematuhi SOP diantaranya ada integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Didukung dengan manfaat pengembangan jaringan internet, pemahaman aturan juga dilakukan Kepala kantor melalui tahapan internalisasi, tahap ini dituangkan kedalam media yang contohnya kedalam *whatsapp group*.

Menurut Mangkunegara, Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁸

⁹³ Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management Concepts and Cases*, ..., hlm: 6

⁹⁴ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, ..., hal. 95

1. Faktor Kemampuan (*ability*) kemampuan merupakan kapasitas yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu hal atau suatu pekerjaan. Kaitannya dalam penelitian di KPPN Blitar, penempatan posisi yang sesuai bidang yang dikuasai tentu sangat berpengaruh. KPPN Blitar memiliki Sub Bagian Umum, dan ke empat seksi yaitu Pencairan Dana, Konversi Bank, Verifikasi dan Akuntansi, dan Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) dan tentu dari masing-masing bidang memiliki tugas yang berbeda pula. Maka dalam hal ini sangat penting menentukan posisi pegawai sesuai apa yang dikuasai, karena akan mempengaruhi kinerja pelayanan yang ada. Selain itu untuk meningkatkan kemampuan dalam kinerja pegawai, Kepala KPPN Blitar juga melakukan beberapa program pembinaan sebagai berikut:
 - a. *Morning Breafing*, kegiatan ini dilakukan setiap hari sebelum jam kerja pada hari Senin-Jum'at, dimana kegiatan ini berisi doa bersama dan beberapa pembinaan atau arahan terkait dalam pekerjaan di KPPN Blitar.
 - b. Dialog Kinerja Organisasi, tujuan kegiatan ini untuk mengukur tingkat pencapaian pelayanan. Di kantor ini memiliki program pengukuran kepuasan layanan yang kemudian diolah di KPI atau istilah lainnya (*Key Performance Indicator*). KPI adalah suatu pengukuran kuantitatif yang biasa digunakan perusahaan untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam memenuhi tujuan strategis dan operasional perusahaan. Kegiatan ini mengevaluasi ketercapaian target yang telah dirancang setiap bulan.
 - c. *Coaching and Conseling*, kegiatan ini dilaksanakan tiap triwulan selama 10 jam yang dilakukan oleh Pimpinan Unit dan Kepala Kantor. Misalnya selama periode triwulan pertama yakni Januari sampai Maret pimpinan unit memberikan konseling kepada pegawai terpilih dan dilakukan secara

one on one dalam kurun waktu yakni 3 bulan tersebut. Untuk pembagian harinya tidak harus langsung *full time* 10 jam dalam 1 hari, tetapi bisa dilaksanakan secara bertahap, yang terpenting masih dalam kurun waktu 3 bulan.

- d. Pelatihan-pelatihan, ada berbagai *training* atau pelatihan dalam memberikan bekalilmu kepada pegawai. Beberapa diantara pegawai yang dikirim melakukan pelatihan adalah hasil penunjukan atau tindak lanjut dari pembinaan Dialog kinerja Organisasi. Dengan ini kantor merekomendasikan pegawai yang mungkin masih kurang faham akan sesuatu hal. Kemudian yang bersangkutan dikirim ke balai diklat pelatihan Malang, ada juga yang sifatnya *In House Training*.

In House Training ini artinya kami mengundang *Motivator training* seseorang yang pakar dibidangnya juga berasal dari Balai Diklat Malang untuk datang ke Blitar. Sifatnya kegiatan ini adalah *One Day One Training*.

2. Faktor Motivasi (*motivation*), merupakan suatu dorongan seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai Kepala Kantor usaha yang dilakukan oleh Bapak Herbudi yaitu dengan memberikan apresiasi atau *reward*, dimana apresiasi terbagi menjadi 2 macam yaitu:
- a. Finansial, dikatakan finansial apabila berhubungan dengan hak keuangannya, ketika dia (pegawai) masuk dalam list maka akan masuk kedalam tunjangan kinerja.
 - b. Non Finansial, artinya apresiasi ini tanpa ada unsur tunjangan/gaji. Apresiasi non finansial ini yang sering kita berikan kepada pegawai,

contohnya seperti pemilihan pegawai terbaik, kenaikan pangkat pegawai, memberi kesempatan pegawai untuk ikut diklat, adanya sertifikat pegawai terbaik yang diterbitkan oleh kepala kantor, kepala pimpinan unit, yang selanjutnya dihirarki atau eskalasi ke kanwil. Misalnya sertifikat itu datangnya dari kanwil, bisa juga eskalasi tersebut datangnya dari kantor pusat. Jadi dengan adanya sertifikat pegawai terbaik, maka pegawai akan merasa dihargai akan perkerjaannya oleh kantornya.

