

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS
PELAYANAN KEPEGAWAIAN
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI DKI JAKARTA

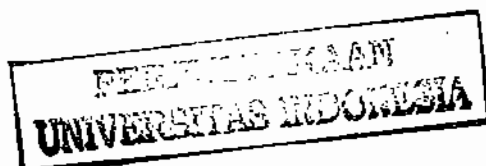
TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan studi pada
Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

FINKY SUDRADJAT
NPM 0606152390



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK
DEPOK
DESEMBER 2008



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : FINKY SUDRADJAT

NPM : 0606152390

Tanda Tangan :



Tanggal : 16 Desember 2008

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : FINKY SUDRADJAT
NPM : 0606152390
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian
pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Prijono Tjiptoherijanto (.....)

Penguji : Iman Rozani, SE., M.Soc.Sc. (.....)

Penguji : Dr. Ir. Bima Haria Wibisana (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 16 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil 'aalamiin segala puji dan rasa syukur penulis sampaikan kehadiran ALLAH SWT, karena hanya dengan kemurahan-Nyalah tugas akhir penulisan tesis yang merupakan laporan hasil penelitian sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FE-UI) dapat diselesaikan.

Tesis berjudul : **“Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta”** dapat penulis selesaikan karena bimbingan dan perhatian yang besar dari **Prof. Dr. Priyono Tjiptoherijanto**. Untuk itu penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau dengan doa semoga ALLAH SWT senantiasa memberikan limpahan karunia lebih dari bantuan yang telah diberikan.

Dalam proses penelitian dan penyusunan laporan tesis, penulis juga banyak menerima bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang tidak disebutkan satu persatu, diantaranya adalah yang terhormat:

1. Bapak Dr. B. Raksaka Mahi, selaku Ketua Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FE-UI);
2. Ibu Hera Susanti, SE., M.Sc., selaku Sekretaris Program Studi MPKP FE-UI;
3. Para Pengajar pada Program Studi MPKP FE-UI, khususnya Bapak Dr. Ir. Bima Haria Wibisana (pengajar mata kuliah Seminar Kekhususan MSP).
4. Jajaran Staf pada Bagian Akademik Program Studi MPKP FE-UI, antara lain; Mbak Ira, Mbak Siti, Pak Suwanto, Pak Asep, Pak Dedi, dll. Serta jajaran Staf pada Perpustakaan, baik Pasca Sarjana FE, FE, maupun Perpustakaan UI Pusat.
5. Para Pimpinan dan Staf di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta, khususnya Ibu Dra. Hj. Budihastuti, M.Psi. (Ka. BKD), Bpk Drs. H. Tadjudin, M.Si. (Kabid Kepangkatan), Bpk Drs. Misari Rafi (eks Kasubbid Kepangkatan I), Bpk Drs. Suradi (Kasubbid Kepangkatan I), dan Ibu Wahyu Dianari, S.IP. (Kasubbid Kepangkatan III/eks Kasubbid Kepangkatan I; *terima kasih atas dukungan dan bimbingan yang telah Ibu berikan selama ini*). Serta para Staf Bidang Kepangkatan, khususnya Staf Subbid Kepangkatan I, yaitu; Bpk Toni Waldy, S.Sos., Bpk Paino Edy Suyanto, S.Sos., Ibu Sumargini dan Ibu Ruswati Halidjah (dua nama terakhir telah pensiun pada tanggal 01-09-2007 dan 01-12-2008). Kemudian pihak yang sangat berjasa yang memungkinkan saya berada di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta, yaitu; Ibu Dra. Hj. Tuty Muliaty, Apt., MM. (Ka. Perpumda/eks Kabid Kepangkatan) dan Bpk Hairuman Pria Perdana, SE., ME. (Staf Bidang Kesra); *subhanallah .. mereka sungguh orang-orang yang sangat baik, berwibawa dan no compromise terhadap hal-hal yang menabrak aturan*.
6. Para responden yang bekerja di 18 unit kerja di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang telah memberikan kontribusi besar dalam hal akomodasi pengumpulan data.

7. Teman-teman dari angkatan XVI Pagi Depok; antara lain; Mr. Adam Suwarsono Pangerang, Mbak Angki Kusumawati, Mbak Arini Yunita, Ibu Dewi Mutiawati, Mbak Desmiwati, Mr. Dhoho Ali Sastro (*budi baikmu selalu ku kenang*), Mr. Grandy Regel Tuerah, Mr. Herry Joko Rencono, Mbak Lucy N. Andini, Mr. Purwanto, Mr. Ridho S. Yudyantoro, dan Mr. Tavip Gamawan; kalian adalah teman, sahabat maupun guru bagiku.
8. Orang tua tercinta (Bpk Eddy Sudradjat dan Ibu Lilis Nurmala Adi; *sungguh orang tua yang sangat hebat*), Ibu dan Bapak Mertua tercinta (Bpk Sahronih dan Ibu Sati; *mereka adalah orang-orang yang santun dalam kesederhanaan*), Isteriku tercinta (Sa'anah, A.Ma.; *ketulusan dan pengorbanan yang tiada tara telah engkau berikan demi kesuksesan suamimu ini. Dari hati yang paling dalam ku ikrarkan; "sejak dulu aku ridho terhadapmu dunia-akhirat"*), anak-anakku terkasih (Reihan Faturahman Sudradjat dan Nadien Puteriani Sudradjat; *kalian adalah kebanggaan ayah, "jadilah kalian anak-anak yang shaleh dan shalehah, patuh kepada kedua orangtuamu, jadilah orang yang amanah, bermanfaat bagi sekelilingmu, masyarakat, berbangsa dan bernegara".*)

Dengan tidak mengurangi rasa penghargaan dan terima kasih kepada yang tidak disebutkan satu-persatu, penulis berkewajiban untuk menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga ALLAH SWT berkenan memberikan balasan berupa berbagai kemudahan dan amal jariyah yang bermanfaat bagi kehidupan di dunia dan akhirat .. *Amien yaa rabbal 'aalamiin.*

Akhirnya, jika pada tesis ini terdapat hal-hal yang belum sempurna, maka dengan senang hati penulis menerima saran dan masukan agar tugas akhir ini menjadi lebih bernilai bagi khalayak yang lebih luas.

Depok, 16 Desember 2008

Penulis



(Finky Sudradjat)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Finky Sudradjat
NPM : 0606152390
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Manajemen Sektor Publik / Manajemen Infrastruktur
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 16 Desember 2008

Yang menyatakan



(Finky Sudradjat)

ABSTRAK

Nama : Finky Sudradjat
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta

Tesis ini membahas sejauhmana kualitas pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta ditinjau dari sektor penerima layanan/pelanggan (yaitu; Pegawai) dan penyedia layanan (yaitu; Pejabat dan Pctugas Kepegawaian BKD) dengan mengadopsi teori yang dikembangkan Zeithaml, et. al. (1990). Pengukuran kualitas pelayanan dari sektor penerima layanan menggunakan Dimensi Kualitas Pelayanan (*Servqual*), sementara untuk sektor penyedia layanan menggunakan penilaian pada faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi terjadinya *Gap 3*, yaitu kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery* (Penyampaian Layanan). Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan kepegawaian belum optimal, hal ini ditunjukkan dengan nilai Skor *Servqual* sebesar -1 dan nilai Skor *Gap 3* sebesar -0,34. Hasil penelitian menyarankan perlunya perbaikan pada; atribut pelayanan yang dianggap penting/kritis oleh penerima layanan; kerja tim (*team work*) dan ambiguitas peranan pada *service delivery*; kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas dan ambiguitas peranan pada pengukuran korelasi antara *service delivery* dengan *servqual*; dan perlunya mempertimbangkan formulasi kebijakan sebagai alternatif dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian.

Kata kunci :

Pelayanan Kepegawaian, Penerima layanan, Penyedia Layanan, *Servqual*, Spesifikasi Kualitas Pelayanan, *Service Delivery*

ABSTRACT

Name : Finky Sudradjat
Study Program : Magister of Planning and Public Policy
Title : Strategy to realize increasing personnel quality service of
Regional Civil Service Agency of Province of Jakarta Capital
City Administration

The objectives of this research is to analyze personnel quality service of Regional Civil Service Agency (BKD) of Province of Jakarta Capital City Administration evaluated from customer and service provider sector with adopting theory developed by Zeithaml et. al. (1990). Measurement of quality service of customer sector (civil servants/PNS) by using Servqual, whereas for service provider sector (manager and front line staff of BKD) by using Key Factors Contributing to Gap 3, namely gap between Service Quality Spesification with Service Delivery. This research applies qualitative method with descriptive design. The data were collected by means research questionnaire both for customer and service provider responder. The result shows personnel quality service is still not optimal, posed at Servqual score equal -1 and Gap 3 score equal -0,34. The researcher suggests that BKD require to improve the quality service, at; most important (critical) service attribute by customer;, team work and role ambiguity toward Service Delivery; employee job fit and role ambiguity toward measurement of correlation between Service Delivery with Servqual;, and the importance of considering policy formulation alternatively to improve the personnel quality services in a whole.

Key words :

Personnel Service, Customer, Service Provider, Servqual, Service Quality Spesification, Service Delivery

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
Bab I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penulisan	12
1.5 Batasan Penelitian	12
1.6 Sistematika Penulisan	13
Bab II. TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Reformasi Birokrasi	15
2.2 Kerangka Teoritis	18
2.2.1 Konsepsi Strategi	18
2.2.2 Pengertian Dasar dan Konsep Pelayanan	19
2.2.3 Kepuasan Pelanggan	22
2.2.3.1 Pengertian Pelanggan	22
2.2.3.2 Pengertian Kepuasan Pelanggan	24
2.2.4 Konsepsi Kualitas Pelayanan	25
2.2.4.1 Pengertian Kualitas Pelayanan	25
2.2.4.2 Pengukuran Kualitas Pelayanan	31
2.2.4.2.1 Kesenjangan Pelanggan (Customer Gaps)	31
2.2.4.2.2 Kesenjangan Penyedia (Provider Gaps)	35
2.2.5 Konsepsi Pelayanan Publik	44
2.2.6 Pelayanan Kepegawaian	48
Bab III. METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1 Jenis Penelitian	50
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	50
3.2.1 Populasi dan Sampel Pencrima Layanan	50
3.2.2 Populasi dan Sampel Pemberi Layanan	53
3.3 Teknik Pengumpulan Data	55

3.4	Variabel Penelitian	56
3.5	Pengolahan dan Analisis Data Penelitian	60
3.5.1	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Data	61
3.5.2	Analisis Data untuk Responden Penerima Layanan (Pelanggan)	62
3.5.3	Analisis Data untuk Responden Pemberi Layanan (Pejabat dan Petugas Kepegawaian BKD)	65
3.5.4	Mengukur Korelasi Antara Dimensi Kualitas Pelayanan (<i>Servqual</i>) dengan Faktor <i>Gap</i> 3 pada <i>Service Delivery</i>	66
3.6	Kerangka Penelitian	68
Bab IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	71
4.1	Profil BKD Provinsi DKI Jakarta	71
4.1.1	Tugas Pokok dan Fungsi BKD	71
4.1.2	Susunan Organisasi BKD dan Personalia	72
4.1.3	Visi dan Misi BKD Provinsi DKI Jakarta	76
4.1.4	Jenis Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta	77
4.2	Karakteristik Responden Penelitian	78
4.2.1	Kelompok Responden Penerima Layanan Kepegawaian	79
4.2.2	Karakteristik Responden Pemberi Layanan	83
4.2.2.1	Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian	84
4.2.2.2	Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian	87
4.3	Analisis Kualitas Pelayanan Kepegawaian	89
4.3.1	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Data Kuesioner Penelitian bagi Penerima Layanan (Pelanggan)	89
4.3.2	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan	91
4.3.2.1	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)	93
4.3.2.2	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Kehandalan (<i>Reliability</i>)	95
4.3.2.3	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	98
4.3.2.4	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Jaminan/Kepastian (<i>Assurance</i>)	101
4.3.2.5	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Empati (<i>Empathy</i>)	103
4.3.2.6	Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Secara Keseluruhan	105
4.3.3	Analisis Kepentingan dan Kinerja (<i>Importance- Performance Analysis</i>) Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	106
4.3.4	Analisis Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	112

4.4 Analisis <i>Gap</i> 3 (Kesenjangan Antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan <i>Service Delivery</i>)	115
4.4.1 Analisis Spesifikasi Kualitas Pelayanan	115
4.4.1.1 Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Faktor - faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan	115
4.4.1.2 Analisis Faktor-faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan	117
4.4.2 Analisis <i>Service Delivery</i>	121
4.4.2.1 Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Data Kuesioner Petugas Kepegawaian BKD	121
4.4.2.2 Analisis Faktor-faktor pada <i>Service Delivery</i>	123
4.4.3 Analisis Kesenjangan pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan <i>Service Delivery</i>	131
4.4.4 Analisis Korelasi antara Dimensi Kualitas Pelayanan (<i>Servqual</i>) dengan Faktor <i>Service Delivery</i>	134
Bab V. KESIMPULAN DAN SARAN	140
5.1 Kesimpulan	140
5.2 Saran	145
DAFTAR REFERENSI	152

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Penilaian Pegawai terhadap Pelayanan Kepegawaian yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta 7
Tabel 3.1	Populasi PNS pada Unit Kerja di lingkungan Gedung Balaikota Pemprov DKI Jakarta 51
Tabel 3.2	Sampel Penelitian (PNS) pada Unit Kerja di lingkungan Gedung Balaikota Pemprov DKI Jakarta 52
Tabel 3.3	Variabel Dimensi Kualitas Pelayanan dan Atribut Pelayanan (Sub Dimensi Kualitas Pelayanan) bagi Pelanggan (Pegawai).. 57
Tabel 3.4	Variabel Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan Atribut Penelitian (Sub Variabel Spesifikasi Kualitas Pelayanan) bagi Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta 58
Tabel 3.5	Variabel Service Delivery dan Atribut Penelitian (Sub Variabel Delivery Service) bagi Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta 59
Tabel 4.1	Komposisi SDM BKD Provinsi DKI Jakarta menurut Golongan 75
Tabel 4.2	Komposisi SDM BKD Provinsi DKI Jakarta menurut Eselon dan Golongan 75
Tabel 4.3	Komposisi Pendidikan Pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta ... 76
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Penerima Layanan Berdasarkan Golongan Ruang 79
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian Berdasarkan Eselon 80
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian Berdasarkan Kelompok Usia / Umur 81
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian Berdasarkan Masa Kerja 82
Tabel 4.8	Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian Berdasarkan Jenis Kelamin 82
Tabel 4.9	Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Pendidikan 83
Tabel 4.10	Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Golongan Ruang 84
Tabel 4.11	Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Eselon 84
Tabel 4.12	Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Kelompok Usia/Umur 85
Tabel 4.13	Karakteristik Repsonden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Masa Kerja 86
Tabel 4.14	Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Jenis Kelamin 86
Tabel 4.15	Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Pendidikan 87

Tabel 4.16	Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Golongan Ruang	87
Tabel 4.17	Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Kelompok Usia/Umur	88
Tabel 4.18	Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Berdasarkan Masa Kerja	88
Tabel 4.19	Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.20	Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Pendidikan	89
Tabel 4.21	Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)	93
Tabel 4.22	Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Keandalan (<i>Reliability</i>)	96
Tabel 4.23	Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	98
Tabel 4.24	Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Jaminan/Kepastian (<i>Assurance</i>)	101
Tabel 4.25	Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Empati (<i>Empathy</i>)	103
Tabel 4.26	Penilaian Responden terhadap Keseluruhan Dimensi Kualitas Pelayanan	106
Tabel 4.27	Perhitungan Penilaian Responden terhadap Keseluruhan Dimensi Kualitas Pelayanan	107
Tabel 4.28	Atribut Pelayanan yang Mendapatkan Prioritas Utama	110
Tabel 4.29	Atribut Pelayanan yang Perlu Dipertahankan Kinerjanya	110
Tabel 4.30	Atribut Pelayanan yang Mendapat Prioritas Penanganan Lebih Rendah	111
Tabel 4.31	Atribut Pelayanan yang Mendapatkan Kategori Berlebihan Dalam Pelaksanaan	111
Tabel 4.32	Hasil Pengukuran Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan Berdasarkan Tingkat Kinerja yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta	113
Tabel 4.33	Penilaian Responden terhadap Faktor Komitmen pada Kualitas Pelayanan	117
Tabel 4.34	Penilaian Responden terhadap Faktor Penentuan Tujuan	118
Tabel 4.35	Penilaian Responden terhadap Faktor Standarisasi Tugas	118
Tabel 4.36	Penilaian Responden terhadap Faktor Persepsi Kelayakan	119
Tabel 4.37	Faktor-faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan	120
Tabel 4.38	Penilaian Responden terhadap Faktor Kerja Tim (<i>Team Work</i>)	124
Tabel 4.39	Penilaian Responden terhadap Faktor Kesesuaian <i>Skill</i> Pegawai dengan Tugas	124
Tabel 4.40	Penilaian Responden terhadap Faktor Kesesuaian Teknologi dengan Tugas	125
Tabel 4.41	Penilaian Responden terhadap Faktor Kendali yang Dirasakan	126
Tabel 4.42	Penilaian Responden terhadap Faktor Sistem Kontrol yang Tepat	127

Tabel 4.43	Penilaian Responden terhadap Faktor Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)	128
Tabel 4.44	Penilaian Responden terhadap Faktor Ambiguitas Peranan (<i>Role Ambiguity</i>)	129
Tabel 4.45	Faktor-faktor pada <i>Service Delivery</i>	129
Tabel 4.46	Nilai Skor Rata-Rata <i>Gap 3</i> (Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan <i>Service Delivery</i>)	131
Tabel 4.47	Hasil Analisis Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan dengan Faktor <i>Service Delivery</i>	135



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Penentu Nilai yang Diterima Pelanggan	23
Gambar 2.2 Penilaian Kualitas Pelayanan Menurut Pelanggan	28
Gambar 2.3 Suplemen Pelayanan	29
Gambar 2.4 Model Kualitas Pelayanan (<i>Service Quality Model</i>)	32
Gambar 2.5 Gap 3 (Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan Service Delivery)	44
Gambar 3.1 Diagram Kartesius yang mempengaruhi kepuasan pelanggan	64
Gambar 3.2 Kerangka Penelitian Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta	70
Gambar 4.1 Bagan Susunan Organisasi BKD Provinsi DKI Jakarta	74
Gambar 4.2 Diagram Kartesius dan Atribut Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	109
Gambar 5.1 <i>The Flower of Service</i> pada Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta	151

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1.	Hasil Pengukuran Kinerja Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta	156
Lampiran 2.	Pelayanan Kepegawaian (<i>Core Service</i>) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta	160
Lampiran 3.	Kegiatan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	164
Lampiran 4.	Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan) ..	168
Lampiran 5.	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Penerima Layanan (Pelanggan)	173
Lampiran 6.	Penilaian Tingkat Kepentingan (Harapan) Responden Pelanggan Terhadap Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	175
Lampiran 7.	Penilaian Responden Pelanggan Terhadap Tingkat Pelaksanaan (Kinerja) Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	183
Lampiran 8.	Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan	191
Lampiran 9.	Pengujian Korelasi Tingkat Pelaksanaan (Kinerja) Pelayanan Kepegawaian dengan Menggunakan Spearman Rank (Rho) ..	199
Lampiran 10.	Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)	200
Lampiran 11.	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)	203
Lampiran 12.	Penilaian Responden Pejabat BKD Terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan	204
Lampiran 13.	Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)	206
Lampiran 14.	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan (Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)	211
Lampiran 15.1.	Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD Terhadap Service Delivery	215
Lampiran 15.2.	Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD Terhadap Service Delivery (Tahap II)	217
Lampiran 16.	Output SPSS 15.0 for Windows untuk Faktor-faktor Kunci yang Memberikan Kontribusi pada Gap 3	219
Lampiran 17.	Penilaian Responden Pelanggan Terhadap Kinerja Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta (Sampel diubah dari 232 menjadi 35 responden)	225
Lampiran 18.	Pengujian Korelasi antara Kinerja Pelayanan BKD (menurut responden pelanggan) dengan Service Delivery (menurut responden Petugas Kepegawaian BKD) menggunakan Spearman Rank (Rho)	227
Lampiran 19.	Matriks Hasil Pengolahan Data dan Alternatif Kebijakan	228

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pelayanan merupakan konsep yang senantiasa aktual dalam berbagai aspek kelembagaan, bukan hanya pada organisasi bisnis, tetapi telah berkembang lebih luas pada tatanan organisasi pemerintah. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan kompetisi global yang semakin pesat.

Seiring dengan meningkatnya kompetisi dan tantangan global dewasa ini, maka seluruh organisasi terutama organisasi Pemerintah (Pusat dan Daerah) dituntut untuk merubah paradigma layanannya, yakni paradigma layanan yang berorientasi kepada masyarakat (*civil society orientation*). Seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi Pemerintah dikonsentrasikan kepada optimalisasi pelayanan publik/masyarakat (*public services*).

Penilaian terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh organisasi Pemerintah (aparatur birokrasi) ini, berkaitan dengan beberapa hasil penelitian yang bersifat nasional, antara lain; Universitas Gadjah Mada (UGM) pada tahun 2002, dalam Mohamad (2003:4), diketahui bahwa dari sisi efisiensi dan efektivitas, responsivitas, kesamaan perlakuan dan besar kecilnya rente birokrasi masih jauh dari yang diharapkan, namun secara umum *stakeholders* (pemangku kepentingan) menilai bahwa kualitas pelayanan publik mengalami perbaikan setelah diberlakukan otonomi daerah.

Lebih lanjut, menurut Mohamad (2003:4-6), pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain;

- a. *Kurang responsif*; yang terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai dari tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
- b. *Kurang informatif*; berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.

- c. *Kurang accessible*; berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
- d. *Kurang koordinasi*; berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- e. *Birokratis*; pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama. Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan dilain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan.
- f. *Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat*. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- g. *Inefisien*; Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Hasil penelitian lainnya, yang dilaksanakan oleh GDS 1+ (2004) dalam Wicaksono (2007:105) memperlihatkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik masih belum sepenuhnya menerapkan prinsip transparansi, khususnya mengenai biaya pelayanan. Masih terjadi adanya praktik pemberian “uang rokok” yang tidak ada dalam ketentuan resmi biaya pelayanan. Praktik pelayanan seperti ini memperlihatkan masih rendahnya profesionalisme birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada warga pengguna layanan.

Kinerja pelayanan yang dijalankan oleh aparatur pemerintah (birokrat) masih belum mampu menerapkan prinsip-prinsip pelayanan publik berwawasan *good governance* (Dwi Tiyanto, 2002) dalam Wicaksono (2007:105), yakni

penyelenggaraan pelayanan publik yang diantaranya menjunjung tinggi nilai-nilai transparansi, partisipasi, efisiensi, akuntabilitas, serta menghargai martabat warga pengguna. Pelayanan publik berwawasan *good governance* menuntut adanya kemampuan birokrasi untuk responsif terhadap tantangan dan peluang baru, tidak terpaku pada kegiatan-kegiatan rutin yang terkait fungsi instrumental birokrasi, dan harus memiliki pemikiran inovatif dan futuristik. Birokrasi juga harus memiliki kompetensi untuk memberikan pelayanan secara adil dan merata, serta kemampuan untuk memberdayakan masyarakat atau *stakeholders* pelayanan (Tjokrowinoto, 2004) dalam Wicaksono (2007:105).

Dari berbagai penelitian tersebut, dapat dikategorikan bahwa pelayanan publik masih perlu ditingkatkan ke dalam taraf yang lebih baik atau mendekati harapan masyarakat sebagai konsumen. Sehingga, dalam upaya melakukan optimalisasi pelayanan publik tersebut, maka seluruh unit pelayanan Pemerintah dituntut mampu memberikan pelayanan berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan secara prima (*excellent service*) kepada masyarakat, terlebih dampaknya akan mampu mendorong peningkatan kegiatan ekonomi. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, tentunya menyadari bahwa masyarakat saat ini sudah semakin tinggi tingkat kesadaran akan hak-haknya, terutama untuk mendapatkan pelayanan.

Seiring dengan tuntutan peranan pemerintah dalam era otonomi ini, maka peningkatan kualitas pelayanan publikpun perlu direalisasikan di tingkat pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya. Pemerintah Daerah didukung dengan perangkat/unit kerja yang memberikan pelayanan publik, terkait dengan pemberian pelayanan perijinan, kesehatan, pendidikan dan lainnya kepada masyarakat.

Pemerintah Daerah, dalam hal ini Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memberikan pelayanan publik melalui unit pelayanan yang khusus membidangnya. Terkait dengan kinerja pelayanan yang telah dilaksanakan, menurut penelitian yang dilakukan oleh *Indonesia Institute for Civil Society* (INCIS, 2005) dalam Sinambela (2006:119), menyatakan bahwa kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Jakarta selama ini belum memuaskan. Di samping itu kondisi infrastruktur belum memadai, kualitas

Tabel 4.43	Penilaian Responden terhadap Faktor Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)	128
Tabel 4.44	Penilaian Responden terhadap Faktor Ambiguitas Peranan (<i>Role Ambiguity</i>)	129
Tabel 4.45	Faktor-faktor pada <i>Service Delivery</i>	129
Tabel 4.46	Nilai Skor Rata-Rata <i>Gap 3</i> (Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan <i>Service Delivery</i>)	131
Tabel 4.47	Hasil Analisis Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan dengan Faktor <i>Service Delivery</i>	135



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Penentu Nilai yang Diterima Pelanggan	23
Gambar 2.2 Penilaian Kualitas Pelayanan Menurut Pelanggan	28
Gambar 2.3 Suplemen Pelayanan	29
Gambar 2.4 Model Kualitas Pelayanan (<i>Service Quality Model</i>)	32
Gambar 2.5 Gap 3 (Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan Service Delivery)	44
Gambar 3.1 Diagram Kartesius yang mempengaruhi kepuasan pelanggan	64
Gambar 3.2 Kerangka Penelitian Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta	70
Gambar 4.1 Bagan Susunan Organisasi BKD Provinsi DKI Jakarta	74
Gambar 4.2 Diagram Kartesius dan Atribut Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	109
Gambar 5.1 <i>The Flower of Service</i> pada Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta	151

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1.	Hasil Pengukuran Kinerja Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta	156
Lampiran 2.	Pelayanan Kepegawaian (<i>Core Service</i>) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta	160
Lampiran 3.	Kegiatan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	164
Lampiran 4.	Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan) ..	168
Lampiran 5.	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Penerima Layanan (Pelanggan)	173
Lampiran 6.	Penilaian Tingkat Kepentingan (Harapan) Responden Pelanggan Terhadap Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	175
Lampiran 7.	Penilaian Responden Pelanggan Terhadap Tingkat Pelaksanaan (Kinerja) Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta	183
Lampiran 8.	Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan	191
Lampiran 9.	Pengujian Korelasi Tingkat Pelaksanaan (Kinerja) Pelayanan Kepegawaian dengan Menggunakan Spearman Rank (Rho) ..	199
Lampiran 10.	Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)	200
Lampiran 11.	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)	203
Lampiran 12.	Penilaian Responden Pejabat BKD Terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan	204
Lampiran 13.	Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)	206
Lampiran 14.	Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan (Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)	211
Lampiran 15.1.	Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD Terhadap Service Delivery	215
Lampiran 15.2.	Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD Terhadap Service Delivery (Tahap II)	217
Lampiran 16.	Output SPSS 15.0 for Windows untuk Faktor-faktor Kunci yang Memberikan Kontribusi pada Gap 3	219
Lampiran 17.	Penilaian Responden Pelanggan Terhadap Kinerja Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta (Sampel diubah dari 232 menjadi 35 responden)	225
Lampiran 18.	Pengujian Korelasi antara Kinerja Pelayanan BKD (menurut responden pelanggan) dengan Service Delivery (menurut responden Petugas Kepegawaian BKD) menggunakan Spearman Rank (Rho)	227
Lampiran 19.	Matriks Hasil Pengolahan Data dan Alternatif Kebijakan	228

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pelayanan merupakan konsep yang senantiasa aktual dalam berbagai aspek kelembagaan, bukan hanya pada organisasi bisnis, tetapi telah berkembang lebih luas pada tatanan organisasi pemerintah. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan kompetisi global yang semakin pesat.

Seiring dengan meningkatnya kompetisi dan tantangan global dewasa ini, maka seluruh organisasi terutama organisasi Pemerintah (Pusat dan Daerah) dituntut untuk merubah paradigma layanannya, yakni paradigma layanan yang berorientasi kepada masyarakat (*civil society orientation*). Seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi Pemerintah dikonsentrasikan kepada optimalisasi pelayanan publik/masyarakat (*public services*).

Penilaian terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh organisasi Pemerintah (aparatur birokrasi) ini, berkaitan dengan beberapa hasil penelitian yang bersifat nasional, antara lain; Universitas Gadjah Mada (UGM) pada tahun 2002, dalam Mohamad (2003:4), diketahui bahwa dari sisi efisiensi dan efektivitas, responsivitas, kesamaan perlakuan dan besar kecilnya rente birokrasi masih jauh dari yang diharapkan, namun secara umum *stakeholders* (pemangku kepentingan) menilai bahwa kualitas pelayanan publik mengalami perbaikan setelah diberlakukan otonomi daerah.

Lebih lanjut, menurut Mohamad (2003:4-6), pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain;

- a. *Kurang responsif*, yang terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai dari tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
- b. *Kurang informatif*, berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.

- c. *Kurang accessible*; berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
- d. *Kurang koordinasi*; berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- e. *Birokratis*; pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama. Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan dilain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan.
- f. *Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat*. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- g. *Inefisien*; Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Hasil penelitian lainnya, yang dilaksanakan oleh GDS 1+ (2004) dalam Wicaksono (2007:105) memperlihatkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik masih belum sepenuhnya menerapkan prinsip transparansi, khususnya mengenai biaya pelayanan. Masih terjadi adanya praktik pemberian “uang rokok” yang tidak ada dalam ketentuan resmi biaya pelayanan. Praktik pelayanan seperti ini memperlihatkan masih rendahnya profesionalisme birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada warga pengguna layanan.

Kinerja pelayanan yang dijalankan oleh aparatur pemerintah (birokrat) masih belum mampu menerapkan prinsip-prinsip pelayanan publik berwawasan *good governance* (Dwi Tiyanto, 2002) dalam Wicaksono (2007:105), yakni

penyelenggaraan pelayanan publik yang diantaranya menjunjung tinggi nilai-nilai transparansi, partisipasi, efisiensi, akuntabilitas, serta menghargai martabat warga pengguna. Pelayanan publik berwawasan *good governance* menuntut adanya kemampuan birokrasi untuk responsif terhadap tantangan dan peluang baru, tidak terpaku pada kegiatan-kegiatan rutin yang terkait fungsi instrumental birokrasi, dan harus memiliki pemikiran inovatif dan futuristik. Birokrasi juga harus memiliki kompetensi untuk memberikan pelayanan secara adil dan merata, serta kemampuan untuk memberdayakan masyarakat atau *stakeholders* pelayanan (Tjokrowinoto, 2004) dalam Wicaksono (2007:105).

Dari berbagai penelitian tersebut, dapat dikategorikan bahwa pelayanan publik masih perlu ditingkatkan ke dalam taraf yang lebih baik atau mendekati harapan masyarakat sebagai konsumen. Sehingga, dalam upaya melakukan optimalisasi pelayanan publik tersebut, maka seluruh unit pelayanan Pemerintah dituntut mampu memberikan pelayanan berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan secara prima (*excellent service*) kepada masyarakat, terlebih dampaknya akan mampu mendorong peningkatan kegiatan ekonomi. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, tentunya menyadari bahwa masyarakat saat ini sudah semakin tinggi tingkat kesadaran akan hak-haknya, terutama untuk mendapatkan pelayanan.

Seiring dengan tuntutan peranan pemerintah dalam era otonomi ini, maka peningkatan kualitas pelayanan publikpun perlu direalisasikan di tingkat pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya. Pemerintah Daerah didukung dengan perangkat/unit kerja yang memberikan pelayanan publik, terkait dengan pemberian pelayanan perijinan, kesehatan, pendidikan dan lainnya kepada masyarakat.

Pemerintah Daerah, dalam hal ini Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memberikan pelayanan publik melalui unit pelayanan yang khusus membidangnya. Terkait dengan kinerja pelayanan yang telah dilaksanakan, menurut penelitian yang dilakukan oleh *Indonesia Institute for Civil Society* (INCIS, 2005) dalam Sinambela (2006:119), menyatakan bahwa kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Jakarta selama ini belum memuaskan. Di samping itu kondisi infrastruktur belum memadai, kualitas

hidup penduduk belum layak, sehingga kondisi ini akan mempersulit menyejajarkan DKI Jakarta dengan kota besar di Asia, apalagi kota besar di dunia.

Dalam upaya meningkatkan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi (Pemprov) DKI Jakarta tersebut, maka unit pelayanan (organisasi perangkat daerah) perlu diberdayakan. Pelayanan publik yang menyentuh hajat hidup masyarakat ditangani oleh unit pelayanan tertentu, baik masyarakat yang dipandang sebagai konsumen eksternal maupun aparatur pemerintah (birokrat) itu sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemprov DKI Jakarta sebagai konsumen/pelanggan internal. Khususnya mengenai pelayanan publik yang diberikan kepada PNS adalah terkait dengan pelayanan kepegawaian (*personnel services*), yang dalam hal ini ditangani secara khusus oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta.

Menurut Gronroos (1990:197-198), bahwa pelayanan itu sendiri terdapat dua jenis, pertama pelayanan ke dalam (pelayanan kepada manajemen), dan kedua pelayanan ke luar. Pelayanan ke dalam sifatnya menunjang pelaksanaan kegiatan pemenuhan kebutuhan organisasi di bidang produksi, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, pembinaan tenaga kerja, data dan informasi, komunikasi, pembinaan sistem, prosedur dan metode, serta ketatausahaan pada umumnya. Namun, dari berbagai kegiatan pelayanan ke dalam tersebut banyak yang berdampak pada pelayanan ke luar baik langsung maupun tidak langsung. Bahkan dalam kenyataannya pelayanan ke dalam itu merupakan rangkaian awal yang berlanjut pada pelayanan ke luar. Dapat dikatakan bahwa pelayanan ke dalam menjadi ukuran terhadap pelayanan ke luar. Jika pelayanan ke dalam cukup baik, lancar dan tertib, maka dapat diharapkan bahwa pelayanan ke luar akan tertib dan lancar pula.

Pembentukan BKD sebagai pemberi layanan pelanggan internal, didasarkan pada Pasal 34 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan perangkat daerah. Selanjutnya pada Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, bahwa yang dimaksud dengan Badan Kepegawaian

Daerah adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Menurut Musanef (1996:7) menjelaskan, bahwa Administrasi Manajemen Kepegawaian/*Personnel Management* adalah :

- 1) Seni memilih pegawai baru, mempergunakan dan memperkerjakan dan mengembangkan pegawai lama sedemikian rupa, sehingga tercapai hasil yang memuaskan baik ditinjau dari tercapainya tujuan organisasi maupun bagi para pegawai yang bersangkutan.
- 2) Merupakan segala kegiatan yang menyangkut persoalan pegawai mulai dari penerimaan pegawai (*recruitment*) sampai pada pelepasan pegawai dalam rangka menjalani masa pensiun untuk kembali ke masyarakat.
- 3) Merupakan fungsi dari seorang administrator yang bertujuan mengadakan penyusunan dan pengendalian segenap kegiatan untuk mendapatkan, memelihara, mengembangkan dan menggunakan pegawai sesuai dan seimbang dengan volume kerja dan tujuan (*mission*) organisasi.

Lebih lanjut menurut Tjiptoherijanto (2005:5-7) dan Tjiptoherijanto (2006:20), perlu dilakukan perubahan (reformasi) pada pelayanan sipil (*civil service reform*) sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai (pegawai negeri) untuk melaksanakan tugasnya; yang dapat dilakukan antara lain melalui pola rekrutmen dan promosi, sistem pembayaran (*salary*), penentuan jumlah pegawai yang proporsional, penilaian kinerja dan lainnya yang masih terkait dan menjadi bagian utama dari reformasi administrasi publik.

Dari hasil penelitian dan pendapat para ahli di atas, dalam rangka mengupayakan suatu pelayanan publik yang baik; khususnya pelayanan kepegawaian bagi PNS di lingkungan Pemprov DKI Jakarta, maka sudah menjadi suatu keharusan diadakan perbaikan Sistem Pelayanan Kepegawaian sesegera mungkin secara menyeluruh.

Terkait dengan hasil penelitian dan pendapat para ahli di atas, kemudian ditinjau dari kejadian aktual (fenomena yang terjadi), maka terdapat hal yang menarik untuk dikaji dari penyelenggaraan pelayanan kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, meliputi; perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian PNS Daerah.

Dari fenomena yang dihadapi saat ini, didapat permasalahan dalam pemberian pelayanan kepegawaian. Hal ini didasari pengamatan sementara (survey) yang penulis lakukan mengenai kinerja pelayanan kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta baik kepada petugas kepegawaian unit kerja maupun pegawai di lingkungan Gedung Balaikota Provinsi DKI Jakarta, yaitu masih ditemui adanya keluhan maupun pengaduan dari PNS yang dilayani (PNS sebagai penerima pelayanan/ pelanggan/konsumen), antara lain;

- 1) Adanya kesenjangan informasi mengenai pelayanan kepegawaian dari BKD kepada pelanggan.

Hal ini dimungkinkan terjadi karena adanya hubungan koordinasi yang selama ini dibangun adalah hanya antara BKD dengan bagian kepegawaian unit (melalui petugas kepegawaian unit) saja, namun mekanisme penyebaran informasi lebih lanjut dari unit kepada pelanggan tidak berjalan dengan baik, sehingga akhirnya informasi tidak sampai kepada seluruh pelanggan (pegawai).

Kesenjangan ini disebabkan, antara lain ;

- a) Belum efektifnya integrasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dari BKD ke unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
 - b) Belum efektifnya penggunaan infrastruktur teknologi informasi (website) untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan bidang kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- 2) Pelayanan kepegawaian belum seluruhnya dapat diselesaikan tepat waktu.

