

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV ini melaporkan sekaligus memaparkan hasil penelitian, meliputi profil perusahaan, paparan dan pembahasan hasil penelitian. Adapun hasil pembahasan yang dimaksud untuk memaparkan hasil penelitian serta mengkaji antara data hasil penelitian dengan teori yang dikaji pada di Bab II.

4.1 Paparan Data

Pada paparan data ini memaparkan mengenai sejarah KPPN Malang, visi, misi, moto, dan janji pelayanan KPPN Malang, tugas pokok dan fungsi KPPN Malang, dan struktur organisasi KPPN Malang beserta data yang didapat peneliti selama melaksanakan penelitian.

4.1.1 Sejarah KPPN Malang

Pada masa penjajahan Belanda, KPPN dikenal dengan CKC (*Central Kantoor voor de Comptabiliteit*) dan Slank Kas. Namun setelah Proklamasi Kemerdekaan RI, antara tahun 1945-1947 CKC dirubah menjadi KPPN (Kantor Pusat Perbendaharaan Negara), sedangkan Slank Kas menjadi KKN (Kantor Kas Negara) yang pada akhirnya ditetapkan saat itu juga bahwa KPPN dan KKN tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Pada tahun 1968 nama KPPN dan KKN digabung menjadi KBN (Kantor Bendahara Negara). Pada tahun 1974 KBN mengalami perubahan struktur organisasi menjadi 3 instansi, yaitu KPN (Kantor Pelayanan Negara) dan KKN (Kantor Kas Negara) dan Satuan Kerja. Dan berdasarkan Surat Keputusan Menteri

Keuangan tanggal 3 Maret 1983 Nomor 205/KMK.01/1983 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Anggaran, KBN dipecah lagi menjadi Kantor Perbendaharaan Negara (KPN) dan Kantor Kas Negara (KKN).

Kemudian berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 645/KMK.01/1989 tanggal 12 Juni 1989 dan Surat Edaran Direktur Jenderal Anggaran nomor : SE-1077/A/1989 tanggal 14 September 1989 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Anggaran, sejak tanggal 1 April 1990 KPN dan KKN digabung menjadi KPKN (Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara).

Selanjutnya pada tahun 2004, untuk lebih meningkatkan pelayanan publik secara transparan dan akuntabel serta sebagai wujud dari pelaksanaan reformasi birokrasi maka berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2004 dan 203/KMK.01/2004 KPKN Malang berubah menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang tipe A. Dalam rangka meningkatkan kinerja Kantor Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, serta penyempurnaan terhadap organisasi dan tata kerja Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara maka sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 101/PMK.01/2008 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A mengalami perubahan tipe termasuk KPPN Malang yang menjadi Tipe A1.

Pada 2 Oktober 2012, KPPN Malang ditetapkan menjadi KPPN Percontohan dengan Keputusan Dirjen Perbendaharaan No. KEP-163/PB/2012. Perubahan terakhir pada struktur organisasi diatur dengan PMK No.

169/PMK.01/2012 dengan penambahan satu posisi jabatan eselon IV, yaitu Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal. Sementara mengenai tempat kedudukan, sebelum tahun 1947 KPPN Malang yang masih bernama KKN berada di Bank Tunggal, Jalan Talun Lor Malang (sekarang Jalan Arif Rahman Hakim Malang). Pada saat terjadi Agresi Belanda tahun 1947, untuk menyelamatkan dokumen administrasi keuangan, KKN dipindahkan ke Turen. Setelah penyerahan kedaulatan oleh Belanda kepada pemerintah Republik Indonesia tahun 1950, KKN dipindah kembali dari Turen ke Bank Tumapel di Jalan Talun Lor Malang. Dengan semakin meningkatnya beban pekerjaan, tahun 1952 dipindah ke Jalan Merdeka Selatan Nomor 1- 2 Malang hingga saat ini.

4.1.2 Visi, Misi, Moto dan Janji Layanan KPPN Malang

1. Visi KPPN Malang

“Menjadi Pelaksana Fungsi Bendahara Umum Negara di Daerah yang Profesional, Transparan dan Akuntabel Untuk Mewujudkan Pelayanan Prima.”

KPPN Malang sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam mencapai tujuan organisasi telah ditetapkan, menterjemahkannya dalam pelaksanaan tugas pokok sehari-hari dengan makna menjadi bendahara umum negara di daerah, profesional, transparan, akuntabel, dan pelayanan prima.

2. Misi KPPN Malang

- a. Menjamin kelancaran pencairan dana APBN secara tepat sasaran, tepat waktu dan tepat jumlah:

- b. Mengelola penerimaan negara secara profesional dan akuntabel;
- c. Mewujudkan pelaporan pertanggungjawaban APBN yang akurat dan tepat waktu.

3. Moto KPPN Malang

Motto KPPN Malang adalah “*Simple* dan *Akuntabel*”. *Simple* berarti bahwa pengajuan persyaratan-persyaratan dalam pelayanan di KPPN Malang mudah dan prosedur yang dilalui tidak berbelit-belit. Sedangkan *Akuntabel* berarti bahwa pelaksanaan pelayanan yang dilaksanakan KPPN Malang mengedepankan *good governance* dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku.

4. Janji Layanan KPPN Malang

Memberikan pelayanan yang cepat, tepat, transparan dan tanpa biaya, mempunyai arti bahwa :

- a. Cepat berarti bahwa proses layanan yang diberikan kepada mitra kerja diselesaikan secara cepat dalam jangka waktu sesuai norma waktu penyelesaian.
- b. Tepat berarti bahwa KPPN Malang memberikan layanan secara tepat kepada mitra kerja sesuai SOP yang ada.
- c. Transparan berarti bahwa proses dan prosedur layanan disampaikan secara jelas dan terbuka.
- d. Tanpa Biaya berarti bahwa semua layanan yang diberikan tidak dikenakan biaya/gratis.

4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi KPPN Malang

KPPN Malang adalah KPPN Tipe A1 yang merupakan instansi vertikal dibawah Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan, KPPN Tipe A1 mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum negara, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dengan tugas pokok:

1. Melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum.
2. Melaksanakan penyaluran pembiayaan atas beban APBN.
3. Melaksanakan penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

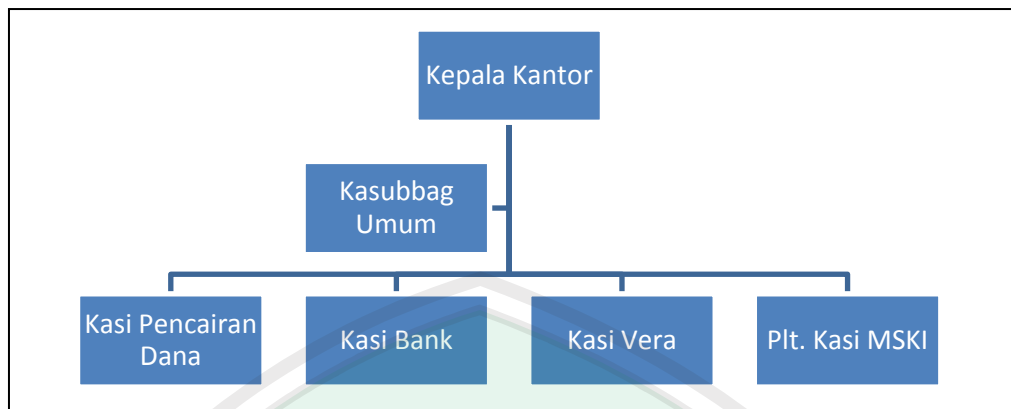
Dalam melaksanakan tugasnya, KPPN Malang Tipe A1 menyelenggarakan fungsi:

1. Pengujian terhadap surat perintah pembayaran berdasarkan peraturan perundang-undangan;
2. Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari kas negara atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara;
3. Penyaluran pembiayaan atas beban APBN;
4. Penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disalurkan;

5. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari Kas Negara;
6. Pengiriman dan penerimaan kiriman uang;
7. Penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara;
8. Penyusunan laporan realisasi pembiayaan yang berasal dari pinjaman dan hibah luar negeri;
9. Penatausahaan penerimaan Negara bukan pajak;
10. Penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi;
11. Pembuatan tanggapan dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan;
12. Pelaksanaan kehumasan; dan
13. Pelaksanaan administrasi KPPN

4.1.4 Struktur Organisasi KPPN Malang

KPPN Malang memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa bagian yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, namun masih saling berkaitan satu dengan lainnya. Berikut adalah struktur organisasi KPPN Malang pada tahun 2013:



Sumber: Dokumen Profil KPPN Malang (diolah)

Gambar 4.1

Struktur Organisasi KPPN Malang Tahun 2013

4.1.5 Paparan Data Penelitian

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, berikut adalah hasil observasi tersebut:

Unsur Pelayanan Jasa yang Kualitas	Indikator	Hasil Observasi
<i>Professionalism and skills</i>	Karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah satker secara profesional.	Berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir karyawan di KPPN adalah SMA, namun keseluruhan karyawan mampu memberikan pelayanan dengan profesional. Didukung pula dengan hasil wawancara kepada satker
<i>Attitudes and Behavior</i>	Penyedia jasa, lokasi, jam operasional, dirancang sedemikian rupa untuk memudahkan pelanggan dan memenuhi kebutuhan satker	Seluruh pekerja mulai dari satpam hingga kepala bagian memberikan pelayanan yang ramah, lokasi KPPN Malang yang strategis yaitu terletak di jantung kota Malang. Akses menuju kantor juga mudah.
<i>Reliability and</i>	Satker bisa mengandalkan penyedia jasa dalam memenuhi	Terdapatnya <i>help desk</i> yang membantu satker

<i>trustworthiness</i>	janji, dan melakukan segala sesuatu untuk mengutamakan kepentingan pelanggan.	yang kurang mengerti mengenai sistem pelayanan, alur, hingga kelengkapan berkas
<i>Recovery</i>	Ketika terjadi suatu kesalahan atau hal yang tidak diharapkan, KPPN akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi	Terdapatnya saluran telepon keluhan dan saran jika satker ingin mengajukan keluhan. Sehingga dapat segera diatasi oleh KPPN Malang
<i>Reputation and credibility</i>	Pelayanan yang diberikan dapat dipercaya, dan memberikan nilai yang sepadan dengan biaya yang telah satker keluarkan	Dalam pelayanannya, KPPN Malang tidak memungut biaya pelayanan kepada satker, karena pelayanan di KPPN adalah pelayanan publik yang tidak memasang harga untuk pelayanannya.

Sumber : diolah

Sedangkan untuk data yang peneliti peroleh melalui wawancara selama penelitian dapat dilihat berikut ini:

1. Wawancara dengan pihak KPPN Malang:

- Nama : Slamet Hariyono dan Windi Meiliana, SE
 Jabatan : Kepala Sub Bagian Umum dan staff subbag umum KPPN Malang
 Waktu : 11 Maret 2014 dan 17 Maret 2014
- Peneliti : Apakah bapak dapat menjelaskan bagaimana sejarah perubahan yang sudah terjadi di KPPN Malang?
- Informan : Kalau sejarah, panjang mbak. Saya kasih file profil KPPN Malang saja, nanti anda lihat sendiri. Disitu sudah lengkap mulai dari sejarah, profil, capaian kinerja, semoga cukup buat penelitiannya.
- Peneliti : Mengapa KPPN Malang melakukan perubahan secara radikal, bukan hanya dari fisik gedung tapi juga dari segi pelayanan?
- Informan : Kalau kenapa ya agar KPPN Malang menjadi semakin baik. Disamping juga karena sudah ketetapan dari pusat bahwa pelayanan yang ada di KPPN seluruh Indonesia harus drubah sesuai dengan peraturan baru.
- Peneliti : Untuk keikutsertaan pengambilan keputusan ini berarti kan dari pusat ya pak, tapi untuk pelaksanaannya apakah keseluruhan atau hanya sebagian yang diikutsertakan?
- Informan : Kalau pelaksanaannya ya yang berkepentingan saja, kalau semisal satpam gitu kan gak ada hubungannya. Soalnya dalam perbaikan yang dilakukan ini yang mendasar adalah perbaikan sistemnya, ndak ada hubungannya sama satpan juga kan. Tapi kalau bagian

- yang dimaksud ini bagian-bagian intern kantor seperti bagian pelayanan, bagian umum, dan bagian lainnya iya semua ikut dalam prosesnya. Karena setiap bagian di KPPN ini saling berhubungan.
- Peneliti : Sistem yang diperbaiki ini maksudnya bagaimana ya bu?
- Informan : Sistem yang diperbaiki ini maksudnya sistem yang digunakan dalam KPPN, misal aplikasi yang digunakan dalam penyimpanan data satker, aplikasi yang digunakan untuk satker. Kalau sekarang ini contohnya model penyimpanan data ada pemusatan data jadi maksudnya sistem yang sekarang diperbarui, jadi data yang diserahkan satker seluruh Indonesia dipusatkan di Jakarta.
- Peneliti : Untuk sistem pembiayaan apakah ada anggaran dari KPPN Malang atau anggaran dari pusat?
- Informan : Karena perubahan ini juga perintah dari pusat, maka pembiayaannya juga anggaran dari pusat
- Peneliti : Selama proses perbaikan berlangsung, bagaimana dengan pemberian layanan kepada satker?
- Informan: Untuk pelayanan dibawah, selama proses perbaikan, pelayanan tetep dijalankan. Kalau gak dijalankan kan kita gak tau mana yang harus dibenahi. Meski terseok-seok karena sistem yang digunakan juga sedang dalam masa perubahan, kami tetap melayani satker sebagaimana mestinya
- Peneliti : Kalau lamanya waktu pelaksanaan proses perubahan di KPPN ini mulai kapan dan sampai kapan ya pak?
- Informan : Kalau perubahan sistem yang SPAN ini mulai awal tahun 2014 ini sampai sekarang, tapi sekarang ini juga masih dalam proses perbaikan. Sebentar lagi sekitar Juni atau Juli juga akan ada perbaruan sistem lagi. Soalnya kan dalam tiap penyesuaian baru yang ada akan ditemukan suatu hal yang perlu diperbaiki. Gak bisa kan sekali perbaikan langsung berhasil
- Peneliti : Apakah terdapat suatu langkah khusus guna mengukur kinerja penerapan proses *reengineering* yang sudah dilakukan?
- Informan : Pakai IKM itu mbak, itu semacam indeks kepuasan satker. Yang bikin dari pusat. Bentuknya angket, jadi nanti angketnya disebar ke satker kalau sudah diisi langsung diserahkan ke pusat untuk dihitung pusat. Jadi tidak ada kecurangan, kalau dihitung sendiri kan takutnya dimanipulasi trus laporan ke pusatnya dibuat bagus semua kan bisa saja
- Peneliti : Selanjutnya, untuk hasil dari IKM itu diapakan pak?
- Informan : Ya untuk laporan ke pusat, dan juga untuk bahan evaluasi di kanwil KPPN sendiri