Sebaliknya sanksi diberikan kepada para pegawai yang melakukan kesalahan. Dari sifatnya, sanksi terbagi menjadi sanksi ringan, sanksi sedang, dan sanksi berat. Sanksi ringan disini berupa teguran, kemudian sanksi sedang seperti pemberian surat peringatan, dan sanksi berat disini bisa seperti pemotogan gaji, penurunan pangkat, bahkan sampai tahap pemecatan. Untuk mencapai tahap pemecatan tentu tidaklah mudah, karena setiap tahapan itu ada prosesnya. Akan tetapi jika tidak hal khusus pemberian sanksi ini sangat minim terjadi di KPPN Blitar, dan sampai saat ini belum ada pemberian sanksi sampai ke tahap pemecatan, karena di KPPN Blitar sangat memegang teguh *value*.

Terlepas dari teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara, Hasibuan juga mengemukakan bahwa pengembangan kinerja pegawai memiliki 2 ruang lingkup, yakni informal dan formal. Berdasarkan paparan data yang sudah ada beberapa usaha yang dilakukan di KPPN Blitar juga sesuai teori ini. Pengembangan informal disini artinya seorang pegawai dengan usahanya sendiri belajar dari beberapa literasi terkait pekerjaannya, dan sedangkan pengembangan formal disini seperti contohnya melakukan

beberapa pelatihan dan sebagainya. Akan tetapi di KPPN Blitar lebih menekankan kepada arah lingkup formal.⁹⁵

Hasibuan juga mengemukakan metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education*.⁹⁶

Upaya Kepala Kantor KPPN Blitar untuk meningkatkan kinerja pegawainya yang diatas, terikat dari sisi religius KPPN Blitar tidak hanya terfokus pada urusan duniawi saja. Menurut peneliti hal ini akan memberikan berkah rezeki bagi pegawai KPPN Blitar. Sesuai dengan teori yang ada dikemukakan oleh Sofyan Syafri Harahap, bahwa manajemen syariah adalah suatu ilmu manajemen yang berisi struktur teori menyeluruh yang konsisten dan dapat dipertahankan dari segi empirisnya yang didasari pada jiwa dan prinsip-prinsip Islam.⁹⁷, pada dasarnya kinerja berorientasi pada kinerja berorientasi terhadap penilaian kerja atau prestasi kerja untuk meraih keuntungan perusahaan. Tetapi dalam pandangan islam kinerja bukan hanya meraih keuntungan di dunia tetapi juga meraih keuntungan di akhirat. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَالرُّجْرَفَآهْجُرْ

Artinya: “*Dan perbuatan dosa tinggalkanlah*”

Ayat diatas mencerminkan salah satu etos kerja Islam, dimana kita harus meninggalkan dosa atau perbuatan yang buruk. Seperti, korupsi, berbohong, meninggalkan kewajiban kita sebagai umat Islam (yaitu shalat). Dan masih banyak ayat-ayat Al-Qur’an yang lain yang dapat dijadikan sebagai motivasi dan pondasi dalam bekerja.

Masih dalam konteks integritas, salah satu contoh penanaman nilai religus. Seperti contohnya rutinitas doa bersama di pagi hari. Kemudian Setiap masuk waktu ibadah

⁹⁵ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan...*, hal. 29

⁹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... hal. 76-82

⁹⁷ Sofyan Syafri Harahap, *Auntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif Islam*, Skripsi,..., hal.

sholat Dhuhur dan Ashar, pegawai KPPN Blitar selalu melakukan jama'ah sholat di Mushola yang tersedia di Kantor ini. Seseekali juga terkadang kantor ini juga mengundang Ustadz untuk memberikan tausiyah kepada para pegawai KPPN Blitar. Dan tidak lepas dari sisi religius, KPPN Blitar setiap hari raya Idul Adha selalu melakukan penyembelihan hewan qurban. Semua ini dilakukan semata-mata hanya untuk mencari keridha-an Allah SWT.