Adanya hambatan pada prosedur pelaksanaan pekerjaan, aparatur yang tidak handal, tidak tersedianya sistem yang memadai (sophisticated), sarana

dan prasarana yang terbatas dan tidak saling terintegrasi; mempengaruhi konsistensi penyelesaian pekerjaan dan cenderung tidak tepat waktu.

3) Kesalahan data pada Surat Keputusan (SK) Kepegawaian.

Hal ini disebabkan oleh adanya ketidak-akuratan database kepegawaian yang dikelola BKD, terutama; alamat tempat tinggal, riwayat pendidikan, riwayat jabatan, dan data keluarga.

4) Penyelesaian keluhan pelanggan belum optimal.

Keluhan ini terkait dengan adanya kesalahan/kekeliruan dalam output yang dihasilkan oleh BKD, misal SK-SK Kepegawaian. Hal ini lebih disebabkan oleh belum diterapkannya peraturan yang dapat dijadikan acuan tindak bagi seluruh pegawai terutama petugas pemberi layanan kepegawaian (*front line staff*), baik berupa Standar Pelayanan Minimal (SPM) maupun *Standard Operating Procedures* (SOP).

Untuk mengetahui lebih jauh adanya permasalahan di dalam pelaksanaan pelayanan, maka berikut disajikan data penilaian pegawai terhadap pelayanan kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta yang terekam dalam website BKD (www.bkddki.net) selama bulan Februari s.d. Agustus 2008, seperti di bawah ini;
Tabel 1.1 Penilaian Pegawai terhadap Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Kegiatan	Penilaian Pegawai	
		Sudah Baik	Belum Baik
1	Penggunaan SIMPEG	2	7
2	Pengangkatan CPNS	-	19
3	Kemudahan akses informasi kepegawaian	36	10
4	Kenaikan Pangkat	-	1
5	Penyelenggaraan Ujian Kenaikan Pangkat	4	1
6	Program e-Absensi	4	37
7	Pemberian Gaji/Kesra/TPP	1	9
8	Mutasi Pegawai	-	1
9	Seleksi STPDN	-	3
	Jumlah	47	89

Sumber : www.bkddki.net, selama bulan Februari s/d Agustus 2008, diolah.

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa Pegawai (PNS maupun non PNS) telah memberikan penilaiannya mengenai kinerja pelayanan kepegawaian yang telah diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta. Terdapat 89 orang pegawai menilai bahwa kinerja BKD cenderung belum baik, sementara 47 orang lainnya

menilai kinerja BKD secara keseluruhan sudah baik. Hal ini dapat diasumsikan bahwa kinerja pelayanan masih belum baik, atau belum memenuhi harapan pegawai secara keseluruhan.

Ditinjau dari penilaian pegawai bahwa kinerja BKD sudah baik, yaitu; 36 orang untuk kategori “kemudahan akses informasi kepegawaian” menunjukkan bahwa infrastruktur teknologi informasi yang dibangun dan dikembangkan telah mampu menampung keseluruhan informasi yang dibutuhkan oleh Pegawai. Sedangkan penilaian pegawai pada kinerja BKD belum baik, yaitu; a) 19 orang untuk kategori “pengangkatan CPNS” dinilai terdapat ketidak-adilan, hal ini dikarenakan kebijakan yang diterapkan lebih memihak pada Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang mempunyai masa kerja satu atau paling lama tiga tahun bekerja di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sementara terdapat banyak pegawai yang berstatus sebagai honor daerah dengan masa kerja lebih dari 10 tahun bahkan 20 tahun tidak mendapatkan prioritas untuk diangkat sebagai CPNS; b) Mengenai program e-Absensi untuk penilaian kinerja pegawai dinilai oleh 37 orang belum efektif, karena masih sulit untuk diterapkan. Hal ini terkait dengan sulitnya mengakses e-Absensi pada website BKD, kurangnya sarana komputer yang terintegrasi dengan internet, dan beberapa operator pada unit terkait belum memahami mekanisme penginputan e-Absensi.

Selain dari fenomena di atas, hal lain yang menjadi sangat penting adalah dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang diemban oleh BKD, antara lain;

- Visi : Terwujudnya Aparatur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang bermoral, profesional, sejahtera, dan bertaraf internasional.
- Misi : 1) Mendayagunakan Aparatur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berbasis kompetensi;
- 2) Meningkatkan pelayanan di bidang kepegawaian secara tepat waktu dan tepat guna dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai;
- 3) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur berdasarkan prestasi dan karir;
- 4) Melakukan perencanaan yang mampu menjawab tantangan perkembangan kebutuhan Aparatur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
- 5) Meningkatkan pembinaan mental spiritual ke arah terwujudnya pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang religius dan berakhlak mulia;
- 6) Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang terintegrasi, cepat, tepat dan handal.

Sejalan dengan fenomena yang terjadi, visi dan misi yang diemban oleh BKD, dan berdasarkan laporan pengukuran kinerja BKD yang tertuang dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), dimana pengukuran kinerja ini digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan BKD. Pengukuran dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada masukan, keluaran, hasil dan manfaat serta dampak, yang meliputi; (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian), diukur dengan menggunakan formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK); dan (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen rencana kerja, diukur dengan menggunakan formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS).

Pengukuran kinerja ini menggunakan skala penilaian, sebagai berikut :

No	Capaian Kinerja Kegiatan	Predikat
1	>100	Outstanding
2	85 – 100	Sangat Berhasil
3	70 - <85	Berhasil
4	55 - <70	Cukup Berhasil
5	<55	Kurang Berhasil

Sumber : LAKIP BKD Provinsi DKI Jakarta, 2006.

Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai capaian kinerja masing-masing kegiatan yang dikelompokkan, sebagai berikut :

No	Capaian Kinerja Kegiatan	Jumlah Kegiatan	%	Predikat
1	> 100	11	10,38	Outstanding
2	> 85	76	71,69	Sangat berhasil
3	70 - 85	11	10,38	Berhasil
4	55 – 70	3	2,83	Cukup berhasil
5	< 55	5	4,72	Kurang berhasil
	Jumlah	106	100	

Sumber : LAKIP BKD Provinsi DKI Jakarta, 2006.

Secara rinci hasil perhitungan pengukuran kinerja kegiatan BKD tahun 2006 (*self assessment*) dapat dilihat pada lampiran 1. Dari hasil perhitungan kinerja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan tersebut, menunjukkan bahwa hasil pencapaian sasaran kegiatan berada pada kategori berhasil sampai dengan outstanding sebesar 92,45% sedangkan untuk kategori cukup berhasil dan kurang

berhasil sebesar 7,55%. Hal ini mempunyai arti bahwa BKD telah melaksanakan tanggung jawab dan kewenangannya dengan baik (bahkan sangat baik) dalam rangka memberikan pelayanan kepegawaian kepada seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berjumlah 80.767 pegawai (sumber: Bidang Infodok BKD Provinsi DKI Jakarta, April 2008).

Mengacu pada fenomena di atas, visi dan misi, serta penilaian kinerja BKD yang bersifat *self assessment*, maka perlu dilakukan suatu analisis secara komprehensif yang terkait dengan berbagai permasalahan Pelayanan Kepegawaian BKD yang pada akhirnya diharapkan dapat diperoleh suatu alternatif kebijakan untuk meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta di masa mendatang.

Kebijakan yang akan dianalisis tersebut diatas melibatkan Dimensi Kualitas Pelayanan Kepegawaian, yang bersumber dari eksternal BKD Provinsi DKI Jakarta; yaitu PNS di lingkungan Pemprov DKI Jakarta. Selain itu, akan dianalisis *Gap 3* atau Kesenjangan Kinerja Pelayanan (*The Service-Performance Gap*) yang meliputi faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada terjadinya *Gap 3*; yaitu pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan (*Quality Service Spesification*) dari Pejabat/Manajer BKD dan Penyampaian Pelayanan (*Service Delivery*) yang dilaksanakan oleh Petugas Kepegawaian BKD (*front line staff*). Kedua pendekatan ini mengadopsi teori yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990). Melalui kebijakan yang akan dihasilkan dari proses analisis tersebut diharapkan akan diketahui alternatif kebijakan untuk meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta di masa mendatang, sesuai dengan komitmen reformasi administrasi publik (birokrasi).

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pokok-pokok permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimanakah kondisi kualitas Pelayanan Kepegawaian yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta ?

- 2) Dimensi Kualitas Pelayanan apa sajakah yang dominan berpengaruh terhadap penyelenggaraan Pelayanan Kepegawaian di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta ?
- 3) Sejuahmana *Gap 3* (Kesenjangan Kinerja Pelayanan) dari Pemberi Layanan (*Service Provider*), ditinjau dari faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3* ?
- 4) Kebijakan apakah yang dapat diterapkan dalam rangka meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta di masa mendatang ?

Selanjutnya dari rumusan masalah di atas, menjadi pertanyaan penelitian (*research questions*), sebagai berikut :

- 1) Bagaimanakah kualitas Pelayanan Kepegawaian BKD ditinjau dari dimensi kualitas pelayanan; bukti fisik (*tangible*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan/kepastian (*assurance*), dan empati (*empathy*) ?
- 2) Bagaimanakah peta atribut (sub dimensi kualitas pelayanan) pada Diagram Kartesius ?
- 3) Bagaimanakah analisis *Gap 3* antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery*, ditinjau dari faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3* , yaitu: kerja tim (*team work*), kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas, kesesuaian teknologi dengan tugas, kendali yang dirasakan, sistem kontrol yang tepat, konflik peranan (*role conflict*) dan ambiguitas peranan (*role ambiguity*) ?
- 4) Apakah ada korelasi antara variabel *Gap 3* dengan Dimensi Kualitas Pelayanan ?
- 5) Strategi apakah yang dapat diterapkan BKD untuk meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan pertanyaan penelitian, maka dapat dinyatakan bahwa penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Menganalisis kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta.

- 2) Menganalisis peta atribut (sub dimensi kualitas pelayanan) pada Diagram Kartesius.
- 3) Menganalisis kesenjangan *Gap 3*, yaitu kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery*.
- 4) Menganalisis korelasi antara variabel *Gap 3* dengan Dimensi Kualitas Pelayanan.
- 5) Untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta untuk meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

1.4 MANFAAT PENULISAN

Penelitian ini dalam rangka mengaplikasikan (mendukung) Teori *Servqual* yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990) yang diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

- 1) Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan Kebijakan Pelayanan di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, khususnya dalam rangka meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta.
- 2) Sebagai bahan evaluasi dalam menerapkan suatu Sistem Pelayanan Kepegawaian di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta.
- 3) Sebagai bahan referensi, baik di lingkungan Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FE-UI), BKD Provinsi DKI Jakarta, dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta maupun institusi-institusi lainnya dalam melakukan penelitian-penelitian sejenis pada masa yang akan datang.

1.5 BATASAN PENELITIAN

Mengingat keterbatasan dalam waktu yang dibutuhkan, maka penelitian ini akan dibatasi, sebagai berikut :

- 1) Penelitian akan dilakukan pada Pelayanan Kepegawaian, meliputi ; Pelayanan Kenaikan Pangkat, Penghargaan Masa Kerja, Mutasi Kerja, Pendidikan dan Latihan (Diklat), dan Jabatan (Promosi atau Rotasi).

- 2) Penelitian dilakukan terhadap pelanggan sebagai penerima layanan, yaitu PNS yang bekerja di 18 unit kerja yang berada di lingkungan Gedung Balaikota Pemprov DKI Jakarta.
- 3) Penelitian dilakukan terhadap pemberi layanan, yaitu; Pejabat (manajer) dan Petugas Kepegawaian (*front line staff*) di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta.
- 4) Data yang dianalisis adalah data primer yang bersumber dari kuesioner yang telah diisi oleh responden pelanggan dan responden pemberi layanan selama bulan Agustus dan September 2008.
- 5) Kepuasan pelanggan yang diukur berdasarkan persepsi pelanggan terhadap tingkat pelaksanaan/kinerja dan tingkat kepentingan/harapan atas Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta.
- 6) *Gap 3* (kesenjangan kinerja pelayanan) diukur berdasarkan persepsi responden pemberi layanan; dimana akan diukur persepsi Petugas Kepegawaian BKD atas *Service Delivery* yang dilaksanakan, dan persepsi Pejabat BKD terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang telah ditetapkan.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi 5 bab, terdiri dari :

1) Bab I. Pendahuluan

Berisi uraian tentang latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

2) Bab II. Tinjauan Pustaka

Berisi uraian tentang kerangka teori yang mendasari dilakukannya penelitian ini, yaitu teori-teori tentang reformasi birokrasi, pelayanan publik, kualitas pelayanan/*service quality*, teori tingkat kepentingan/ harapan penerima layanan terhadap tingkat kinerja, diagram kartesius, dan faktor *gap 3*, serta variabel dan indikator penelitian.

3) Bab III. Metodologi Penelitian

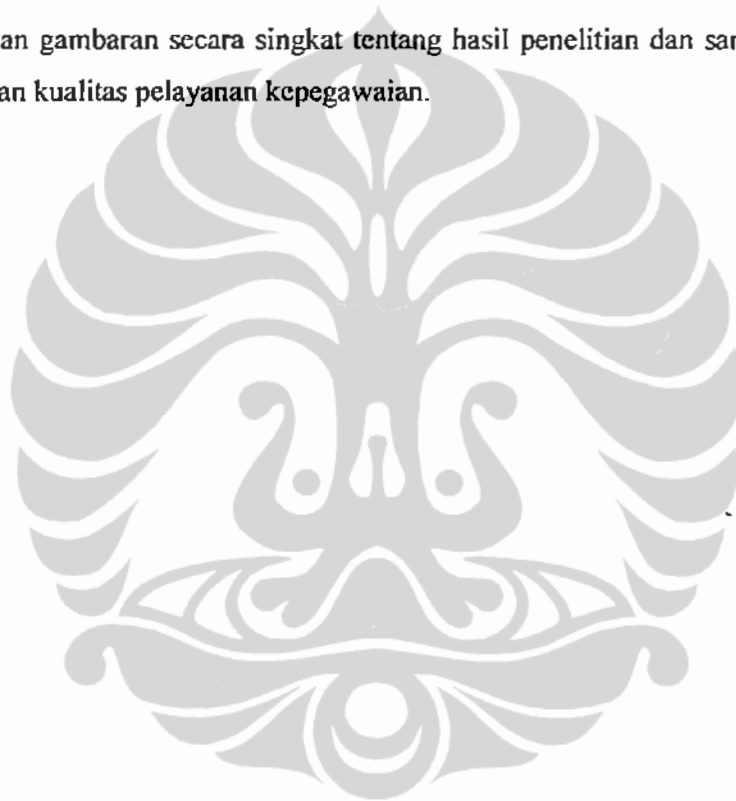
Berisi uraian tentang pendekatan penelitian, data yang diperlukan dan sumbernya, populasi dan sampel, variabel penelitian dan teknik pengolahan dan analisis data.

4) Bab IV. Hasil dan Pembahasan

Berisi uraian tentang profil BKD Provinsi DKI Jakarta, karakteristik responden, menganalisis tingkat kesesuaian dimensi kualitas pelayanan, pemetaan dimensi kualitas pelayanan pada diagram kartesius, menganalisis variabel *gap* 3, serta menganalisis pengujian korelasi antara dimensi kualitas pelayanan dengan variabel *gap* 3.

5) Bab V. Kesimpulan dan Saran

Memberikan gambaran secara singkat tentang hasil penelitian dan saran untuk peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 REFORMASI BIROKRASI

Kondisi dan dinamika global ini sesungguhnya merupakan peluang sekaligus ancaman bagi keberadaan birokrasi di satu sisi dan berimplikasi terhadap eksistensi Indonesia sebagai sebuah bangsa di sisi lainnya. Artinya ketidakmampuan birokrasi merespon dinamika global berimplikasi pada daya saing Indonesia di tingkat internasional. Daya saing yang rendah berpotensi mengucilkan Indonesia dari dinamika dan persaingan dalam pergaulan dunia.

Pentingnya peran birokrasi di Indonesia untuk melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan seperti pelayanan publik, regulasi, proteksi, dan distribusi, ternyata belum menunjukkan suatu potret birokrasi yang baik. Persepsi masyarakat masih memperlihatkan bahwa citra dan kinerja birokrasi masih harus lebih ditingkatkan. Masyarakat secara umum enggan untuk berurusan dengan birokrasi. Birokrasi lebih banyak berkonotasi dengan citra negatif seperti rendahnya kualitas pelayanan publik; berperilaku korup, kolusif, dan nepotisme (KKN); memiliki kecenderungan untuk memusatkan kewenangan; masih rendahnya profesionalisme, dan tidak terdapatnya budaya dan etika yang baik. Selama ini, umumnya masyarakat mengkonotasikan pelayanan yang diberikan organisasi publik tidak berkualitas dalam arti banyak melakukan kesalahan, lamban dalam pelayanan, sulit memperoleh informasi dan tidak transparan. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya pengaduan, kritikan terhadap pelayanan publik (Setyowati, dkk, 2007:161).

Sejalan dengan hal tersebut, menurut Thoha (2002) dalam Bappenas (2004:3) menjelaskan bahwa citra negatif dalam birokrasi tersebut, masih tertanam bahkan setelah reformasi bergulir sejak tahun 1998. Perbaikan birokrasi yang dicanangkan pemerintah selama ini belum berjalan secara optimal. Berbagai upaya perbaikan memang telah diupayakan, namun belum dapat menciptakan sistem birokrasi yang mantap dan membawa konsekuensi terlaksananya agenda reformasi secara cepat dan tepat. Bahkan banyak pihak menilai bahwa kondisi birokrasi pemerintah telah menjadi semakin mengkuatirkan, dimana lembaga birokrasi semakin transparan dalam melakukan korupsi dan akuntabilitas publik menjadi pertanyaan besar.

Selanjutnya menurut Bappenas (2004:3), terdapat berbagai permasalahan di lingkungan birokrasi dewasa ini berkaitan dengan citra dan kinerja birokrasi yang belum dapat memenuhi keinginan masyarakat, beberapa diantaranya adalah :

1) Tingginya Tingkat Penyalahgunaan Kewenangan dalam Bentuk KKN.

Tuntutan akan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia aparatur negara yang berdaya guna, produktif dan bebas KKN serta sistem yang transparan, akuntabel dan partisipatif masih memerlukan solusi tersendiri. Ini berkaitan dengan semakin buruknya citra dan kinerja birokrasi dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. KKN telah menjadi *extraordinary state of affairs* (kondisi yang luar biasa) di Indonesia.

Menurut survei yang dilakukan *Transparency International* (2003), menempatkan Indonesia di urutan ke-6 negara terkorup di dunia, yaitu urutan ke-122 dari 133 negara terkorup.

2) Rendahnya Kualitas Pelayanan Publik

Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (publik). Perbaikan pelayanan publik di era reformasi merupakan harapan seluruh masyarakat. Berbagai tanggapan masyarakat justru cenderung menunjukkan bahwa berbagai jenis pelayanan publik mengalami kemunduran yang utamanya ditandai dengan banyaknya penyimpangan dalam layanan publik tersebut. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit, dan sumber daya manusia yang lamban dalam memberikan pelayanan juga merupakan aspek layanan publik yang banyak disoroti.

3) Belum Berjalannya Desentralisasi Kewenangan Secara Efektif

Penerapan desentralisasi kewenangan dan otonomi daerah merupakan salah satu prasyarat dalam rangka mewujudkan demokrasi dan pemerintahan yang menjunjung tinggi kedaulatan rakyat. Dalam pelaksanaannya, kebijakan otonomi daerah masih terdapat beberapa kelemahan, antara lain; (a) Otonomi daerah hanya dipahami sebagai kebijakan yang bersifat institusional belaka; (b) Perhatian dalam otonomi daerah hanya pada masalah pengalihan kewenangan dari Pusat ke Daerah, tetapi mengabaikan esensi dan tujuan kebijakan tersebut;

(c) Otonomi daerah tidak dibarengi dengan peningkatan kemandirian dan prakarsa masyarakat di daerah sesuai tuntutan alam demokrasi; dan (d) Konsep dasarnya yang mengandung prinsip-prinsip *federalisme*.

Selanjutnya Bappenas (2004:3), menguraikan bahwa dalam upaya mewujudkan tujuan tersebut di atas, reformasi birokrasi ke depan perlu diarahkan pada upaya-upaya untuk; (i) menuntaskan penanggulangan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk KKN dengan menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*); (ii) meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi negara; dan (iii) meningkatkan kualitas pelayanan publik terutama pelayanan dasar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Untuk mewujudkan birokrasi sebagaimana disebutkan di atas tidaklah mudah. Hal ini memerlukan suatu telaahan yang mendalam terhadap permasalahan dan penyebab yang menjadi isu strategis reformasi birokrasi. Di samping itu, perlu upaya yang lebih komprehensif untuk menemukan dan menentukan alternatif kebijakan yang bagaimana yang harus diambil. Dalam kaitan dengan permasalahan tersebut ada beberapa isu strategis dalam pembenahan birokrasi yang melatarbelakangi penelitian ini, yaitu berkaitan dengan masalah-masalah: a) Pemerintahan yang bersih (*clean government*), b) Aktualisasi prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*), c) Kompetensi sumber daya manusia Aparatur, d) Pelayanan publik, dan e) Desentralisasi kewenangan. Namun dengan luas dan kompleksitas permasalahan birokrasi yang ada, maka penelitian ini lebih difokuskan pada permasalahan pelayanan publik dengan menekankan pada aplikasi yang lebih spesifik, yaitu pada pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Dalam bidang pelayanan publik ini, terkait dengan batasan masalah yang akan diteliti, yaitu; Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, dihadapkan pada permasalahan bagaimana kualitas pelayanan publik yang cenderung berbelit-belit, lambat, tertutup, dan diskriminatif, serta berbudaya bukan melayani melainkan dilayani. Di samping itu fungsi-fungsi pelayanan dimaksud, dipandang belum memiliki standar tolok ukur terhadap optimalisasi pelayanan publik oleh aparatur kepada masyarakat.

2.2 KERANGKA TEORITIS

2.2.1 Konsepsi Strategi

Strategi menurut Kotler (2003:47), merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan, sehingga strategi menjadi suatu pendekatan logis yang akan menentukan arah aksi. Strategi juga merupakan pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Bila organisasi tidak memiliki strategi yang tepat, maka sumber daya organisasi akan terbuang konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi untuk mewujudkan visinya. Strategi memainkan peranan yang sangat penting di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif untuk menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Sementara menurut James Brian Quinn dalam Nining I. Soesilo (2002:7-9), strategi didefinisikan sebagai *incremental approach*, yaitu; pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif. Pola pengambilan keputusan yang terbentuk melalui strategi, dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki *differentiation strategy* akan memilih untuk menjadikan perusahaan berbeda keunggulannya di dalam persaingan. Sedangkan, perusahaan yang memilih *low cost strategy* akan memilih pola tindakan yang berfokus ke pengolahan aktivitas (*activity management*) untuk menjadikan perusahaan unggul di dalam persaingan disebabkan oleh biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan produk dan jasanya lebih rendah dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan pesaingnya.

Selanjutnya menurut Salusu (1996) dalam Nining I. Soesilo (2002: 1-11) mengatakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Berdasarkan pendapat dari ketiga pakar di atas, bahwa dapat dinyatakan

bahwa strategi ditentukan setelah terbentuk visi, misi dan tujuan organisasi. Selanjutnya memilih suatu strategi yang dianggap terbaik agar dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif untuk mewujudkan visi organisasi. Terkait dengan adanya penelitian ini, diperlukan suatu kreativitas dalam memilih suatu atau beberapa strategi (alternatif kebijakan) yang dianggap lebih baik dari alternatif yang ada untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

2.2.2 Pengertian Dasar dan Konsep Pelayanan

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa/pelayanan (Moenir, 2000:vii). Pelayanan melibatkan dua pihak yang saling membutuhkan, yaitu pihak yang menerima pelayanan (*service recipient*) maupun pihak yang menyediakan pelayanan/pemberi layanan (*service provider*). Pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrasi sangat penting karena menyangkut kepentingan publik/masyarakat sebagai pelanggan/konsumen, maupun kepentingan rakyat secara keseluruhan.

Penyelenggaraan administrasi organisasi yang tertib, lancar dan efisien sangat membantu ketertiban dan kelancaran pelaksanaan pelayanan baik internal maupun eksternal, dan berfungsi sebagai pendukung utama pencapaian tujuan organisasi. Pelayanan yang baik, dapat menimbulkan kepuasan pelanggan yang dilayani, dan kepuasan pelanggan berdampak positif terhadap penyelenggaraan suatu organisasi, baik pemerintah maupun *privat*.

Menurut Moenir (2000:vii), bahwa untuk memenuhi kebutuhan hidupnya manusia berusaha, baik melalui aktivitas sendiri, maupun secara tidak langsung melalui aktivitas orang lain. Aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, panca indera dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Proses pemenuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan pelayanan.

Arti proses itu sendiri menurut Luthans dalam Moenir (2000:17) adalah “...any action which is performed by management to achieve organizational objectives”, bahwa pengertian proses, terbatas dalam kegiatan manajemen dalam

rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pelayanan yang dimaksud di atas adalah pelayanan dalam rangkaian organisasi-manajemen. Meskipun demikian dalam arti luas proses menyangkut segala usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai tujuan.

Secara kodrati manusia dalam rangka mempertahankan hidupnya sangat memerlukan pelayanan baik dari diri sendiri maupun melalui karya orang lain, yaitu; layanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi (organisasi massa atau organisasi negara).

Menurut Kotler (2003:444) mengutarakan tentang definisi pelayanan/jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Sedangkan produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada suatu produk fisik.

Lebih lanjut Kotler (2003:446-449) mengemukakan bahwa jasa memiliki karakteristik sebagai berikut :

1) Tidak berwujud (*intangibility*).

Jasa tidak berwujud, tidak seperti produk fisik. Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum jasa itu dibeli.

2) Tidak terpisahkan (*inseparability*).

Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan, penyedia jasa adalah bagian dari jasa sedangkan klien (konsumen) juga hadir pada saat jasa dilakukan, sehingga terjadi interaksi penyedia dan klien. Dalam hal ini baik penyedia jasa maupun klien dapat mempengaruhi hasil jasa.

3) Bervariasi (*variability*).

Sifat jasa sangat bervariasi, hal ini karena sangat tergantung pada siapa yang menyediakan, serta kapan dan dimana jasa itu disajikan.

4) Mudah lenyap (*perishability*).

Jasa tidak dapat disimpan, oleh karena itu jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan, sehingga tidak dapat disimpan.

Menurut Lovelock (1994:5), terdapat perbedaan antara bidang usaha pelayanan/jasa dan manufaktur, sebagai berikut:

1) Sifat produk

Hasil produk manufaktur adalah barang sebagai obyek, alat atau benda dimana bersifat *tangible* atau dapat dilihat. Sedangkan hasil produk jasa adalah perbuatan, unjuk rasa ataupun usaha dimana bersifat *intangible* atau tidak dapat dilihat.

2) Konsumen terlibat dalam produksi

Pelanggan terlibat aktif dalam pemberian produk jasa, misalnya dalam pemeriksaan kesehatan di rumah sakit dimana pasien atau pelanggan mengkonsultasikan keluhan yang dideritanya.

3) Manusia sebagai alat bagian dari produk

Mutu staf layanan sangat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan karena manusia merupakan bagian dari produk.

4) Masalah kontrol mutu

Berbeda dengan produk manufaktur dimana standar mutu biasa diperiksa jauh sebelum barang dikirim kepada konsumen, maka jasa dikonsumsi pada saat diproduksi (*real time*). Hal ini membuat penyajian kualitas jasa menjadi tidak konsisten sehingga kontrol mutu sulit untuk dilaksanakan.

5) Tidak adanya persediaan (*stock*)

Karena pelayanan adalah suatu perbuatan, bukan barang maka tidak bisa disimpan. Hal-hal seperti peralatan, fasilitas dan staf pemberi pelayanan mungkin bisa dioperasionalkan tetapi hal ini lebih bersifat sebagai alat penunjang pelayanan.

6) Faktor waktu (*timing*)

Faktor waktu sangat penting dalam penyediaan pelayanan. Banyak ragam pelayanan yang harus dilakukan dengan ketepatan waktu dan ada batas waktu bagi konsumen atau pelanggan untuk menunggu hingga jasa diberikan atau selesai diberikan.

7) Jalur distribusi berbeda

Tidak seperti produk manufaktur yang selalu membutuhkan jalur distribusi secara fisik, maka suatu produk pelayanan/jasa dapat dilakukan melalui jalur elektronik misalnya layanan pengiriman uang atau dapat juga didistribusikan melalui jalur-jalur non fisik lainnya misalnya *retail outlet* dan lain-lain.

Dari definisi para pakar tersebut, dapat dinyatakan bahwa pelayanan itu merupakan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan, tidak berwujud tetapi dapat

dirasakan, dan terdapat interaksi antara pelanggan dan petugas pelayanan dan/atau sumber-sumber fisik atau barang dan/atau sistem dari penyedia pelayanan, yang memberikan suatu solusi terhadap permasalahan pelanggan.

2.2.3 Kepuasan Pelanggan

2.2.3.1 Pengertian Pelanggan

Menurut Osborne dan Plastrik (2001:170) bahwa dalam sektor pemerintah, pelanggan utamanya adalah individu atau kelompok yang memang dirancang untuk dibantu. Menurut Cohen dan Brand (1993:35) mendefinisikan bahwa pelanggan sebagai orang yang memanfaatkan barang yang kita hasilkan.

Menurut Gronroos (1990:197-198) bahwa ada 2 macam pelanggan yaitu *external customer* (pelanggan di luar perusahaan/organisasi) dan *internal customer* (pelanggan di dalam perusahaan/organisasi), bahwa *internal customers are served as well as the ultimate, external customers are expected to be served* (pelanggan internal dilayani sama baiknya dan kepuasan pelanggan eksternal yang diharapkan).

Selanjutnya menurut Gummesson (1987:42), pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu :

1) Pelanggan Internal (*Internal Customer*).

Pelanggan internal adalah orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan/perusahaan/organisasi. Bagian-bagian pembelian, pemberian gaji, rekrutmen, dan karyawan merupakan contoh dari pelanggan internal. Sebagai misal, bagian pembayaran gaji memandang karyawan yang dibayar gajinya sebagai pelanggan yang harus dipuaskan. Kebutuhan karyawan seperti menerima pembayaran gaji dengan tepat waktu, tepat jumlah, tanpa kesalahan administrasi, dll, mutlak diperhatikan oleh Bagian Pembayaran Gaji yang dalam hal ini bertindak sebagai pemasok internal.

2) Pelanggan Antara (*Intermediate Customer*).

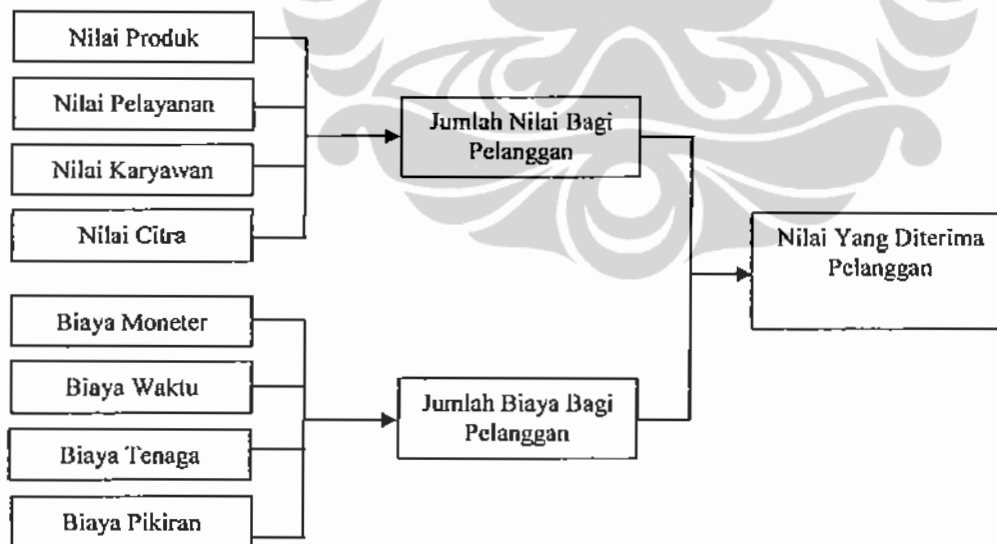
Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu. Distributor yang mendistribusikan produk-produk, agen-agen perjalanan yang memesan kamar hotel untuk pemakai akhir, merupakan contoh dari pelanggan antara.

3) Pelanggan Eksternal (*External Customer*).

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk itu, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*). Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan itu.

Selanjutnya pelayanan terhadap pelanggan/*customer* akan membentuk suatu harapan akan nilai dan pelanggan akan bertindak berdasarkan kenyataan apakah suatu pelayanan/penawaran tersebut memenuhi harapan akan nilai pelanggan mempengaruhi kepuasan mereka.

Menurut Kotler (2003:60) bahwa para pembeli akan membeli barang atau jasa dari perusahaan yang mereka anggap menawarkan *customer delivered value* (nilai yang diterima pelanggan) yang tinggi, *customer delivered value* akan diperoleh berdasarkan selisih antara *total customer value* (jumlah nilai bagi pelanggan), dimana *total customer value* merupakan kumpulan nilai yang diperoleh pelanggan apabila menggunakan suatu produk atau jasa, sedangkan *total customer cost* merupakan kumpulan pengorbanan yang diperkirakan pelanggan akan terjadi dalam mengevaluasi, memperoleh dan menggunakan produk atau jasa tersebut.



Sumber : Philip Kotler (2003), *Marketing Management, International Edition, Eleventh Edition*, New Jersey, Prentice Hall Inc., p. 60.

Gambar 2.1 Penentu Nilai yang Diterima Pelanggan

Selanjutnya Kotler (2003:60) mengatakan, bahwa faktor-faktor yang menentukan nilai pelanggan adalah persepsi pelanggan terhadap nilai produk,

pelayanan, karyawan dan citra perusahaan, rangkuman dari nilai-nilai tersebut merupakan jumlah nilai bagi pelanggan (*total customer value*), sedangkan faktor-faktor yang menentukan pengorbanan/biaya dari pelanggan adalah biaya moneter, waktu, tenaga dan biaya pikiran, dimana jumlah biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan terhadap ke empat faktor tersebut merupakan jumlah biaya bagi pelanggan (*total customer cost*), seperti terlihat pada gambar 2.1 pada halaman sebelumnya.

2.2.3.2 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Menurut Klefsjo (1994:280,292) bahwa ada 2 jenis kepuasan pelanggan yaitu kepuasan pelanggan luar (*external customer satisfaction*) dan kepuasan pelanggan internal (*internal customer satisfaction*). Ada beberapa faktor penting yang harus dilakukan untuk kepuasan dan kesukaan pelanggan luar diantaranya dengan membuat *product improvements* (peningkatan kualitas/produk). Ditegaskan pula bahwa kualitas dari sebuah produk sebagai kecakapan untuk memuaskan kebutuhan dan kepuasan dari pelanggan. Pada kepuasan pelanggan internal ada 2 aspek. Aspek pertama memfokuskan pada proses yang harus selalu dilakukan untuk kepuasan pelanggannya, dan aspek kedua memfokuskan pada kepuasan dari pegawai itu sendiri sebagai faktor penting dalam *human motivation*. *Human Motivation* ada 3 elemen, yaitu: kreativitas atau mengembangkan pemikiran, aktivitas fisik atau menikmati kegiatan fisik, dan bersosialisasi/berbagi kesenangan dan kesusahan bersama rekan/teman).

Menurut Kotler (2003:61), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan, jika kinerja berada di bawah harapan maka pelanggan tidak puas, sebaliknya jika kinerja memenuhi harapan maka pelanggan puas, selanjutnya jika melebihi harapan pelanggan akan sangat puas.

Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya persepsinya terhadap kualitas pelayanan, sehingga ada hubungan yang kuat antara kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan.

Harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan menurut Zeithaml, et. al.

(1990:23) sangat dipengaruhi oleh informasi yang diperoleh dari mulut ke mulut, kebutuhan-kebutuhan pelanggan itu sendiri, pengalaman masa lalu dalam mengkonsumsi suatu produk hingga pada komunikasi eksternal melalui iklan dan sebagainya. Untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan, Zeithaml, et. al. memberikan lima dimensi kualitas pelayanan yang dikatakan pelanggan, atau dinamakan konsep *SERVQUAL*, adalah sebagai berikut :

- 1) Bukti Fisik (*Tangibles*), yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi dan lain-lain.
- 2) Keandalan (*Reliability*), yaitu kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
- 3) Daya Tanggap (*Responsiveness*), yaitu kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat serta tanggap terhadap keinginan pelanggan.
- 4) Jaminan/Kepastian (*Assurance*), yaitu kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan pelanggan.
- 5) Empati (*Emphaty*), yaitu sikap tegas penuh perhatian dari pegawai terhadap pelanggan.

2.2.4 Konsepsi Kualitas Pelayanan

2.2.4.1 Pengertian Kualitas Pelayanan

Menurut Gaspersz (1997:5), kualitas banyak memiliki definisi, dari yang konvensional sampai yang strategis, definisi konvensional biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti *performance* (kinerja), *reliability* (keandalan), *ease of use* (mudah digunakan), *esthetics* (estetika) dan sebagainya.

Menurut Klefsjo (1994:16), bahwa kata "*quality*" adalah derivasi (turunan) dari bahasa latin "*qualitas*". Sedangkan definisi dari kualitas produk (barang atau jasa) adalah kemampuan dari barang atau jasa tersebut untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan dari pelanggan.

Menurut Montgomery (1985) dalam Supranto (2006:2) bahwa suatu produk dikatakan berkualitas bagi seseorang apabila produk tersebut dapat memenuhi

kebutuhannya.

Jadi meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Uselac, dalam Tjiptono dan Diana, 2002:3).