2. Wawancara dengan satker UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Nama : Hj. Umihanik, SE (informan 1) dan H. Iwan Sugiarto, SE.,MM (informan 2)

Jabatan : Kasubag Verifikasi Akuntansi dan Pelaporan Keuangan masa jabatan 2009-sekarang dan Kabag Keuangan masa jabatan-2009

Waktu : 22 April 2014 dan 23 April 2014

Peneliti : Sejak kapan Uin Malang ini menjadi *stakeholder* KPPN Malang?

Informan : Kalau UIN ya ikut dari dulu mbak, mulai dari masih gabung sama STAIN Surabaya juga sudah ikut

Peneliti : Bagaimana perbandingan pelayanan yang diberikan selama masa KPN dan masa KPPN sekarang?

Informan 1 : Kalau dulu yang zamannya KPN saya kurang tahu, tapi kalau dibandingkan selama masa jabatan saya, sekarang itu lebih mudah. Tapi saya pribadi secara tata pelaksanaannya lebih mudah yang dulu, sebelum SPAN ini. Soalnya kalau SPAN ini aplikasinya agak ribet, jadi perlu adaptasi lebih juga

Informan 2 : Pada prinsipnya sama, kalau sekarang sepenghlihatan saya, batas waktu penyelesaiannya jelas dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Peneliti : Selama periode tahun 2003-2011 dan 2011-2013, pelayanan seperti apa yang Anda dapat selaku *stakeholder* KPPN Malang?

Informan 1 : Kalau periode itu ada SOP atau nggak, secara instansi kita gak tau apa-apa. Tapi kalau secara pelayanan, setiap tahun mesti ada perubahan di KPPN. Perubahannya juga selalu mebnjadi lebih baik.

Informan 2 : Selama saya menjabat, kalau perubahan yang kerasa itu ya sekitar 31 Desember 2004, ya berarti udah mau masuk 2005 itu sudah terasa kalau ada perbaikan kualitas pelayanan disana. Terus sekitar tahun 2007-2008 itu juga waktu ada remonerasi juga kerasa perubahan kualitasnya. Dan terus ada perubahan sampai sekarang, intinya sekarang di KPPN sudah jauh lebih baik mbak dari pada dulu pelayanannya

Peneliti : Apa yang Anda rasakan selama mendapat pelayanan dari KPPN Malang? Mulai dari teknologi yang digunakan, karyawan yang melayani, alur pelayanan yang diberikan, hingga ketepatan waktu pelayanan?

Informan 1 : Dari segi teknologi, sekarang IT nya semakin baik, pelaku pelayanannya juga baik meskipun orangnya ya itu-itu saja mungkin cuma diroling jadwalnya. Alur pelayanan yang sekarang di KPPN juga lebih ringkas daripada dulu

Informan 2 : Dulu, sebelum tahun 2004 alur pelayanannya masih manual, jaman KPN dulu itu bisa dibilang teknologinya yang kurang, kan memang masih belum semaju sekarang. Tapi kalau KPPN yang sekarang sudah canggih mbak. Pelayanannya juga enak, batas waktu penyelesaiannya jelas. Intinya searang sudah jauh lebih baik. Kalau alur, ya sudah pasti mau gimana juga kalau urusannya dengan laporan keuangan pasti ada ribetnya, tapi ya memang begitu prosedurnya laporan keuangan. Yang pasti pelaksanaan visi KPPN Malang saya rasa sudah berjalan dengan baik

Peneliti : Apakah pelayanan KPPN sejak tahun 2003-sekarang sudah memenuhi harapan Anda selaku pihak yang mewakili instansi sebagai *stakeholder* KPPN Malang?

Informan 1 : kalau saya pribadi sudah puas dengan pelayanan yang sekarang diberikan oleh KPPN ya mbak. Cuma mungkin ada sedikit hambatan mengenai penggunaan aplikasinya, soalnya an aplikasi SPAN yang sekarang dipakai kan masih baru, jadi penggunaannya juga masih perlu penyesuaian buat yang makai. Tapi itu sebenarnya kan cuma maslah waktu untuk adaptasi dengan program yang baru. Tapi secara pelayanan keseluruhan saya lebih suka dengan pelayanan yang sekarang

Informan 2 : Saya pribadi sudah puas dengan pelayanan yang diberikan selama saya berhubungan dengan KPPN Malang.

3. Wawancara dengan satker MIN Malang 2:

Nama : Siti Aisyah

Jabatan : Petugas Pembuat Surat Perintah Pembayaran di MIN 2 Malang

Waktu : 30 Mei 2014

Peneliti : Sejak kapan Min Malang 2 ini menjadi *stakeholder* KPPN Malang?

Informan : Saya sendiri kan baru masuk di MIN Malang 2 ini tahun 2000, waktu masuk itu berarti MIN Malang 2 ini sudah jadi satker KPPN Malang. Tapi kalau membaca sejarah MIN Malang 2 berdiri tahun 1987, jadi sebelumnya itu MIN Malang 2 untuk masalah pembiayaan masih ke Kemenag, yang dulu namanya Depag

Peneliti : Bagaimana perbandingan pelayanan yang diberikan selama masa KPKN dan masa KPPN sekarang?

Informan : Kalau masa perubahan nama dari KPKN ke KPPN, MIN Malang 2 kurang begitu merasakan ada perubahan secara signifikan, yang kami tahu ya KPKN berubah nama. Tapi setelah beberapa saat perubahan menjadi KPPN itu sedikit demi sedikit mulai terasa ada perubahan dari fasilitas, pelayanan, dan alur pelayanannya.

Peneliti : Selama periode tahun 2003-2011 dan 2011-2013, pelayanan seperti apa yang Anda dapat selaku *stakeholder* KPPN Malang?

Informan : Masalah ada tidaknya SOP pada tahun itu, MIN Malang 2 tidak mengetahui, soalnya kan memang bukan wewenang satker. Tapi selama periode itu pelayanan yang diberikan terus meningkat

Peneliti : Apa yang Anda rasakan selama mendapat pelayanan dari KPPN Malang? Mulai dari teknologi yang digunakan, karyawan yang melayani, alur pelayanan yang diberikan, hingga ketepatan waktu pelayanan?