B. Pembahasan tentang Kendala yang Dialami Oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar dalam memberikan pelayanan kepada Satuan Kerja (satker)

Menurut AG. Subarsono pelayanan publik didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna⁹⁸. Prinsip pelayanan diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/MPAN/7/2003 Tentang pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, terdapat 12 prinsip pelayanan umum, yaitu⁹⁹ kesederhanaan, kejelasan, kepastian, akurasi, tidak diskriminatif, bertanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kejujuran, kecermatan, kedisiplinan, keamanan dan kenyamanan.

Dari pirinsip-prinsip diatas, sudah sesuai dengan keadaan yang ada di KPPN Blitar. Bukti KPPN Blitar memiliki pelayanan yang sudah baik adalah sertifikasi berstandar Internasional atau yang dikenal dengan *The International Organization for Standardization* (ISO) 9001 2015. Tujuan dari ISO 9001 tahun 2015 untuk mengembangkan dan mempromosikan standar umum yang berlaku secara internasional dan memberikan keyakinan kepada pihak nasabah atau satker bahwa kualitas manajemen

⁹⁸ Agus Dwiyanto (ed), *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, ..., hal. 141.

⁹⁹ Surjadi, *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*, ..., hal 65

telah dicapai dengan memenuhi standart yang tercantum di ISO. Ada beberapa dokumen ISO 9000, akan tetapi hanya ISO 9001 tahun 2015 yang dapat disertifikasi karena standar dari Sistem Manajemen Mutu ini telah mengalami tahun revisi tahun terbaru yakni tahun 2015.

KPPN Blitar bergerak dalam bidang jasa, tentu yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara pegawai untuk melakukan pelayanan yang baik kepada satker. Di kantor ini memiliki jargon yaitu Pelayanan Prima (*Service Excellet*). jargon itu berbunyi “Satker Cerdas, Pelayanan Tuntas”. Artinya terbentuknya satker yang cerdas ditentukan bagaimana KPPN Blitar memberikan edukasi kepada mereka, dan bagaimana pantauan pihak kantor terhadap satker. Apabila kemampuan satker dalam memahami istilah-istilah, proses pencairan dana, atau lebih simpelnya interaksi satker dengan pihak KPPN Blitar baik, tentu pelayanan juga akan cepat terselesaikan.

Dalam sebuah pelayanan tentu tidak bisa dipungkiri lagi pasti akan ada yang namanya kendala. Adapun beberapa kendala yang ditemui pada umumnya juga dialami oleh pihak KPPN lainnya seperti di bawah ini:

1. Kendala pertama dijelaskan bahwa adanya kerusakan jaringan internet menyebabkan terkendalanya pelayanan di KPPN Blitar, karena pekerjaan di KPPN Blitar berkaitan dengan jaringan internet, apabila terjadi kerusakan pada jaringan otomatis pekerjaan akan berhenti. Ditambah lagi ketika satker banyak yang datang.
2. Kendala berikutnya terkait puncak penagihan akhir tahun, THR dan gaji 13. Masa masa ini merupakan waktu dimana satker banyak yang datang, sedangkan petugas yang ada terbatas.
3. Kendala selanjutnya adalah ketika ada perubahan aturan dari pusat, sehingga pegawai akan bingung aturan mana yang akan dipakai.

Kendala diatas sesuai dengan keadaan atau implementasi dari teori yang ditulis oleh Tjiptono,¹⁰⁰ bahwa beberapa hal yang dapat mempengaruhi pelayanan di antara lain, Sumber Daya Manusia, Organisasi, Pengukuran, Pendukung Sistem, Program, Komunikasi Internal, dan Komunikasi Eksternal. Dari beberapa faktor ini, dapat dikatakan sesuai karena temuan dilapangan menggambarkan kejadian yang dapat mempengaruhi kelacaran sebuah pelayanan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar.