Pengertian kualitas juga berbeda untuk jenis barang dan jasa yang berlainan, juga berbeda-beda dalam konteks yang berbeda, oleh karena itu Lovelock (1994:98) mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, sebagai berikut :

- 1) *Transcendental approach*, yaitu pendekatan yang memandang bahwa kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tapi sulit untuk dioperasionalisasikan atau didefinisikan. Umumnya pandangan ini diterapkan dalam dunia seni, musik, drama, tari dan seni rupa.
- 2) *Product-based approach*, yaitu pendekatan yang menyatakan bahwa kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan, dan dapat diukur. Perbedaan kualitas suatu produk dari perbedaan jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk.
- 3) *User-based approach*, yaitu pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah unsur atau atribut yang dimiliki produk.
- 4) *Manufacturing-based approach*, yaitu pendekatan yang bersifat *supply-based*, dimana kualitas didefinisikan sebagai suatu kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*), oleh karena itu pendekatan ini lebih bersifat *operation-driven* dan cenderung berfokus pada penyesuaian spesifikasi dan didorong oleh tujuan peningkatan efisiensi dan produktivitas, penentuan kualitas adalah standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, bukan oleh konsumen.
- 5) *Value-based approach*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas dari segi nilai dan harga, maksudnya kualitas suatu produk diukur dengan

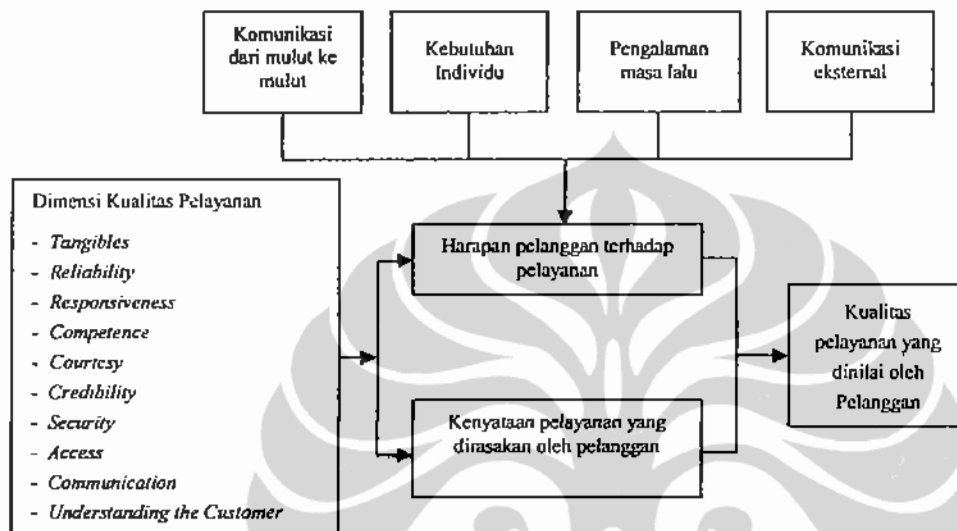
mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harganya, sehingga kualitas juga didefinisikan sebagai *affordable excellence*, pendekatan ini memberikan arti bahwa kualitas bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu merupakan produk yang paling bernilai, produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat untuk dibeli.

Selanjutnya terkait dengan kepuasan pelanggan, menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:21) mengatakan bahwa pelayanan dikatakan berkualitas apabila pelayanan yang diterima relatif lebih memuaskan daripada apa yang diharapkan oleh pelanggan, antara lain ;

- 1) *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari sudut pelayanan yang dapat berupa fasilitas fisik, *interior/exterior*, peralatan yang digunakan, material komunikasi, penampilan karyawan dan lingkungan sekitar.
- 2) *Reliability*, yaitu menyangkut kemampuan untuk dapat menyajikan jasa secara akurat dan meyakinkan, sehingga penyedia jasa pelayanan dapat dikatakan memenuhi janjinya dan dapat dipercaya.
- 3) *Responsiveness*, yaitu kemauan dan kesiapan karyawan untuk membantu pelanggan dan melakukan pelayanan dengan segera.
- 4) *Competence*, yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat menyajikan pelayanan yang dibutuhkan oleh pelanggan.
- 5) *Courtesy*, yaitu sikap sopan santun, keramahan, hormat dan perhatian terhadap pelanggan yang dimiliki oleh karyawan.
- 6) *Credibility*, yaitu sifat jujur, dapat dipercaya, karakteristik pribadi karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan, yang mencerminkan reputasi dan nama baik perusahaan.
- 7) *Security*, yaitu masalah aman dari resiko bahaya atau keraguan termasuk keamanan secara fisik, finansial maupun kerahasiaan.
- 8) *Access*, yaitu menyangkut kemudahan untuk dihubungi dan ditemui, hal ini berhubungan dengan lokasi dan saluran komunikasi.
- 9) *Communication*, yaitu menjaga agar pelanggan selalu diberikan informasi dalam bahasa yang dipahami oleh pelanggan, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan dengan baik.

10) *Understanding the customer*, yaitu melakukan segala upaya agar bisa memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan baik.

Kualitas pelayanan dan faktor-faktor yang mempengaruhi harapan pelanggan tersebut, dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini.



Sumber : Zeithaml, et. al. (1990), "*Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectation*", The Free Press, New York, p.23.

Gambar 2.2 Penilaian Kualitas Pelayanan Menurut Pelanggan

Oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1990:26), *SERVQUAL* (*Service Quality/Kualitas Pelayanan*) yang semula ada 10 dimensi disederhanakan menjadi hanya 5 dimensi walaupun konsepnya masih tetap sama.

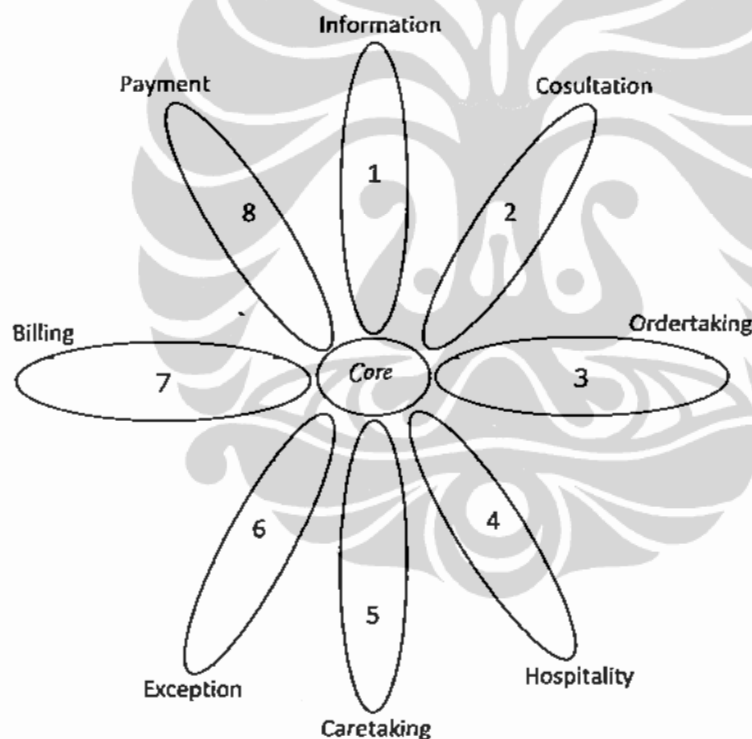
Sedangkan 5 Dimensi Kualitas Pelayanan dimaksud, antara lain ;

- 1) *Tangibles* (berwujud/bukti fisik) : bukti nyata yang ditunjukkan oleh fasilitas fisik, peralatan yang digunakan, penampilan karyawan dan sarana komunikasi.
- 2) *Reliability* (kehandalan) : kesiapan untuk menyajikan jasa sesuai janji dengan akurat dan memuaskan.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap) : kesediaan para karyawan untuk membantu pelanggan dan menyajikan pelayanan dengan segera.
- 4) *Assurance* (jaminan/kepastian) : pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta sopan santun karyawan dalam memberikan pelayanan, aman dari bahaya, resiko, keraguan serta memiliki sifat dapat dipercaya.

5) *Empathy* (empati) : kemudahan dalam berinteraksi, komunikasi yang baik, memberikan perhatian secara pribadi serta memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Sedangkan Lovelock (1994:179) menggambarkan suplemen pelayanan bagaikan sebuah “kelopak bunga”, yang menggambarkan titik-titik rawan yang ada di sekitar inti suatu produk (*core*) yang menjadi penilaian pelanggan, *core* yang terkait dengan pelayanan kepegawaian BKD dalam penelitian ini meliputi; pelayanan kenaikan pangkat, gaji, penghargaan, diklat, mutasi dan jabatan.

Suplemen Pelayanan bagaikan sebuah kelopak bunga dari Lovelock (1994:179), dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.



Sumber : *The Flower of Service*, Christopher Lovelock (1994), “*Product Plus, How Product & Service Competitive Advantage*”, New York, Mc. Graw-Hill Inc, p. 179.

Gambar 2.3 Suplemen Pelayanan

Walaupun antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain memiliki jenis produk yang berbeda, akan tetapi pada dasarnya pelayanan mereka memiliki kesamaan, kelopak bunga (gambar 2.3) yang dimaksud terdiri dari :

- 1) *Information*, yaitu proses suatu pelayanan yang berkualitas baik dimulai dari informasi produk dan jasa yang diperlukan oleh pelanggan, pelanggan akan bertanya pada penyedia tentang apa, bagaimana, berapa, kepada siapa, dimana diperoleh dan berapa lama memperoleh barang dan jasa yang diinginkannya.
- 2) *Consultation*, yaitu pelanggan akan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang diperolehnya, dalam proses pengambilan keputusan pelanggan biasanya mencari tambahan informasi dengan cara berkonsultasi baik mengenai masalah teknis, administrasi, harga, sampai ke masalah kualitas barang dan manfaatnya, untuk mengantisipasi masalah ini penyedia harus menyiapkan sarana, materi, tempat, waktu konsultasi dan konsultannya.
- 3) *Ordertaking*, yaitu keyakinan yang diperoleh pelanggan melalui konsultasi akan berlanjut pada tingkat pesanan produk yang diinginkan, penilaian pelanggan pada hal ini ditekankan pada kualitas pelayanan yang mengacu pada kemudahan yang diberikan, baik dalam hal cara pemesanan yang mudah bisa melalui telepon/faksimili, fleksibel, biaya murah dan syaratnya ringan.
- 4) *Hospitality*, yaitu pelanggan yang mengadakan transaksi langsung akan memberikan penilaian terhadap sikap ramah dan sopan dari karyawan, ruang tunggu yang nyaman, kafe untuk makanan dan minuman, hingga tersedianya toilet yang bersih.
- 5) *Caretaking*, yaitu beragamnya latar belakang pelanggan akan menuntut pelayanan yang beragam pula, misalnya yang memiliki kendaraan menuntut tempat parkir yang luas, menginginkan fasilitas *delivery* bagi pelanggan yang sibuk, hal semacam ini harus mendapat perhatian khusus dari penyedia.
- 6) *Exception*, yaitu pelanggan kadang-kadang menginginkan jaminan, misalnya mengenai garansi terhadap produk yang tidak berfungsi, restitusi terhadap produk yang tidak dapat dipakai, layanan untuk orang yang sedang melakukan diet, anak-anak, kecelakaan dan sebagainya.
- 7) *Billing*, yaitu penyedia harus memperhatikan hal yang berkaitan dengan administrasi pembayaran, apakah menyangkut mekanisme transaksi, mekanisme pembayaran, sampai kepada keakuratan perhitungan rekening tagihan.

8) *Payment*, yaitu dalam rangka pelayanan penyedia harus menyediakan fasilitas pembayaran berdasarkan pada keinginan pelanggan, baik berupa *sell service payment*, melalui transfer bank, dengan *credit card*, *auto debet* pada rekening pelanggan di bank, hingga tagihan ke rumah.

2.2.4.2 Pengukuran Kualitas Pelayanan

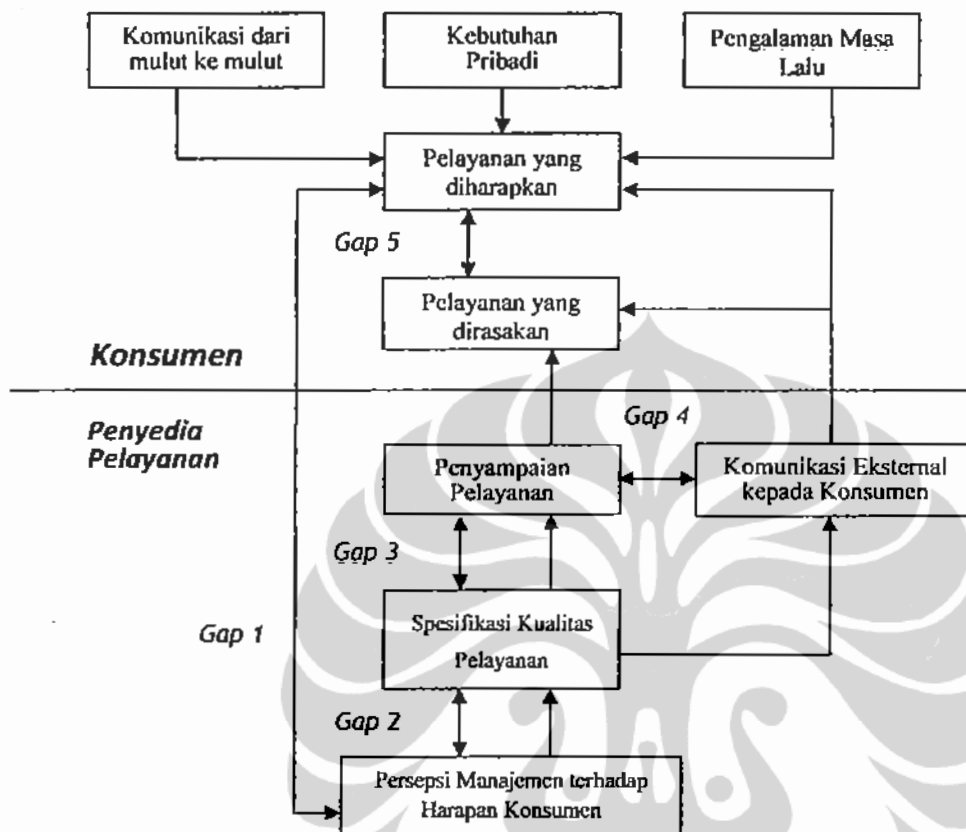
Pengukuran kualitas pelayanan menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990) membahas dua sektor yang saling terkait, yaitu dilihat dari sektor *customer* (pelanggan/penerima layanan) dan sektor *provider* (penyedia/pemberi layanan), pada kedua sektor tersebut dapat saja terjadi *Gap* (kesenjangan) antara harapan dan kenyataan yang diterima oleh pelanggan, maupun kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa. Kemudian, kesenjangan dari dua sektor tersebut diringkaskan dalam Model Kualitas Pelayanan (*Conceptual Model of Service Quality*) yang merupakan model kesenjangan seluruh aktivitas perusahaan yang meliputi lima kesenjangan, dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini.

2.2.4.2.1 Kesenjangan Pelanggan (Customer Gaps)

Kesenjangan pelanggan (*gap 5*) adalah perbedaan antara persepsi pelanggan dan harapan pelanggan (antara *customer perceptions* dan *customer expectation*). Persepsi pelanggan adalah penilaian subjektif oleh pelanggan atas pengalaman mengkonsumsi barang/jasa, sedangkan harapan pelanggan adalah keadaan yang dipercaya oleh pelanggan yang akan dan harus terjadi. Harapan pelanggan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikontrol oleh penyedia seperti faktor harga, iklan dan janji, tetapi faktor yang tidak dapat dikontrol oleh pemberi layanan juga ikut mempengaruhi harapan pelanggan seperti faktor *personal needs* (kebutuhan pribadi), *word of mouth communication* (komunikasi dari mulut ke mulut) dan *competitive offering* (penawaran yang kompetitif).

Gap 5 ini terjadi karena disebabkan beberapa hal, yaitu:

1. Buruknya kualitas pelayanan.
2. Buruknya informasi yang diperoleh dari mulut ke mulut.
3. Pengaruh dari buruknya citra perusahaan.
4. Usaha yang merugi.



Sumber : A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml dan Leonard L. Berry (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research*, *Journal Marketing*, Fall, p.44. Philip Kotler (2003), *Marketing Management, Eleventh Edition*, p.456. dan J. Supranto (232), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, hal. 232.

Gambar 2.4 Model Kualitas Pelayanan (*Service Quality Model*)

Menurut Umar (2000:57), bahwa *gap 5* adalah *gap* antara jasa yang diharapkan dan jasa aktual yang diterima konsumen. *Gap* ini mencerminkan perbedaan antara unjuk kerja aktual yang diterima konsumen dan unjuk kerja yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kepuasan konsumen, unjuk kerja aktual yang lebih besar dari harapan mencerminkan bahwa konsumen berada pada keadaan terpuaskan.

1) Bukti Fisik (*Tangible*)

Dimensi pertama ini menunjukkan bukti fisik dari sudut pelayanan yang dapat berupa fasilitas fisik, interior/exterior, peralatan yang digunakan, material komunikasi, penampilan karyawan dan lingkungan sekitar. Pelanggan

akan menggunakan indera penglihatan untuk menilai suatu kualitas pelayanan. Disebutkan juga bahwa dimensi *tangible* ini misalnya : gedung yang terawat baik, peralatan yang modern, penampilan fisik dari pegawai dengan memakai seragam, pegawai yang ramah, dan lainnya yang dapat dilihat dengan mata, sehingga pelanggan akan memberikan penilaian yang baik. Jadi *tangible* yang baik akan mempengaruhi persepsi pelanggan dan aspek ini juga merupakan salah satu sumber yang mempengaruhi pelanggan.

2) Keandalan (*Reliability*)

Dimensi kedua : *reliability*, yaitu dimensi yang mengukur keandalan dari perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Ada 2 aspek dari dimensi ini, (1) kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan seperti yang dijanjikan, dan (2) seberapa jauh suatu perusahaan mampu memberikan pelayanan yang akurat atau tidak ada *error*.

Ada 3 hal besar yang dapat dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan tingkat *reliability*, antara lain;

- a) Pembentukan budaya kerja "*error free*" atau "*no mistake*" (tidak ada kesalahan).
- b) Perusahaan perlu mempersiapkan infrastruktur yang memungkinkan perusahaan memberikan pelayanan "*no mistake*". Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan secara terus-menerus dan menekankan kerja *teamwork*. Dengan kerja *teamwork*, koordinasi antar bagian menjadi lebih baik.
- c) Diperlukan tes sebelum suatu layanan diluncurkan (bagi perusahaan yang akan meluncurkan layanan baru). Dengan melalui tahap ini, kemungkinan terjadinya kesalahan akan sangat lebih kecil.

3) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Dimensi ketiga : *responsiveness* adalah dimensi kualitas pelayanan yang paling dinamis. Harapan pelanggan terhadap kecepatan pelayanan hampir dapat dipastikan akan berubah dengan kecenderungan naik dari waktu ke waktu. Perlu diingat bahwa harga suatu waktu adalah berbeda antara setiap pelanggan dengan pelanggan lainnya. Jadi kepuasan terhadap dimensi *responsiveness* ini berdasarkan persepsi dan bukan aktual, karena persepsi mengandung aspek psikologis lain, maka faktor komunikasi dan situasi fisik di

sekeliling pelanggan yang menerima pelayanan merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi penilaian pelanggan. Contohnya : seorang pelanggan akan mempunyai toleransi yang lebih besar apabila menunggu di tempat/ruangan yang nyaman dan ber-AC, berbangku yang empuk, ada hiasan-hiasan yang menarik di dinding ruangan, akan membuat pelanggan mampu menunggu selama 30 menit sebelum keperluannya dilayani. Sebaliknya pelanggan yang sama akan memberikan toleransi yang lebih kecil apabila menunggu di ruangan yang tidak nyaman.

Selain itu mengkomunikasikan kepada pelanggan mengenai proses pelayanan yang diberikan akan membentuk persepsi yang lebih positif. Pelayanan yang responsif atau yang tanggap sangat dipengaruhi oleh sikap *front-line staff*, salah satunya adalah kesigapan dan ketulusan dalam menjawab pertanyaan atau permintaan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam hal *responsiveness* ini juga seringkali ditentukan pelayanan melalui telepon, banyak pelanggan yang kecewa karena sering pelanggan diping-pong saat menelepon.

4) Jaminan/Kepastian (*Assurance*)

Dimensi keempat : *assurance* yaitu dimensi kualitas yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dan perilaku *front-line staff* dalam menanamkan rasa percaya dan keyakinan kepada para pelanggannya. Ada 4 (empat) aspek dari dimensi ini, yaitu keramahan, kompetensi, kredibilitas dan keamanan.

a) Keramahan adalah salah satu aspek kualitas pelayanan yang paling mudah diukur, ramah berarti banyak senyum dan bersikap sopan, tetapi membuat karyawan senyum adalah benarkah program yang murah ?, sepiantas terlihat benar karena tidak perlu investasi, sesungguhnya menciptakan budaya senyum bukanlah hal yang mudah dan program yang murah, perlu upaya sistematis dan komitmen implementasi jangka panjang. Budaya senyum dan ramah haruslah dimulai dari proses rekrutmen, keramahan adalah bagian dari *talenta*. Pengembangan *attitude* dan sikap ramah ini juga sangat dipengaruhi oleh keteladanan dari pimpinan. Kemudian budaya bersikap ramah juga dipengaruhi oleh *reward system*, tanpa *reward* yang memadai budaya ramah sulit untuk diciptakan, apabila demikian menciptakan budaya senyum dan ramah bukanlah program tanpa investasi.

- b) Kompetensi adalah aspek yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Pelanggan sulit percaya bahwa kualitas pelayanan akan dapat tercipta dari *front-line staff* yang tidak kompeten atau terlihat bodoh. Karena itu sangatlah penting untuk terus memberikan pelatihan kepada karyawan gugus depan mengenai hal-hal yang sering menjadi pertanyaan pelanggan.
- c) Kredibilitas/reputasi adalah keyakinan pelanggan terhadap suatu perusahaan karena nama baik dari perusahaan tersebut. Contoh : salah satu perusahaan asuransi kelas dunia memberikan keyakinan bahwa mereka memberikan jaminan keamanan dengan slogannya “Anda aman dalam genggaman kami”.
- d) *Security* adalah kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan agar pelanggan mempunyai rasa aman dalam melakukan transaksi. Aman karena perusahaan jujur dalam bertransaksi. Mereka akan mencatat, mengirim barang dan melakukan penagihan sesuai dengan yang diminta dan dijanjikan.

5) Empati (*Empathy*)

Dimensi kelima : *empathy* adalah kualitas pelayanan yang memberikan pelayanan yang bersifat “*surprise*”. Pelayanan ini bisa berupa perhatian atau memberikan *reward* kepada pelanggan, juga perusahaan mengerti kebutuhan spesifik pelanggan. Akan tetapi sentuhan pribadi ini hanya akan maksimal bila perusahaan mempunyai sistem database yang efektif mengenai pelanggannya.

Lebih lanjut, Gaspersz (1997:5) dan Supranto (2006:240) mengungkapkan adanya suatu hubungan (korelasi) antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan melalui produk yang dikonsumsi. Hal ini memberi arti bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh persepsi dan ekspektasi pelanggan terhadap produk yang mereka rasakan. Oleh karena itu, maka tingkat kepuasan adalah perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

2.2.4.2.2 Kesenjangan Penyedia (*Provider Gaps*)

Kesenjangan penyedia adalah kesenjangan yang terjadi dalam organisasi penyedia jasa layanan (*service provider*), yang dapat menyebabkan berbagai perbedaan, seperti subyektivitas yang dipersepsikan pelanggan dan penyedia

(pemberi) jasa, maka jasa sering disampaikan dengan cara berbeda dengan dipersepsikan oleh pelanggan. Kesenjangan penyedia tersebut, menurut Zeithami (1990:38), adalah sebagai berikut :

1) *Provider gap 1* (tidak mengetahui apa yang diharapkan pelanggan).

Merupakan perbedaan antara harapan dari pelanggan atas suatu jasa dengan pengertian manajemen terhadap harapan tersebut. Banyak alasan yang timbul mengapa para manajer tidak menyadari harapan pelanggan, yaitu mereka tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan untuk menanyakan harapannya. Apabila orang yang memiliki otoritas dan tanggung jawab untuk melakukan suatu pekerjaan tidak mengerti benar harapan pelanggannya, maka keputusan yang buruk dan alokasi sumber daya yang tidak optimal akan menghasilkan kualitas pelayanan yang buruk.

Gap 1 ini dapat timbul, apabila ; tidak memadainya orientasi penelitian pemasaran, kurangnya penelitian pemasaran, penelitian tidak fokus kepada kualitas pelayanan, tidak memadainya teknik riset yang digunakan, terbatasnya komunikasi antara karyawan dengan manajemen, banyaknya tingkatan antara karyawan dengan manajemen puncak, kurang memfokuskan hubungan, tidak adanya segmentasi pasar, memfokuskan kepada transaksi daripada kepada bentuk hubungan, memfokuskan kepada pelanggan baru daripada memelihara hubungan dengan pelanggan lama, dan kurangnya perbaikan pelayanan.

2) *Provider gap 2* (tidak memiliki kualitas desain dan standar jasa yang benar).

Yaitu kesulitan dalam menterjemahkan harapan pelanggan ke dalam spesifikasi atau standar kualitas pelayanan. *Gap 2* ini dapat timbul, apabila ; adanya kesalahan perencanaan atau kurangnya baiknya perencanaan, buruknya pengelolaan perencanaan, tidak jelasnya tujuan perusahaan, dan kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak dalam merencanakan kualitas pelayanan.

3) *Provider gap 3* (tidak memberikan pelayanan sesuai yang telah ditetapkan/ standar).

Yaitu perbedaan antara standar pelayanan yang telah ditetapkan dengan jasa aktual yang disajikan oleh para karyawan penyaji jasa layanan, walaupun prosedur dan arahan telah ditetapkan untuk melayani para pelanggan dengan

baik. Kualitas pelayanan tidak bisa dipastikan hasilnya sesuai dengan standar, sedangkan standar jasa harus didukung oleh sarana yang memadai, baik sumber daya manusia, sistem maupun teknologi agar efektif, kinerja karyawan harus diukur dan diberi kompensasi berdasarkan prestasi kerjanya. Jadi gap ini biasanya muncul pada pelayanan/jasa yang sistem penyampaiannya sangat tergantung pada karyawan.

Gap 3 ini timbul, apabila ; spesifikasi yang terlalu kaku dan rumit, karyawan tidak setuju dengan spesifikasi yang telah ditentukan, spesifikasi tidak sejalan dengan budaya organisasi yang ada, dan teknologi dan sistem yang ada tidak mendukung spesifikasi yang ditentukan.

- 4) *Provider gap 4* (memberikan pelayanan tidak sesuai dengan kinerja yang telah dijanjikan).

Yaitu perbedaan antara pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan apa yang dijanjikan. Janji yang disampaikan oleh penyedia layanan (*service provider*) meningkatkan harapan atas standar kualitas pelayanan yang akan diterima pelanggan, akan tetapi juga akan meningkatkan persepsi tentang jasa yang akan diberikan.

Gap 4 ini timbul dikarenakan ; perencanaan komunikasi pasar tidak diintegrasikan dengan operasional pelayanan, kurangnya koordinasi antara bagian marketing dengan bagian operasi, organisasi gagal untuk menghasilkan pelayanan sesuai dengan spesifikasi walaupun telah dilakukan komunikasi sebagai sarana informasi, dan terlalu banyak janji dan terkesan terlalu membesar-besarkan.

Pada penelitian ini, penulis akan menitikberatkan penelitian terhadap pemberi layanan (*service provider*) dengan menyoroti pada salah satu *provider gaps*, yaitu *gap 3*, yaitu kesenjangan/*gap* antara *service quality specification* (spesifikasi kualitas pelayanan) dari pejabat (manajer) dengan *service delivery* (penyampaian jasa/layanan) yang dilaksanakan oleh *front line-staff*. Adanya *gap* pada pelayanan seringkali tidak memberikan hasil yang baik pada pelayanan tersebut, hal ini disebabkan oleh spesifikasi yang dibuat terlalu rumit dan tidak didukung oleh sistem dan teknologi dalam perusahaan/organisasi.

Dalam hal ini perlu dilaksanakan suatu langkah agar arus proses lebih singkat dan berorientasi pada proses kepuasan pelanggan.

Gap antara spesifikasi kualitas pelayanan dan *service delivery* juga bisa terjadi karena karyawan perusahaan kurang dilatih atau bekerja melampaui batas dan tidak dapat atau tidak mau untuk memenuhi standar, atau mereka dihadapkan pada standar-standar yang bertentangan. Contohnya mereka harus meluangkan waktu mendengarkan keluhan atau masalah para pelanggan dan melayani mereka dengan cepat, sementara itu pegawai harus membuat laporan kepada perusahaan.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya gap 3 pada *Service Delivery*

Menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990) bahwa pada faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi kepada terjadinya *gap 3* pada *Service Delivery*, antara lain ;

1) *Role Ambiguity* (ambiguitas peranan)

Peranan yang terdapat pada setiap posisi dalam suatu organisasi menghadirkan rangkaian perilaku dan kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang yang menempati posisi tersebut. Peranan didefinisikan melalui harapan-harapan, permintaan-permintaan serta tekanan-tekanan yang dibicarakan kepada para pegawai oleh manajer puncak, penyelia maupun pelanggan.

Apabila pegawai tidak memiliki informasi atau pelatihan yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka secara memadai, artinya pegawai mengalami ambiguitas peranan. Pegawai tidak merasa pasti tentang apa yang diharapkan para manajer atau penyelia dan bagaimana memuaskan harapan-harapan tersebut dan para manajer dan penyelia tidak dapat mengevaluasi kinerja pegawainya. Untuk itu pelatihan sangat penting dalam menghilangkan ambiguitas peranan akan tetapi pelatihan perlu didukung dengan pesan-pesan yang jelas mengenai apa yang diharapkan para manajer sehingga ada umpan balik dari kinerja pegawai.

2) *Role Conflict* (konflik peranan)

Para pegawai dari perusahaan-perusahaan layanan/jasa seringkali merasakan konflik peranan, persepsi yang mana mereka tidak dapat

memuaskan seluruh permintaan-permintaan dari seluruh individu yang harus mereka layani. Seringkali hal ini terjadi karena terlalu banyaknya pelanggan menginginkan atau membutuhkan pelayanan pada waktu yang bersamaan.

Konflik antara harapan perusahaan dan harapan pelanggan juga sering terjadi, misal membatasi waktu pegawai dalam berhubungan dengan pelanggan yang membutuhkan perhatian pribadi dari pegawai, misal seorang pegawai melayani pelanggan melalui telepon dan ternyata si pelanggan berbicara terlalu lama dengan pegawai, maka mengakibatkan kinerja dari pegawai menurun, karena harus melayani pelanggan.

Selain itu para manajer dari suatu organisasi juga dapat menciptakan konflik peranan kepada pegawai melalui pekerjaan tulis-menulis yang berlebihan sehingga pelanggan yang harus dilayani tidak terlayani lagi/menunggu sangat lama. Sumber akhir dari konflik peranan adalah beban peranan yang berlebihan dengan pelanggan yang terlalu banyak.

Konflik peranan dapat diminimalisir dengan memperkuat perubahan sistem sumber daya manusia lainnya yaitu penggunaan sistem pengukuran kinerja yang memfokuskan pada pelanggan, tujuan-tujuan efisiensi untuk mendukung prioritas mutu layanan dan pengantaran mutu layanan. Bagi pegawai yang menderita akibat beban yang berlebihan, tugas-tugas kerja dapat dibeda-bedakan dalam mengatur beban yang berlebihan.

3) *Poor Employee-Job Fit* (ketidaksesuaian skill pegawai dengan tugas)

Seringkali terjadi masalah kualitas pelayanan karena pegawai/personil tidak cocok dengan posisi/kedudukan mereka, misalnya operator telepon, teknisi perbaikan, untuk pekerjaan tersebut, di dalam perusahaan pegawainya berpendidikan paling rendah dan dibayar paling rendah juga. Sehingga mereka kekurangan keterampilan bahasa, dan keterampilan lainnya untuk melayani para pelanggan secara efektif.

Selain itu dalam perekrutan pegawai tidak disesuaikan dengan pekerjaan, kemampuan, keterampilan dan kompensasi bagi pegawainya. Untuk itu terutama pada perusahaan jasa sangat mementingkan sumber daya manusia dengan mempekerjakan orang terbaik, memberikan pelatihan yang terbaik dan kompensasi yang memadai, sehingga mereka akan memberikan efisiensi dan

jasa tingkat tinggi yang akan menjadi keuntungan bagi perusahaan. Urutannya adalah orang, jasa, dan keuntungan. Dengan dikembangkannya metode-metode retensi dan rekrutmen inovatif, maka sejumlah perusahaan jasa mencari dan menemukan cara-cara baru untuk merekrut dan memiliki pegawai layanan tingkat rendah, contohnya ada jasa kebersihan yang berhasil, yang mempekerjakan banyak orang yang secara fungsional buta huruf. Jadi perusahaan melakukan pendekatan dan menghormati mereka tetapi mendapatkan kesetiaan mereka.

4) *Poor Technology-Job Fit* (ketidakesesuaian teknologi dengan tugas)

Ketentuan kualitas layanan yang tinggi juga tergantung pada kesesuaian sarana-sarana atau teknologi yang digunakan pegawai untuk menjalankan pekerjaannya. Teknologi dan peralatan, seperti komputer, peralatan komunikasi dan peralatan lainnya yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai layanan, sebaliknya kesalahan dan ketidakcukupan, peralatan secara serius dapat mengganggu kinerja pegawai. Maka perusahaan-perusahaan jasa yang berhasil mengandalkan pada pemilihan dan mengembangkan para pegawai dengan hati-hati, memilih teknologi yang sesuai, dan mengkonsentrasikan kesesuaian diantara para pegawai, teknologi dan pekerjaan. Dan perusahaan memberikan kompensasi kepada pegawai, misal dengan memberikan gaji lebih tinggi dari pasar, menawarkan beasiswa untuk setengah dari uang kuliah mereka, memberikan pelatihan dll, dan hal ini dapat menimbulkan kesetiaan dari pegawai.

5) *Inappropriate Supervisory Control System* (sistem pengawasan yang kurang tepat)

Dalam banyak organisasi jasa, kinerja pegawai kontrak diukur melalui output/keluaran mereka (misalnya jumlah unit-unit yang dihasilkan setiap jamnya, jumlah penjualan setiap minggunya). Dalam sistem kendali output ini, kinerja setiap orang diawasi dan diberikan ganjaran bukan karena pengantaran kualitas layanan akan tetapi karena tujuan-tujuan lain yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Ukuran-ukuran output tersebut biasanya tidak sesuai atau tidak memadai dalam mengukur kinerja para pegawai yang berhubungan dengan ketentuan kualitas layanan.

Dalam pelayanan, cara memberikan pelayanan adalah sangat penting bagi kepuasan pelanggan, kinerja bisa dapat dipantau melalui sistem pengawasan perilaku, yang terdiri dari pengamatan-pengamatan atau laporan-laporan lain mengenai cara pegawai bekerja atau bersikap. Penggunaan ukuran-ukuran perilaku mendorong kinerja para pegawai untuk menjadi konsisten dengan harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanannya. Hal yang utama dalam *service delivery* (pelayanan yang disampaikan) yang unggul adalah pengenalan kinerja pegawai. Kinerja para pegawai harus dipantau secara terus menerus dibandingkan dengan standar-standar pelayanan dan diberikan kompensasi ketika mereka bekerja secara luar biasa. Menggunakan sistem kompensasi diharapkan pegawai dapat memenuhi standar-standar kualitas pelayanan dan diberikan kompensasi atas kinerja mereka yang luar biasa. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial langsung (peningkatan gaji dan bonus), kemajuan karir, dan penghargaan, atau berupa kompensasi secara tidak langsung, seperti pelatihan untuk peningkatan keterampilan pegawai, dsb.

6) *Lack of Perceived Control* (kurangnya kendali yang dirasakan)

Reaksi para pegawai terhadap situasi-situasi yang penuh tekanan tergantung pada apakah mereka merasa dapat mengendalikan situasi tersebut. Kendali yang dirasakan termasuk kemampuan membuat respon yang mempengaruhi terhadap situasi-situasi yang mengancam serta kemampuan dalam memilih hasil atau tujuan. Apabila para pegawai merasa dapat mengendalikan situasi yang mereka hadapi pada pekerjaan mereka, mereka mengalami tekanan yang lebih sedikit. Tingkat tekanan yang lebih rendah sebagai hasilnya mengarah pada kinerja yang lebih tinggi.

Ketika pegawai merasakan mereka dapat bertindak fleksibel bukan hanya menghapuskan situasi/masalah yang dihadapi dalam menyediakan layanan, kendali dapat meningkat begitu juga dengan kinerja. Kendali yang dirasakan bisa menjadi sangat rendah ketika prosedur-prosedur, aturan-aturan organisasi dan kultur membatasi hubungan fleksibilitas para pegawai di dalam melayani para pelanggan. Salah satu pemecahannya adalah dengan memberdayakan para pegawai untuk memuaskan pelanggan membantu mereka mengembangkan pekerjaan dan juga mengembangkan perusahaan. Pemberdayaan juga sangat

efektif pada level manajerial dari suatu perusahaan dimana para manajer diberikan kekuasaan untuk membuat keputusan-keputusan perusahaan yang penting untuk melayani para pelanggan.

7) *Lack of Teamwork* (kurang/miskinnya kerja tim)

Salah satu aspek kerja tim adalah para pegawai memandang pegawai lainnya sebagai pelanggan, sehingga para pegawai pendukung memberikan pelayanan yang baik untuk menghubungi orang-orang yang memudahkan mereka melayani para pelanggan. Aspek lain dari kerja tim termasuk para pegawai merasa secara pribadi terlibat sungguh kepada perusahaan.