Informan : Kalau mau membandingkan masalah pelayanan, banyak mbak. Kalau dulu pelayanan satu satker bisa sampai sehari-hari soalnya kan model pelayanannya masih manual, satker datang ke KPPN bawa berkasnya, dicek sama KPPN kalau salah ya balik lagi ke kantor buat diperbaiki. Kalau sekarang sudah bisa dicekkan lewat e-mail, kalau sudah betul langsung di print dibawa ke KPPN. Jadi gak ada lagi riwa riwi dari kantor ke KPPN. kalau dulu itu model nya dikavling-kavling. Jadi satker di wilayah tertentu kalau mau ngurus harus ke petugas A, ya kaya di pajak kan juga gitu soalnya data yang

megang hanya petugas itu. Tapi kalau sekarang data sudah dikomputerisasi jadi semua petugas yang sedang tidak melayani satker dapat segera melayani satker yang baru datang. Gak harus nunggu lama kayak dulu

Peneliti : Apakah pelayanan KPPN sejak tahun 2003-sekarang sudah memenuhi harapan Anda selaku pihak yang mewakili instansi sebagai *stakeholder* KPPN Malang

Informan : Kalau saya secara instansi sudah puas dengan yang sekarang, soalnya gak perlu riwa-riwi lagi dari kantor ke KPPN buat benerin laporan yang salah. Tapi secara pribadi saya lebih suka peraturan yang dulu, yang tanggung jawab tidak sepenuhnya diserahkan ke satker. Soalnya kan gini mbak, seperti disini kan SDM yang ekspert dibidang itu kan belum ada, jadi ya masih sering bingung. Kalau saran saya ya harusnya disediakan dulu SDM yang menguasai mengenai pembuatan laporan, anggaran dan semua yang ada hubungannya dengan KPPN di tiap satker. Tapi untuk teknologi, kenyamanan fasilitas, kenyamanan pelayanan saya lebih suka yang sekarang

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

Dalam subbab ini peneliti bermaksud memaparkan data hasil penelitian dari wawancara, observasi maupun dokumen sekaligus pembahasan yang dikaitkan dengan teori sebagaimana telah dikaji pada Bab II. Adapun pembahasan pada subbab ini adalah mengenai *Business Process Re-engineering* yang dilakukan di KPPN Malang, dan dampak BPR terhadap kualitas pelayanan di KPPN Malang.

4.2.1 *Business Process Re-engineering* yang Dilakukan di KPPN Malang

Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan kepala subbagian umum KPPN Malang mengenai perubahan secara signifikan yang terjadi di lingkungan kerja KPPN Malang. Perubahan dalam rangka perbaikan kualitas pelayanan di KPPN Malang sudah dilakukan sejak dulu, sebab sebagai instansi pemerintahan yang berhubungan dengan publik, KPPN dituntut untuk terus memperbaiki pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sehingga untuk saat ini sebenarnya KPPN Malang sedang melaksanakan proses *continuous improvement*. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Slamet selaku Kepala Bagian Umum KPPN Malang :

“Kalau perbaikan kualitas pelayanan ya dilakukan setiap tahun mbak. Soalnya kan dalam tiap penyesuaian baru yang ada akan ditemukan suatu hal yang perlu diperbaiki. Gak bisa kan sekali perbaikan langsung berhasil”

Pernyataan beliau juga didukung oleh hasil observasi peneliti pada ruang dan model pelayanan di KPPN dengan membandingkan dokumen ketika KPPN masih bernama KPN yang telah diberikan. Perbaikan yang ditekankan oleh Bapak Slamet dalam wawancara adalah mengenai pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan BPR. Sebagaimana pernyataan Ibu Windi, bahwa perubahan yang paling dirasa signifikan adalah pola penyimpanan data yang terkomputerisasi dengan baik, walaupun diakui Ibu Umihanik dari salah satu satuan kerja (satker) KPPN Malang bahwa aplikasi terbaru yang sedang dijalankan KPPN Malang cenderung lebih susah.

Sebagaimana pernyataan Hammer dan Champy dalam Eko (2002: 12) sekitar 50%-70% penerapan proyek BPR kurang berhasil, begitu juga pada BPR yang dilakukan KPPN Malang, meskipun kasusnya bukan kegagalan namun membawa beberapa hal negatif sebagaimana pernyataan Ibu Umihanik. Susah dalam artian masih perlu banyak adaptasi, sebab pola penyimpanan data setelah adanya aplikasi SPAN kini menjadi terkomputerisasi dan terkoneksi dengan pusat sehingga pada satker sendiri terdapat banyak pihak yang terlibat agar laporan yang diberikan sudah benar-benar betul dan sesuai dengan prosedur baru yang ditetapkan seiring dengan penerapan aplikasi SPAN itu.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan Ibu Siti Aisyah, beliau menyatakan bahwa salah satu kelebihan dari sistem SPAN ini adalah semakin banyak pihak yang mengetahui isi dari laporan yang dibuat. Sehingga memperbesar tingkat ketelitian penyusun laporan dan memperkecil adanya upaya penyalahgunaan laporan anggaran instansi, sebab prosesnya menjadi lebih transparan. Namun perubahan yang terlihat secara signifikan sebenarnya sudah dimulai sekitar tahun 2004 sampai sekarang. Sebagaimana pernyataan dari Bapak Iwan:

“Kalau perubahan yang kerasa itu ya sekitar 31 Desember 2004, ya berarti udah mau masuk 2005 itu sudah terasa kalau ada perbaikan kualitas pelayanan disana. Terus sekitar tahun 2007-2008 itu juga waktu ada remonerasi juga kerasa perubahan kualitasnya. Dan terus ada perubahan sampai sekarang, intinya sekarang di KPPN sudah jauh lebih baik mbak dari pada dulu pelayanannya”

Pelaksanaan BPR oleh pihak KPPN Malang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang ada pada teori BPR sebagaimana tahapan pelaksanaan BPR menurut Indrajit (2002: 24). Hal ini terlihat dari hasil yang didapat, yakni terdapatnya pernyataan kerangka (*framework statement*). Maksudnya adalah didapatkannya data yang menjelaskan mengenai tujuan KPPN Malang dalam pelaksanaan BPR, yaitu untuk meningkatkan mutu kualitas pelayanannya.

Dalam konteks Islam, perubahan sebenarnya dalam hadits dan Al-Qur'an telah banyak dibahas. Perubahan disini tidak hanya dalam hal keimanan saja namun meliputi seluruh aspek kehidupan. Kondisi manusia pada dasarnya dapat berubah apabila ada kemauan. Iman, tingkah laku, akhlak dapat berubah dari positif menjadi negatif atau sebaliknya ketika manusia memiliki keinginan. Sebab Allah SWT menerapkan hukum sebab akibat, siapa yang melakukn sebab baik ia

akan mendapat akibat yang baik, begitu juga sebaliknya. Kemajuan tidak mungkin dicapai dengan hanya berpangku tangan saja dan menunggu pertolongan Allah. Sebagaimana Allah telah berfirman:

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾

“Siksaan yang demikian itu adalah karena Allah sekali-kali tidak akan merubah suatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu merubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui” (QS. Al-Anfal : 53)

Dalam ayat tersebut terdapat isyarat bahwa nikmat Allah atas suatu umat baik permulaan maupun langgengnya nikmat tersebut tergantung pada akhlak, sifat dan perbuatan mereka. Dan ketika mereka merubah keadaan yang ada pada mereka, maka Allah akan memberikan akibat sesuai dengan sebab yang mereka buat. Berdasarkan realitas perubahan di KPPN Malang sudah sejalan dengan ajaran Islam, sebagaimana ayat 53 pada surat Al-Anfal diatas.