C. Pembahasan tentang Solusi dari Kendala yang Dialami Oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar dalam memberikan pelayanan kepada Satuan Kerja (satker)

Setiap lembaga tentu tidak pernah luput dari setiap permasalahan, terlebih dalam hal memberikan pelayanan kepada publik. Setiap permasalahan yang ada justru menjadikan lembaga akan tetap *survive* dan mampu menjadi lembaga yang memiliki kredibilitas tinggi. Lembaga yang memiliki kredibilitas tinggi tentu akan mampu meraih hati masyarakat untuk tetap percaya dan menggunakan jasa dari lembaga tersebut. Sehingga, pelayanan yang diberikan akan mampu menjawab setiap permasalahan yang dihadapi oleh pengguna jasa yakni masyarakat.

Hal ini juga dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar, dalam rangka menjaga kepercayaan masyarakat dan mengatasi kendala-kendala yang dihadapi sesuai dengan pemaparan sebelumnya serta memberikan solusi yang diberikan atas setiap permasalahan, terdapat beberapa solusi yang diberikan.

¹⁰⁰ Tjiptono, ..., hal.185.

Dalam sebuah teori dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut.¹⁰¹

1. Penerapan standar Pelayanan
2. Pengembangan Standart Operating Procedures (SOP)
3. Pengembangan Survey Kepuasan Pelanggan
4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan

Seperti yang telah dipaparkan oleh peneliti sebelumnya mengenai kendala-kendala yang dialami oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Blitar dalam memberikan pelayanan kepada Satuan Kerja di 3 wilayah bagian yakni (Kabupaten Blitar, Kota Blitar, dan Kabupaten Tulungagung) berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti menemukan beberapa kendala yang dialami oleh pegawai KPPN Blitar,

Pertama, kendala yang terkait dengan kerusakan jaringan internet, yakni dengan berkomunikasi dengan telkom Blitar. Hal ini bertujuan agar jaringan internet yang ada di KPPN tidak mengalami kerusakan lagi. Sehingga kegiatan pelayanan dapat berjalan dengan lancar.

Kedua, kendala yang dialami yaitu terbatasnya pegawai KPPN Blitar, pihak KPPN Blitar merasa kekurangan tenaga pada saat puncak tagihan seperti akhir tahun, THR, gaji 13. Untuk mengatasi kendala tersebut, pegawai KPPN Blitar melakukan *double* tugas agar pelayanan segera terselesaikan.

Ketiga, kendala yang dialami yakni kurangnya informasi yang diterima terkait perubahan aturan dari pusat terkait pelayanan. Adapun solusi yang diberikan oleh pihak KPPN Blitar dalam mengatasi kendala tersebut yakni dengan tetap melakukan *updating* terkait informasi-informasi yang diberikan oleh pusat. Dan juga pihak pegawai KPPN

¹⁰¹ Lembaga Administrasi Negara,...., hal. 74.

Blitar melaporkan perubahan aturan tersebut ke atasan. Selain itu, apabila tidak ditemukan solusi terkait perubahan aturan tersebut Kepala Kantor akan melaporkan ke tingkat kanwil atau pusat.

Dari pemaparan teori diatas sudah sesuai dengan upaya yang dilakukan oleh pihak KPPN Blitar. Penerapan standar pelayann, pengembangan SOP, survey kepuasan pelanggan semua sudah tercantum dari hasil penelitian, akan tetapi dari pengembangan sistem pengaduan, pihak KPPN Blitar masih terfokus pada kotak saran.

Menurut Manulang dan Marithot, penilaian pegawai adalah suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu.¹⁰² Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Ketika melayani masyarakat, pelayanan di KPPN Blitar mengadopsi bentuk pelayanan seperti di perbankan. Hanya saja yang membedakan obyek yang dilayani adalah mitrakerja berbeda dengan masyarakat pada umumnya. Dan untuk mengetahui kepuasan satker terhadap pelayanan yang diberikan KPPN Blitar memiliki program kuesioner yang dibagikan kepada satker. Kuesioer ini dibagikan kepada satker dalam kurun waktu 6 bulan sekali atau per semester. Dan dari perolehan kuesioner tersebut, pihak KPPN Blitar memperoleh capaian yang tinggi yaitu kategori “sangat puas”. Dari tahap ini bisa disimpulkan bahwa strategi yang ada di KPPN Blitar ini untuk meningkatkan kinerja pegawainya dapat mengatasi kendala-kendala dalam memberikan pelayanan kepada satker.

¹⁰² M, Manulang dan Marithot Manulag, *Manajemen Personalia*, ..., hal. 136.