Keyakinan yang kuat dalam suatu organisasi dan arti pentingnya kontribusi seseorang terhadap keyakinan tersebut dapat memberikan inspirasi yang kuat bagi para pekerja, dan sebaliknya keyakinan yang lemah mempunyai pengaruh yang berlawanan. Dalam membangun kerja tim, maka para pegawai dalam mencapai tujuan mereka, dengan memperkenankan anggota kelompoknya berpartisipasi dalam keputusan-keputusan dan berbagi di dalam keberhasilan kelompok tersebut. Kerja tim adalah jantung dari kualitas pelayanan, sehingga para pegawai bekerja untuk dapat memberikan pelayanan bersama-sama bagi para pelanggan. Apabila suatu perusahaan jasa, tidak mempunyai tim kerja yang solid atau miskin tim kerja, maka dapat dipastikan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tidak akan memuaskan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya gap 3 pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Selanjutnya menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:190), pada *gap 3* dalam spesifikasi kualitas pelayanan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pada terjadinya *gap 3*, antara lain :

1) *Inadequate management commitment to service quality* (Kurangnya komitmen manajemen untuk kualitas pelayanan).

Untuk mewujudkan pelayanan yang baik perlu adanya komitmen dari manajer (pimpinan) baik menengah maupun atas terhadap peningkatan kualitas pelayanan sebagai salah satu kunci strategis keberhasilan perusahaan/ organisasi. Dalam mewujudkan komitmen ini, perlu memperhatikan pada

sumber daya yang dimiliki organisasi untuk juga memiliki komitmen yang sama terhadap komitmen untuk memperbaiki/meningkatkan kualitas pelayanan. Jika komitmen dari *top manager* adalah kunci untuk menentukan standar pemberian pelayanan, maka komitmen manajer menengah (*middle manager*) adalah kunci untuk membuat kebijakan *top manager* dapat dilaksanakan.

2) *Goal setting* (Penentuan tujuan)

Perusahaan yang telah berhasil menjaga konsistensi pemberian pelayanan yang berkualitas dikenal memiliki keteguhan pada tujuan yang ingin dicapai atau standar yang harus dilakukan yang mengarahkan karyawannya pada penyediaan pelayanan yang berkualitas. Faktanya adalah penentuan tujuan oleh perusahaan didasarkan pada harapan dan keinginan konsumen dibanding standar yang dianut oleh perusahaan.

Penentuan tujuan kualitas pelayanan yang efektif memiliki beberapa kesamaan karakteristik antara keinginan konsumen dan standar yang telah ditentukan perusahaan, yang perusahaan akan lebih mendasarkan pada keinginan konsumen. Keinginan konsumen diterima oleh karyawan dan menjadi pekerjaan utamanya, yang kemudian akan diukur dan ditinjau kembali sesuai dengan timbal balik (*feed-back*) yang diterima.

3) *Inadequate task standardization* (ketidaksesuaian standarisasi tugas)

Penggunaan sistem standarisasi pelayanan dapat berbentuk kombinasi antara pengembangan teknologi maupun memperbaiki metode pelaksanaan pekerjaan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen secara konsisten.

Melalui pembagian tugas dan penentuan standarisasi tugas maka akan meningkatkan akurasi dan mengeliminir kesafahan, yang pada muaranya akan menghasilkan suatu peningkatan kinerja pelayanan.

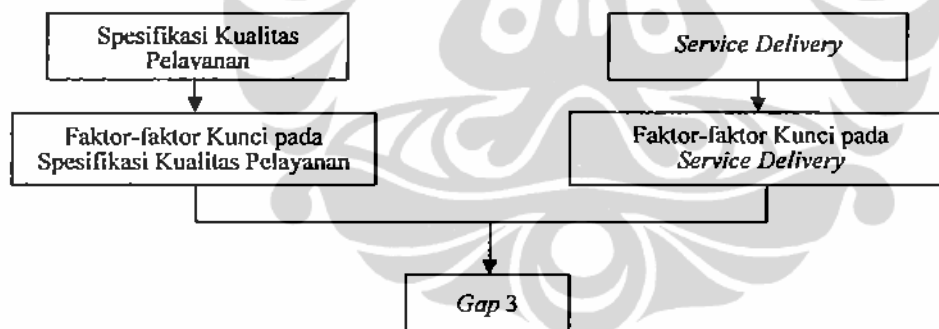
4) *Perception of infeasibility* (persepsi ketidaklayakan)

Persepsi ketidak-layakan atau persepsi mengenai ketidakmungkinan (*perception of infeasibility*) bisa menjadi suatu pemikiran pemimpin yang boleh jadi menjadi kendala dalam keberlangsungan organisasi. Hal ini

dipengaruhi oleh; waktu yang disediakan untuk memperbaiki pelayanan sulit untuk diperkirakan, dan karyawan terampil terlalu sedikit. Dalam hal ini, pengetahuan manajer terhadap harapan konsumen seakan-akan dapat dijadikan alat untuk memenuhi harapan konsumen, walaupun sebenarnya tidak.

Pada persepsi ketidaklayakan ini manajer boleh jadi tidak mempunyai pilihan untuk mewujudkan harapan-harapan konsumen, sehingga hal ini menjadi sesuatu hal yang tidak mungkin dicapai. Selain itu, persepsi ketidaklayakan ini seringkali menjadi kebijakan jangka pendek, pemikiran yang sempit dari sebagian manajer, ketidakmauan untuk berpikir kreatif, dan tidak optimis terhadap kemampuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen, juga sebagai suatu alasan untuk bertahan pada keadaan status quo (mapan).

Lebih jelasnya, faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi terhadap *gap 3* yaitu kesenjangan antara *service quality specification* dengan *service delivery*, dapat dilihat pada gambar 2.5 di bawah ini :



Sumber : Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, p.42. (modified)

Gambar 2.5 *Gap 3* (Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery*)

2.2.5 Konsepsi Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang menjadi fokus studi dalam ilmu administrasi publik di Indonesia, masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Hipotesis seperti itu secara kualitatif misalnya dapat dengan mudah dibuktikan di mana berbagai tuntutan pelayanan publik sebagai tanda ketidakpuasan mereka sehari-hari banyak kita lihat. Harus diakui,

bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam pemerintah itu sendiri. Meskipun demikian, pembaruan dilihat dari kedua sisi tersebut belum memuaskan, bahkan masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasikan dalam kerangka pelayanan (Kurniawan, 2005:1-2).

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia (Sinambela, 1992:198). Sebagai contoh, dapat dilihat pada proses kelahiran seorang bayi. Ketika sang bayi lahir, dia akan menangis karena menghadapi situasi yang sangat berbeda ketika ia masih berada dalam kandungan. Jeritan bayi tersebut membutuhkan pelayanan dari ibunya. Ketika memperoleh pelayanan (kasih sayang) dari ibunya bayi tersebut akan merasa nyaman dan berhenti menangis, sebaliknya dia akan tersenyum bahagia. Proses kelahiran ini menunjukkan betapa pelayanan seorang ibu yang menyenangkan sangatlah dibutuhkan. Hal senada juga dikemukakan oleh Rusli (2004) yang berpendapat bahwa selama hidupnya, manusia membutuhkan pelayanan. Pelayanan menurutnya sesuai dengan *life cycle theory of leadership (LCTL)* bahwa pada awal kehidupan manusia (bayi), pelayanan secara fisik sangat tinggi, tetapi seiring dengan usia manusia pelayanan yang dibutuhkan akan semakin menurun.

Masyarakat setiap waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat, meskipun tuntutan sering tidak sesuai dengan harapan karena secara empiris pelayanan publik yang terjadi selama ini masih bercirikan: berbelit-belit, lambat, mahal, dan melelahkan. Kecenderungan seperti itu terjadi karena masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang melayani bukan yang dilayani. Oleh karena itu, pada dasarnya dibutuhkan reformasi pelayanan publik dengan mengembalikan dan mendudukan “pelayan” dan yang “dilayani” ke pengertian yang sesungguhnya. Pelayanan yang seharusnya ditunjukkan pada masyarakat umum kadang dibalik menjadi pelayanan masyarakat terhadap Negara, dalam Syafie, dkk. (1999:v), meskipun negara berdiri sesungguhnya adalah untuk kepentingan masyarakat yang mendirikanannya. Artinya, birokrat sesungguhnya

haruslah memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat.

Osborne dan Plastrik (2004:322-323) mencirikan pemerintahan (birokrat) sebagaimana diharapkan di atas adalah pemerintahan milik masyarakat, yakni pemerintahan (birokrat) yang mengalihkan wewenang kontrol yang dimilikinya kepada masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dengan adanya kontrol dari masyarakat pelayanan publik akan lebih baik karena mereka akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah. Pelayanan yang diberikan oleh birokrat ditafsirkan sebagai kewajiban bukan hak karena mereka diangkat oleh pemerintah untuk melayani masyarakat, oleh karena itu harus dibangun komitmen yang kuat untuk melayani sehingga pelayanan akan dapat menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan dapat merancang model pelayanan yang lebih kreatif, serta lebih efisien.

Menurut Osborne dan Gaebler (1999:58), Pemerintahan milik masyarakat akan tercipta jika birokrat dapat mendefinisikan ulang tugas dan fungsi mereka. Patut diduga bahwa banyak birokrat yang tidak memahami secara pasti atau setidaknya tidak mengerti filosofi pelayanan yang akan diberikannya sehingga pelayanan publik yang dimimpikan oleh masyarakat jauh dari kenyataan yang mereka alami.

Menjadi pertanyaan apakah pelayanan publik itu ? Untuk menelaah pelayanan publik secara konseptual, perlu dibahas pengertian kata demi kata. Menurut Kotler dalam Lukman (2000:8) pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya Lukman (2000:6) berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Sementara dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai hal, cara, atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan melayani adalah menyugahi (orang) dengan makanan atau minuman, menyediakan keperluan orang, mengiyakan, menerima, menggunakan (Badudu, dkk., 2001:781-782).

Sementara itu dalam Badudu, dkk. (2001:1095), istilah publik berasal dari

Bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Kata publik sebenarnya sudah diterima menjadi Bahasa Indonesia Baku menjadi Publik yang berarti umum, orang banyak, ramai. Menurut Syafiie (1999:17) Padanan kata yang tepat digunakan adalah *praja* yang sebenarnya bermakna *rakyat* sehingga lahir istilah pamong praja yang berarti pemerintah yang melayani kepentingan seluruh rakyat. Selanjutnya Syafiie mendefinisikan publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang merasa memiliki. Oleh karena itu pelayanan publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Pelayanan publik menurut Kurniawan (2005:4) diartikan, pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Selanjutnya menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan yang memadai sesuai dengan kebutuhan masyarakat, hal ini menuntut adanya manajemen yang baik, sehingga di dalam pengelolaan layanan publik tersebut dapat memenuhi harapan masyarakat.

Organisasi yang baik adalah yang selalu berorientasi pada pelayanan publik, dimana hal tersebut dapat dilakukan dengan mengembangkan sistem informasi yang memungkinkan organisasi dapat mengetahui sejauhmana tanggapan masyarakat atas pelayanan yang mereka terima. Beberapa cara untuk mengetahui apakah publik puas atau tidak puas atas pelayanan yang diperoleh adalah dengan cara mengadakan survei, diskusi, *focus group* atau *interview* (Achsani, 2003:91).

Pelayanan publik merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa. Hal tersebut mengandung makna

bahwa pemerintah melalui berbagai institusi yang dimilikinya untuk dapat menyelenggarakan kegiatannya dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat, baik kebutuhan akan barang dan jasa yang menjadi kebutuhan dasar maupun kebutuhan lainnya (Diamar, 2003:4).

Selanjutnya menurut Diamar (2003:4), pelayanan publik terdiri dari ;

- 1) Pelayanan dasar, seperti pendidikan, kesehatan, dan pertolongan untuk orang miskin;
- 2) Pelayanan administrasi, seperti KTP, akte kelahiran, kematian, perizinan, dan sertifikasi;
- 3) Pelayanan penyediaan sarana dan prasarana, baik untuk kegiatan sosial maupun ekonomi;
- 4) Pelayanan penyediaan lapangan pekerjaan; dan Pelayanan perlindungan dan keamanan.

Dengan demikian, pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan, dan lain-lain.

2.2.6 Pelayanan Kepegawaian

Pada bagian Pendahuluan telah dikemukakan bahwa Pelayanan Kepegawaian merupakan bagian dari Pelayanan Publik yang harus diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta. Sesuai pasal 34 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan perangkat daerah. Selanjutnya pada Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, bahwa yang dimaksud dengan Badan Kepegawaian

Daerah adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Sejalan dengan kebijakan kepegawaian pada tingkat nasional, maka untuk operasionalisasi di tingkat daerah/provinsi dibentuk Badan Kepegawaian. Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Untuk Provinsi DKI Jakarta, Peraturan Daerah yang mengatur tentang Badan Kepegawaian Daerah terdapat pada Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2001 tentang Bentuk Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Propinsi DKI Jakarta. Pada peraturan daerah ini dinyatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah di bidang Kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung-jawab kepada Gubernur.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah dikoordinasikan oleh Asisten Tata Praja dan Aparatur. Sedangkan tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah adalah merencanakan kebijakan, mengolah, merumuskan dan mengkoordinasikan pembinaan serta memberikan pelayanan administratif bidang kepegawaian.

Pelayanan Kepegawaian yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta memiliki *core service* (pelayanan inti), berupa; pelayanan kenaikan pangkat, gaji, penghargaan masa kerja, diklat, mutasi (pindah kerja), dan jabatan (rotasi atau promosi jabatan), selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 2.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dikuantitatifkan kemudian dideskriptifkan. Metode kualitatif digunakan untuk menemukan makna dari data (bukan uji hipotesis), ukuran bersifat *ad hoc* dan sesuai *setting* individual, teori bersifat *causal* dan *non causal* dan induktif, (Neuman, 1997 dalam Widiyanto, 2008:36). Kemudian data kualitatif ini, dianalisis secara statistika dengan mengkuantitatifkan berupa skor (angka).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kasus (*Case Study*), yakni di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta, khususnya yang terkait dengan Pelayanan Kepegawaian, antara lain; Pelayanan Kenaikan Pangkat, Pelayanan Penghargaan Masa Kerja, Gaji, Mutasi, Pendidikan dan latihan (Diklat), dan Jabatan (Rotasi maupun Promosi).

Penggolongan penelitian ini juga dapat dikatakan sebagai penelitian *survey*, dimana menurut Kerlinger (2002:660), karena dilakukan pada populasi, serta data yang dipelajari adalah data yang diambil dari sampel tersebut. Sedangkan bila dilihat tingkat eksplanasinya, penelitian ini tergolong kepada penelitian deskriptif, karena dilakukan terhadap variabel mandiri, dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diperoleh.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

3.2.1 Populasi dan Sampel Penerima Layanan

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2002:57), pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Jumlah pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang mendapatkan layanan kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta seluruhnya berjumlah 80.767 orang (PNS jabatan fungsional guru sebanyak

39.790 orang dan PNS non guru berjumlah 40.977 orang); yang terdistribusi pada 65 unit kerja, namun untuk keperluan penelitian ini populasi penelitian penerima layanan kepegawaian dibatasi hanya pada PNS yang bertugas pada unit kerja yang berlokasi di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Jln. Medan Merdeka Selatan Nomor 8-9 Jakarta Pusat; yang berjumlah 2.317 orang yang terdistribusi pada 18 unit kerja (sumber data: Bidang Infodok BKD Provinsi DKI Jakarta, per April 2008). Hal ini dikarenakan populasi dianggap mewakili seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Unit kerja beserta PNS pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berada di areal Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.1, antara lain ;

Tabel 3.1 Populasi PNS pada Unit Kerja di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Sekretariat DPRD	138
2	Badan Perencanaan Daerah (Bappeda)	133
3	Badan Pengawasan Daerah (Bawasda)	214
4	Badan Kesatuan Bangsa (Bakesbang)	77
5	Badan Pemberdayaan Masyarakat (BPM)	97
6	Dinas Trantib dan Linmas (Trantib)	156
7	Biro Hukum	61
8	Biro Keuangan	234
9	Biro Umum	275
10	Biro Perlengkapan	154
11	Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah (KAKDA)	44
12	Biro Administrasi Wilayah (Adwil)	117
13	Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala)	48
14	Biro Humas dan Protokol (Humas)	128
15	Biro Administrasi Perekonomian (Ad-Eko)	92
16	Biro Administrasi Sarana Perkotaan (ASP)	79
17	Biro Administrasi Kesejahteraan Masyarakat (Adkesmas)	119
18	Kantor Pengelolaan Teknologi Informasi (KPTI)	151
	Total	2317

b. Sampel

Menurut Gay dan Diehl (1992) dalam Aritonang (2005:132) dikemukakan bahwa untuk penelitian deskriptif dibutuhkan sampel paling sedikit 10% dari

populasinya. Sehingga ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini sebesar 232 orang ($2317 \times 10\% = 231,7$ atau dibulatkan menjadi 232).

Sesuai dengan karakteristik populasi yang terdiri dari pegawai yang terdapat pada 18 unit kerja tersebut, maka teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak berdasarkan kelompok/lokasi populasi yaitu unit kerja yang berlokasi di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Jalan Merdeka Selatan Nomor 8-9 Jakarta Pusat dengan penghitungan sampel sebagaimana Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2 Sampel Penelitian (PNS) pada Unit Kerja di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Sampel (orang)	Prosentase (%)
1	Sekretariat DPRD	138	$138 / 2317 \times 232 = 13,82 = 14$	6,0
2	Bapeda	133	$133 / 2317 \times 232 = 13,32 = 13$	5,6
3	Bawasda	214	$214 / 2317 \times 232 = 21,43 = 21$	9,1
4	Bakesbang	77	$77 / 2317 \times 232 = 7,71 = 8$	3,4
5	BPM	97	$97 / 2317 \times 232 = 9,71 = 10$	4,3
6	Dinas Trantib	156	$156 / 2317 \times 232 = 15,62 = 16$	6,9
7	Biro Hukum	61	$61 / 2317 \times 232 = 6,11 = 6$	2,6
8	Biro Keuangan	234	$234 / 2317 \times 232 = 23,43 = 23$	9,9
9	Biro Umum	275	$275 / 2317 \times 232 = 27,54 = 28$	12,1
10	Biro Perlengkapan	154	$154 / 2317 \times 232 = 15,42 = 15$	6,5
11	Biro KAKDA	44	$44 / 2317 \times 232 = 4,41 = 4$	1,7
12	Biro Adwil	117	$117 / 2317 \times 232 = 11,72 = 12$	5,2
13	Biro Ortala	48	$48 / 2317 \times 232 = 4,81 = 5$	2,2
14	Biro Humas	128	$128 / 2317 \times 232 = 12,82 = 13$	5,6
15	Biro Ad-Eko	92	$92 / 2317 \times 232 = 9,21 = 9$	3,9
16	Biro ASP	79	$79 / 2317 \times 232 = 7,91 = 8$	3,4
17	Biro Adkesmas	119	$119 / 2317 \times 232 = 11,92 = 12$	5,2
18	KPTI	151	$151 / 2317 \times 232 = 15,12 = 15$	6,5
Total		2317	= 232	100

Sumber : Bidang Infodok BKD Provinsi DKI Jakarta, April 2008.

Terkait dengan perhitungan sampel tersebut, maka kuesioner diberikan secara acak pada masing-masing unit kerja yang berada di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sehingga hasil analisis dan kesimpulan diharapkan dapat mewakili semua unsur.

Perhitungan sampel yang digunakan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* karena cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan

secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen (Sugiyono, 2002:59).

3.2.2 Populasi dan Sampel Pemberi Layanan

Populasi pemberi layanan kepegawaian ini terdiri dari para pejabat (manajer) eselon II.a, III.a dan IV.a dan petugas kepegawaian (*front line staff*) yang bekerja memberikan pelayanan kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta.

a. Populasi dan Sampel para Pejabat (Manajer)

Pengertian manajer dalam penelitian ini, menurut Handoko (2000:14), adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain, terdiri dari :

- Pejabat Eselon II.a adalah Kepala BKD
- Pejabat Eselon III.a, antara lain ;
 1. Kepala Sekretariat,
 2. Kepala Bidang Pengadaan dan Pendayagunaan Pegawai (Dagun),
 3. Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Karier Pegawai (Bangrir),
 4. Kepala Bidang Kesejahteraan Pegawai (Kesra),
 5. Kepala Bidang Peraturan Perundang-Undangan dan Pembinaan Disiplin Pegawai (PPUPD),
 6. Kepala Bidang Kepangkatan (Pangkat), dan
 7. Kepala Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian (Infodok).
- Pejabat Eselon IV.a, antara lain ;
 1. Sekretariat, terdiri dari 3 Kepala Sub Bagian, yaitu;
 - * Kepala Sub Bagian (Kasubbag) Umum,
 - * Kasubbag Keuangan, dan
 - * Kasubbag Kepegawaian.
 2. Bidang Dagun, terdiri dari 3 Kepala Sub Bidang (Kasubbid), yaitu;
 - * Kasubbid Analisa Kebutuhan Pegawai,
 - * Kasubbid Penerimaan dan Pendayagunaan, dan
 - * Kasubbid Psikologi dan Konseling Pegawai.
 3. Bidang Bangrir, terdiri dari 4 Kasubbid, yaitu;
 - * Kasubbid Analisa Kebutuhan Diklat,
 - * Kasubbid Evaluasi Pasca Diklat,
 - * Kasubbid Perencanaan Karier, dan
 - * Kasubbid Mutasi Jabatan.

4. Bidang Kesra, terdiri dari 4 Kasubbid, yaitu;
 - * Kasubbid Analisa Gaji dan Tunjangan,
 - * Kasubbid Analisa Kesehatan dan Cuti,
 - * Kasubbid Penghargaan dan Tanda Jasa, dan
 - * Kasubbid Pemensiunan.
5. Bidang PPUPD, terdiri dari 4 Kasubbid, yaitu;
 - * Kasubbid Analisa Peraturan Kepegawaian,
 - * Kasubbid Pembinaan Mental Pegawai,
 - * Kasubbid Evaluasi Kinerja Pegawai, dan
 - * Kasubbid Pembinaan Disiplin Pegawai.
6. Bidang Kepangkatan, terdiri dari 4 Kasubbid, yaitu;
 - * Kasubbid Kepangkatan I,
 - * Kasubbid Kepangkatan II,
 - * Kasubbid Kepangkatan III, dan
 - * Kasubbid Kepangkatan IV.
7. Bidang Infodok, terdiri dari 3 Kasubbid, yaitu;
 - * Kasubbid Analisa Kebutuhan Informasi Kepegawaian,
 - * Kasubbid Verifikasi Data, dan
 - * Kasubbid Pengolahan Dokumentasi Kepegawaian.

Populasi pejabat (*manager*) di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta berjumlah 33 orang, antara lain; eselon II.a (1 orang), eselon III.a (7 orang) dan eselon IV.a (25 orang). Untuk menentukan jumlah sampel digunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2002:62).

b. Populasi dan Sampel Petugas Kepegawaian BKD

Petugas kepegawaian BKD dalam hal ini adalah para pegawai (PNS) yang bekerja di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta dan mendapatkan penugasan untuk melaksanakan fungsi pelayanan kepada pelanggan (pegawai) berdasarkan Bidang/Bagian masing-masing, antara lain;

- Sekretariat
- Bidang Pengadaan dan Pendayagunaan Pegawai (Dagun),
- Bidang Pembinaan dan Pengembangan Karier Pegawai (Bangrir),
- Bidang Kesejahteraan Pegawai (Kesra),
- Bidang Peraturan Perundang-Undangan dan Pembinaan Disiplin Pegawai (PPUPD),
- Bidang Kepangkatan (Pangkat), dan
- Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian (Infodok).

Sedangkan sampel penelitiannya sedapat mungkin mewakili semua populasi secara proporsional, sampel petugas pelayanan kepegawaian ini diambil secara acak sebanyak 5 orang yang mewakili Bagian/Bidang di BKD. Jumlah sampel keseluruhan yaitu 35 orang, dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2002:62) sampel diambil untuk penelitian paling sedikit adalah 30 sampel.

Langkah selanjutnya adalah melakukan penelitian melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, untuk pejabat eselon II.a, III.a dan IV.a (manager) sebanyak 33 orang dan petugas pelayanan kepegawaian (*front line staff*) sebanyak 35 orang, dan diperoleh data mengenai identitas responden berdasarkan golongan ruang, eselon (bagi pejabat), usia, lama bekerja, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

3.3 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari pelaksanaan pengumpulan data dengan menggunakan teknik *survey* dengan cara menyebarkan daftar kuesioner secara acak kepada responden penerima layanan yang dianggap dapat mewakili setiap unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan responden pemberi layanan yang dianggap dapat mewakili setiap bagian/bidang pelayanan kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta. Selanjutnya responden mengisi daftar kuesioner yang telah disediakan tersebut.

Sedangkan data sekunder diperoleh melalui penelusuran berbagai kepustakaan dan dokumen, antara lain laporan semesteran/tahunan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan relevan dengan penelitian ini.

Pengumpulan data dengan teknik kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi yang luas dari subyek penelitian dengan memperhatikan ruang lingkup dari penelitian, yaitu responden penerima layanan (*service recipient*) dan responden pemberi layanan/penyedia layanan (*service provider*).

Bentuk pertanyaan untuk kuesioner bersifat tertutup, yang berarti jawaban dari setiap pertanyaan disediakan pilihan jawaban sesuai dengan pendapat dan penilaian responden.

Pertama, kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai terdiri dari 2 bentuk, yaitu; (1) penilaian penerima layanan terhadap tingkat pelaksanaan pelayanan (kinerja), dan (2) penilaian harapan penerima layanan terhadap pelayanan dari BKD; dimana kepuasan penerima layanan diperoleh dari besar-kecilnya *gap* antara penilaian kinerja dan harapan penerima layanan terhadap pelayanan yang diterima.

Semakin besar *gap* yang terjadi, maka dapat diasumsikan kepuasan penerima layanan rendah atau tidak puas atas layanan yang diterimanya. Sebaliknya kepuasan penerima layanan akan mencapai maksimum apabila *gap* yang terjadi sangat kecil atau nol.

Kedua, kuesioner untuk mengetahui *gap* 3 dan faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *gap* 3 terdiri dari 2 bentuk, yaitu; (1) penilaian para manager (pejabat) terhadap spesifikasi kualitas pelayanan, dan (2) penilaian dari petugas pelayanan kepegawaian (*front line staff*) terhadap *service delivery*. Sehingga nantinya dapat diketahui besar-kecilnya *gap* antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan *service delivery*-nya. Apabila skor *gap* 3 itu negatif, berarti *service delivery* dari petugas pelayanan kepegawaian BKD tidak baik/rendah; sedangkan apabila positif, berarti *service delivery* dari petugas cukup baik/sangat baik.

3.4 VARIABEL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan untuk menganalisis kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta terdiri dari 3 (tiga) kelompok variabel, yaitu ; (1) variabel Dimensi Kualitas Pelayanan (*Servqual*) sebanyak 20 (dua puluh) sub dimensi (atribut), (2) variabel Spesifikasi Kualitas Pelayanan sebanyak 7 (tujuh) atribut, dan (3) variabel *Service Delivery* sebanyak 25 (dua puluh lima) atribut. Mengenai atribut dapat juga berfungsi sebagai indikator atau alat ukur yang mendukung penelitian ini. Keseluruhan

variabel dan atribut penelitian dimaksud secara rinci tersaji pada Tabel 3.3, Tabel 3.4, dan Tabel 3.5, berikut ini.

Adapun pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada responden melalui kuesioner yang mencakup lima dimensi kualitas pelayanan, tertuang pada Tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Variabel Dimensi Kualitas Pelayanan dan Atribut Pelayanan (Sub Dimensi Kualitas Pelayanan) bagi Pelanggan (Pegawai)

Variabel	Atribut Pelayanan (Sub Dimensi Kualitas Pelayanan)
Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai. 2. Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan pelayanan. 3. Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap. 4. Keramahan petugas kepegawaian. 5. Infrastruktur TIK (website/www.bkddki.net).
Kehandalan (<i>Reliability</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Ketepatan dan keakuratan pelayanan kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Gaji, Penghargaan Masa Kerja, Mutasi, Diklat dan Jabatan). 7. Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit. 8. Pelayanan kepegawaian memiliki waktu/jadwal pelayanan yang tepat. 9. Terjalin koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan.
Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 10. Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul. 11. Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh Pegawai. 12. Keseriusan Petugas Kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan Pegawai. 13. Kesigapan dan ketulusan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan informasi, baik lang-sung maupun melalui telepon.
Jaminan/ kepastian (<i>Assurance</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 14. Pengetahuan dan kecakapan Petugas Kepegawaian maupun Pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian. 15. Kredibilitas (kejujuran, ketegasan dan tepat janji) Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan. 16. Melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai (menimbulkan rasa percaya).
Empati (<i>Empathy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 17. Memberikan perhatian secara personal kepada pegawai. 18. Melakukan pembinaan kepegawaian secara rutin kepada seluruh unit kerja. 19. Petugas Kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu). 20. BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan.

Sumber : Zeithaml, et. al. (1990:181-183) dan Supranto (2006:266), (telah diolah kembali).

Untuk memungkinkan para pelanggan menjawab kuesioner penelitian dalam berbagai tingkatan bagi setiap atribut pelayanan (indikator), maka format jawaban

dengan menggunakan skala 5 tingkat atau format tipe likerts (R.S. Likert, 1932 dalam Supranto, 2006:86), yaitu ;

- 1) Kuesioner penelitian untuk mengukur tingkat kepentingan (harapan) pelanggan, terdiri dari ; sangat penting (skor 5), penting (skor 4), cukup penting (skor 3), kurang penting (skor 2), dan tidak penting (skor 1); dan
- 2) Kuesioner penelitian untuk mengukur tingkat pelaksanaan (kinerja) yang telah diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, terdiri dari ; sangat baik (skor 5), baik (skor 4), cukup baik (skor 3), kurang baik (skor 2), dan tidak baik (skor 1).

Seluruh variabel dan atribut (indikator) tersebut di atas selanjutnya diopersonalisasikan ke dalam kuesioner (daftar pertanyaan) yang didistribusikan kepada para responden pelanggan (pegawai) yang dibagi berdasarkan tingkat kepentingan (harapan) responden dan tingkat pelaksanaan (kinerja) yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta yang dirasakan oleh responden.

Selanjutnya untuk pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada responden penerima layanan (Pejabat dan Petugas Kepegawaian BKD) melalui kuesioner yang mencakup *Gap 3* dan faktor-faktor yang memberikan kontribusi pada terjadinya *Gap 3*, tersaji pada Tabel 3.4 dan Tabel 3.5 di bawah ini;

Tabel 3.4 Variabel Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan Atribut Penelitian (Sub Variabel Spesifikasi Kualitas Pelayanan) bagi Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta

Variabel (Faktor)	Atribut Penelitian (Sub Variabel Spesifikasi Kualitas Pelayanan)
Komitmen pada kualitas pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. BKD memiliki komitmen terhadap kualitas pelayanan. 2. BKD mempunyai program internal untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
Penentuan Tujuan / <i>Goal Setting</i>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Di BKD, kami dapat menentukan tujuan yang spesifik tentang kualitas pelayanan.
Standarisasi Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 4. BKD menggunakan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang efektif dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian. 5. BKD mempunyai <i>Standard Operational Proce-dures</i> (SOP) atau Petunjuk Kerja untuk memberikan Pelayanan Kepegawaian secara konsisten.
Persepsi Kelayakan / <i>Perception of feasibility</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. BKD memiliki Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) untuk mendukung Pelayanan Kepegawaian agar sesuai dengan kebutuhan Pegawai. 7. BKD mempunyai kebijakan mentransformasikan informasi ke dalam e-Government melalui pengembangan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berupa website (www.bkddki.net)

Sumber : Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:200-201), (telah diolah kembali).

Tabel 3.5 Variabel *Service Delivery* dan Atribut Penelitian (Sub Variabel *Service Delivery*) bagi Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

Variabel (Faktor)	Atribut Penelitian (Sub Variabel <i>Service Delivery</i>)
Kerja Tim (<i>Team Work</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. BKD berupaya membangun <i>Team Work</i> yang solid pada seluruh bagian/bidang untuk memberikan Pelayanan Kepegawaian yang baik dan konsisten kepada pelanggan. 2. Saya merasa, bahwa saya mempunyai peran (kontribusi) aktif dalam mewujudkan <i>Team Work</i> yang baik di BKD. 3. Antara saya dan rekan kerja saling mendukung dalam memberikan pelayanan, dan tidak terjadi adanya persaingan yang tidak sehat. 4. Saya merasa nyaman dengan lingkungan pekerjaan saya, dimana telah terwujud <i>Team Work</i> yang baik.
Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pegawai ditempatkan pada posisi/kedudukan yang tepat, sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. 6. Pegawai BKD merupakan orang-orang dengan kompetensi memadai. 7. BKD memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti Diklat yang dapat meningkatkan keterampilan. 8. Saya merasa nyaman dengan posisi/kedudukan saat ini.
Kesesuaian Teknologi dengan Tugas	<ol style="list-style-type: none"> 9. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan peralatan yang telah disediakan. 10. Kondisi peralatan yang tersedia memenuhi spesifikasi (kebutuhan) dalam penyelesaian pekerjaan. 11. Peralatan yang digunakan memungkinkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. 12. Peralatan yang tersedia telah memenuhi harapan saya.
Kendali yang dirasakan	<ol style="list-style-type: none"> 13. Pelayanan Kepegawaian di BKD mempunyai standar dan prosedur yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap Petugas BKD. 14. Saya tidak merasa tertekan dengan volume pekerjaan yang relatif banyak yang harus diselesaikan secara cepat, akurat dan tepat waktu. 15. Saya merasa, selalu memberikan perhatian yang besar pada pekerjaan saya, sehingga pembagian kerja yang telah diberikan oleh atasan/pimpinan dapat diselesaikan sebaik-baiknya. 16. Saya merasa puas dengan kinerja yang telah dicapai, karena walaupun volume pekerjaan relatif banyak, namun tidak membatasi hubungan yang baik antara sesama rekan kerja maupun pelanggan.
Sistem Kontrol yang Tepat	<ol style="list-style-type: none"> 17. BKD menerapkan sistem kontrol terhadap pegawainya melalui penerapan penilaian kinerja yang didasarkan pada <i>output</i>/keluaran yang dihasilkan, juga bagaimana harus berinteraksi dengan pelanggan. 18. BKD menerapkan kebijakan <i>Incentive System</i>, bagi Petugas yang melakukan pelayanan dengan baik akan memperoleh penghargaan/<i>reward</i> yang lebih baik dari pada yang lain. 19. Saya merasa, system control yang meliputi penilaian kinerja dan pemberian insentif yang diterapkan, mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kepegawaian.
Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 20. Di BKD, lebih banyak menekankan pada tugas pelayanan bagi pelanggan daripada menekankan pada pekerjaan yang lain. 21. Walaupun banyak tugas yang diberikan pimpinan kepada saya, namun tidak membuat saya merasa berat/tertekan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan secara efektif. 22. Saya merasa dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, walaupun banyak permintaan pelanggan untuk dilayani baik secara langsung maupun melalui telepon.

(Sambungan Tabel 3.5)

Variabel (Faktor)	Atribut Penelitian (Sub Variabel <i>Service Delivery</i>)
Sistem Kontrol yang Tepat	23. Saya memperoleh sejumlah informasi yang cukup dari BKD mengenai tugas pelayanan yang harus saya berikan. 24. Saya merasa mendapat pelatihan-pelatihan dari BKD mengenai bagaimana berinteraksi dengan para pelanggan/pegawai secara efektif. 25. Saya memahami aspek-aspek apa saja yang paling ditekankan oleh pimpinan dalam memberikan penilaian kinerja.

Sumber : Zeithaml, et. al. (1990:202-205), (telah diolah kembali).

Selanjutnya dalam kuesioner tersebut menggunakan format jawaban dengan menggunakan skala 5 tingkat (Skala Likert), yaitu ;

- 1) Kuesioner penelitian untuk mengukur penilaian para pejabat (manajer) BKD Provinsi DKI Jakarta terhadap spesifikasi kualitas pelayanan, terdiri dari ; sangat penting (skor 5), penting (skor 4), cukup penting (skor 3), kurang penting (skor 2), dan tidak penting (skor 1); dan
- 2) Kuesioner penelitian untuk mengukur penilaian Petugas Kepegawaian (*front line staff*) BKD Provinsi DKI Jakarta terhadap *service delivery*, terdiri dari ; sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), agak setuju/ragu-ragu (skor 3), kurang setuju (skor 2), dan tidak setuju (skor 1).

Kuesioner penelitian (daftar pertanyaan) selanjutnya diberikan kepada para responden, baik responden penerima layanan kepegawaian (pelanggan) maupun pemberi layanan, yakni; pejabat (manajer) dan petugas kepegawaian BKD. Jawaban atau pendapat/penilaian dari masing-masing responden melalui kuesioner penelitian dimaksud, kemudian dihimpun berdasarkan kelompok responden, untuk dijadikan sebagai bahan dalam pengolahan dan analisis data.

3.5 PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

Teknik pengolahan dan analisis data penelitian akan dilakukan dengan menggunakan bantuan piranti lunak "SPSS 15.0 for Windows". SPSS sebagaimana dimaksud dalam Santoso (2007:8), sebagai *software* statistik yang pada awalnya ditujukan bagi pengolahan data statistik untuk ilmu sosial (SPSS saat itu merupakan singkatan dari *Statistical Package for the Social Sciences*). Saat ini penggunaan SPSS diperluas untuk melayani berbagai jenis pengguna, seperti untuk proses produksi di pabrik, riset ilmu-ilmu sains, dan lainnya.

Sehingga kepanjangan SPSS itu sendiri berubah menjadi *Statistical Product and Service Solutions*.

Melalui pengolahan data dengan menggunakan SPSS ini, kemudian akan diaplikasikan dalam tahapan analisis data, sebagai berikut ; (a) Pengujian reliabilitas dan validitas data, (b) Analisis data untuk responden penerima layanan (pelanggan), (c) Analisis data untuk responden pemberi layanan (Pejabat dan Petugas Kepegawaian BKD), dan (d) Mengukur korelasi antara dimensi kualitas pelayanan (*Servqual*) dengan faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada terjadinya *gap 3* pada *Service Delivery*.