Ibu Umihanik, Bapak Iwan, dan Ibu Siti Aisyah menyatakan, inti perbaikan pelayanan yang paling dirasakan oleh satker adalah dari sisi teknologi yang semakin membuat pelayanan di KPPN menjadi lebih baik tiap tahunnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Eko (2002: 55) mengenai teknologi sebagai salah satu aspek yang mendukung keberhasilan proses BPR. Pemanfaat teknologi ini diakui oleh Ibu Windi juga membantu dalam proses penyimpanan data di KPPN Malang sendiri. Dari yang sebelumnya sifatnya dikelompokkan perwilayah, sekarang

karena kemajuan teknologi data dapat langsung dijadikan satu di kantor pusat di Jakarta.

Penggunaan teknologi secara optimal ini juga merupakan salah satu dari enam item yang mempengaruhi proses pelaksanaan BPR menurut El Sawy (2001:14) dan juga merupakan salah satu dari tujuh prinsip menyangkut perubahan desain bisnis yang dikembangkan oleh Indrajit (2002: 28). Sehingga pemanfaatan teknologi yang digunakan ketika pelaksanaan program BPR adalah suatu hal yang sudah tepat.

Proses perbaikan secara signifikan yang dilakukan KPPN Malang memerlukan waktu yang tidak sebentar, sebagaimana Bapak Slamet menyatakan bahwa dalam proses perbaikan tidak dapat dilakukan sekali harus terus menerus. Namun, lamanya proses perbaikan ini ternyata tidak berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan di KPPN Malang kepada satker. Sebagaimana yang dinyatakan Bapak Slamet:

“Untuk pelayanan dibawah (tempat pelayanan satker) selama proses perbaikan, pelayanan tetap dijalankan. Kalau gak dijalankan kan kita gak tau mana yang harus dibenahi. Meski terseok-seok karena sistem yang digunakan juga sedang dalam masa perubahan, kami tetap melayani satker sebagaimana mestinya”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meski dalam proses perbaikan, KPPN tetap mengutamakan kenyamanan satker dalam memperoleh pelayanan. Dalam perubahan sistem pada suatu perusahaan atau instansi tentu diperlukan biaya yang tidak sedikit, sebab hal yang dirubah bukanlah suatu hal yang kecil.

Mengenai tahapan memperoleh persetujuan implementasi, berhubung KPPN merupakan instansi pemerintahan, Bapak Slamet menyatakan bahwa

kebutuhan BPR termasuk biaya perbaikan, pelatihan, SDM, dan materi yang digunakan dalam rangka memperbaiki mutu kualitas pelayanan ditanggung oleh pemerintah. Sehingga untuk tahapan tersebut KPPN Malang jelas dapat melaluinya tanpa hambatan.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa karyawan di lingkungan kerja KPPN mengerti dan turut andil dalam pelaksanaan program BPR tersebut. Seperti pemahaman karyawan bahwa perubahan pola pelayanan maupun pola kerja secara intern telah berubah, dan para karyawan mengikuti pola perubahan tersebut. Hal ini juga disertai dengan komitmen pimpinan untuk menyempurnakan pelaksanaan program *re-engineering* dengan diadakannya pelatihan aplikasi kantor guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Perbaikan yang dilakukan di lingkungan kerja KPPN Malang meliputi keseluruhan aspek yang ada tidak hanya perbaikan di bidang pelayanan yang diberikan kepada satker. Hal ini menyebabkan diperlukannya keterlibatan seluruh staf di KPPN dalam pelaksanaan BPR. Sebab keseluruhan aspek yang ada saling berhubungan mulai dari pimpinan sampai staf keamanan sekalipun. Seperti yang dinyatakan Bapak Slamet bahwa dalam proses perbaikan ditubuh KPPN Malang semua karyawan ikut terlibat, sebab di KPPN Malang jika terjadi sedikit saja perubahan di salah satu aspek pasti aspek yang lain akan ikut berubah. Sikap karyawan dan pimpinan yang seperti itu secara tidak langsung telah menunjukkan bahwa KPPN Malang secara teoritik mampu melaksanakan tahapan proses BPR. Sebagaimana tahapan pelaksanaan proses BPR ketujuh menurut Indrajit (2002: 24).

Dalam pelaksanaannya, BPR tidak lepas dari pengontrolan terhadap hasil perubahan yang telah dicapai. Meski dalam kasus di KPPN Malang proses perbaikannya masih tetap berlangsung, manajemen di KPPN Malang tetap melakukan pengontrolan atas hasil sementara yang sudah ada dari perubahan yang dilakukan. Sehingga ketika ada aspek yang kurang pas pada perubahan tersebut dapat segera diperbaiki.

Pada intinya, semua proses perbaikan yang dilakukan di lingkungan kerja KPPN Malang diharapkan dapat memberikan kenyamanan bagi satker yang merasakan pelayanan yang diberikan. Disamping juga untuk menjaga reputasi KPPN Malang sebagai KPPN percontohan yang menurut Ibu Windi sejak awal penerapan indeks kepuasan satker terhadap pelayanan, KPPN Malang selalu dapat memenuhi target yang ada, serta mempermudah pengolahan data di KPPN Malang sendiri.

Berdasarkan kesimpulan sementara yang didapat peneliti mengenai penerapan BPR di KPPN Malang didapat hasil:

Tabel 4.1

Kesimpulan Sementara Penerapan BPR di KPPN Malang

No	Sebelum BPR	Sesudah BPR
1	Pelayanan yang diberikan kepada satker masih bersifat manual. Satker datang dengan membawa berkasnya untuk kemudian diperiksa di KPPN Malang. Jika terjadi kesalahan, berkas dibawa kembali untuk diperbaiki oleh satker. Sehingga pelayanan dapat berlangsung sampai berhari-hari hingga berkas yang diurus benar	Pelayanan sudah bersifat lebih praktis, satker melaporkan laporan atau berkas via e-mail untuk dicek pihak KPPN. Sehingga jika terjadi kesalahan tidak harus kembali dari KPPN ke kantor satker, cukup dengan e-mail. Kemudian setelah laporan atau anggaran dinyatakan benar oleh KPPN, baru satker membawa <i>print out</i> dari laporan atau anggaran