3.5.1 Pengujian Reliabilitas dan Validitas Data

Pada penelitian ini akan diuji reliabilitas dan validitas data, dikarenakan variabel yang digunakan adalah variabel latent atau *un-observed* (sering juga disebut konstruk), yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator-indikator (atribut pelayanan) yang diamati dengan menggunakan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang sesuatu hal (Ghozali, 2006:41-45 dan Sarwono, 2006:218-227).

a. Pengujian Reliabilitas Data.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten/stabil dari waktu ke waktu. Dalam pengukuran reliabilitas ini menggunakan cara *one shot*: disini pengukurannya hanya sekali saja untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1967).

b. Pengujian Validitas Data.

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas akan dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut;

- Tahap I. Menentukan Hipotesis
 H_0 = Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor variabel.
 H_a = Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor variabel.
- Tahap II. Menentukan besarnya nilai r table dengan ketentuan derajat kebebasan (df) = jumlah kasus - 2 dengan tingkat signifikansi sesuai yang ditetapkan peneliti.
- Tahap III. Menghitung koefisien korelasi (r) kuesioner untuk setiap butir pertanyaan. Hasilnya dapat dilihat pada bagian output SPSS, yaitu; *Corrected Item Total Correlation*. Apabila nilai *Corrected Item Total Correlation* > r table, maka butir pertanyaan valid. Namun, apabila nilai *Corrected Item Total Correlation* < r table, maka butir pertanyaan tidak valid sehingga butir pertanyaan tersebut harus dihilangkan.

3.5.2 Analisis Data untuk Responden Penerima Layanan (Pelanggan).

a. Pengukuran Tingkat Kesesuaian.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja, maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, hal ini mengacu pada pendapat Supranto (2006:241).

Tingkat kesesuaian yang dimaksud dalam penelitian ini, adalah hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor kepentingan/harapan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Terdapat 2 (dua) buah variabel dalam penelitian ini, yaitu X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja BKD Provinsi DKI Jakarta yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan (harapan) pelanggan.

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$Tki = \frac{X_i}{Y_i} \times 100 \% \quad (3.1)$$

dimana : Tki = Tingkat kesesuaian responden
 X_i = Skor penilaian kinerja BKD
 Y_i = Skor penilaian kepentingan pelanggan.

b. Pengukuran Skor Dimensi Kualitas Pelayanan.

Rata-rata tingkat pelaksanaan (kinerja) pemberi layanan dan penilaian rata-rata tingkat kepentingan (harapan) penerima layanan dapat diketahui ada tidaknya *gap* antar variabel tersebut. Untuk mengetahui besar kecilnya *gap* ini, dengan menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:176), yaitu:

$$SSQ = SK - SH \quad (3.2)$$

dimana : - SSQ = Skor *Servqual*
 - SK = Skor Kinerja
 - SH = Skor Harapan

Berdasarkan nilai Skor *Servqual* di atas dapat diketahui Tingkat Kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, apakah sudah atau belum memenuhi harapan pelanggan pada masing-masing variabel atau atribut penelitian. Apabila Skor *Servqual* < 0 (negatif), artinya pelayanan kurang baik, Skor *Servqual* = 0 (nol), artinya pelayanan cukup baik, dan Skor *Servqual* > 0 (positif), artinya pelayanan baik/sangat baik.

c. Melakukan Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja (Importance-Performance Analysis).

Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja, ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kualitas Pelayanan Kepegawaian BKD memenuhi kepuasan pelanggan, (John A. Martila and John C. James 1977, dalam Supranto, 2006:239).

Di dalam analisis tersebut digunakan Diagram Kartesius, yakni suatu diagram yang dibagi atas 4 (empat) bagian yang dibatasi oleh 2 (dua) buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{X} , \bar{Y}). Di mana sumbu mendatar (\bar{X}) akan diisi oleh rata-rata dari skor rata-rata tingkat kinerja BKD seluruh atribut, dan sumbu tegak (\bar{Y}) akan diisi oleh rata-rata skor rata-rata tingkat kepentingan seluruh atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini menggunakan 20 (dua puluh) atribut, adapun rumus, menjadi:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n} \quad (3.3)$$

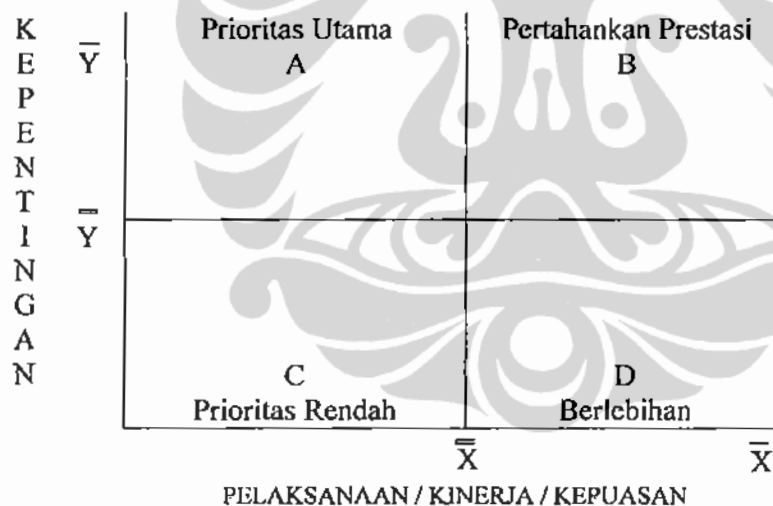
dimana : \bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kinerja
 \bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan
 n = Jumlah responden

Rumus selanjutnya, menjadi :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{K} \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i}{K} \quad (3.4)$$

dimana : \bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kinerja
 \bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan
 N = Jumlah responden
 K = Banyaknya atribut/faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan penerima layanan ($K=20$).

Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi 4 (empat) bagian ke dalam Diagram Kartesius seperti terlihat pada gambar 3.1 berikut.



Sumber : Philip Kotler (2003), *Marketing Management*, Eleventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, p. 460, dan J. Supranto (2006), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, hal. 257.

Gambar 3.1 Diagram Kartesius yang mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Diagram Kartesius di atas dibagi ke dalam 4 (empat) kuadran, antara lain;

1) Kuadran A, disebut dengan daerah Prioritas Utama.

Kuadran ini menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Pelayanan Kepegawaian BKD berada

dalam kuadran ini dan penanganannya perlu diprioritaskan oleh BKD, karena keberadaan atribut-atribut inilah yang dinilai sangat penting oleh pelanggan, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan.

- 2) Kuadran B, disebut dengan daerah Pertahankan Prestasi.

Kuadran ini menunjukkan atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Pelayanan Kepegawaian BKD berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan prestasinya, karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah dapat memuaskan pelanggan/Pegawai.

- 3) Kuadran C, disebut dengan daerah Prioritas Rendah.

Kuadran ini menunjukkan bahwa atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Pelayanan Kepegawaian BKD berada dalam kuadran ini dinilai masih dianggap kurang penting bagi pelanggan, sedangkan kualitas pelaksanaannya biasa atau cukup saja.

- 4) Kuadran D, disebut dengan daerah Berlebihan.

Kuadran ini menunjukkan bahwa atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Pelayanan Kepegawaian BKD berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan karena pelanggan menganggap tidak terlalu penting terhadap adanya atribut tersebut, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh BKD, sehingga sangat memuaskan.

3.5.3 Analisis Data untuk Responden Pemberi Layanan (Pejabat dan Petugas Kepegawaian).

Analisis data juga digunakan untuk menjelaskan penilaian responden para pejabat (manajer) terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan responden Petugas Pelayanan Kepegawaian (*front line staff*) BKD terhadap *Service Delivery*, dengan menggunakan rumus *Gap 3* dari Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:188-189) yang telah dimodifikasi penulis, yaitu :

$$SG3 = SSD - SSKP \quad (3.5)$$

dimana : - SG3 = Skor *Gap 3*
 - SSD = Skor *Service Delivery*
 - SSKP = Skor Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Apabila Skor $Gap\ 3 < 0$ (negatif) artinya *Service Delivery* kurang baik, Skor $Gap\ 3 = 0$ artinya *Service Delivery* cukup baik dan Skor $Gap\ 3 > 0$ (positif) artinya *Service Delivery* baik atau sangat baik.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa dalam kuesioner dengan responden Pejabat BKD menggunakan format jawaban menggunakan beberapa pilihan skala pendapat yang terukur (*Linkert Scale*) yang terdiri dari sangat penting (skor 5), penting (skor 4), cukup penting (skor 3), kurang penting (skor 2), dan tidak penting (skor 1). Sementara untuk kuesioner responden Petugas Kepegawaian BKD menggunakan format jawaban skala Likert yang terdiri dari sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), cukup setuju (skor 3), kurang setuju (skor 2), dan tidak setuju (skor 1).

Berdasarkan hasil penilaian spesifikasi kualitas pelayanan dan hasil penilaian *service delivery* akan dihasilkan perhitungan mengenai ada tidaknya *gap 3* dari pihak pemberi layanan. Karena pengukuran *service delivery* dari petugas pelayanan kepegawaian diperoleh besar-kecilnya *gap* antara penilaian spesifikasi kualitas pelayanan dan *service delivery*-nya maka semakin besar *gap* yang terjadi (skor negatif), maka dapat diasumsikan *service delivery* dari petugas rendah atau kurang baik. Sebaliknya *service delivery* akan mencapai maksimum apabila *gap* yang terjadi sangat kecil (positif) atau nol.

Selanjutnya menghitung distribusi frekuensi variasi jawaban responden terhadap faktor-faktor kontribusi dari *gap 3*, juga menghitung rata-rata penilaian responden petugas pelayanan tiap indikator *gap 3* (*team work*, kesesuaian skill pegawai-tugas, kesesuaian teknologi-tugas, kendali yang dirasakan, sistem kontrol yang tepat, konflik peran dan ambiguitas peran) dan rata-rata penilaian untuk tiap item pertanyaan dari seluruh responden petugas pelayanan.

3.5.4 Mengukur korelasi antara dimensi kualitas pelayanan (*Servqual*) dengan faktor *gap 3*.

Dalam penelitian ini, akan diuji ada tidaknya korelasi pada dimensi kualitas pelayanan dan faktor *gap 3*, dengan menggunakan analisis Spearman *Rank* (Rho) dengan bantuan piranti lunak SPSS 15,00 for *Windows*, (Santoso, 2007:238-242). Penggunaan uji korelasi Spearman *Rank* (Rho) digunakan untuk pengukuran korelasi pada statistik nonparametrik (dalam penelitian ini data yang digunakan

adalah data ordinal). Uji korelasi Spearman (diberi simbol r) tidak memberikan dugaan untuk koefisien peringkat suatu populasi.

Tahap ini akan menguji korelasi antara faktor *gap* 3 dengan dimensi kualitas pelayanan (*Servqual*). *Servqual* ini didapat dari 232 responden penerima layanan (PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta) yang disaring lagi secara acak dan diperoleh 35 responden penerima layanan. Kemudian skor dari tiap-tiap 5 (lima) dimensi *Servqual* yaitu; bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan/kepastian dan empati, dikorelasikan dengan skor faktor yang memberikan kontribusi pada terjadinya *gap* 3, yaitu *team work*, kesesuaian *skill* pegawai-tugas, kesesuaian teknologi-tugas, kendali yang dirasakan, sistem kontrol yang tepat, konflik peranan dan ambiguitas peranan, dengan menggunakan Spearman Rank (Rho).

Lebih lanjut menurut Santoso (2007:241), berkenaan dengan besaran angka korelasi (r), apabila; r berkisar pada 0 (nol) artinya tidak ada korelasi sama sekali, $r = 1$ (satu) artinya terdapat korelasi sempurna. Sedangkan apabila; $r > 0,5$ menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan $r < 0,5$ korelasi lemah. Kemudian, apabila tanda korelasi negatif (-) pada output menunjukkan adanya arah hubungan yang berlawanan, sedangkan tanda positif (+) menunjukkan arah hubungan yang sama (searah).

Dari hasil pengolahan tersebut, selanjutnya dilakukan uji signifikansi hasil korelasi, artinya apakah angka korelasi output SPSS tersebut benar-benar signifikan atau dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan dua variabel. Adapun ketentuan yang digunakan dalam menentukan signifikansi adalah sebagai berikut;

1) Hipotesis :

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel; berarti angka korelasi adalah 0.

H_i : Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel; atau angka korelasi tidak 0.

2) Dasar Pengambilan Keputusan :

a. Berdasarkan probabilitas

Misal : ditentukan $\alpha = 5\%$, maka ;

Jika probabilitas $> 0,025$, maka H_0 diterima.

Jika probabilitas $< 0,025$, maka H_0 ditolak.

Dalam hal ini, nilai probabilitas adalah $\alpha/2 = 0.05/2 = 0,025$; hal ini disebabkan uji dilakukan dua sisi. Nilai probabilitas dalam output SPSS diperoleh dari kolom Sig. (2 tailed).

b. Berdasarkan tanda * yang diberikan SPSS

Signifikansi tidaknya korelasi dua variabel bisa dilihat dari adanya tanda * pada pasangan data yang dikorelasikan dengan melihat output yang diberikan SPSS. Untuk tanda “ * ” menunjukkan tingkat signifikansi pada taraf $\alpha = 5\%$, sedangkan “ ** ” menunjukkan tingkat signifikansi pada taraf $\alpha = 1\%$.

3.6 KERANGKA PENELITIAN

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi pemerintah, selain dari fungsi distribusi, regulasi, dan proteksi. Terkait dengan hal tersebut, menurut penelitian yang dilakukan oleh *Indonesia Institute for Civil Society* (INCIS, 2005) dalam Sinambela (2006:119), menyatakan bahwa kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh Pemprov DKI Jakarta selama ini belum memuaskan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terlihat belum maksimalnya pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur Pemprov DKI Jakarta. Sinyalemen tersebut juga ditujukan kepada BKD Provinsi DKI Jakarta, sebagai organisasi perangkat daerah yang menyelenggarakan Pelayanan Kepegawaian kepada PNS di lingkungan Pemprov DKI Jakarta. Hal tersebut dapat diidentifikasi dari ditemui adanya keluhan maupun pengaduan dari PNS yang dilayani (Pelanggan), antara lain; (1) adanya kesenjangan informasi mengenai Pelayanan Kepegawaian dari BKD kepada pelanggan, (2) Pelayanan Kepegawaian belum seluruhnya dapat diselesaikan tepat waktu, (3) kesalahan data pada Surat Keputusan (SK) Kepegawaian, dan (4) penyelesaian keluhan pelanggan belum optimal.

Tidak dapat dipungkiri bahwa bagaimanapun Pemprov DKI Jakarta dalam hal ini BKD Provinsi DKI Jakarta memiliki berbagai keterbatasan, antara lain dalam hal penyediaan sumberdaya, terutama anggaran (keuangan), sarana dan prasarana pelayanan, serta kompetensi sumberdaya manusia sebagai penyelenggara pelayanan yang masih relatif terbatas. Akan tetapi, kondisi yang demikian bukan justifikasi bahwa kualitas pelayanan kepada pelanggan menjadi

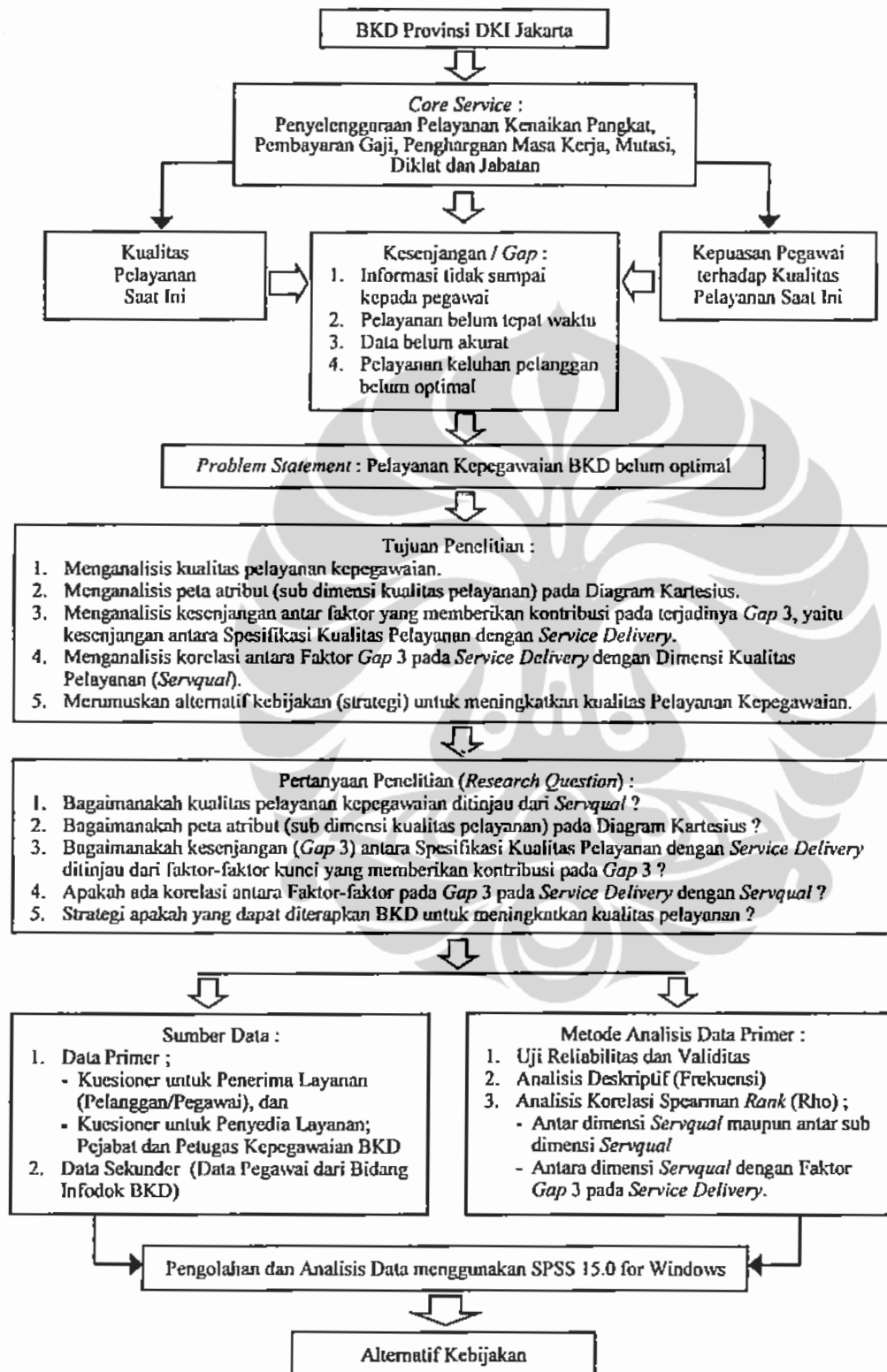
terabaikan. Masih terdapat peluang-peluang yang dapat diberdayakan untuk mengatasinya.

Untuk itulah maka BKD Provinsi DKI Jakarta perlu menilai faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggannya dan apakah telah dipenuhinya. Contoh; proses pembuatan SK Kenaikan Pangkat tepat dan akurat, bila dianggap penting oleh Pegawai dan juga penilaian Pegawai terhadap kinerja sangat baik, maka Pegawai akan merasa sangat puas.

Sesuai dengan tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian, maka penerima layanan (pelanggan) maupun pemberi layanan (Pejabat dan Petugas Kepegawaian BKD) akan diminta untuk memberikan pendapatnya melalui kuesioner yang diberikan; untuk menilai sejauh mana kualitas Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta. Dari sektor pelanggan akan ditinjau dari Dimensi Kualitas Pelayanan (*Servqual*), sementara dari sektor pemberi layanan akan ditinjau dari faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*, yaitu; Spesifikasi Kualitas Pelayanan ditujukan kepada Pejabat BKD, sedangkan *Service Delivery* ditujukan kepada Petugas Kepegawaian BKD. Kedua sektor ini mengadopsi Teori atau Konsep *Servqual* yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990).

Sehingga, melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh suatu formulasi strategi (alternatif kebijakan) yang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan sebagaimana yang telah disebutkan di atas untuk kemudian dapat diaplikasikan, yang tentunya diharapkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta dapat lebih meningkat dan dapat memenuhi harapan Pegawai sebagai pelanggan.

Selanjutnya, kerangka pemikiran ini secara rinci dapat digambarkan dalam bentuk skema pada gambar 3.2, sebagai berikut ;



Gambar 3.2 Kerangka Penelitian Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PROFIL BKD PROVINSI DKI JAKARTA

4.1.1 Tugas Pokok dan Fungsi BKD

Sesuai pasal 34 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan perangkat daerah. Selanjutnya pada Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, bahwa yang dimaksud dengan Badan Kepegawaian Daerah adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Sejalan dengan kebijakan kepegawaian pada tingkat nasional, maka untuk operasionalisasi di tingkat daerah/provinsi dibentuk Badan Kepegawaian. Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Untuk Provinsi DKI Jakarta, Peraturan Daerah yang mengatur tentang Badan Kepegawaian Daerah terdapat pada Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2001 tentang Bentuk Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Propinsi DKI Jakarta. Pada peraturan daerah ini dinyatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah di bidang Kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung-jawab kepada Gubernur.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah dikoordinasikan oleh Asisten Tata Praja dan Aparatur. Sedangkan tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah adalah merencanakan

kebijakan, mengolah, merumuskan dan mengkoordinasikan pembinaan serta memberikan pelayanan administratif bidang kepegawaian.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

- 1) perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian
- 2) perencanaan dan penyusunan formasi pegawai
- 3) penyelenggaraan pengadaan dan seleksi calon pegawai
- 4) penyelenggaraan pemutasian dalam rangka pendayagunaan pegawai
- 5) penyusunan program pengembangan pegawai termasuk pendidikan dan latihan pegawai
- 6) perencanaan dan penyelenggaraan *assessment* untuk tujuan mutasi, promosi dan diklat
- 7) penyelenggaraan kegiatan konseling peningkatan kinerja pegawai
- 8) penyiapan pedoman/petunjuk teknis administrasi di bidang kepegawaian
- 9) penyelenggaraan pembinaan disiplin pegawai
- 10) pembinaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah
- 11) analisa pelaksanaan penilaian kinerja pegawai
- 12) penyelenggaraan administrasi kepegawaian
- 13) analisa dan evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- 14) penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah
- 15) perencanaan dan penyelesaian administrasi pensiun
- 16) pengelolaan sistem informasi manajemen kepegawaian daerah
- 17) pembinaan hubungan informasi kepegawaian daerah pada Badan Kepegawaian Negara
- 18) pengelolaan dukungan teknis dan administratif.

4.1.2 Susunan Organisasi BKD dan Personalia

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mempunyai susunan organisasi sebagai berikut :

- 1) Kepala Badan
Kepala BKD merupakan pejabat yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah, yaitu Gubernur Provinsi DKI Jakarta.
- 2) Sekretariat
Bagian ini bertugas internal dalam urusan umum, keuangan dan kepegawaian.
- 3) Bidang Pengadaan dan Pendayagunaan Pegawai (Dagun)
Kegiatan analisa kebutuhan pegawai dan keperluan penerimaan serta pendayagunaan pegawai, mutasi dari propinsi lain dan antar unit kerja di Provinsi DKI Jakarta adalah tugas bidang pengadaan dan pendayagunaan

pegawai. Selain itu bidang ini juga menyiapkan pemeriksaan psikologi dan konseling bagi pegawai untuk keperluan tertentu.

4) Bidang Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai (Bangrir)

Bidang ini bertugas melakukan analisa kebutuhan diklat pegawai, evaluasi pendayagunaan pegawai pasca diklat, perencanaan karir serta mutasi jabatan. Kompetensi dan jenjang karir pegawai baik struktural maupun fungsional menjadi bagian dari tugas bidang ini pula.

5) Bidang Kesejahteraan Pegawai (Kesra)

Bidang ini bertugas melakukan analisa dan koordinasi mengenai gaji dan tunjangan, kesehatan dan cuti pegawai, pemberian penghargaan dan tanda jasa serta pensiun pegawai. Badan Cendana Bakti merupakan lembaga non struktural Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai mitra kerja dalam bidang pengurusan jenazah pegawai. Selain itu ada lembaga non struktural lain yang berbentuk "Yayasan" yang merupakan wadah kegiatan pensiunan pejabat dan pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

6) Bidang Peraturan Perundang-undangan dan Pembinaan Disiplin Pegawai (PPUPD)

Bidang ini bertugas melakukan analisa dan koordinasi peraturan-peraturan kepegawaian, pembinaan mental pegawai, evaluasi kinerja pegawai, serta pembinaan disiplin pegawai. Selain itu ada Lembaga non struktural "Korpri" yang merupakan mitra kerja.

7) Bidang Kepangkatan

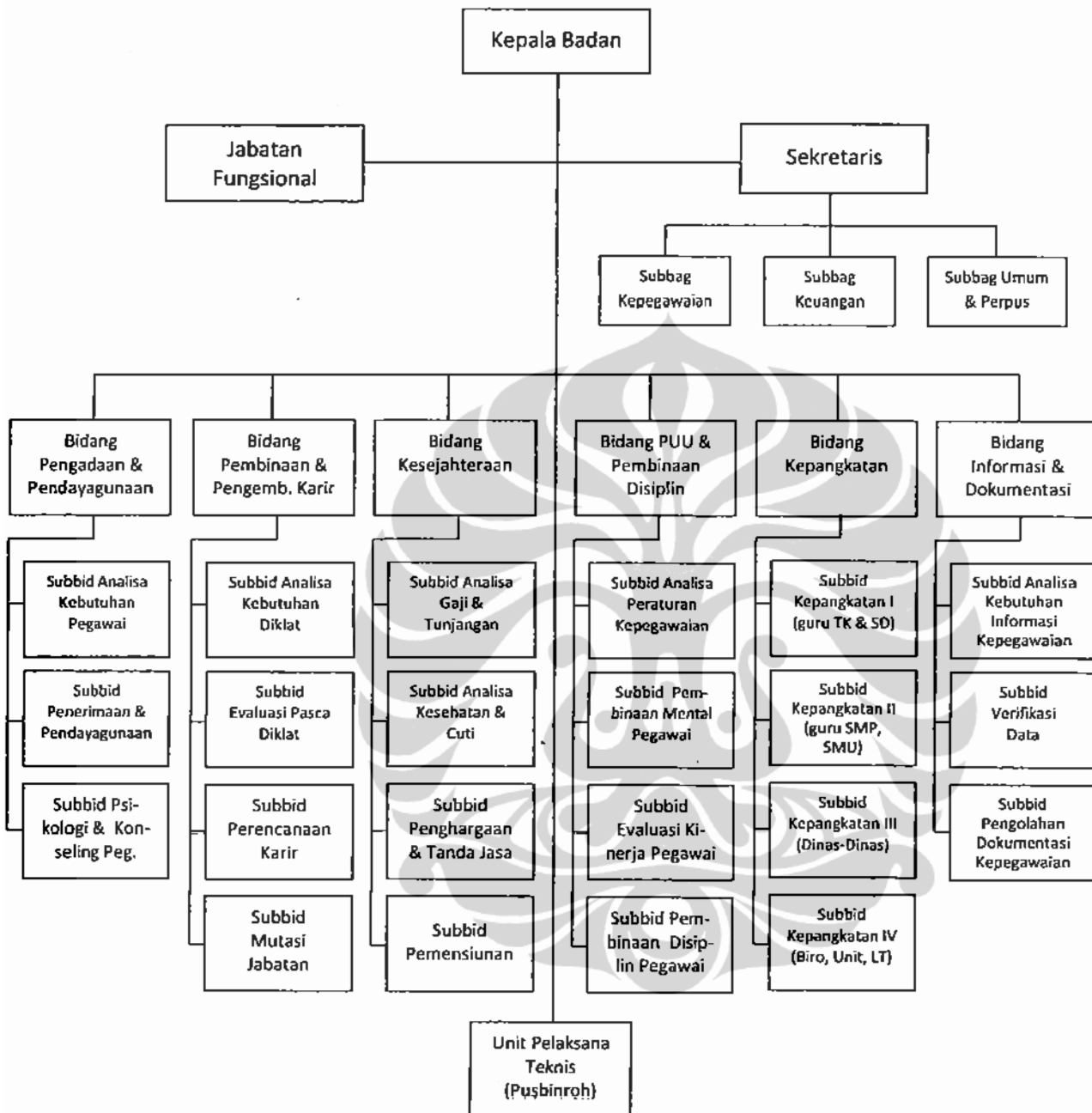
Bidang ini bertugas meneliti dan memproses kepangkatan pegawai provinsi DKI Jakarta. Daftar Urut Kepangkatan (DUK) menjadi salah satu tugas yang setiap tahun akan diperbaharui.

8) Bidang Informasi dan Dokumentasi Kepegawaian

Bidang ini bertugas menganalisa kebutuhan informasi pegawai, verifikasi data dan pengelolaan dokumen kepegawaian. Termasuk di dalamnya tugas koordinasi dalam pengeluaran daftar gaji berkala serta rapel gaji.

9) Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusbinroh di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta adalah Pusat Pembinaan Rohani (Pusbinroh). Struktur organisasinya ditetapkan dengan Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 104 Tahun 2002, struktur ini mempunyai unit pelaksana di setiap Kotamadya.

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta selengkapnya dapat dilihat pada Struktur Organisasi pada gambar 4.1. Dari bagan struktur organisasi tersebut, menunjukkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan dilaksanakan.



Sumber : Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 2001.

Gambar 4.1 Bagan Susunan Organisasi BKD Provinsi DKI Jakarta

Berkenaan dengan personalia/sumber daya manusia yang ada di BKD, jumlah seluruhnya sebanyak 222 orang dengan rincian pada Tabel 4.1 sebagai berikut ;

Tabel 4.1 Komposisi SDM BKD Provinsi DKI Jakarta menurut Golongan

No	Golongan	a	b	c	d	e	Jumlah
1	I	-	-	-	2	-	2
2	II	11	4	16	12	-	43
3	III	43	72	26	24	-	165
4	IV	6	5	-	1	-	12
Total							222

Sumber : Bidang Infodok BKD Provinsi DKI Jakarta, April 2008.

Menurut tabel di atas menunjukkan SDM aparatur (pegawai) yang bertugas di BKD terdistribusi pada golongan I/d sampai dengan IV/d. Secara umum, jumlah terbesar adalah golongan III sebanyak 165 orang, hal ini mencerminkan masa kerja para pegawai yang mempunyai golongan ruang/pangkat awal adalah II/a (pendidikan SLTA) sudah bekerja selama 20 tahun ke atas, disamping itu adanya pegawai yang pertama kali bekerja sebagai PNS sudah memperoleh golongan III/a (pendidikan S.1) dan III/b (pendidikan S.2), kemudian dengan adanya peningkatan pendidikan dari SLTA ke jenjang S.1 maka pegawai tersebut dapat disesuaikan ijasanya melalui Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Tingkat II.

Secara rinci, aparatur terdistribusi pada golongan I/d (2 orang), II/a (11 orang), II/b (4 orang), II/c (16 orang), II/d (12 orang), III/a (43 orang), III/b (72 orang), III/c (26 orang), III/d (24 orang), IV/a (6 orang), IV/b (5 orang) dan IV/d (1 orang).

Tabel 4.2 Komposisi SDM BKD Provinsi DKI Jakarta menurut Eselon dan Golongan

No	Eselon	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Non Eselon	2	43	131	-	176
2	II.a	-	-	-	1	1
3	III.a	-	-	-	8	8
4	IV.a	-	-	34	3	37
Total		2	43	165	12	222

Sumber : Bidang Infodok BKD Provinsi DKI Jakarta, April 2008.

Menurut tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi Pegawai BKD, meliputi; pegawai non eselon (staI) sebanyak 176 orang yang terdiri dari; golongan I (2 orang), golongan II (43 orang) dan golongan III (131 orang). Untuk pejabat eselon II.a (Kepala BKD) sebanyak 1 orang, pejabat eselon III.a (Kepala

Sekretariat, Kepala Bidang dan Kepala UPT Pusbinroh) sebanyak 8 orang, dan pejabat eselon IV.a (Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang) sebanyak 37 orang. Selanjutnya dalam struktur organisasi terdapat jabatan fungsional, namun sampai dengan saat ini jabatan tersebut belum difungsikan.

Bila dikaitkan dengan pendidikan pegawai, maka dapat dilihat pada tabel 4.3, di bawah ini :

Tabel 4.3 Komposisi Pendidikan Pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta.

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	5
2	SLTP	9
3	SLTA	99
4	Diploma	8
5	S.1	77
6	S.2	23
7	S.3	1
Total		222

Sumber : BKD Prov. DKI Jakarta, April 2008.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan komposisi pendidikan pegawai BKD beragam, namun lebih banyak SLTA (99 orang), selanjutnya berturut-turut adalah SD (5 orang), SLTP (9 orang), Diploma (8 orang), S.1 (77 orang), S.2 (23 orang) dan S.3 (1 orang). Hal ini menunjukkan ketersediaan SDM (aparatur) sangat memadai baik untuk kegiatan teknis operasional maupun dalam bidang tugas yang mengharuskan pengetahuan dan keterampilan yang tinggi untuk menunjang peningkatan kinerja BKD.

4.1.3 Visi dan Misi BKD Provinsi DKI Jakarta

a. Visi

Sebagai pandangan jangka panjang dari para pemimpin di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta dalam membawa dan membangun organisasinya menggapai cita-cita yang merupakan syarat mutlak suatu organisasi telah merumuskan suatu Visi sebagai berikut : "Terwujudnya aparatur pemerintah DKI Jakarta yang bermoral, professional, sejahtera dan bertaraf internasional".

Pemahaman terhadap Visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) BKD Provinsi DKI Jakarta sebagai unit kerja yang mempunyai tugas pokok merencanakan kebijakan, mengolah, merumuskan, mengkoordinasikan

pembinaan serta memberikan pelayanan administratif di bidang kepegawaian hendaknya mampu menjalankan tugas pokoknya tersebut secara lebih efektif dan efisien.

- 2) Aparatur yang diharapkan adalah aparatur yang mempunyai komitmen dan yang secara konsisten menggunakan nilai-nilai, agama, norma dan aturan-aturan yang berlaku di masyarakat (bermoral), yang ditunjang oleh kompetensi yang tinggi melalui pengetahuan dan keterampilan di bidangnya (profesional) dan diakui secara internasional yang selalu bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Tetapi dalam kapasitasnya sebagai pelaksana pembangunan Provinsi DKI Jakarta, agar memberikan kenyamanan dalam bekerja di bidangnya maka aparatur yang diharapkan hendaknya selalu memperhatikan keseimbangan dalam pemenuhan kebutuhan lahir dan bathin (sejahtera).

b. Misi

Organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu digerakkan oleh misi sebagai perwujudan dari visi yang akan dicapai. Dengan berpedoman pada misi yang akan dijalankan, organisasi tersebut tidak saja menjadi partisipatif dan efisien, tetapi juga efektif, inovatif dan manusiawi. Karena itu guna merealisasikan visi BKD sebagaimana yang dinyatakan di atas maka misi BKD Provinsi DKI Jakarta adalah :

- 1) Mendayagunakan aparatur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berbasis kompetensi.
- 2) Meningkatkan pelayanan di bidang kepegawaian secara tepat waktu dan tepat guna dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.
- 3) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur berdasarkan prestasi dan karir.
- 4) Melakukan perencanaan yang mampu menjawab tantang perkembangan kebutuhan aparatur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- 5) Meningkatkan pembinaan mental spiritual ke arah terwujudnya pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang religious dan berakhlak mulia.
- 6) Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang terintegrasi, cepat, tepat dan handal.

4.1.4 Jenis Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I, bahwa BKD melaksanakan kegiatan dalam rangka memberikan pelayanan kepegawaian kepada seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, antara lain dapat diuraikan jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, seperti tersaji

pada lampiran 15. Dari lampiran tersebut, mencerminkan intensitas kegiatan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta sebagai bentuk pelayanan publik di bidang kepegawaian yang berjumlah 106 kegiatan. Kegiatan tersebut dapat dirincikan menurut Bagian atau Bidang, antara lain ;

- | | | |
|--------------------|----------|--------------|
| 1) Sekretariat, | sebanyak | 16 kegiatan. |
| 2) Bidang Dagun, | sebanyak | 12 kegiatan. |
| 3) Bidang Pangkat, | sebanyak | 9 kegiatan. |
| 4) Bidang Kesra, | sebanyak | 22 kegiatan. |
| 5) Bidang Bangrir, | sebanyak | 17 kegiatan. |
| 6) Bidang Infodok, | sebanyak | 12 kegiatan. |
| 7) Bidang PPUPD, | sebanyak | 14 kegiatan. |
| 8) UPT Pusbinroh, | sebanyak | 4 kegiatan. |

Sesuai dengan visi dan misi yang diemban BKD Provinsi DKI Jakarta, maka seluruh kegiatan ini diharapkan akan dilaksanakan dengan baik untuk mengembangkan suatu pelayanan publik di bidang kepegawaian dengan didukung seluruh sumber daya yang ada; baik SDM aparatur maupun sarana teknologi dan sistem yang memadai, dengan demikian suatu pelayanan kepegawaian yang diberikan kepada seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta akan semakin membaik dan mendukung terwujudnya aparatur pemerintah DKI Jakarta yang bermoral, profesional, sejahtera dan bertaraf internasional.

4.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN PENELITIAN

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab sebelumnya bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis. Pertama, penerima layanan kepegawaian (pelanggan) sebanyak 232 orang, yang terdiri dari PNS yang bertugas di lingkungan Gedung Balaikota Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang tersebar di 18 unit kerja. Kedua, pemberi layanan kepegawaian, yang terdiri dari para pejabat (manajer) eselon II, III dan IV sebanyak 33 orang dan petugas kepegawaian (*front line staff*) di BKD Provinsi DKI Jakarta.

Adapun jenis-jenis Karakteristik Responden yang dijelaskan pada Bab ini meliputi Golongan Ruang, Eselon, Usia, Masa Kerja, Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan. Informasi tentang Karakteristik Responden tersebut selanjutnya digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pendapat atau

penilaian yang diberikan oleh seluruh responden yang kemudian dioleh dengan menggunakan piranti lunak SPSS 15.0 for Windows.

4.2.1 Kelompok Responden Penerima Layanan Kepegawaian (Pelanggan)

a. Golongan Ruang Responden Penerima Layanan Kepegawaian

Karakteristik golongan ruang responden menggambarkan kedudukan yang menunjukkan tingkatan seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian. Karakteristik ini berpengaruh pada semangat dan motivasi kerja pegawai, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan diperoleh bahwa jumlah responden terbanyak merupakan responden dengan golongan ruang III, yakni sebanyak 145 orang (62,50%). Selanjutnya, responden yang memiliki proporsi lebih sedikit adalah responden golongan ruang II sebanyak 50 orang (21,55%), dan golongan ruang IV sebanyak 37 orang (15,95%).

Informasi di atas memperlihatkan bahwa secara keseluruhan, responden penerima layanan kepegawaian ditinjau berdasarkan karakteristik golongan ruang dianggap sangat memahami dalam memberikan pendapat (penilaian) berkaitan dengan pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner penelitian. Adapun rincian dari karakteristik golongan ruang responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian berdasarkan Golongan Ruang

Golongan Ruang	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
II	50	21,55
III	145	62,50
IV	37	15,95
Total	232	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

b. Eselon Responden Penerima Layanan Kepegawaian

Karakteristik eselon (tingkatan jabatan struktural) responden mengacu pada Surat Edaran Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 25/SE/2003 tentang Penerapan Eselon Jabatan Struktural di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI

Jakarta, antara lain ditetapkan bahwa Eselon Jabatan Struktural Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah eselon I.b, II.a, II.b, III.a, III.b, IV.a dan IV.b.

Menurut tingkat eselon responden penerima layanan, diperoleh data antara lain; eselon II.b sebanyak 3 orang (1,29%) yaitu Kepala Biro (Karo) Umum, Karo Perlengkapan, dan Karo Adkesmas; eselon III.a sebanyak 16 orang (6,90%) yaitu Kabag pada Dinas, Ka. Sekretariat/Bidang pada Badan, Kabag pada Biro, dan Kabag pada Sekretariat DPRD; eselon IV.a sebanyak 70 orang (30,20%) yaitu Ka. Sekretariat/Bidang pada Kantor Provinsi, Ka. Subbag/Seksi pada Dinas, Ka. Subbag/Sub Bidang pada Badan, Ka. Subbag pada Biro dan Ka. Subbag pada Sekretariat DPRD; dan Pegawai non eselon sebanyak 139 orang (61,64%) dari seluruh unit di lingkungan Gedung Balaikota Pemprov DKI Jakarta.

Karakteristik eselon responden di atas memberikan informasi bahwa adanya keterlibatan para pejabat dari beragam eselon maupun pegawai non eselon (staf) untuk memberikan pendapat mengenai Pelayanan Kepegawaian BKD yang memungkinkan informasi yang diperoleh dapat lebih lengkap. Adapun secara rinci, karakteristik eselon responden ini dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian berdasarkan Eselon

Eselon	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
II.b	3	1,29
III.a	16	6,90
IV.a	70	30,20
Pegawai non eselon	143	61,64
Total	232	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

c. Usia Responden Penerima Layanan Kepegawaian

Karakteristik usia responden didasarkan pada Pasal 4 ayat (2) huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil jo Pasal 3 dan Pasal 4 Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor SE/04/M.PAN/03/2006 tentang Perpanjangan Batas Usia Pensiun Pegawai Negeri Sipil yang Menduduki Jabatan Struktural Eselon I dan Eselon II.

Pembagian usia responden ini menggambarkan tingkat kedewasaan (secara fisik dan mental), baik dalam memberikan pendapat maupun dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari. Karakteristik ini berpengaruh pada kemampuan responden memberikan pendapat secara proporsional dalam mengisi kuesioner penelitian.

Penggambaran karakteristik usia responden dibagi berdasarkan kelompok umur 30 tahun ke bawah, kelompok umur 31-40 tahun, kelompok umur 41-50 tahun, dan kelompok umur 51 tahun ke atas. Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan diperoleh bahwa jumlah responden terbanyak merupakan responden dengan kelompok umur 41-50 tahun, yakni sebanyak 108 orang (46,60%). Selanjutnya, responden dengan kelompok umur 21-30 tahun sebanyak 2 orang (0,90%), kelompok umur 31-40 tahun sebanyak 49 orang (21,10%), dan kelompok umur 51-60 sebanyak 73 orang (31,50%). Adapun rincian dari karakteristik umur responden penerima layanan kepegawaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian berdasarkan Kelompok Usia / Umur

Kelompok Usia / Umur (Tahun)	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
30 ke bawah	2	0,90
31 – 40	49	21,10
41 – 50	108	46,60
51 – 60	73	31,50
Total	232	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

d. Masa Kerja Responden Penerima Layanan Kepegawaian

Karakteristik masa kerja responden didasarkan pada waktu pertama kali responden tersebut memperoleh Surat Keputusan Pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sampai dengan yang bersangkutan menjadi Pegawai Negeri Sipil pada saat pengisian kuesioner penelitian.

Pembagian masa kerja responden dibagi dalam masa kerja kurang dari 10 tahun, masa kerja 10-19 tahun, masa kerja 20-29 tahun, dan masa kerja 30 tahun ke atas. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa responden yang

memiliki masa kerja terbanyak merupakan responden dengan masa kerja 10-19 tahun, yakni sebanyak 115 orang (49,60%). Selanjutnya, responden dengan proporsi lebih sedikit adalah responden yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 14 orang (6%), masa kerja 20-29 tahun sebanyak 95 orang (40,90%), dan masa kerja 30 tahun ke atas sebanyak 8 orang (3,40%). Secara rinci, komposisi karakteristik masa kerja responden penerima layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
Kurang dari 10	14	6,00
10 – 19	115	49,60
20 – 29	95	40,90
30 ke atas	8	3,40
Total	232	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

e. Jenis Kelamin Responden Penerima Layanan Kepegawaian

Karakteristik responden penerima layanan kepegawaian menurut jenis kelamin sebagian besar adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki, yakni sebanyak 154 orang (66,40%). Berikutnya responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 78 orang (33,60%), dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	154	66,40
Perempuan	78	33,60
Total	232	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

f. Jenis Kelamin Responden Penerima Layanan Kepegawaian

Karakteristik tingkat pendidikan responden mencerminkan bagaimana seseorang dalam memberikan pendapat dan argumentasi terhadap kondisi kualitas pelayanan, dalam hal ini Pelayanan Kepegawaian yang diterima oleh responden.

Secara keseluruhan responden terbanyak mempunyai tingkat pendidikan Sarjana Strata-I (S.1), yakni sebanyak 89 orang (38,40%). Jumlah responden terbesar lainnya diikuti secara berurutan oleh responden yang berpendidikan SLTA/ sederajat dan yang berpendidikan Pasca Sarjana (S.2), yakni masing-masing sebanyak 74 orang (31,90%) dan 55 orang (23,70%). Selebihnya adalah responden yang berpendidikan Diploma (D.1 sampai dengan D.3) sebanyak 13 orang (5,60%) dan Doktorat (S.3) sebanyak 1 orang (0,40%).

Dari informasi ini, dapat dinyatakan bahwa responden penerima layanan kepegawaian secara umum memiliki latar belakang pendidikan yang relatif memadai (berpendidikan mulai dari SLTA sampai dengan S.3). Secara rinci, komposisi karakteristik tingkat pendidikan responden penerima layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Penerima Layanan Kepegawaian berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
SLTA	74	31,90
Diploma	13	5,60
S.1	89	38,40
S.2	55	23,70
S.3	1	0,40
Total	232	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

4.2.2 Karakteristik Responden Pemberi Layanan

Responden yang kedua adalah Pemberi Layanan Kepegawaian, terdiri dari para Pejabat (manajer) eselon II.a, III.a dan IV.a dan Petugas Kepegawaian (*front line staff*) di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada para responden, untuk para pejabat sebanyak 33 orang dan petugas kepegawaian sebanyak 35 orang.

Kemudian diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan golongan ruang, eselon (bagi pejabat), usia, masa kerja, jenis kelamin dan tingkat pendidikan kemudian diolah dengan menggunakan piranti lunak SPSS 15.0 *for Windows*.

4.2.2.1 Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

a. Golongan Ruang Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

Pada responden pejabat pemberi layanan kepegawaian yang terdiri dari 33 orang, diperoleh karakteristik golongan ruang responden terbanyak merupakan responden dengan golongan ruang III, yakni sebanyak 25 orang (75,70%), berikutnya adalah responden dengan golongan ruang IV sebanyak 8 orang (14,30%). Secara rinci, karakteristik golongan ruang responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Golongan Ruang

Golongan Ruang	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
III	25	75,70
IV	8	14,30
Total	33	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

b. Eselon Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

Berdasarkan karakteristik eselon responden pejabat pemberi layanan kepegawaian (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta) yang mengacu pada Surat Edaran Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 25/SE/2003, secara keseluruhan diperoleh komposisi responden terbanyak merupakan pejabat eselon IV.a (Ka. Subbag/Sub Bidang) sebanyak 25 orang (75,80%). Berikutnya adalah responden pejabat eselon III.a (Ka. Sekretariat/Bidang) sebanyak 7 orang (21,20%), dan responden pejabat eselon II.a (Ka. BKD) sebanyak 1 orang (3%).

Adapun rincian dari karakteristik eselon responden pejabat pemberi layanan kepegawaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Eselon

Eselon	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
II.a	1	3,00
III.a	7	21,20
IV.a	25	75,80
Total	33	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

c. Usia Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

Menurut karakteristik usia responden pejabat pemberi layanan kepegawaian menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah responden dengan kelompok umur 41-50 tahun, yakni sebanyak 15 orang (45,50%). Berikutnya adalah responden dengan kelompok umur 51-60 tahun sebanyak 13 orang (39,40%) dan responden dengan kelompok umur 31-40 tahun sebanyak 5 orang (15,20%).

Dari informasi di atas, dapat diartikan bahwa para responden sebagian besar termasuk ke dalam kategori dewasa dalam memberikan pendapat berkaitan dengan pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner penelitian.

Secara rinci, karakteristik usia responden pejabat pemberi Pelayanan Kepegawaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Kelompok Usia/Umur

Kelompok Usia / Umur (Tahun)	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
31 – 40	5	15,20
41 – 50	15	45,50
51 – 60	13	39,40
Total	33	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

d. Masa Kerja Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

Pada karakteristik masa kerja responden Pejabat BKD, diperoleh hasil perhitungan bahwa responden yang memiliki masa kerja terbanyak merupakan responden dengan masa kerja 10-19 tahun, yakni sebanyak 18 orang (54,50%). Selanjutnya, responden dengan proporsi lebih sedikit adalah responden yang memiliki masa kerja 20-29 sebanyak 14 orang (42,40%), dan masa kerja 30 tahun ke atas sebanyak 1 orang (3%).

Secara rinci, komposisi karakteristik masa kerja responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
10 – 19	18	54,50
20 – 29	14	42,40
30 ke atas	1	3,00
Total	33	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

e. Jenis Kelamin Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden, komposisi responden sebagian besar adalah laki-laki, yakni sebanyak 22 orang (66,70%), kemudian responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang (33,30%). Secara keseluruhan, komposisi jenis kelamin responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	22	66,70
Perempuan	11	33,30
Total	33	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

f. Tingkat Pendidikan Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian

Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan S.1 dan S.2 mempunyai jumlah yang sama, yakni sebanyak 16 orang (48,50%). Berikutnya responden dengan tingkat pendidikan Diploma diketahui sebanyak 1 orang (3%).

Secara rinci, karakteristik tingkat pendidikan responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Karakteristik Responden Pejabat Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
Diploma	1	3,00
S.1	16	48,50
S.2	16	48,50
Total	33	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

4.2.2.2 Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian

a. Golongan Ruang Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian

Pada responden petugas pemberi layanan kepegawaian (petugas kepegawaian) terdiri dari 35 orang, diperoleh karakteristik golongan ruang responden terbanyak merupakan responden dengan golongan ruang III, yakni sebanyak 31 orang (88,50%), berikutnya adalah responden dengan golongan ruang IV sebanyak 4 orang (11,40%). Secara rinci, karakteristik golongan ruang responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Golongan Ruang

Golongan Ruang	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
II	4	11,40
III	31	88,50
Total	35	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

b. Usia Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian

Menurut karakteristik usia responden petugas kepegawaian menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah responden dengan kelompok umur 31-40 tahun, yakni sebanyak 16 orang (45,70%). Berikutnya adalah responden dengan kelompok umur 21-30 tahun sebanyak 4 orang (11,40%), kelompok umur 41-50 sebanyak 10 orang (28,60%) dan responden dengan kelompok umur 51-60 tahun sebanyak 5 orang (14,30%). Hal ini dapat diartikan, bahwa para responden sebagian besar termasuk ke dalam kategori dewasa dalam memberikan pendapat berkaitan dengan pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner penelitian.

Secara rinci, karakteristik usia responden petugas kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Kelompok Usia/Umur

Kelompok Usia / Umur (Tahun)	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
21 – 30	4	11,40
31 – 40	16	45,70
41 – 50	10	28,60
51 – 60	5	14,30
Total	35	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

c. Masa Kerja Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian

Karakteristik masa kerja responden petugas, diperoleh hasil perhitungan bahwa responden yang memiliki masa kerja terbanyak merupakan responden dengan masa kerja 10-19 tahun, yakni sebanyak 24 orang (68,60%). Selanjutnya, responden dengan proporsi lebih sedikit adalah responden yang memiliki masa kerja 20-29 sebanyak 8 orang (22,90%), dan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 3 orang (8,60%).

Secara rinci, komposisi karakteristik masa kerja responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
Kurang dari 10	3	8,60
10 – 19	24	68,60
20 – 29	8	22,90
Total	35	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

d. Jenis Kelamin Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden, komposisi responden sebagian besar adalah laki-laki, yakni sebanyak 22 orang (62,90%), kemudian responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 orang (37,10%). Secara

keseluruhan, komposisi jenis kelamin responden pejabat pemberi layanan kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
Laki-laki	22	62,90
Perempuan	13	37,10
Total	35	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

e. Tingkat Pendidikan Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian

Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan S.1 adalah yang terbanyak, yakni sebanyak 21 orang (60%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan yang lebih sedikit berturut-turut adalah responden dengan pendidikan SLTA/ sederajat sebanyak 7 orang (20%), responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 4 orang (11,40%), dan responden dengan tingkat pendidikan S.2 sebanyak 3 orang (8,60%).

Secara rinci, karakteristik tingkat pendidikan responden petugas kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20 Karakteristik Responden Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Jumlah orang)	Prosentase (%)
SLTA	7	20,00
Diploma	4	11,40
S.1	21	60,00
S.2	3	8,60
Total	35	100,00

Sumber : Data Penelitian (diolah).

4.3 ANALISIS KUALITAS PELAYANAN KEPEGAWAIAN

4.3.1 Pengujian Reliabilitas dan Validitas Data Kuesioner Penelitian bagi Penerima Layanan (Pelanggan)

Terlebih dahulu sebelum mengolah dan menganalisis data penelitian berupa kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan, maka akan dilakukan pengujian

reliabilitas dan validitas butir-butir pertanyaan kuesioner; yang selanjutnya digunakan sebagai atribut pelayanan mewakili setiap dimensi kualitas pelayanan, ditujukan kepada 232 responden pelanggan (PNS di lingkungan Gedung Balaikota Pemrov DKI Jakarta) mengenai tingkat pelaksanaan/kinerja Pelayanan Kepegawaian yang telah diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta sesuai dengan yang dirasakan oleh pelanggan. Hal ini, dilakukan agar diperoleh butir-butir pertanyaan kuesioner yang reliabel dan valid, sehingga diperoleh informasi yang memadai sesuai dengan kebutuhan penelitian.

a. Reliabilitas Data Kuesioner Responden Pelanggan.

Melihat tampilan output SPSS yang ditunjukkan dengan *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* pada lampiran 5, menunjukkan bahwa seluruh atribut pelayanan yang membentuk dimensi kualitas pelayanan memberikan nilai Cronbach Alpha sebesar 96,2% (0,962), hal ini menurut Kriteria Nunnally (1967) bisa dikatakan reliabel (handal) karena Cronbach Alpha > 0.60. Dengan demikian, kehandalan atribut pelayanan yang dipergunakan sebagai butir-butir pelayanan mengindikasikan bahwa seluruh responden memberikan jawaban secara konsisten/stabil, sehingga seluruh butir-butir pertanyaan dapat dianalisis.

b. Validitas Data Kuesioner Responden Pelanggan.

Berdasarkan uraian pada Bab 3, maka uji signifikansi mengenai validitas data kuesioner pelanggan ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut ;

1) Hipotesis yang diajukan.

H_0 = Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor variabel.

H_i = Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor variabel.

2) Menentukan besarnya nilai r table.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = n -2, dalam hal ini n adalah jumlah sample (responden). Sedangkan untuk keperluan penelitian ini diperoleh nilai df = 232 - 2 = 230. Dalam hal ini tingkat signifikansi sebesar 5%, sehingga diperoleh nilai r table sebesar 0,1288.

3) Menghitung koefisien korelasi (r).

Untuk menguji apakah masing-masing indikator (atribut pelayanan) valid atau tidak, maka dapat dilihat pada output SPSS (lampiran 5), yaitu pada *Corrected Item Total Correlation* masing-masing atribut pelayanan memperoleh nilai lebih besar dari 0,50. Bandingkan nilai *Corrected Item Total Correlation* dengan perhitungan $r_{table} = 0,1288$, sehingga dapat diketahui bahwa *Corrected Item Total Correlation* > $r_{table} = 0,1288$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak atau r memang berkorelasi positif atau masing-masing atribut pelayanan memang valid/sah, sehingga dapat dilanjutkan dengan menyampaikan kuesioner kepada pelanggan tanpa menghilangkan butir pertanyaan yang tidak berkorelasi secara signifikan.

4.3.2 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan

Pada Bab sebelumnya telah dijelaskan mengenai 5 (lima) dimensi yang saling melengkapi dalam membentuk kualitas pelayanan. Pada penelitian ini, kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut dan atribut pelayanan (indikator) merupakan instrumen yang digunakan untuk menentukan seberapa besar tingkat kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan maupun tingkat kinerja yang telah ditunjukkan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta diketahui melalui 20 pertanyaan yang diberikan kepada para responden pelanggan (pegawai). Keseluruhan pertanyaan tersebut dikelompokkan ke dalam 5 (lima) Dimensi Kualitas Pelayanan, yakni :

- 1) Bukti Fisik (*Tangible*), yang terdiri dari sub-sub dimensi sebagai berikut:
 - a) Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai (mesin tik, komputer, printer, telepon, dan faksimili).
 - b) Kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan pelayanan.
 - c) Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap.
 - d) Keramahan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.
 - e) Ketersediaan Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website/www.bkddki .net)
- 2) Keandalan (*Reliability*), yang terdiri dari sub-sub dimensi sebagai berikut:
 - a) Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, dan Jabatan).

- b) Prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit.
 - c) Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki waktu/jadwal pelayanan yang tepat.
 - d) Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan.
- 3) Daya Tanggap (*Responsiveness*), yang terdiri dari sub-sub dimensi sebagai berikut:
- a) Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul.
 - b) Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai.
 - c) Keseriusan petugas kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan pegawai.
 - d) Kesigapan dan ketulusan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon.
- 4) Jaminan/Kepastian (*Assurance*), yang terdiri dari sub-sub dimensi sebagai berikut:
- a). Pengetahuan dan kecakapan petugas kepegawaian maupun pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian.
 - b) Kredibilitas (kejujuran, ketegasan, dan tepat janji) petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.
 - c) Melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai untuk menimbulkan rasa percaya.
- 5) Empati (*Empathy*), yang terdiri dari sub-sub dimensi sebagai berikut:
- a) Memberikan perhatian secara personal kepada pegawai.
 - b) Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja.
 - c) Petugas kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu).
 - d) BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan.

Pada penelitian ini, kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut merupakan variabel yang digunakan dalam menentukan seberapa besar tingkat kualitas pelayanan. Analisis pada dimensi kualitas pelayanan ini mengadopsi teori yang dikembangkan oleh (1) Gaspersz (1997) dan Supranto (2006); dimana untuk

mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kesesuaian (Tki) seperti dirumuskan dalam persamaan 3.1 halaman 63. (2) Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990); dimana untuk mengukur kualitas pelayanan dirumuskan dalam persamaan 3.2 (halaman 64).

Berikut ini analisis terhadap masing-masing dimensi kualitas pelayanan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, sebagai berikut ;

4.3.2.1 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Bukti Fisik (*Tangible*)

Secara keseluruhan penilaian yang diberikan oleh seluruh responden pelanggan Pelayanan Kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Bukti Fisik (*Tangible*) menghasilkan nilai tingkat kesesuaian (Tki) sebesar 75,31% ($=3868/5139 \times 100\%$), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja yang diberikan oleh BKD belum dapat memenuhi harapan pelanggan secara keseluruhan. Namun, setidaknya tingkat kesesuaian pada dimensi tersebut diasumsikan berada pada kategori cukup memuaskan. Berikut disajikan hasil penilaian tingkat kesesuaian dari pelanggan pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Bukti Fisik (*Tangible*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Pelayanan)	Kinerja						Harapan						Tki (%)
		T B	K B	CB	B	SB	Bo bot	T P	K P	CP	P	SP	Bobot	
1	Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai (mesin tik, komputer, printer, telepon dan faksimili).	1	13	99	99	20	820	0	0	16	77	139	1051	78,02
2	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan pelayanan.	4	42	104	63	19	747	0	0	19	95	118	1027	72,74
3	Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut scragam lengkap.	5	35	91	86	15	767	0	0	36	115	81	973	78,83
4	Keramahan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.	4	35	104	69	20	762	0	0	12	103	117	1033	73,77
5	Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website/www.bkddki.net).	7	33	89	83	20	772	0	0	3	99	130	1055	73,18
Dimensi Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)							3868						5139	75,31

Keterangan : TB (Tidak Baik, Skor 1), KB (Kurang Baik, Skor 2), CB (Cukup Baik, Skor 3), B (Baik, Skor 4), dan SB (Sangat Baik, Skor 5)

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Selanjutnya, apabila ditinjau berdasarkan keseluruhan atribut pelayanan pada dimensi kualitas pelayanan bukti fisik (*tangible*) ini, maka diperoleh nilai tingkat kepuasan tertinggi diberikan kepada atribut ke tiga sebesar 78,83%, yakni Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap. Sedangkan tingkat kepuasan terendah diberikan kepada atribut ke dua sebesar 72,74%, yaitu kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan pelayanan.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi kualitas pelayanan bukti fisik (*tangible*) pada Tabel 4.21 lebih lanjut dapat dianalisis, sebagai berikut :

1) Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai.

Sarana pelayanan atau fasilitas yang memadai, antara lain mesin tik, komputer, printer, telepon dan faksimili, merupakan salah komponen penentu keberhasilan terselenggaranya Pelayanan Kepegawaian, tidak hanya dalam rangka mencapai kualitas yang bebas dari kesalahan dan penyediaan pelayanan yang akurat sesuai yang dijanjikan dan yang disepakati dengan pelanggan (*reliable*), akan tetapi juga sangat menentukan tercapainya keberhasilan atribut pelayanan lainnya. Menurut responden pelanggan terhadap atribut, diperoleh penilaian tingkat kesesuaian (Tki) sebesar 78,02%, hal ini menunjukkan tingkat kepentingan/harapan pelanggan belum terpenuhi seluruhnya dan tingkat kepuasan atribut tersebut berada pada kategori cukup memuaskan.

2) Kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan pelayanan.

Pelayanan yang baik perlu didukung dengan ruangan pelayanan yang baik, antara lain bersih, rapi dan nyaman. Penilaian responden pelanggan terhadap atribut kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan pelayanan menghasilkan penilaian tingkat kesesuaian sebesar 72,74%, dalam hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut tersebut belum terpenuhi seluruhnya.

3) Petugas kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap.

Pada atribut penampilan petugas kepegawaian BKD dan penggunaan atribut seragam lengkap, merupakan cerminan penampilan yang baik dan kesiapan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan Pelayanan

Kepegawaian, selain itu menunjukkan kedisiplinan petugas terhadap peraturan kepegawaian mengenai penggunaan pakaian dinas harian (PDH).

Atribut pelayanan ini memperoleh penilaian tingkat kesesuaian dari responden pelanggan sebesar 78,83%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja yang telah diberikan BKD belum mampu memenuhi harapan pelanggan.

4) Keramahan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.

Pada bagian ini, atribut keramahan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan merupakan wujud keikhlasan atau ketulusan untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian.

Penilaian responden pelanggan terhadap atribut tersebut menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar 73,77%, artinya responden menilai bahwa atribut keramahan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan belum mampu memenuhi harapan pelanggan seluruhnya.

5) Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website/bkddki.net).

Para era globalisasi ini peran infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, dalam hal ini ketersediaan website BKD Provinsi DKI Jakarta (www.bkddki.net) sudah menjadi kebutuhan untuk mentransformasikan informasi kepada seluruh pelanggan (pegawai) atau pihak-pihak lain yang membutuhkan, terkait dengan informasi dan data kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Penilaian responden pelanggan terhadap atribut pelayanan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website/www.bkddki.net) menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar 73,18%, artinya atribut tersebut menunjukkan bahwa tingkat kinerja yang telah diberikan BKD belum mampu memenuhi harapan pelanggan seluruhnya.

4.3.2.2 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Kehandalan (*Reliability*)

Hasil penilaian responden pelanggan terhadap analisis dimensi kualitas pelayanan kehandalan (*reliability*) diperoleh nilai tingkat kesesuaian (Tki) sebesar 73,06% ($=3037/4157 \times 100\%$). Nilai tingkat kesesuaian tersebut menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan, sehingga dapat

dikatakan bahwa dimensi kualitas pelayanan kehandalan (*reliability*) diasumsikan berada pada kategori cukup memuaskan. Berikut disajikan hasil penilaian responden pelanggan mengenai tingkat kesesuaian pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Kehandalan (*Reliability*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Pelayanan)	Kinerja						Harapan						Tki (%)
		T B	K B	CB	B	SB	Bobot	T P	K P	CP	P	SP	Bobot	
1	Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, Jabatan).	1	30	89	94	18	794	0	0	17	63	152	1063	74,69
2	Prosedur pelayanan kepegawaian BKD tidak berbelit-belit.	8	40	88	79	17	753	0	0	11	85	136	1053	71,51
3	Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki waktu/ jadwal pelayanan yang tepat.	6	37	94	69	26	768	0	0	11	82	139	1056	72,73
4	Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan	10	38	113	58	13	722	0	0	33	109	90	985	73,30
Dimensi Kehandalan (<i>Reliability</i>)							3037						4157	73,06

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Dari tabel tersebut, apabila ditinjau berdasarkan keseluruhan atribut pelayanannya, maka diperoleh informasi bahwa nilai tingkat kesesuaian tertinggi diberikan kepada atribut ke satu sebesar 74,69%, yakni ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Diklat, Mutasi, dan Jabatan). Sedangkan nilai tingkat kesesuaian terendah diberikan kepada atribut ke dua sebesar 71,51%, yaitu prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi kualitas pelayanan kehandalan (*reliability*) pada Tabel 4.22 selanjutnya dapat dianalisis, sebagai berikut :

1) Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian.

Atribut pelayanan ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian merupakan tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi Pelayanan Kepegawaian yang diemban oleh BKD Provinsi

DKI Jakarta, sehingga semestinya tidak terjadi adanya kesalahan atau ketidakakuratan data kepegawaian.

Menurut penilaian responden terhadap atribut ini, diperoleh nilai tingkat kesesuaian sebesar 74,69%, artinya responden memandang bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian BKD belum memenuhi harapan pelanggan seluruhnya.

2) Prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit.

Setiap pelayanan dibutuhkan prosedur yang baik untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten. Dalam hal prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit, mengisyaratkan bahwa Pelayanan Kepegawaian yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta memerlukan suatu prosedur baku, atau lebih dikenal dengan istilah *standard operational procedures* (SOP).

Secara keseluruhan responden pelanggan menilai terhadap atribut prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit, memperoleh nilai tingkat kesesuaian sebesar 71,51%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan untuk atribut tersebut belum memenuhi harapan pelanggan.

3) Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki waktu/jadual pelayanan yang tepat.

Pada bagian atribut Pelayanan Kepegawaian BKD yang memiliki waktu/jadual pelayanan yang tepat, membutuhkan kinerja (performansi) yang terukur dan terencana dengan baik, artinya pelayanan kepegawaian membutuhkan waktu/jadual dimulai dari perencanaan, penerimaan berkas, penelitian data, penginputan data, verifikasi data, kemudian ditetapkan/disahkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan stratifikasi pangkat/golongan ruang dan jabatan setiap pelanggan.

Secara keseluruhan responden memberikan penilaian mengenai tingkat kesesuaian pada atribut ini sebesar 72,73%, dalam hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja yang telah diberikan BKD belum dapat memenuhi harapan pelanggan seluruhnya.

4) Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan.

Pada atribut adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan, menunjukkan bagaimana kondisi kerja tim (*team work*) diantara seluruh komponen di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta. Koordinasi secara internal ini dapat dilaksanakan melalui pertemuan secara periodik di tingkat pimpinan (pejabat) dan staf, maupun dengan melakukan

integrasi data dan informasi melalui komputerisasi yang terintegrasi dalam intranet (*local area network*/LAN).

Penilaian responden mengenai atribut tersebut, menghasilkan nilai tingkat kesesuaian sebesar 73,30%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan, dinilai belum memenuhi harapan pelanggan secara keseluruhan.

4.3.2.3 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Secara keseluruhan penilaian yang diberikan oleh responden pelanggan Pelayanan Kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Daya Tanggap (*Responsiveness*) menghasilkan nilai tingkat kesesuaian (Tki) sebesar 74,86% ($= 3020/4034 \times 100\%$), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi kualitas pelayanan daya tanggap (*responsiveness*) dinilai oleh responden diasumsikan berada pada kategori cukup memuaskan. Berikut disajikan hasil penilaian tingkat kesesuaian dari pelanggan pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Daya Tanggap (*Responsiveness*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Pelayanan)	Kinerja						Harapan						Tki (%)
		T B	K B	CB	B	SB	Bo bot	T P	K P	CP	P	SP	Bobot	
1	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul.	7	27	106	77	15	762	0	0	22	101	109	1015	75,07
2	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai.	6	41	108	61	16	736	0	0	32	107	93	989	74,42
3	Keseriusan petugas kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan pegawai.	6	38	91	76	21	764	0	0	22	98	112	1018	75,05
4	Kesigapan dan ketulusan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon.	3	35	102	81	11	758	0	0	24	100	108	1012	74,90
Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)							3020						4034	74,86

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui mengenai penilaian responden pada setiap atributnya, dimana nilai tingkat kesesuaian tertinggi diberikan kepada atribut pertama sebesar 75,07%, yakni kesigapan dan ketulusan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon. Sedangkan nilai tingkat kesesuaian terendah diberikan kepada atribut ke dua sebesar 74,42%, yaitu kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi kualitas pelayanan daya tanggap (*responsiveness*) pada Tabel 4.23 selanjutnya dapat dianalisis, sebagai berikut :

1) Daya tanggap BKD dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul.

Penanganan setiap permasalahan yang timbul dalam setiap tahapan pelayanan perlu ditangani dengan baik, sehingga dibutuhkan daya tanggap dari penerima layanan maupun pihak yang menyediakan pelayanan. BKD sebagai lembaga yang diberikan otorisasi dalam penanganan pelayanan kepegawaian harus memiliki daya tanggap dalam setiap permasalahan kepegawaian yang timbul, misal; adanya pemalsuan SK atau berkas kepegawaian lainnya, keterlambatan dalam penerimaan berkas dari unit kerja ke BKD sehingga proses pekerjaan tahap selanjutnya, dan akses SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) dari petugas kepegawaian pada unit kerja terganggu. Hal-hal ini memerlukan daya tanggap (perhatian) yang mendalam dari BKD untuk menyelesaikannya dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian.

Secara keseluruhan responden memberikan penilaian terhadap tingkat kesesuaian pada atribut daya tanggap BKD dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul, menghasilkan nilai tingkat kesesuaian sebesar 75,07%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut ini berada dalam kategori cukup memuaskan.

2) Daya tanggap BKD terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai.

BKD sebagai institusi yang memiliki otoritas dalam Pelayanan Kepegawaian perlu memiliki daya tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai, keluhan sekecil apapun perlu ditanggapi dengan seksama dan

perlu diselesaikan apabila memiliki kecenderungan yang mengganggu kestabilan kinerja pelayanan secara keseluruhan.

Atribut pelayanan daya tanggap BKD terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai, dinilai oleh responden memiliki tingkat kesesuaian sebesar 74,42%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut tersebut berada pada kategori cukup memuaskan.

3) Keseriusan petugas kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan pegawai.

Pada atribut keseriusan petugas kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan pegawai, menunjukkan adanya kemampuan dan keterampilan yang memadai dari petugas pemberi layanan kepegawaian dalam hal penanganan keluhan pelanggan sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Atribut ini dinilai oleh responden memiliki nilai tingkat kesesuaian sebesar 75,05%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan responden pelanggan pada atribut keseriusan petugas kepegawaian BKD dalam menghadapi keluhan pegawai berada pada kategori cukup memuaskan.

4) Kesigapan dan ketulusan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon.

Informasi telah menjadi kebutuhan dasar (*basic needs*) bagi siapa saja, terlebih bagi pelanggan (pegawai). Seringkali pelanggan mengeluhkan kurangnya keterbukaan informasi (*transparansi*), terutama terkait dengan prosedur pelayanan kepegawaian dan mekanisme yang ada. Permintaan akan informasi menjadi sesuatu hal yang terjadi berulang-ulang, terkait dengan proses pelayanan yang sedang berlangsung. Pada pelaksanaan Pelayanan Kepegawaian BKD, tentunya memerlukan kesigapan dan ketulusan dari petugas kepegawaian untuk memberikan informasi yang cepat dan akurat berlaku.

Hasil penilaian responden pelanggan terhadap atribut kesigapan dan ketulusan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon, menunjukkan sebagian besar pelanggan berpendapat bahwa atribut tersebut memiliki nilai tingkat kesesuaian sebesar 74,90% yang berarti pelanggan mengkategorikannya dengan cukup memuaskan.

4.3.2.4 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Jaminan/Kepastian (*Assurance*)

Secara keseluruhan penilaian yang diberikan oleh seluruh responden pelanggan Pelayanan Kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Jaminan/Kepastian (*Assurance*) menghasilkan nilai tingkat kesesuaian (Tki) sebesar 80,81% ($= 2433/3010 \times 100\%$), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi kualitas pelayanan jaminan/kepastian (*assurance*) dinilai oleh responden diasumsikan berada pada kategori memuaskan. Berikut disajikan hasil penilaian tingkat kesesuaian dari pelanggan pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24 Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Jaminan/Kepastian (*Assurance*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Pelayanan)	Kinerja					Harapan					Tki (%)		
		T B	K B	CB	B	SB	Bo bot	T P	K P	CP	P		SP	Bobot
1	Pengetahuan dan kecakapan petugas kepegawaian maupun pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian.	7	29	91	86	19	777	0	0	34	114	84	978	79,45
2	Kredibilitas (kejujuran, ketegasan, dan tepat janji) petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.	1	32	99	81	19	781	0	0	28	90	114	1014	77,02
3	Melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai untuk menimbulkan rasa percaya.	1	15	56	124	36	875	0	0	21	100	111	1018	85,95
Dimensi Jaminan/Kepastian (<i>Assurance</i>)							2433						3010	80,81

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Selanjutnya, apabila ditinjau berdasarkan keseluruhan atribut pelayanan pada dimensi kualitas pelayanan jaminan/kepastian (*assurance*) ini, maka diperoleh nilai tingkat kesesuaian tertinggi diberikan kepada atribut ketiga sebesar 85,95%, yakni melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai untuk menimbulkan rasa percaya. Sedangkan nilai tingkat kesesuaian terendah diberikan kepada atribut ke dua sebesar 77,02%, yaitu kredibilitas (kejujuran, ketegasan, dan tepat janji) petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi kualitas pelayanan jaminan/kepastian (*assurance*) pada Tabel 4.24 dapat dianalisis, sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan dan kecakapan petugas kepegawaian maupun pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian.

Pelayanan yang baik diperlukan pemahaman yang memadai dari pihak penyedia layanan, dalam hal ini atribut pengetahuan dan kecakapan petugas kepegawaian maupun pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian, mengindikasikan bahwa petugas kepegawaian maupun pejabat BKD dituntut untuk memiliki pengetahuan dan kecakapan yang luas sehingga mampu memberikan kesan positif atas pelayanan dan tentunya kinerja pengelolaan pelayanan kepegawaian lebih baik.

Menurut penilaian responden atas atribut ini, dapat diketahui bahwa pengetahuan dan kecakapan petugas kepegawaian BKD mengenai informasi kepegawaian, mendapatkan nilai tingkat kesesuaian sebesar 79,45% yang artinya responden menilai bahwa tingkat kepuasan pelanggan atas atribut ini mendekati kategori memuaskan.

- 2) Kredibilitas (kejujuran, ketegasan, dan tepat janji) petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.

Atribut kredibilitas dalam memberikan pelayanan merupakan hal yang mutlak dimiliki oleh setiap petugas kepegawaian BKD, karena menunjukkan tingkat kepercayaan pegawai pada kualitas Pelayanan Kepegawaian selama ini.

Dalam hal ini, responden menilai bahwa atribut kredibilitas (kejujuran, ketegasan, dan tepat janji) petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan, dinilai menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar 77,02%, artinya pelanggan memperoleh tingkat kepuasan mendekati kategori memuaskan.

- 3) Melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai untuk menimbulkan rasa percaya.

Untuk memperoleh dan mempertahankan kesan baik dalam hal kualitas Pelayanan Kepegawaian, maka harus dilakukan komunikasi yang terus-menerus serta efektif dengan pelanggan, guna menciptakan keunggulan pelayanan dan meningkatkan kepercayaan kepada pelanggan.