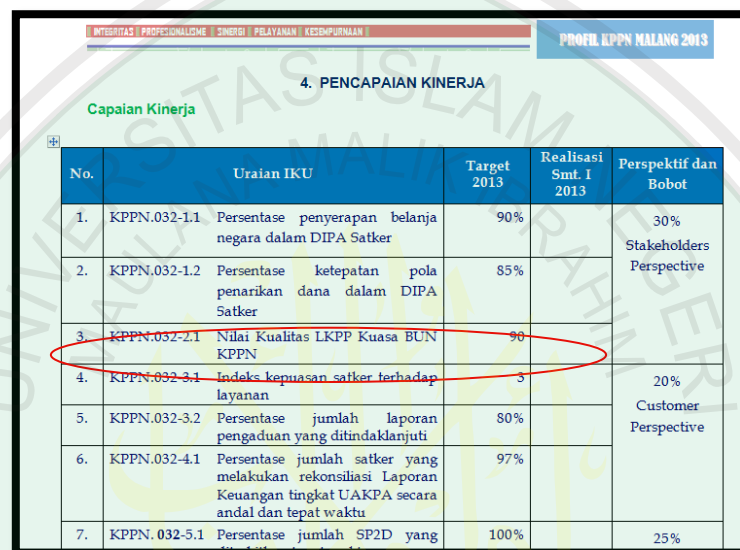
		tersebut ke KPPN Malang. Dengan demikian otomatis pelayanan pun bisa lebih cepat, khususnya bagi satker yang lokasi kantornya jauh dari kantor KPPN Malang
2	Satu petugas di KPPN bertanggung jawab kepada beberapa satker, sehingga untuk model antrian pelayanannya satker langsung antri ditempat pegawai pelayanan yang bertanggung jawab atas satkernya masing-masing	Sistem penyimpanan data terpusat, sehingga untuk model pelayanan tidak lagi satu pelayan bertanggung jawab terhadap beberapa satker. Model pelayanannya, satker datang ke KPPN Malang menunggu di ruang tunggu dan mengantri sesuai nomor urut antrian pelayanan. Data satker tersimpan secara terpusat sehingga petugas di KPPN yang sedang bertugas melayani mampu mengakses data satker
3	SOP belum terbukukan dengan baik, hanya berupa edaran standar operasi yang etika masa berlakunya habis, surat tersebut ditarik lagi untuk digudangkan di pusat	SOP sudah terbukukan dengan baik, <i>soft file</i> pun juga sudah tersimpan oleh KPPN. Sehingga memudahkan untuk proses operasional dan evaluasi kinerja KPPN itu sendiri
4	Masih dimungkinkan terdapatnya usaha pemalsuan tanda tangan dalam pengurusan berkas di KPPN, sebab ketika suatu berkas kurang sesuai dengan aturan yang ada di KPPN maka pemalsuan tanda tangan mungkin saja terjadi	Sudah tidak terdapat kemungkinan pemalsuan tanda tangan, sebab dalam sistem SPAN banyak pihak yang terlibat didalam proses pembuatan laporan satker sehingga lebih transparan. Dan didukung proses pelayanan via e-mail juga ikut meminimalisir tindak kecurangan pemalsuan tanda tangan

Sumber: diolah

4.2.2 Dampak BPR Terhadap Kualitas Pelayanan di KPPN Malang

Hasil dari perubahan secara signifikan yang dilakukan KPPN Malang memberikan dampak yang beragam bagi satker yang merasakan layanan dan juga bagi KPPN Malang sendiri. Berdasarkan data pencapaian kinerja yang didapat peneliti, KPPN Malang sejak awal diberlakukannya indeks kepuasan satker terhadap layanan sekitar tahun 2011-sekarang selalu dapat memenuhi target pencapaian. Hal ini tentu memberikan dampak yang baik bagi KPPN Malang

yang akhirnya membawa KPPN Malang menjadi KPPN Percontohan. Berikut adalah data indeks kepuasan satker KPPN Malang, perlu diketahui bahwa nilai capaian maksimum yang ada adalah 3 dan karena keterbatasan peneliti, peneliti tidak dapat mencantumkan contoh kuisisioner yang digunakan KPPN pusat untuk mengukur tingkat kepuasan satker.



No.	Uraian IKU	Target 2013	Realisasi Smt. I 2013	Perspektif dan Bobot
1.	KPPN.032-1.1 Persentase penyerapan belanja negara dalam DIPA Satker	90%		30% Stakeholders Perspective
2.	KPPN.032-1.2 Persentase ketepatan pola penarikan dana dalam DIPA Satker	85%		
3.	KPPN.032-2.1 Nilai Kualitas LKPP Kuasa BUN KPPN	90		20% Customer Perspective
4.	KPPN.032-3.1 Indeks kepuasan satker terhadap layanan	3		
5.	KPPN.032-3.2 Persentase jumlah laporan pengaduan yang ditindaklanjuti	80%		
6.	KPPN.032-4.1 Persentase jumlah satker yang melakukan rekonsiliasi Laporan Keuangan tingkat UAKPA secara andal dan tepat waktu	97%		
7.	KPPN.032-5.1 Persentase jumlah SP2D yang	100%		