Salah satu upaya yang jelas adalah mendengarkan apa yang diinginkan oleh pelanggan dan memberikan pengertian yang jelas mengenai kapasitas

BKD dalam memberikan pelayanan yang disesuaikan dengan ketentuan maupun peraturan yang berlaku.

Penilaian responden pelanggan atas atribut melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 85,95%, hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan pada atribut ini berada pada kategori memuaskan.

4.3.2.5 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Empati (*Empathy*)

Dari hasil penilaian seluruh responden pelanggan Pelayanan Kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta, diperoleh nilai tingkat kesesuaian (Tki) untuk Dimensi Kualitas Pelayanan Empati (*Empathy*) sebesar 81,77% (= 3139/3839 x 100%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi tersebut diasumsikan berada pada kategori memuaskan. Berikut disajikan hasil penilaian tingkat kesesuaian dari pelanggan pada Tabel 4.25.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa atribut yang memperoleh nilai tingkat kesesuaian tertinggi adalah atribut ke dua sebesar 82,19%, yakni pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja. Sedangkan nilai tingkat kesesuaian terendah diberikan kepada atribut ke tiga sebesar 81,40%, yaitu Petugas Kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu).

Tabel 4.25 Penilaian Responden terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan Empati (*Empathy*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Pelayanan)	Kinerja						Harapan						Tki (%)
		T B	K B	CB	B	SB	Bo bot	T P	K P	CP	P	SP	Bobot	
1	Memberikan perhatian secara personal kepada pegawai.	5	30	102	72	23	774	0	0	48	118	66	946	81.82
2	Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja.	3	40	82	84	23	780	0	0	41	129	62	949	82.19
3	Petugas kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu).	2	38	98	76	18	766	0	0	57	105	70	941	81.40
4	BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan.	0	20	83	115	14	819	0	0	35	87	110	1003	81.66
Dimensi Empati (<i>Empathy</i>)							3139						3839	81.77

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Hasil penilaian responden terhadap dimensi kualitas pelayanan empati (*empathy*) pada Tabel 4.25 dapat dianalisis, sebagai berikut :

1) Memberikan perhatian secara personal kepada pegawai.

Pada atribut memberikan perhatian secara personal kepada pegawai merupakan suatu nilai tambah bagi BKD karena dapat dijadikan sebagai sumber informasi mengenai keluhan pelanggan secara personal, karena BKD dapat mengetahui apa keinginan dan kebutuhan pelanggan atas Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta.

Menurut informasi yang diperoleh dari responden pelanggan, atribut memberikan perhatian secara personal kepada pegawai, memperoleh nilai tingkat kesesuaian sebesar 81,82%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut pelayanan tersebut berada dalam kategori memuaskan.

2) Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja.

Pembinaan kepegawaian (koordinasi) yang dilakukan secara rutin antara Kepala BKD atau jajaran pimpinan/pejabat di lingkungan BKD dengan pimpinan unit dan petugas kepegawaian unit kerja masing-masing dapat dijadikan wadah saling bertukar informasi, baik itu evaluasi keberhasilan dan kekurangan, keluhan pegawai, kendala dalam pemberian pelayanan maupun permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan unit maupun petugas kepegawaian unit masing-masing. Selain itu, pembinaan kepegawaian dimaksudkan untuk merencanakan dan menetapkan pelaksanaan Pelayanan Kepegawaian di masa mendatang.

Menurut penilaian responden pelanggan terhadap atribut tersebut, memperoleh nilai tingkat kesesuaian sebesar 82.19%, artinya responden memperoleh tingkat kepuasan pada atribut pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja, berada pada kategori memuaskan.

3) Petugas kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu).

Pemberian pelayanan secara adil (tidak pandang bulu) mutlak diterapkan, artinya ada standarisasi perlakuan, dimana apabila persyaratan yang disampaikan sudah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, maka harus segera dilaksanakan proses Pelayanan Kepegawaian selanjutnya. Namun

apabila tidak memenuhi persyaratan, maka pelayanan tidak dilanjutkan. Hal ini diterapkan pada seluruh golongan dan eselon, walaupun yang bersangkutan adalah staf maupun pejabat, apabila persyaratannya tidak terpenuhi, maka tidak akan mendapatkan Pelayanan Kepegawaian lebih lanjut.

Pada atribut petugas kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu) ternyata responden menilai tingkat kesesuaiannya adalah sebesar 81,40%, artinya tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut tersebut berada pada kategori memuaskan.

4) BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan.

Waktu atau jam kerja dalam memberikan pelayanan di lingkungan unit kerja pada umumnya sama, yaitu dari jam 07.30 WIB sampai dengan jam 16.00 WIB (hari Senin) dan jam 07.30 WIB sampai dengan jam 16.30 WIB (hari Jum'at). Penerapan jam kerja ini perlu diterapkan karena terkait dengan citra positif unit/organisasi tersebut. BKD sebagai penyelenggara Pelayanan Kepegawaian telah melaksanakan hal tersebut.

Dari penilaian responden terhadap atribut tersebut, diperoleh nilai tingkat kesesuaian sebesar 81,66%, artinya atribut kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan berada pada kategori memuaskan.

4.3.2.6 Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan Secara Keseluruhan

Dimensi kualitas pelayanan secara keseluruhan dinilai oleh responden pelanggan menghasilkan tingkat kesesuaian (Tki) sebesar 77,16% sehingga dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap seluruh dimensi kualitas pelayanan berada pada kategori cukup memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dinilai oleh responden pelanggan sudah cukup baik (karena berada pada skor 3 dan 4 atau 60% dan 80%).

Sedangkan apabila ditinjau dari teori *Servqual* dari Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990), maka diperoleh nilai \bar{X} (rata-rata skor penilaian kinerja) sebesar 3,34, dan nilai \bar{Y} (rata-rata skor penilaian harapan) sebesar 4,34. Hal ini menandakan bahwa terjadi *Gap* dalam Dimensi Kualitas Pelayanan sebesar -1, artinya Kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta belum memenuhi harapan pelanggan atau pelayanan dinilai kurang baik (karena Skor *Servqual* < 0 (negatif)).

Berikut ini disajikan penilaian responden terhadap tingkat pelaksanaan/ kinerja dan tingkat kepentingan/harapan pelanggan, pada Tabel Tabel 4.26 berikut ini.

Tabel 4.26 Penilaian Responden terhadap Keseluruhan Dimensi Kualitas Pelayanan

No	Dimensi Kualitas Pelayanan	X	Y	\bar{X}	\bar{Y}	Tki
1	Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)	3868	5139	3,33	4,43	75,31 %
2	Kehandalan (<i>Reliability</i>)	3037	4157	3,27	4,48	73,06 %
3	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	3020	4034	3,25	4,35	74,86 %
4	Jaminan/Kepastian (<i>Assurance</i>)	2433	3010	3,50	4,33	80,81 %
5	Empati (<i>Empathy</i>)	3139	3839	3,38	4,14	81,77 %
Rata-rata dari rata-rata skor				3,34	4,34	77,16 %
Skor Servqual = $\bar{X} - \bar{Y}$				-1		

Keterangan : - X = Skor total penilaian kinerja
 - Y = Skor total penilaian harapan
 - \bar{X} = Rata-rata skor total penilaian kinerja
 - \bar{Y} = Rata-rata skor total penilaian harapan
 - Tki = Tingkat Kesesuaian

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Berdasarkan hasil penilaian tersebut, memperlihatkan bahwa responden pelanggan menilai bahwa nilai rata-rata tingkat kesesuaian (Tki) atas Dimensi Kualitas Pelayanan Kepegawaian dari BKD Provinsi DKI tertinggi sebesar 81,77%, yakni dimensi kualitas pelayanan empati (*empathy*), selanjutnya dengan Tki lebih rendah, berturut-turut antara lain; dimensi kualitas pelayanan jaminan/kepastian (*assurance*), bukti fisik (*tangible*), daya tanggap (*responsiveness*), dan kehandalan (*reliability*), yaitu 80,81%, 75,31%, 74,86% dan 73,06%.

Dari kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut, dapat diketahui bahwa responden pelanggan menilai tingkat kesesuaian antara tingkat pelaksanaan (kinerja) dengan tingkat kepentingan (harapan) Pelayanan Kepegawaian BKD berada pada kategori cukup memuaskan (cukup baik) dan memuaskan (baik).

4.3.3 Analisis Kepentingan dan Kinerja (*Importance-Performance Analysis*) Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

Analisis kepentingan dan kinerja (*Importance-Performance Analysis*) Pelayanan Kepegawaian BKD diperoleh dengan membandingkan skor rata-rata

tingkat pelaksanaan/kinerja dan tingkat kepentingan (harapan) pada seluruh dimensi kualitas pelayanan dan atribut pelayanan yang diteliti (dapat dilihat pada persamaan 3.3 dan 3.4 halaman 64 dan 65). Sesuai dengan pendapat Supranto (2006:241), maka perbandingan tersebut selanjutnya dicantumkan di dalam Diagram Kartesius untuk mengetahui Dimensi Kualitas Pelayanan dan Atribut Pelayanan yang perlu diprioritaskan untuk dibenahi.

Secara rinci, skor rata-rata untuk dimensi kualitas pelayanan dan atribut pelayanan yang diteliti dapat dilihat pada Tabel 4.27. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan skor rata-rata dimensi kualitas pelayanan dan atribut pelayanan Kinerja (Pelaksanaan) lebih kecil dibandingkan dengan skor rata-rata dimensi kualitas pelayanan dan atribut pelayanan Kepentingan (Harapan).

Selanjutnya, kedua kelompok skor rata-rata tersebut dituangkan ke dalam Diagram Kartesius Pelayanan sebagaimana tersaji pada Gambar 4.27. Analisis pemetaan dimensi kualitas pelayanan dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan penelitian pada Bab I dan bagaimana posisi masing-masing dimensi kualitas pelayanan tersebut menurut tingkat pelaksanaan/kinerja dan tingkat kepentingan /harapan.

Tabel 4.27 Perhitungan Penilaian Responden terhadap Keseluruhan Dimensi Kualitas Pelayanan

No	Dimensi Kualitas Pelayanan	Kinerja (X)	Kepentingan (Y)	\bar{X}	\bar{Y}
<i>Bukti Fisik (Tangible)</i>					
1	Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai (mesin tik, komputer, printer, telepon dan faksimili).	820	1051	3,53	4,53
2	Kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan pelayanan.	747	1027	3,22	4,43
3	Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap.	767	973	3,31	4,19
4	Keramahan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.	762	1033	3,28	4,45
5	Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website/www.bkddki.net).	772	1055	3,33	4,55
<i>Kehandalan (Reliability)</i>					
6	Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, Jabatan, dll).	794	1063	3,42	4,58

(Sambungan Tabel 4.27)

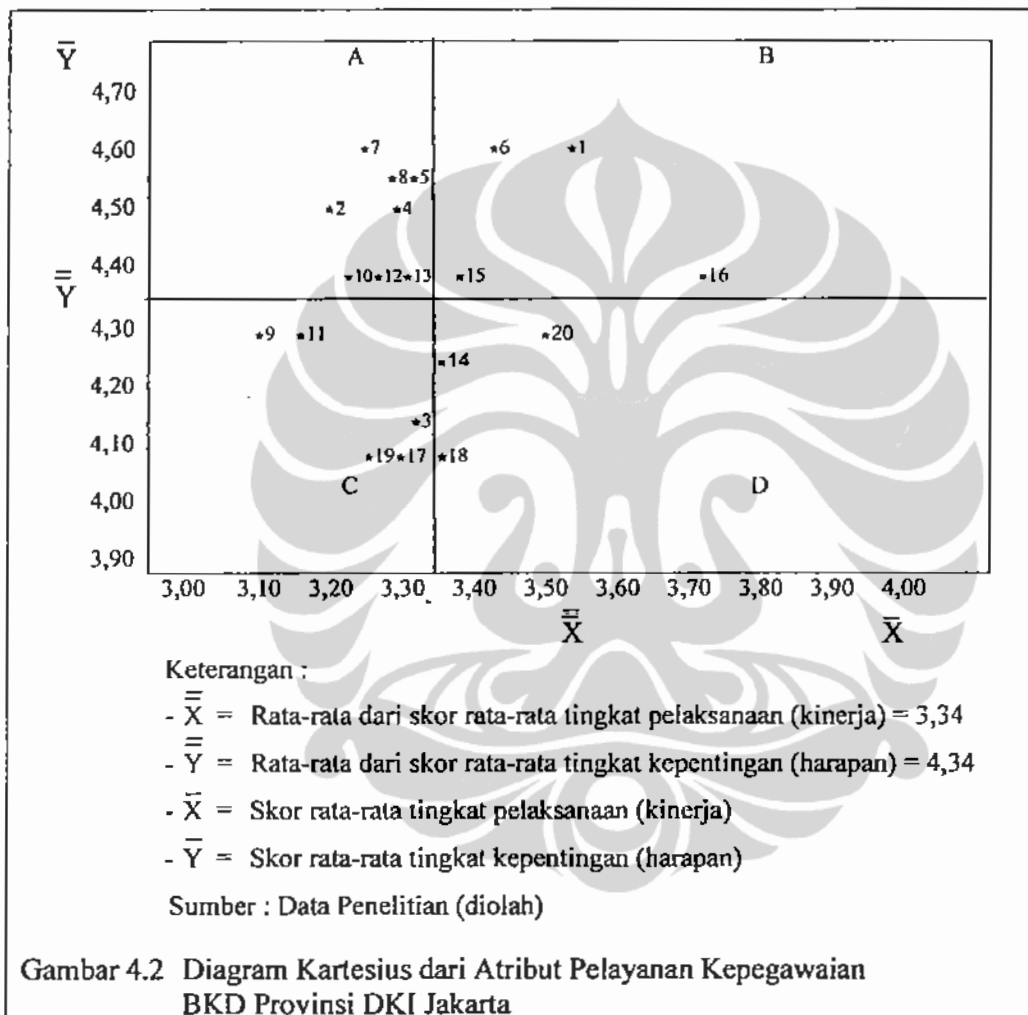
No	Dimensi Kualitas Pelayanan	Kinerja (X)	Kepentingan (Y)	\bar{X}	\bar{Y}
7	Prosedur pelayanan kepegawaian BKD tidak berbelit-belit.	753	1053	3,25	4,54
8	Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki waktu/jad-wal pelayanan yang tepat.	768	1056	3,31	4,55
9	Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan	722	985	3,11	4,25
<i>Daya Tanggap (Responsiveness)</i>					
10	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul.	762	1015	3,28	4,38
11	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai.	736	989	3,17	4,26
12	Keseriusan petugas kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan pegawai.	764	1018	3,29	4,39
13	Kesigapan dan ketulusan petugas kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon.	758	1012	3,27	4,36
<i>Jaminan/Kepastian (Assurance)</i>					
14	Pengetahuan dan kecakapan petugas kepegawaian maupun pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian.	777	978	3,35	4,22
15	Kredibilitas (kejujuran, ketegasan, dan tepat janji) petugas kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.	781	1014	3,37	4,37
16	Melakukan komunikasi yang efektif dengan pegawai untuk menimbulkan rasa percaya.	875	1018	3,77	4,39
<i>Empati (Empathy)</i>					
17	Memberikan perhatian secara personal kepada pegawai.	774	946	3,33	4,08
18	Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja.	780	949	3,36	4,09
19	Petugas kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu).	766	941	3,30	4,06
20	BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan.	819	1003	3,53	4,32
Skor Rata-rata (\bar{X} dan \bar{Y})				3,34	4,34

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Dari tabel 4.27 tersebut menjabarkan dimensi kualitas pelayanan ke dalam Diagram Kartesius yang terbagi dalam empat kuadran, yaitu Kuadran A, B, C, dan D. Dari tabel tersebut, diperoleh data bahwa \bar{X} atau rata-rata dari rata-rata skor

tingkat pelaksanaan (kinerja) sebesar 3,34; sedangkan \bar{Y} atau rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan (harapan) seluruh atribut pelayanan yang mempengaruhi kepuasan penerima layanan adalah sebesar 4,34.

Selanjutnya, kedua kelompok skor rata-rata tersebut dituangkan ke dalam Diagram Kartesius sebagaimana tersaji dalam gambar 4.2.



Pada gambar tersebut menunjukkan letak dari atribut pelayanan yang terbagi dalam 4 (empat) kuadran. Adapun keterangan yang diperoleh berdasarkan Diagram Kartesius adalah sebagai berikut ;

1) Kuadran A

Menunjukkan atribut-atribut dimensi kualitas pelayanan yang harus mendapatkan penanganan dalam prioritas utama oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, keberadaan atribut ini mendapat penilaian “Prioritas Utama” oleh

penerima layanan, namun pada tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut-atribut yang terdapat dalam Kuadran ini disajikan dalam Tabel 4.28, antara lain;

Tabel 4.28 Atribut Pelayanan yang Mendapatkan Prioritas Utama

No	Nomor Pertanyaan	Atribut Pelayanan
1	2	Kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan pelayanan
2	4	Keramahan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan
3	5	Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website / www.bkddki.net)
4	7	Prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit
5	8	Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki waktu/jadwal yang tepat
6	10	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul
7	12	Keseriusan Petugas Kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan Pegawai
8	13	Kesigapan dan ketulusan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon

Sumber : Data Penelitian (diolah)

2) Kuadran B

Menunjukkan atribut-atribut dimensi kualitas pelayanan yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan kinerja/prestasi kerjanya, karena pelaksanaannya paling tidak telah memenuhi harapan penerima layanan atau tercapainya kepuasan penerima layanan. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

Tabel 4.29 Atribut Pelayanan yang Perlu Dipertahankan Kinerjanya

No	Nomor Pertanyaan	Atribut Pelayanan
1	1	Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai (mesin tik, komputer, printer, telepon, dan faksimili)
2	6	Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, Jabatan)
3	15	Kredibilitas Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan
4	16	Melakukan komunikasi yang efektif dengan Pegawai untuk menimbulkan rasa percaya

Sumber : Data Penelitian (diolah)

3) Kuadran C

Menunjukkan atribut pelayanan yang mempengaruhi kepuasan penerima layanan yang penanganannya perlu diprioritaskan dalam taraf yang lebih rendah dibandingkan pada Kuadran A, karena tingkat pelaksanaan/kinerja dari BKD Provinsi DKI Jakarta masih belum memuaskan penerima layanan (Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta). Prioritas rendah bukan untuk diabaikan, namun harus segera mendapatkan penanganan setelah prioritas utama ditangani. Kuadran ini dicirikan oleh atribut pelayanan yang dianggap kurang begitu penting oleh penerima layanan, dan pelayanan yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta juga biasa saja.

Tabel 4.30 Atribut Pelayanan yang Mendapatkan Prioritas Penanganan Lebih Rendah

No	Nomor Pertanyaan	Atribut Pelayanan
1	3	Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap
2	9	Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan
3	11	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh Pegawai
4	17	Memberikan perhatian secara personal kepada Pegawai
5	19	Petugas Kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu)

Sumber : Data Penelitian (diolah)

4) Kuadran D

Menunjukkan atribut yang mempengaruhi kepuasan penerima layanan yang dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya. Atribut pelayanan yang berada pada Kuadran D ini dianggap kurang penting oleh penerima layanan, namun pelayanan yang diberikan sangat memuaskan.

Tabel 4.31 Atribut Pelayanan yang Mendapatkan Kategori Berlebihan Dalam Pelaksanaan

No	Nomor Pertanyaan	Atribut Pelayanan
1	14	Pengetahuan dan kecakapan Petugas Kepegawaian maupun Pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian
2	18	Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja

(Sambungan Tabel 4.31)

No	Nomor Pertanyaan	Atribut Pelayanan
3	20	BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan

Sumber : Data Penelitian (diolah)

4.3.4 Analisis Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

Menurut Santoso (2007:235), diutarakan bahwa sebenarnya tidak ada ketentuan yang tepat mengenai apakah angka korelasi tertentu menunjukkan tingkat korelasi yang tinggi atau lemah. Namun bisa dijadikan pedoman sederhana bahwa angka korelasi 0.5 ke atas menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan di bawah 0.5 menunjukkan korelasi lemah. Tanda korelasi berpengaruh juga pada penafsiran hasil, apabila pada output menghasilkan tanda “-“ (negatif); artinya menunjukkan adanya arah hubungan yang berlawanan, sedangkan apabila output menghasilkan tanda “+” (positif); artinya menunjukkan adanya arah hubungan yang sama (searah).

Selanjutnya akan dianalisis bagaimana korelasi (hubungan) antar dimensi kualitas pelayanan kepegawaian BKD berdasarkan tingkat kinerja yang dirasakan oleh pelanggan. Dimensi kualitas dimaksud merupakan total skor dari keseluruhan atribut pelayanan yang mengikatnya. Analisis korelasi ini penting untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi yang terjadi antara dimensi kualitas pelayanan yang satu dengan dimensi kualitas pelayanan lainnya atau antara sub dimensi kualitas pelayanan (atribut pelayanan) yang satu dengan atribut pelayanan lainnya. Informasi mengenai korelasi sangat bermanfaat untuk mengetahui dimensi maupun atribut mana saja yang perlu diperhatikan atau dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta. Berikut disajikan analisis korelasi tersebut pada Tabel 4.32 dan Lampiran 9.

Berdasarkan hasil pengolahan data (*output*) piranti lunak SPSS 15.0 for *Windows* diperoleh besaran korelasi antar dimensi kualitas pelayanan di atas 0.5, yang menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat dan mempunyai arah hubungan yang searah. Sedangkan pada kolom Sig. (2 tailed) atau probabilitas sebesar

0.000 pada setiap dimensi kualitas pelayanan menunjukkan bahwa seluruh dimensi tersebut saling terkait secara signifikan pada taraf 1%.

Tabel 4.32 Hasil Pengukuran Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan berdasarkan Tingkat Kinerja yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta

	Bukti Fisik		Kehandalan		Daya Tanggap		Jaminan		Empati	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Bukti Fisik	1.000	0.000	0.832**	0.000	0.891**	0.000	0.801**	0.000	0.749**	0.000
Kehandalan	0.832**	0.000	1.000	0.000	0.860**	0.000	0.764**	0.000	0.819**	0.000
Daya Tanggap	0.891**	0.000	0.860**	0.000	1.000	0.000	0.778**	0.000	0.768**	0.000
Jaminan	0.801**	0.000	0.764**	0.000	0.778**	0.000	1.000	0.000	0.732**	0.000
Empati	0.749**	0.000	0.819**	0.000	0.768**	0.000	0.732**	0.000	1.000	0.000

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi Spearman Rank (Rho)

p = Probabilitas / Sig. (2 tailed)

** = Berkorelasi Signifikan pada Taraf 1 % ($\alpha = 1\%$).

Rincian hasil analisis korelasi antar Sub Dimensi Kualitas Pelayanan (Atribut Pelayanan) dapat dilihat pada lampiran 9.

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Sehingga, kenyataan di atas perlu mendapat perhatian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta bahwa dimensi kualitas pelayanan saling terkait antara satu dengan yang lainnya, dan hubungannya menunjukkan arah yang sama (searah). Artinya, kualitas pelayanan BKD akan meningkat apabila terdapat peningkatan kinerja pada setiap dimensi kualitas pelayanan. Sebagai contoh, diambil angka pada output antara bukti fisik dengan kehandalan yang menghasilkan angka + 0.832. Angka tersebut menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara bukti fisik dengan kehandalan (di atas 0.5), sedangkan tanda “+” menunjukkan bahwa semakin baik kinerja dimensi bukti fisik, akan semakin meningkatkan kinerja dimensi kehandalan. Demikian sebaliknya, apabila semakin rendah kinerja dimensi bukti fisik, maka akan semakin rendah pula kinerja dimensi kehandalan.

Dari hasil pengolahan data tersebut, terlihat pula hasil korelasi pada setiap atribut pelayanan (lampiran 9), diperoleh informasi bahwa sebagian besar atribut memperoleh besaran angka korelasi lebih dari 0.5, probabilitas (Sig. 2 tailed) sebesar 0.000, dan tanda korelasi + (positif). Artinya, bahwa antar atribut pelayanan terdapat korelasi yang cukup kuat, mempunyai keterkaitan secara signifikan pada taraf 1%, dan mempunyai arah hubungan yang sama. Sebagai contoh, diambil angka korelasi +0.544 untuk atribut pelayanan KB1 (sarana/fasilitas pelayanan yang memadai, meliputi; mesin tik, komputer, printer,

telepon dan faksimili) dengan KKI (ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian, meliputi; SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, dan Jabatan) mempunyai korelasi yang cukup kuat, sedang tanda “+” menunjukkan bahwa semakin baik “sarana/fasilitas” yang tersedia, maka akan meningkatkan “ketepatan dan keakuratan pelayanan kepegawaian”. Sebaliknya, apabila “sarana/fasilitas” tidak memadai, maka akan menurunkan tingkat “ketepatan dan keakuratan pelayanan kepegawaian”.

Selain itu, dari lampiran 9 dapat diperoleh informasi bahwa terdapat hasil korelasi yang memperoleh besaran angka kurang dari 0.5, probabilitas sebesar 0.000, dan tanda korelasi + (positif). Artinya, bahwa antar atribut pelayanan terdapat korelasi yang lemah, mempunyai keterkaitan secara signifikan pada taraf 1%, dan mempunyai arah hubungan yang sama. Sebagai contoh, diambil angka korelasi +0.472 untuk atribut pelayanan KD2 (kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh pegawai) dengan KJI (pengetahuan dan kecakapan Petugas Kepegawaian maupun Pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian) ternyata mempunyai korelasi yang lemah karena $r < 0.5$, sedang tanda “+” menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya “kemampuan untuk cepat tanggap terhadap keluhan pegawai” terkait dengan semakin tingginya “pengetahuan dan kecakapan pemberi layanan terhadap informasi kepegawaian”, sebaliknya apabila “kemampuan untuk cepat tanggap terhadap keluhan pegawai” menurun, terkait dengan “rendahnya pengetahuan dan kecakapan pemberi layanan terhadap informasi kepegawaian”.

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, menandakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta perlu ditingkatkan kinerjanya (setidaknya dipertahankan) pada setiap dimensi kualitas pelayanan, karena mempunyai besaran koefisien korelasi (r) > 0.5 . Sementara untuk atribut pelayanan yang terikat pada masing-masing dimensi kualitas pelayanan, besaran koefisien korelasi (r) > 0.5 yang menunjukkan korelasi yang cukup kuat. Selanjutnya, terlihat pula sebagian kecil atribut pelayanan memiliki koefisien korelasi (r) < 0.5 yang menunjukkan korelasi (hubungan) yang lemah. Namun, mengingat tanda “+” (positif) pada setiap atribut pelayanan tersebut, maka apabila ada suatu upaya peningkatan kinerja suatu

atribut, akan memberikan peningkatan kinerja atribut lainnya. Sementara, sebaliknya apabila terjadi penurunan kinerja dari suatu atribut pelayanan, maka akan menurunkan kinerja atribut pelayanan lainnya.

4.4 ANALISIS GAP 3 (KESENJANGAN ANTARA SPESIFIKASI KUALITAS PELAYANAN DAN *SERVICE DELIVERY*)

Seperti telah disebutkan pada Bab sebelumnya mengenai *Gap 3* atau *Service-Performance Gap* (Kesenjangan Kinerja Pelayanan), terdiri dari 2 variabel yang dijadikan sebagai data penelitian, antara lain Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan *Service Delivery*. Pada penelitian ini, akan dianalisis juga mengenai *Gap 3* untuk mengetahui bagaimanakah kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang dibuat oleh Pejabat/Manajer BKD dengan *Service Delivery* yang dilaksanakan oleh Petugas Kepegawaian BKD (*front line staff*).

4.4.1 Analisis Spesifikasi Kualitas Pelayanan

4.4.1.1 Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Faktor-faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Sebelum mengolah data dan menganalisis data pada kuesioner penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Gap 3* pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang ditentukan oleh Pejabat/Manajer di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas butir-butir pertanyaan kuesioner agar dapat digunakan sebagai instrument penelitian mewakili setiap variabel/faktor yang mempengaruhi terjadinya *Gap 3*.

Kuesioner penelitian ini diberikan kepada 33 responden Pejabat di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh *front line staff*. Hal ini dilakukan agar diperoleh butir-butir pertanyaan kuesioner yang reliabel dan valid, sehingga diperoleh informasi yang memadai sesuai dengan yang diharapkan.

a. Reliabilitas Data Kuesioner Responden Pejabat BKD

Berdasarkan pengolahan data yang ditampilkan SPSS 15.0 *for Windows* dapat diketahui bahwa, Cronbach's Alpha *Based on Standardized Items* pada

lampiran 11, menunjukkan bahwa seluruh atribut yang membentuk faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya Gap 3 pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan memberikan nilai Cronbach Alpha sebesar 76,4% (0,764), hal ini menurut Kriteria Nunnally (1967) bisa dikatakan *reliable* (handal) karena Cronbach Alpha > 0,60. Dengan demikian, kehandalan atribut penelitian yang dipergunakan sebagai butir-butir pertanyaan mengindikasikan bahwa seluruh responden memberikan jawaban secara konsisten/stabil, sehingga seluruh butir-butir pertanyaan dapat dianalisis.

b. Validitas Data Kuesioner Responden Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

Selanjutnya, dilakukan uji signifikansi mengenai validitas data kuesioner responden Pejabat di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta dengan tahapan sebagai berikut ;

1) Hipotesis yang diajukan.

H_0 = Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor variabel.

H_1 = Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor variabel.

2) Menentukan besarnya nilai r table.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sample (responden). Sedangkan untuk keperluan penelitian ini diperoleh nilai $df = 33 - 2 = 31$. Dalam hal ini tingkat signifikansi sebesar 5%, sehingga diperoleh nilai r table sebesar 0,344.

3) Menghitung koefisien korelasi (r).

Untuk menguji apakah masing-masing indikator (atribut penelitian/butir pertanyaan) valid atau tidak, maka dapat dilihat pada output SPSS (lampiran 2.A.), yaitu pada *Corrected Item Total Correlation* masing-masing atribut pelayanan memperoleh nilai berkisar antara 0,376 sampai 0,664. Bandingkan nilai *Corrected Item Total Correlation* dengan perhitungan $r \text{ table} = 0,344$, sehingga dapat diketahui bahwa *Corrected Item Total Correlation* > $r \text{ table} = 0,344$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak atau r memang berkorelasi positif atau masing-masing atribut penelitian memang valid/sah, sehingga dapat dilanjutkan mengolah kuesioner yang disampaikan kepada responden pejabat BKD tanpa menghilangkan butir pertanyaan yang tidak berkorelasi secara signifikan.

4.4.1.2 Analisis Faktor-faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Hasil penilaian para responden Pejabat/Manajer BKD memberikan penilaian pada indikator penelitian (atribut penelitian/butir pertanyaan) yang membentuk Spesifikasi Kualitas Pelayanan (*Service Quality Spesification*) dengan perolehan nilai rata-rata skor sebesar 4,07. Nilai skor tersebut berada dalam kategori Penting, hal ini dapat diindikasikan bahwa responden Pejabat BKD menyatakan pentingnya butir pernyataan yang diajukan melalui kuesioner penelitian. Secara rinci, nilai skor yang diperoleh untuk masing-masing faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan dapat dilihat pada lampiran 12.

a. Analisis Variabel/Faktor Komitmen pada Kualitas Pelayanan

Secara keseluruhan penilaian responden Pejabat BKD terhadap faktor komitmen pada kualitas pelayanan menghasilkan skor rata-rata sebesar 4,00, hal ini menunjukkan bahwa Pejabat BKD menilai komitmen BKD terhadap kualitas pelayanan berada pada kategori Penting. Hal ini mengindikasikan bahwa BKD menganggap bahwa komitmen pada kualitas pelayanan adalah sesuatu hal yang perlu diupayakan dan dipertahankan.

Tabel 4.33 Penilaian Responden terhadap Faktor Komitmen pada Kualitas Pelayanan

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TP (%)	KP (%)	CP (%)	P (%)	SP (%)		
1	BKD memiliki komitmen terhadap kualitas pelayanan. (Qu1)	0	0	15,56	47,41	37,04	100,00	4,09
2	BKD mempunyai program internal untuk meningkatkan kualitas pelayanan. (Qu2)	0	1,55	18,60	52,71	27,13	100,00	3,91
	Skor rata-rata faktor komitmen pada kualitas pelayanan	0	0,76	17,05	50,00	32,20	100,00	4,00

Keterangan : TP (Tidak Penting, Skor 1) P (Penting, Skor 4)
 KP (Kurang Penting, Skor 2) SP (Sangat Penting, Skor 5)
 CP (Cukup Penting, Skor 3)

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Bila melihat tabel di atas, dapat diketahui penilaian responden Pejabat BKD cenderung menilai bahwa butir pertanyaan Qu1 (84,45%) lebih penting dibandingkan Qu2 (79,84%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menganggap penting adanya upaya “BKD memiliki komitmen terhadap kualitas pelayanan” (Qu1),

dibandingkan dengan “BKD mempunyai program internal untuk meningkatkan kualitas pelayanan” (Qu2).

b. Analisis Faktor Penentuan Tujuan

Penilaian responden Pejabat BKD terhadap faktor penentuan tujuan menghasilkan skor sebesar 3.79, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai faktor ini berada pada kategori cukup penting sampai dengan penting.

Tabel 4.34 Penilaian Responden terhadap Faktor Penentuan Tujuan

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TP (%)	KP (%)	CP (%)	P (%)	SP (%)		
1	Di BKD, kami dapat menentukan tujuan yang spesifik tentang kualitas pelayanan. (Tu1)	0	3,20	21,60	51,20	24,00	100,00	3,79
Skor rata-rata Faktor Penentuan Tujuan		0	3,20	21,60	51,20	24,00	100,00	3,79

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Tabel 4.34 di atas, menunjukkan penilaian responden Pejabat BKD cenderung menilai bahwa butir pertanyaan Tu1 (75,20%), hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap butir pertanyaan “Di BKD, kami dapat menentukan tujuan yang spesifik tentang kualitas pelayanan” hanya cukup penting sampai dengan penting.

c. Analisis Faktor Standarisasi Tugas

Secara keseluruhan penilaian responden Pejabat BKD terhadap faktor standarisasi tugas menghasilkan skor rata-rata sebesar 4.23, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai faktor standarisasi tugas berada pada kategori penting sampai dengan sangat penting.

Tabel 4.35 Penilaian Responden terhadap Faktor Standarisasi Tugas

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TP (%)	KP (%)	CP (%)	P (%)	SP (%)		
1	BKD menggunakan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang efektif dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian. (St1)	0	0	2,10	55,94	41,96	100,00	4,33
2	BKD mempunyai <i>Standard Operational Procedures</i> (SOP) atau Petunjuk Kerja untuk memberikan Pelayanan Kepegawaian secara konsisten. (St2)	0	0	6,62	67,65	25,74	100,00	4,12
Skor rata-rata Faktor Standarisasi Tugas		0	0	4,30	61,65	34,05	100,00	4,23

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa responden Pejabat BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan St1 (97,90%) dibandingkan St2 (93,39%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menganggap penting butir pertanyaan “BKD menggunakan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang efektif dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian” (St1), dibandingkan dengan butir pertanyaan, “BKD mempunyai *Standard Operational Procedures* (SOP) atau Petunjuk Kerja untuk memberikan Pelayanan Kepegawaian secara konsisten” (St2).

d. Analisis Faktor Persepsi Kelayakan

Secara keseluruhan penilaian responden Pejabat BKD terhadap faktor persepsi kelayakan menghasilkan skor rata-rata sebesar 4.14, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai bahwa faktor persepsi kelayakan berada pada kategori penting sampai dengan sangat penting.

Tabel 4.36 Penilaian Responden terhadap Faktor Persepsi Kelayakan

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TP (%)	KP (%)	CP (%)	P (%)	SP (%)		
1	BKD memiliki Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) untuk mendukung Pelayanan Kepegawaian agar sesuai dengan kebutuhan Pegawai. (Pk1)	0	0	8,63	51,80	39,57	100,00	4,21
2	BKD mempunyai kebijakan mentransformasikan informasi ke dalam e-Government melalui pengembangan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berupa website (www.bkddki.net). (Pk2)	0	0	8,96	68,67	22,39	100,00	4,06
Skor rata-rata Faktor Persepsi Kelayakan		0	0	8,79	60,07	31,14	100,00	4,14

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Dari tabel di atas, responden Pejabat BKD cenderung menganggap butir pertanyaan Pk1 (91,37%) dibandingkan Pk2 (91,06%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap bahwa butir pertanyaan “BKD memiliki SIMPEG untuk mendukung Pelayanan Kepegawaian” (Pk1), lebih penting dibandingkan dengan butir pertanyaan

“BKD mengembangkan infrastruktur TIK berupa website www.bkddki.net” (Pk2).

e. Analisis Faktor-faktor dalam Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Selanjutnya, perlu dianalisis mengenai variabel/faktor dalam Spesifikasi Kualitas Pelayanan secara keseluruhan, sebagaimana tersaji pada Tabel 4.37, di bawah ini.

Tabel 4.37 Faktor-faktor pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan

No	Faktor-faktor dalam Spesifikasi Kualitas Pelayanan	Penilaian Responden (%)					Total (%)	Skor Rata-rata
		TP	KP	CP	P	SP		
1	Komitmen pada Kualitas Pelayanan	0	0,76	17,05	50,00	32,20	100	4,00
2	Penentuan Tujuan	0	3,20	21,60	51,20	24,00	100	3,79
3	Standarisasi Tugas	0	0	4,30	61,65	34,05	100	4,23
4	Persepsi Kelayakan	0	0	8,79	60,07	31,14	100	4,14

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Bila melihat dari tabel 4.37 di atas, dapat disimpulkan bahwa, pertama: Pejabat BKD cenderung menganggap penting komitmen pada kualitas pelayanan, yang mana hal ini dapat dilihat pada skor 4 yaitu 50% responden menyatakan penting dan pada skor 5 yaitu 32,20% responden menyatakan sangat penting pertanyaan tersebut.

Kedua, Pejabat BKD menganggap faktor penentuan tujuan yang ditetapkan cenderung hanya cukup penting saja. Pada tabel tersebut terlihat pada skor 4 yaitu 51,20% responden menyatakan penting atas pertanyaan tersebut, dan pada skor 5 yaitu 24% responden menyatakan sangat penting.