Sumber: Dokumen Profil KPPN Malang tahun 2013

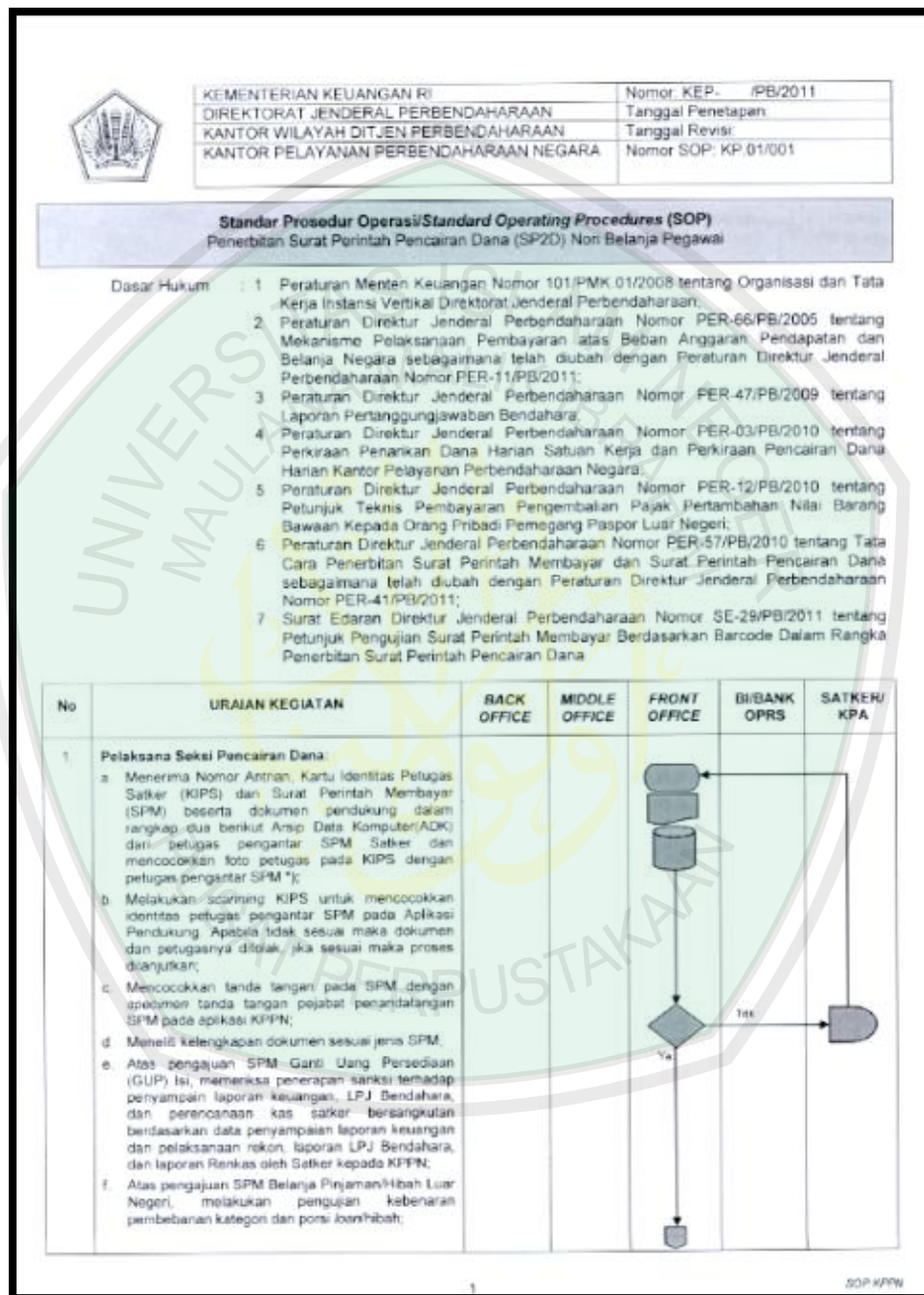
Gambar 4.2

Pencapaian Kinerja KPPN Malang Tahun 2013

Hal ini juga didukung dengan adanya SOP secara tertulis terhitung sejak dilaksanakannya BPR. Sebab dahulu SOP yang ada tidak terbukukan secara sempurna seperti saat ini, dahulu kanwil KPPN hanya mendapat semacam edaran dari pusat mengenai standar operasional dan setelah masa berlaku surat habis, surat ditarik kembali kepusat. Sehingga peneliti tidak menemukan contoh Surat Edaran Standar Operasional KPPN Malang yang berlaku sebelum tahun 2011.

Namun sejak tahun 2011, SOP sudah ada dalam bentuk tercetak dan *soft file* yang disimpan sendiri oleh KPPN. Karena jumlah keseluruhan SOP banyak

dan juga untuk menjaga privasi KPPN Malang, peneliti hanya mencantumkan sebagian contoh SOP, sebagai berikut:



Sumber: dokumen SOP KPPN Malang 2011

Gambar 4.3

Contoh SOP Seksi Pencairan Dana KPPN Malang Tahun 2011

Penyempurnaan sistem penyimpanan data, pola pengadaan SOP tertulis, serta pengukuran kepuasan satker terhadap kepuasan pelayanan merupakan langkah-langkah dalam upaya pelaksanaan BPR di KPPN Malang. Sedangkan dampak yang dirasakan satker berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti hasilnya beragam. Banyak kemudahan dan sisi positif yang diberikan atas perubahan tersebut, bahkan terkesan hampir semua perubahan yang dilakukan KPPN Malang memberikan dampak positif. Namun ada juga sisi negatif yang mungkin oleh pihak KPPN sedang berusaha diperbaiki. Berikut hasil wawancara dengan informan ketika peneliti menanyakan mengenai dampak yang dirasakan satker terhadap perubahan di lingkungan kerja KPPN Malang:

Ibu Umihanik menyatakan:

“kalau saya pribadi sudah puas dengan pelayanan yang sekarang diberikan oleh KPPN ya mbak. Cuma mungkin ada sedikit hambatan mengenai penggunaan aplikasinya, soalnya kan aplikasi SPAN yang sekarang dipakai kan masih baru, jadi penggunaannya juga masih perlu penyesuaian buat yang makai. Tapi itu sebenarnya kan cuma masalah waktu untuk adaptasi dengan program yang baru. Tapi secara pelayanan keseluruhan saya lebih suka dengan pelayanan yang sekarang”

Ibu Siti Aisyah menyatakan:

“kalau saya secara instansi sudah puas dengan yang sekarang, soalnya gak perlu riwa-riwi lagi dari kantor ke KPPN buat benerin laporan yang salah. Tapi secara pribadi saya lebih suka peraturan yang dulu, yang tanggung jawab tidak sepenuhnya diserahkan ke satker. Soalnya kan gini mbak, seperti disini kan SDM yang ekspert dibidang itu kan belum ada, jadi ya masih sering bingung. Kalau saran saya ya harusnya disediakan dulu SDM yang menguasai mengenai pembuatan laporan, anggaran dan semua yang ada hubungannya dengan KPPN di tiap satker. Tapi untuk teknologi, kenyamanan fasilitas, kenyamanan pelayanan saya lebih suka yang sekarang”

Berdasarkan wawancara mengenai dampak yang dirasakan satker terhadap perubahan yang dilakukan KPPN Malang peneliti menemukan bahwa semua

informan merasa puas dan lebih suka dengan pelayanan KPPN Malang yang sekarang. Tingkat kepuasan satker dapat diartikan bahwa satker sudah merasakan bahwa KPPN Malang sudah memberikan pelayanan secara cepat (responsif) dan tepat atau menurut Parasuraman dalam Tjiptono (2001: 85) sudah melaksanakan dimensi dari teori kualitas pelayanan yakni daya tanggap. Meskipun ada juga dampak yang sedikit kurang baik yang dirasa satker, namun hal tersebut langsung diakui informan sebagai pola dari perubahan yang ada. Dimana ketika ada suatu hal yang dirubah selalu akan menimbulkan dampak positif dan negatif.

Secara teoritik, pemberian pelayanan dan perbaikan dengan pelaksanaan proses BPR di KPPN Malang ini telah memberikan banyak manfaat bagi satker. Hal ini sesuai dengan kriteria suatu pelayanan jasa dikatakan memiliki kualitas yang baik menurut Gronsoos (1990) dalam Tjiptono (2007: 261).

Namun sejauh penelitian yang dilakukan peneliti, dampak negatif yang ditimbulkan porsinya hanya sedikit jika dibandingkan dengan dampak positif yang dirasakan satker. Contohnya dari model pelayanan lama yang mengharuskan satker sering kali datang kembali ke KPPN ketika anggaran atau laporan yang dibuat belum benar, sekarang via e-mail satker sudah dapat mengecek kebenaran laporan yang dibuat. Baru setelah ada jawaban dari KPPN bahwa laporan tersebut benar satker dapat langsung menyerahkan laporan langsung ke KPPN Malang.

Dapat diasumsikan biaya yang keluar untuk transportasi dari kantor satker ke KPPN waktu dulu jelas lebih besar dari pada biaya yang harus dikeluarkan satker saat ini untuk sekedar meluangkan waktu untuk mempelajari aplikasi yang

ada dan lebih memudahkan satker dalam menyusun anggaran atau laporan tanpa harus sering kembali dari kantor ke KPPN. Sebab bukan hanya masalah biaya transportasi namun juga waktu yang habis untuk melakukan perjalanan sekedar untuk mengecek ke KPPN mengenai kebenaran laporan atau anggaran yang dibuat oleh satker.

Pemberian manfaat yang baik kepada pelanggan merupakan salah satu ajaran dalam Islam. Dalam konsep Islam telah diterangkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk dan tidak membawa manfaat yang baik bagi mereka yang membeli atau merasakan jasa yang diberikan. Sebagaimana telah dijelaskan dalam Al-qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ
مِّنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ
تُغْمِضُوا فِيهِ ۚ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾

“Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (dijalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang kami keluarkan dari bumi untuk kamu dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan darinya padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan memicingkan mata terhadapnya. Sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji” (QS: Al-Baqarah: 267)

Sedangkan ketika peneliti menanyakan mengenai perbandingan pelayanan di KPPN Malang sebelum dan sesudah adanya perubahan di KPPN secara signifikan kepada satker didapat hasil:

Ibu Umihanik menyatakan:

“kalau pelayanan ya, beda jauh mbak. Kalau dulu kan SPM biasa gitu a mbak, kalau sekarang kan sudah pakai SPAN itu. Intinya perubahan yang ada itu mesti lebih baik dari sebelumnya”

Dari wawancara dengan Ibu Umihanik, peneliti menemukan bahwa dalam tiap tahap perbaikan dan pengembangan di KPPN Malang selalu menghasilkan suatu hal yang lebih baik dari sebelumnya. Baik dari segi pelayanan, teknologi, keramahan, dan lainnya.

Selanjutnya berikut adalah pernyataan dari Bapak Iwan :

”jaman KPPN dulu itu bisa dibilang teknologinya yang kurang, kan memang masih belum semaju sekarang. Tapi kalau KPPN yang sekarang sudah canggih mbak. Pelayanannya juga enak, batas waktu penyelesaiannya jelas”

Beliau memberikan pernyataan bahwa pelayanan yang ada selama beliau menjabat sebagai pegawai UIN Malang yang berkepentingan dengan KPPN Malang sudah sangat maju. Baik dari segi pelayanan, ketepatan waktu, hingga alur pelayanannya. Namun Bapak Iwan tidak dapat memberikan informasi mengenai pelayanan KPPN Malang yang sekarang sebab memang sudah bukan wewenang beliau untuk berhubungan dengan KPPN Malang. Tapi sejauh pengamatan beliau pelayanan di KPPN sejak tahun 2011 sudah banyak peningkatan.

Sedangkan ketika Ibu Siti Aisyah ditanya mengenai perbandingan pelayanan di KPPN Malang, informan menyatakan:

“kalau mau membandingkan ya enak an sekarang mbak, contohnya kalau dulu itu model nya dikavling-kavling. Jadi satker di wilayah tertentu kalau mau ngurus harus ke petugas A, ya kaya di pajak kan juga gitu soalnya data yang megang hanya petugas itu. Tapi kalau sekarang data sudah dikomputerisasi jadi semua petugas yang sedang tidak melayani satker dapat segera melayani satker yang baru datang. Gak harus nunggu lama kayak dulu.”

Dari hasil wawancara dengan Ibu Siti Aisyah, peneliti mendapat banyak informasi mengenai pelayanan yang dirasakan informan selama sekitar 7 tahun berhubungan dengan KPPN Malang. Informan menyatakan bahwa selama itu informan menemui banyak kemajuan di KPPN Malang, dari segi teknologi, alur pelayanan, karyawan pemberi pelayanan di KPPN hingga perbandingan fasilitas KPPN dulu dan KPPN sekarang. Dari pernyataan satker menunjukkan bahwa adanya perubahan tersebut memberikan manfaat yang baik bagi satker.

Demikian pula dengan Bapak Slamet selaku Kabiro UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sempat berhubungan dengan KPPN Malang selama 6 tahun yang juga menyatakan bahwa pelayanan yang dahulu di KPPN Malang berbeda dengan yang sekarang. Sama halnya dengan pernyataan Ibu Siti Aisyah mengenai pola pelayanan di KPPN Malang, Bapak Slamet juga menambahi bahwa dahulu model pelayanannya dilayani pada satu ruangan besar dengan beberapa meja pelayanan keperluan satker. Dan model pelayanannya semacam diskusi, sebab dalam alurnya terdapat tahapan pengkoreksian laporan, berbeda dengan alur pelayanan sekarang, yang tahapan pengkoreksian laporan dilakukan via e-mail dari satker ke KPPN Malang.

Pada penelitian ini, peneliti juga kerap tidak sengaja bertemu dengan orang yang kebetulan juga pernah berhubungan dengan KPPN Malang, contohnya

Bapak Hendrik, beliau juga menyatakan perbandingan pelayanan di KPPN Malang.

Berikut adalah pernyataan Bapak Hendrik:

“kalau pelayanannya sing sekarang yo jauh luwih apik dibanding dulu. Meskipun aku saiki wes jarang ndek KPPN Malang, tapi lek tak delok yo apik an saiki. Lek diitung-itung menurutku iku apik mulai jaman e bu Sri Mulyani (sekitar tahun 2008)”

Dengan pelaksanaan BPR di lingkungan kerja KPPN Malang ternyata tidak hanya berdampak positif terhadap satker saja, namun juga bagi KPPN Malang itu sendiri. Sebagaimana penjelasan pada Bab II, hal ini berarti KPPN Malang telah mendapatkan manfaat dari peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan yaitu mengefisiensikan operasional di intern KPPN Malang dan meningkatnya ukuran kinerja.. Hal ini sesuai dengan pernyataan Tjiptono (2007: 140) yang menyebutkan manfaat yang didapat saat suatu penyedia jasa memberikan kualitas yang baik adalah persepsi pelanggan dan publik terhadap reputasi perusahaan semakin positif, terbukti pada tahun 2012 KPPN Malang mendapat penghargaan sebagai KPPN Percontohan dari seluruh KPPN di seluruh Indonesia.

Berdasarkan kesimpulan sementara yang didapat peneliti mengenai dampak negatif dan positif dari penerapan BPR di KPPN Malang didapat hasil:

Tabel 4.2

**Kesimpulan Sementara Dampak Negatif dan Positif dari Penerapan
BPR di KPPN Malang**

No	Dampak Negatif BPR	Dampak Positif BPR
1	Bagi satker, penggunaan aplikasi yang terbaru lebih ribet, sehingga diperlukannya waktu tambahan untuk melakukan penyesuaian dengan aplikasi terbaru yang digunakan	Waktu pelayanan di KPPN Malang menjadi lebih ringkas dan cepat
2	Penyusunan laporan atau anggaran satker menjadi lebih ribet prosesnya ditubuh satker sendiri	Penyetoran laporan atau anggaran menjadi lebih transparan karena banyak pihak yang turut terlibat dalam penyusunannya
3	Bagi beberapa satker yang tidak memiliki tenaga khusus yang ahli dan mengerti mengenai prosedur dengan benar dan harus menjabat jabatan ganda, menjadikan pekerjaan penyusunan laporan atau anggaran cenderung lebih sulit	Bagi KPPN Malang sendiri, dengan adanya pelaksanaan BPR, sistem penyimpanan data lebih ringkas karena data terpusat. Hal ini juga berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada satker, dimana sudah tidak terdapat lagi sistem pelayanan yang harus menunggu pada pegawai yang memegang data dari satker.
4		Keamanan data lebih terjaga, sebab untuk mengakses suatu data hanya beberapa orang yang bertugas yangn bisa. <i>Password</i> tiap pegawai pun dibuat berbeda, sehingga antar pegawai pun tidak dapat sembarangan membuka data kantor.

Sumber: diolah