Ketiga, pelaksanaan pekerjaan di BKD Provinsi DKI Jakarta telah menggunakan standarisasi tugas yang terkait dengan standar pelayanan dan konsistensi penyelesaian pekerjaan. Hal ini terlihat dari responden menilai pernyataan tersebut sangat penting, seperti terlihat pada skor 4 yaitu 61,65% responden menganggap penting, dan skor 5 yaitu 34,05% responden menyatakan sangat penting terhadap pernyataan tersebut.

Keempat, persepsi kelayakan dinilai oleh Pejabat BKD cenderung sangat penting, hal tersebut terlihat pada skor 4 yaitu 60,07% responden menyatakan penting dan pada skor 5 yaitu 31,14% responden menyatakan sangat penting dengan pertanyaan tersebut.

4.4.2 Analisis *Service Delivery*

4.4.2.1 Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Data Kuesioner Petugas Kepegawaian BKD

Sebelum mengolah data dan menganalisis data pada kuesioner penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Gap 3* pada *Service Delivery* kepada Petugas Kepegawaian BKD (*front line staff*), maka akan dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas butir-butir pertanyaan kuesioner, yang selanjutnya digunakan sebagai atribut penelitian mewakili setiap variabel/faktor yang mempengaruhi terjadinya *Gap 3*, ditujukan kepada 35 responden (PNS pada Bagian/Bidang BKD Provinsi DKI Jakarta mengenai *service delivery* (penyampaian pelayanan/jasa) yang diberikan. Hal ini dilakukan agar diperoleh butir-butir pertanyaan kuesioner yang reliabel dan valid, sehingga diperoleh informasi yang memadai sesuai dengan yang diharapkan.

a. Reliabilitas Data Kuesioner Responden Petugas Kepegawaian BKD

Berdasarkan pengolahan data yang ditampilkan SPSS 15.0 *for Windows* dapat diketahui bahwa, Cronbach's Alpha *Based on Standardized Items* pada lampiran 3.A, menunjukkan bahwa seluruh atribut yang membentuk faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *Gap 3* pada *Service Delivery* memberikan nilai Cronbach Alpha sebesar 89,7% (0,897), hal ini menurut Kriteria Nunnally (1967) bisa dikatakan *reliable* (handal) karena Cronbach Alpha > 0,60. Dengan demikian, kehandalan atribut penelitian yang dipergunakan sebagai butir-butir pertanyaan mengindikasikan bahwa seluruh responden memberikan jawaban secara konsisten/stabil, sehingga seluruh butir-butir pertanyaan dapat dianalisis.

b. Validitas Data Kuesioner Responden Petugas Kepegawaian BKD

Uji signifikansi mengenai validitas data kuesioner responden Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta dilakukan dengan tahapan sebagai berikut ;

1) Hipotesis yang diajukan.

H_0 = Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor variabel.

H_i = Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor variabel.

2) Menentukan besarnya nilai r table.

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sample (responden). Sedangkan untuk keperluan penelitian ini diperoleh nilai $df = 35 - 2 = 33$. Dalam hal ini tingkat signifikansi sebesar 5%, sehingga diperoleh nilai r table sebesar 0,334.

3) Menghitung koefisien korelasi (r).

Untuk menguji apakah masing-masing indikator (atribut penelitian) valid atau tidak, maka dapat dilihat pada output SPSS (lampiran 3.A.), yaitu pada *Corrected Item Total Correlation* dimana nilai atribut pelayanan berkisar antara 0,107 sampai dengan 0,739.

Terlihat bahwa output SPSS sebagian besar menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari nilai r table = 0,334. Namun, nilai *Corrected Item Total Correlation* menunjukkan terdapat 4 (empat) atribut pelayanan yang mempunyai nilai masing-masing adalah; 0.107 (A2), 0.111 (A4), 0.278 (B3) dan 0.266 (C1). Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar H_0 tidak dapat ditolak atau r memang berkorelasi positif atau masing-masing atribut pelayanan memang valid/sah. Sedangkan untuk atribut yang memperoleh nilai *Corrected Item Total Correlation* di bawah r table = 0.334, hal ini dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau memang r memang tidak berkorelasi positif atau masing-masing atribut pelayanan tersebut tidak valid/sah.

Selanjutnya, atribut yang disimpulkan memang valid/sah selanjutnya dianalisis, sedangkan untuk butir pertanyaan yang tidak berkorelasi secara signifikan dihilangkan dan tidak akan dianalisis dalam proses selanjutnya.

Kemudian pengukuran reliabilitas dan validitas diulangi sekali lagi dengan cara yang sama, namun dengan menghilangkan 4 (empat) butir pertanyaan yang mempunyai nilai *Corrected Item-Total Correlation* di bawah r table = 0.334, antara lain ; A2 (Saya merasa, bahwa saya mempunyai peran/kontribusi aktif dalam mewujudkan *Team Work* yang baik di BKD), A4 (Saya merasa nyaman dengan lingkungan pekerjaan saya, dimana telah terwujud *Team Work* yang baik), B3 (BKD memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti diklat yang dapat meningkatkan keterampilan dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian), dan C1 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan peralatan; mesin tik, komputer, printer, telepon dan faksimili, yang telah disediakan oleh BKD). Sehingga atribut pertanyaan yang dianalisis berubah dari 25 butir pertanyaan menjadi 21 butir pertanyaan.

Dari semua butir pertanyaan yang dianalisis ulang dapat disimpulkan sudah reliable dan valid, karena angka Cronbach's Alpha naik menjadi 90,7% (0,907), nilai *Corrected Item-Total Correlation*-nya sudah lebih besar dari angka *r* table sebesar 0.334. Hasil pengolahan ke dua ini dapat dilihat pada lampiran 14 bagian 2.

4.4.2.2 Analisis Faktor-faktor pada *Service Delivery*

Hasil penilaian para responden Petugas Kepegawaian BKD (*front line staff*) memberikan penilaian pada atribut penelitian (faktor-faktor) yang membentuk *Service Delivery* dengan perolehan nilai rata-rata skor faktor-faktor yang berkontribusi pada terjadinya *Gap 3* ditinjau dari *Service Delivery* Petugas Kepegawaian BKD adalah sebesar 3,73. Nilai skor tersebut berada dalam kategori Agak Setuju sampai dengan kategori Setuju, hal ini dapat diindikasikan bahwa responden Petugas Kepegawaian BKD menyatakan cukup setuju dengan pernyataan-pernyataan yang terwakili melalui kuesioner penelitian. Secara rinci, nilai skor yang diperoleh untuk masing-masing faktor *Service Delivery* dapat dilihat pada lampiran 15.2.

a. Analisis variabel/faktor Kerja Tim (*Team Work*)

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor kerja tim (*team work*) menghasilkan skor rata-rata sebesar 3.43, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kerja tim yang dibangun oleh BKD Provinsi DKI Jakarta berada pada kategori agak setuju sampai dengan setuju. Berikut disajikan hasil penilaian responden terhadap faktor kerja tim pada Tabel 4.38 di bawah ini.

Bila melihat tabel tersebut, dapat diketahui penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan A1 (65,60%) dibandingkan A3 (52,17%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui adanya upaya "BKD untuk membangun *team work* yang solid" (A1), dibandingkan dengan "antara saya dan rekan kerja saling mendukung dalam memberikan pelayanan" (A3).

Tabel 4.38 Penilaian Responden terhadap Faktor Kerja Tim (*Team Work*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	BKD berupaya membangun <i>Team Work</i> yang solid pada seluruh bagian/bidang untuk memberikan pelayanan kepegawaian yang baik dan konsisten kepada pelanggan. (A1)	0	3,20	31,20	57,60	8,00	100,00	3,57
2	Saya merasa, bahwa rekan kerja merupakan pelanggan yang harus dilayani, sehingga antara saya dengan rekan kerja saling mendukung dalam memberikan pelayanan, dan tidak terjadi adanya persaingan yang tidak sehat. (A3)	0	8,70	39,13	52,17	0	100,00	3,29
Skor rata-rata faktor Kerja Tim (<i>Team Work</i>)		0	5,83	35,00	55,00	4,17	100,00	3,43

Keterangan : TS (Tidak Setuju, Skor 1) S (Setuju, Skor 4)
 KS (Kurang Setuju, Skor 2) SS (Sangat Setuju, 5)
 AS (Agak Setuju, Skor 3)

Sumber : Data Penelitian (diolah)

b. Analisis faktor Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas menghasilkan skor rata-rata sebesar 3.99 (dibulatkan menjadi 4.00), hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kesesuaian skill pegawai dengan tugas berada pada kategori setuju.

Tabel 4.39 Penilaian Responden terhadap Faktor Kesesuaian *Skill* Pegawai dengan Tugas

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	BKD menempatkan pegawainya pada posisi/kedudukan yang tepat, artinya seseorang ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, meliputi; pendidikan, kemampuan dan keterampilannya. (B1)	0	2,82	8,45	53,52	35,21	100,00	4,06
2	Pegawai yang bekerja di lingkungan BKD merupakan orang-orang yang mempunyai kompetensi memadai sesuai dengan kebutuhan organisasi. (B2)	0	0	10,71	71,43	17,86	100,00	4,00
3	Saya merasa nyaman dengan posisi/kedudukan saya saat ini, dalam arti posisi saya tersebut sesuai dengan yang saya inginkan. (B4)	0	1,46	13,14	67,15	18,25	100,00	3,91
Faktor Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas		0	1,43	10,74	63,96	23,87	100,00	3,99

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Tabel 4.39 di atas, menunjukkan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan B2 (89,29%) dibandingkan B1 (88,73%) dan B3 (85,4%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui butir pertanyaan “Pegawai di lingkungan BKD mempunyai kompetensi memadai” (B2), dilanjutkan dengan butir pertanyaan, “Pegawai ditempatkan pada posisi/kedudukan yang tepat” (B1) dan “Pegawai merasa nyaman dengan posisi/kedudukan saat ini” (B4).

c. Analisis faktor Kesesuaian Teknologi dengan Tugas

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor kesesuaian teknologi dengan tugas menghasilkan skor rata-rata sebesar 3.79, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kesesuaian teknologi dengan tugas berada pada kategori agak setuju sampai dengan setuju.

Tabel 4.40 Penilaian Responden terhadap Faktor Kesesuaian Teknologi dengan Tugas

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	Kondisi peralatan yang tersedia memenuhi spesifikasi dalam penyelesaian pekerjaan saya. (C2)	0	4,58	18,32	58,02	19,08	100,00	3,74
2	Peralatan yang digunakan memungkinkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya secara cepat dan tepat. (C3)	0	7,46	2,24	71,64	18,66	100,00	3,83
3	Saya senang sekali dengan peralatan yang tersedia telah memenuhi harapan saya. (C4)	0	7,52	4,51	69,17	18,80	100,00	3,80
Faktor Kesesuaian Teknologi dengan Tugas		0	6,53	8,29	66,33	18,84	100,00	3,79

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Dari tabel tersebut, responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan C3 (90,3%) dibandingkan C4 (87,97%) dan C2 (77,1%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui butir pertanyaan “peralatan yang digunakan memungkinkan penyelesaian pekerjaan secara cepat dan tepat” (C3), dilanjutkan dengan butir pertanyaan, “peralatan yang tersedia telah memenuhi harapan” (C4) dan “kondisi peralatan telah memenuhi spesifikasi” (B4).

d. Analisis faktor Kendali yang dirasakan

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor kendali yang dirasakan menghasilkan skor rata-rata sebesar 3.89, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kendali yang dirasakan berada pada kategori agak setuju sampai dengan setuju. Secara rinci, hal ini tersaji dalam tabel 4.41 di bawah ini.

Tabel 4.41 Penilaian Responden terhadap Faktor Kendali yang Dirasakan

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	Pelayanan Kepegawaian di BKD mempunyai standard an prosedur yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap Petugas BKD, namun hal tersebut dapat saya laksanakan dengan sebaik-baiknya. (D1)	0	0	19,85	61,76	18,38	100,00	3,89
2	Saya tidak merasa tertekan walaupun volume pekerjaan di BKD relatif banyak dan mengharuskan penyelesaian yang cepat, akurat, dan tepat waktu. (D2)	0	1,47	15,44	64,71	18,38	100,00	3,89
3	Saya merasa, selalu memberikan perhatian yang besar pada pekerjaan saya, sehingga pembagian kerja yang telah diberikan oleh atasan/pimpinan dapat saya selesaikan sebaik-baiknya. (D3)	0	0	13,18	75,91	10,95	100,00	3,91
4	Saya merasa puas dengan kinerja yang telah saya capai, karena walaupun volume pekerjaan relatif banyak namun tidak membatasi hubungan yang baik antara sesama rekan kerja maupun dengan pelanggan. (D4)	0	0	24,44	53,33	22,22	100,00	3,86
Faktor Kerja Kendali yang Dirasakan		0	0,37	18,20	63,97	17,46	100,00	3,89

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Dari tabel di atas, responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan D3 (86,86,3%) dibandingkan D2 (83,09%), D1 (80,14%) dan D4 (75,55%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui butir pertanyaan “Petugas BKD selalu memberikan perhatian yang besar terhadap pekerjaan” (D3), dilanjutkan dengan butir pertanyaan, “tidak merasa tertekan dengan beban pekerjaan yang relative banyak” (D2), “Pelayanan Kepegawaian di BKD mempunyai standar dan prosedur yang harus dipatuhi”, dan “merasa puas dengan kinerja yang telah dicapai” (D4).

e. Analisis faktor Sistem Kontrol yang Tepat

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor sistem kontrol yang tepat menghasilkan skor rata-rata sebesar 3.73, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai faktor ini berada pada kategori agak setuju sampai dengan setuju. Berikut, secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.42 di bawah ini.

Dari tabel di atas, responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan E3 (88,15%) dibandingkan E1 (82,58%), dan E2 (72,8%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui butir pertanyaan “sistem kontrol, meliputi; penilaian kinerja dan pemberian insentif mampu mendorong peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan kepegawaian” (E3), dilanjutkan dengan butir pertanyaan, “sistem kontrol melalui penerapan penilaian kinerja yang didasarkan pada output/keluaran” (E1), dan “BKD menerapkan kebijakan *Incentive System* bagi petugas yang melakukan pelayanan dengan baik” (E2).

Tabel 4.42 Penilaian Responden terhadap Faktor Sistem Kontrol yang Tepat

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	BKD menerapkan sistem kontrol terhadap pegawainya melalui penerapan penilaian kinerja yang didasarkan pada output/keluaran yang dihasilkan. (E1)	0	6,06	11,36	63,64	18,94	100,00	3,77
2	BKD menerapkan kebijakan <i>Incentive System</i> , bagi petugas yang melakukan pelayanan dengan baik akan memperoleh penghargaan/ <i>reward</i> yang lebih baik dari pada yang lain. (E2)	1,6	1,6	24,00	60,80	12,00	100,00	3,57
3	Saya merasa, sistem kontrol yang meliputi penilaian kinerja dan pemberian insentif yang diterapkan di BKD mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kepegawaian. (E3)	2,96	0	8,89	47,41	40,74	100,00	3,86
Faktor Sistem Kontrol yang Tepat		1,53	2,55	14,54	57,14	24,23	100,00	3,73

Sumber : Data Penelitian (diolah)

f. Analisis faktor Konflik Peranan (*Role Conflict*)

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor konflik peranan (*role conflict*) menghasilkan skor rata-rata sebesar

3.95, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai faktor ini berada pada kategori setuju sampai dengan setuju, namun cenderung lebih mendekati kategori memuaskan.

Pada tabel 4.43 di bawah ini, memberikan informasi bahwa responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan F3 (89,29%) dibandingkan F2 (86,86%), dan F1 (86,24%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui butir pertanyaan “saya merasa dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, walaupun banyak permintaan pelanggan” (F3), dilanjutkan dengan butir pertanyaan, “tugas yang diberikan pimpinan tidak membebani dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan” (F2), dan “BKD lebih menekankan pada pelayanan lain, daripada pekerjaan yang lain” (F1).

Tabel 4.43 Penilaian Responden terhadap Faktor Konflik Peranan (*Role Conflict*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	Di BKD, lebih banyak menekankan pada tugas pelayanan bagi pelanggan dari pada menekankan pada pekerjaan yang lain. (F1)	0,72	4,35	8,70	46,38	39,86	100,00	3,94
2	Walaupun banyak tugas yang diberikan pimpinan kepada saya, namun tidak membuat saya merasa beral/tertekan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan secara efektif. (F2)	0	0	13,14	75,91	10,95	100	3,91
3	Saya merasa dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, walaupun banyak permintaan pelanggan untuk dilayani baik secara langsung maupun melalui telepon. (F3)	0	0	10,71	71,43	17,86	100,00	4,00
Faktor Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)		0,24	1,45	10,84	64,58	22,89	100,00	3,95

Sumber : Data Penelitian (diolah)

g. Analisis faktor Ambiguitas Peranan (*Role Ambiguity*)

Secara keseluruhan penilaian responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor ambiguitas peranan (*role ambiguity*) menghasilkan skor rata-rata sebesar 3.20, hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kerja tim yang dibangun oleh BKD Provinsi DKI Jakarta berada pada kategori agak setuju. Berikut ini secara rinci terlihat pada tabel 4.44.

Tabel 4.44 memberikan informasi bahwa responden Petugas Kepegawaian BKD cenderung lebih menyetujui butir pertanyaan G1 (56,56%) dibandingkan G2 (39,82%), dan G3 (31,14%), yang mana dapat dilihat pada skor 5 dan skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih menyetujui butir pertanyaan “saya memperoleh sejumlah informasi yang cukup dari BKD mengenai tugas pelayanan” (G1), dilanjutkan dengan butir pertanyaan, “saya merasa mendapat pelatihan-pelatihan mengenai bagaimana berinteraksi dengan pelanggan secara efektif” dan “saya memahami aspek-aspek apa saja yang paling ditekankan oleh pimpinan dalam memberikan pelayanan” (G3).

Tabel 4.44 Penilaian Responden terhadap Faktor Ambiguitas Peranan (*Role Ambiguity*)

No	Butir Pertanyaan (Atribut Penelitian)	Penilaian Responden					Skor (%)	Skor Rata-rata
		TS (%)	KS (%)	AS (%)	S (%)	SS (%)		
1	Saya memperoleh sejumlah informasi yang cukup dari BKD mengenai tugas pelayanan yang harus saya berikan. (G1)	0	6,56	36,89	36,07	20,49	100,00	3,49
2	Saya merasa mendapat pelatihan-pelatihan dari BKD mengenai bagaimana berinteraksi dengan para pelanggan/ pegawai secara efektif. (G2)	1,85	11,11	47,22	25,93	13,89	100,00	3,09
3	Saya memahami aspek-aspek apa saja yang paling ditekankan oleh pimpinan dalam memberikan penilaian kinerja saya. (G3)	0	15,09	53,77	26,42	4,72	100,00	3,03
Faktor Ambiguitas Peranan (<i>Role Ambiguity</i>)		0,60	10,71	45,54	29,76	13,39	100,00	3,20

Sumber : Data Penelitian (diolah)

h. Analisis faktor dalam Service Delivery

Selanjutnya, perlu dianalisis mengenai variabel/faktor yang mengikat pada Service Delivery (Penyampaian Pelayanan) secara keseluruhan, sebagaimana tersaji pada Tabel 4.45, di bawah ini :

Tabel 4.45 Faktor-faktor pada *Service Delivery*

No	Faktor-faktor dalam Service Delivery	Penilaian Responden (%)					Total (%)	Skor Rata-rata
		TS	KS	AS	S	SS		
1	Kerja Tim (<i>Team Work</i>)	0	5,83	35,00	55,00	4,17	100	3,43
2	Kecesuaian <i>Skill</i> dengan Pegawai dengan Tugas	0	1,43	10,74	63,96	23,87	100	3,99
3	Kesesuaian Teknologi dengan Tugas	0	6,53	8,29	66,33	18,84	100	3,79
4	Kendali yang dirasakan	0	0,37	18,20	63,97	17,46	100	3,89

(Sambungan Tabel 4.45)

No	Faktor-faktor dalam Service Delivery	Penilaian Responden (%)					Total (%)	Skor Rata-rata
		TS	KS	AS	S	SS		
5	Sistem Kontrol yang tepat	1,53	2,55	14,54	57,14	24,23	100	3,73
6	Konflik Peranan	0,24	1,45	10,84	64,58	22,89	100	3,95
7	Ambiguitas Peranan	0,60	10,71	45,54	29,76	13,39	100	3,20
Skor Service Delivery keseluruhan		0,34	4,12	20,45	57,25	17,84	100	3,73

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Bila melihat dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa, pertama: Petugas Kepegawaian BKD cenderung melaksanakan tugasnya belum secara *team work*, yang mana hal ini dapat dilihat pada skor 4 yaitu 55% responden menyetujui pernyataan tersebut dan pada skor 5 yaitu 4,17% responden menyatakan sangat setuju.

Kedua, terdapat kesesuaian antara *skill* petugas dengan tugas yang diembannya atau cenderung sudah baik. Pada tabel 4.41 terlihat pada skor 4 yaitu 63,96% responden menyatakan setuju atas pernyataan tersebut, dan pada skor 4 yaitu 23,87% responden menyatakan sangat setuju.

Ketiga, terdapat kesesuaian antara teknologi yang digunakan oleh petugas pemberi layanan kepegawaian dengan tugas yang diberikan kepadanya atau cenderung dinilai sudah baik. Pada tabel di atas terlihat pada skor 4 yaitu 66,33% responden menyetujui pernyataan tersebut, dan pada skor 5 yaitu 18,84% responden menyatakan sangat setuju.

Keempat, kendali yang dirasakan oleh petugas pemberi layanan kepegawaian cenderung sudah baik, hal tersebut terlihat pada skor 4 yaitu 63,97% responden menyatakan setuju dan pada skor 5 yaitu 17,46% responden menyatakan setuju dengan pertanyaan tersebut.

Kelima, sistem kontrol yang tepat terhadap petugas Pelayanan Kepegawaian cenderung sudah baik, hal ini dapat dilihat pada skor 4 yaitu 57,14% responden menyatakan setuju dan pada skor 5 yaitu 24,23% responden menyatakan sangat setuju.

Keenam, konflik peranan pada petugas dengan tugas yang diembannya dapat dikelola dengan baik, hal ini dapat dilihat pada skor 4 yaitu 64,58% responden menyatakan setuju dan pada skor 5 yaitu 22,89% responden menyatakan sangat setuju dengan pertanyaan tersebut.

Ketujuh, masih perlu diupayakan peningkatan kejelasan atas ambiguitas peranan pada petugas Pelayanan Kepegawaian, yang mana terlihat pada skor 3 yaitu 45,54% responden menyatakan ragu-ragu/agak setuju, skor 2 yaitu 10,71% responden menyatakan kurang setuju, dan pada skor 1 yaitu 0,60% responden menyatakan tidak setuju atas pertanyaan tersebut.

4.4.3 Analisis Kesenjangan pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan Service Delivery

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana kesenjangan pada spesifikasi kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh Pejabat dibandingkan dengan service delivery yang dilaksanakan oleh Petugas Kepegawaian BKD, maka perlu dianalisis tingkat kesenjangan itu ditinjau dari nilai skor rata-rata *Gap 3*, yaitu kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan *Service Delivery* seperti yang telah dikembangkan oleh Zeithaml, et. al. (1990).

Pada tabel 4.46 di bawah ini, akan dibuat terlebih dahulu perhitungan nilai skor rata-rata *Gap 3*, berikut ini.

Tabel 4.46 Nilai Skor Rata-Rata *Gap 3* (Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dan *Service Delivery*)

No	Spesifikasi Kualitas Pelayanan		No	<i>Service Delivery</i>	
	Faktor-faktor	Skor Rata-rata		Faktor-faktor	Skor Rata-rata
1	Komitmen pada kualitas pelayanan	4,00	1	Kerja Tim (<i>Team Work</i>)	3,43
2	Penentuan tujuan / <i>goal setting</i>	3,79	2	Kesesuaian <i>skill</i> pegawai dengan tugas	3,99
3	Standarisasi tugas	4,23	3	Kesesuaian teknologi dengan tugas	3,79
4	Persepsi kelayakan / <i>perception of feasibility</i>	4,14	4	Kendali yang dirasakan	3,89
			5	Sistem kontrol yang tepat	3,73
			6	Konflik peranan	3,95
			7	Ambiguitas peranan	3,20
	Jumlah	16,16		Jumlah	25,98
	Skor rata-rata	4,07		Skor rata-rata	3,73
<i>Gap 3 = 3,73 - 4,07 = -0,34</i>					

Keterangan :

Skor *Gap 3* = Skor *Service Delivery* – Skor Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Skor *Gap 3* < 0; negatif (berarti *service delivery* kurang baik)

Skor *Gap 3* = 0; nol (berarti *service delivery* cukup baik)

Skor *Gap 3* > 0; positif (berarti *service delivery* baik/sangat baik)

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Dari tabel 4.46 tersebut dapat dijabarkan, bahwa ada perbedaan selisih skor rata-rata spesifikasi kualitas pelayanan dari BKD Provinsi DKI Jakarta dengan skor rata-rata *service delivery* dari petugas kepegawaian kepada penerima layanan kepegawaian (PNS di lingkungan Pemprov DKI Jakarta), menunjukkan pada nilai negatif, yaitu -0,34; artinya memang terjadi *gap* (kesenjangan) antara dua variabel (faktor) tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa *service delivery* dari petugas pelayanan kepegawaian masih belum memenuhi spesifikasi kualitas pelayanan dari BKD Provinsi DKI Jakarta, sehingga perlu ditingkatkan lagi.

Adapun faktor-faktor kontribusi pada *gap* 3, terlihat bahwa penilaian rata-rata responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap faktor-faktor tersebut di atas, yang terkecil adalah ambiguitas peranan, sebesar 3,20; diikuti oleh kerja tim (*team work*) sebesar 3,43; sedangkan kesenjangan yang terbesar berturut-turut adalah faktor sistem kontrol yang tepat, sebesar (3,73); kesesuaian teknologi dengan tugas, sebesar 3,79; kendali yang dirasakan, sebesar 3,89; konflik peranan, sebesar 3,95; dan skor kesenjangan tertinggi, yaitu kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas sebesar 3,99.

Selanjutnya dari tabel 4.46, juga dapat disimpulkan bahwa pertama, Petugas Kepegawaian BKD mengalami ambiguitas peranan, hal ini dimungkinkan karena petugas tidak memiliki informasi atau pelatihan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya, petugas tidak merasa pasti tentang apa yang diharapkan para pejabat/manajer dan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan manajer, dan para pejabat tidak dapat mengevaluasi kinerja pegawainya. Untuk itu pelatihan sangat penting dalam menghilangkan ambiguitas peranan, akan tetapi pelatihan harus didukung dengan pesan-pesan yang jelas mengenai apa yang diharapkan para pejabat/manajer sehingga ada umpan balik dari kinerja petugas.

Kedua, BKD belum berhasil membangun kerja tim (*team work*) yang solid, hal ini dimungkinkan karena belum terciptanya pemahaman petugas pemberi layanan kepegawaian terhadap arti pentingnya kontribusi yang diberikannya terhadap pelayanan, pegawai merasa tidak perlu terlibat secara pribadi terhadap kemajuan organisasi, selain itu belum terwujudnya kerja sama yang baik antara rekan kerja yang sebenarnya dapat menumbuhkan semangat bekerja penuh kebersamaan dan *team work* yang baik. Untuk itu perlu adanya upaya dari BKD

untuk memperkenankan pegawainya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi, menciptakan budaya kerja yang harmonis, dan mendorong motivasi setiap Petugas Kepegawaian untuk memberikan kinerjanya yang terbaik.

Ketiga, sistem kontrol yang diterapkan kepada petugas pelayanan kepegawaian belum baik/tepat, hal ini dimungkinkan kurang terpantaunya pekerjaan secara rutin dan kurang mendapatkan penghargaan ketika mereka bekerja secara luar biasa atau kurang pendekatan secara pribadi kepada petugas. Untuk itu perlu dikembangkan sistem kompensasi yang baik, seperti; pengukuran kinerja yang tepat waktu, sederhana, akurat dan adil. Misal; apabila petugas berhasil menyelesaikan tugasnya lebih dari target diberi kompensasi yang memadai. Dan bentuk kompensasi itu dapat berupa kenaikan gaji atau bonus, peningkatan karir atau mendapat pelatihan-pelatihan yang menunjang tugas dan karirnya.

Keempat, ketentuan kualitas layanan yang tinggi juga tergantung pada kesesuaian sarana-sarana atau teknologi yang digunakan pegawai untuk menjalankan pekerjaannya. Teknologi yang memadai terwujud dalam peralatan dan fasilitas pekerjaan yang memadai, artinya terwujud kesesuaian antara pegawai dengan teknologi yang digunakannya. BKD dinilai masih terdapat ketidaksesuaian antara teknologi yang dimiliki dengan tugas yang diemban oleh Petugas Kepegawaian, hal ini dimungkinkan teknologi yang digunakan belum memadai, seperti penggunaan komputer, internet, peralatan komunikasi dan peralatan lainnya cenderung mengurangi kecepatan dalam proses pekerjaan. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi menyeluruh mengenai kondisi teknologi yang dimiliki, sehingga dapat diketahui sejauh kondisinya, apakah dimungkinkan untuk tetap digunakan, diremajakan, atau apabila memungkinkan untuk diganti dengan teknologi yang lebih maju (*up to date*).

Kelima, Petugas Kepegawaian BKD dinilai kurang memiliki kendali terhadap situasi-situasi yang penuh dengan tekanan sehingga respon yang diberikan terhadap tekanan tersebut dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja pelayanan kepegawaian. Kendali yang dirasakan bisa menjadi sangat rendah ketika prosedur-prosedur, aturan-aturan organisasi dan budaya organisasi membatasi hubungan fleksibilitas para pegawai di dalam melayani para

pelanggan. Untuk itu, perlu adanya pemberdayaan sumber daya manusia (pegawai), pemberian motivasi dan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya agar terwujud kemampuan pegawai untuk merespon tekanan dengan baik dan mampu mengambil kendali terhadap situasi-situasi yang penuh tekanan tersebut.

Keenam, masih ada konflik peranan antara petugas pelayanan kepegawaian dengan BKD Provinsi DKI Jakarta, hal ini dimungkinkan karena adanya pertentangan keinginan antara petugas dengan BKD Provinsi DKI Jakarta, terlalu banyaknya pelanggan yang membutuhkan pelayanan pada waktu yang bersamaan, beban kerja yang berlebihan atau para pejabat/manajer terlalu menekankan pada pekerjaan tulis menulis yang berlebihan sehingga pelanggan/PNS tidak terlayani. Konflik peranan ini dapat diminimalisir dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja yang memfokuskan pada pelanggan/PNS dan tugas-tugas kerja dapat dibeda-bedakan dalam mengatur beban kerja yang berlebihan.

Ketujuh, ketidak-sesuaian *skill* (keterampilan) yang dimiliki oleh petugas kepegawaian dengan tugas yang diembannya dapat mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan; terutama yang terkait dengan pelayanan kepegawaian, menjadi tidak efektif dan efisien. Hal ini dimungkinkan terjadi karena adanya kurang terampil dalam berkomunikasi yang mendukung pelaksanaan pelayanan secara efektif. Untuk itu perlu diberikan sosialisasi maupun pendidikan dan latihan (diklat) terkait dengan komunikasi yang efektif. Selain itu, perlu dikaji kembali pola perekrutan pegawai agar disesuaikan dengan pekerjaan, kemampuan, keterampilan dan kompensasi yang sesuai dengan kapasitas atau kompetensi yang dimilikinya.

4.4.4 Analisis Korelasi antara Dimensi Kualitas Pelayanan (*Servqual*) dengan Faktor *Service Delivery*

Selanjutnya akan dianalisis bagaimana korelasi antara dimensi kualitas pelayanan kepegawaian BKD berdasarkan tingkat kinerja yang dirasakan oleh pelanggan dengan Faktor *Service Delivery*. Dimensi kualitas pelayanan dimaksud merupakan total skor dari keseluruhan sub dimensi kualitas pelayanan yang mengikatnya, sedangkan untuk faktor *Service Delivery* merupakan total skor dari keseluruhan sub faktor *service delivery* yang mengikatnya. Analisis korelasi ini

penting untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi yang terjadi antara dimensi kualitas pelayanan dengan faktor *service delivery*. Informasi mengenai korelasi sangat bermanfaat untuk mengetahui dimensi/sub dimensi kualitas pelayanan maupun faktor/sub faktor *service delivery* mana saja yang perlu diperhatikan atau dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta.

Hasil perhitungan statistik untuk menganalisis korelasi antara dimensi kualitas pelayanan/*servqual* (bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan/kepastian, dan empati) dengan faktor *service delivery* (kerja tim/*team work*, kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas, kesesuaian teknologi dengan tugas, kendali yang dirasakan, kontrol yang tepat, konflik peranan, dan ambiguitas peranan). Berikut disajikan analisis korelasi tersebut pada Tabel 4.47 dan Lampiran 18.

Tabel 4.47 Hasil Analisis Korelasi antar Dimensi Kualitas Pelayanan dengan Faktor *Service Delivery*

	DKP1		DKP2		DKP3		DKP4		DKP5		SERVQ	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
SD1	0.241	0.164	0.099	0.571	0.047	0.790	0.118	0.499	0.116	0.509	0.126	0.471
SD2	0.356*	0.036	0.260	0.132	0.279	0.105	0.378*	0.025	0.300	0.080	0.331	0.052
SD3	0.339*	0.047	0.208	0.230	0.333	0.051	0.294	0.086	0.274	0.111	0.298	0.082
SD4	0.339*	0.047	0.233	0.178	0.204	0.240	0.322	0.059	0.206	0.235	0.270	0.117
SD5	0.067	0.702	0.129	0.460	-0.024	0.891	0.131	0.451	0.145	0.405	0.078	0.656
SD6	0.243	0.160	0.132	0.448	0.207	0.232	0.125	0.476	0.249	0.149	0.226	0.192
SD7	0.471**	0.004	0.395*	0.019	0.552**	0.001	0.393*	0.019	0.333	0.050	0.502**	0.002
SD	0.370*	0.029	0.251	0.146	0.279	0.104	0.266	0.122	0.286	0.096	0.325	0.056

Keterangan :

SD1 (Kerja Tim/*Team Work*)
 SD2 (Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas)
 SD3 (Kesesuaian Teknologi dengan Tugas)
 SD4 (Kendali yang dirasakan)
 SD5 (Sistem kontrol yang tepat)
 SD6 (Konflik peranan/*role conflict*)
 SD7 (Ambiguitas peranan/*role ambiguity*)
 SD (*Service Delivery*)

DKP1 (Bukti Fisik)
 DKP2 (Kehandalan)
 DKP3 (Daya Tanggap)
 DKP4 (Jaminan/Kepastian)
 DKP5 (Empati)
 Servq (*Servqual*/Dimensi Kualitas Pelayanan)

r = Koefisien Korelasi Spearman Rank (Rho)

p = Probabilitas / Sig. (2 tailed)

** = Berkorelasi Signifikan pada Taraf 1% ($\alpha = 1\%$).

* = Berkorelasi Signifikan pada Taraf 5% ($\alpha = 5\%$).

Rincian hasil analisis korelasi antara Sub Dimensi Kualitas Pelayanan dengan Sub Faktor *Service Delivery* dapat dilihat pada lampiran 12.

Sumber : Data Penelitian (diolah).

Berdasarkan hasil pengolahan data (*output*) piranti lunak SPSS 15.0 for *Windows* (tabel 4.47) dapat diketahui, bahwa antara dimensi bukti fisik (DKP1) dengan faktor *service delivery* (SD) menghasilkan $r = +0.370^*$ dan $p = 0.029$. Hal

ini berarti tingkat korelasi (hubungan) antara kedua variabel lemah (dibawah 0.5) dan arah hubungannya searah, sedangkan dari nilai probabilitas (ρ) yang dimiliki menunjukkan antara variabel tersebut tidak signifikan pada taraf 5% ($\rho_{hitung}=0.029 > 0.025$). Oleh karena itu, maka H_0 diterima, atau sebenarnya tidak ada hubungan yang signifikan antara *service delivery* dengan dimensi bukti fisik. Demikian pula antara dimensi bukti fisik dengan SD2 (kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas), SD3 (kesesuaian teknologi dengan tugas), dan SD4 (kendali yang dirasakan), yang masing-masing memperoleh; $r = + 0.356^*$ dan $\rho = 0.036$, $r = + 0.339^*$ dan $\rho = 0.047$, dan $r = + 0.336^*$ dan $\rho = 0.047$. Hal ini menunjukkan hubungan antar variabel lemah ($r < 0.5$), dan tidak signifikan pada taraf 5% ($\rho_{hitung}=0.036 > 0.025$). Namun, pada dimensi bukti fisik (DKP1) dengan SD7 (ambiguitas peranan) menghasilkan $r = + 0.471^{**}$ dan $\rho = 0.004$. Hal ini menunjukkan bahwa antara DKP1 dengan SD7 terdapat korelasi yang lemah ($r < 0.5$) namun signifikan pada taraf 1% ($\rho_{hitung} = 0.004 < \alpha/2 = 0.005$), dan mempunyai hubungan yang searah; artinya dengan semakin meningkatnya dimensi bukti fisik, maka akan meningkatkan ambiguitas peranan para petugas kepegawaian. Sebaliknya, apabila semakin menurunnya dimensi bukti fisik, maka akan menurunkan tingkat ambiguitas peranan bagi para petugas kepegawaian. Kondisi ini dimungkinkan terjadi karena kurangnya informasi maupun pelatihan yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan secara memadai, sehingga para petugas kepegawaian mengalami ambiguitas peranan. Dalam hal ini, petugas kepegawaian tidak mengetahui tentang apa yang diharapkan para pejabat dan pelanggan, dan bagaimana memuaskan harapan-harapan mereka.

Pada dimensi kehandalan (DKP2), menunjukkan bahwa faktor *service delivery* (SD) tidak mempunyai korelasi yang signifikan dengan dimensi kehandalan ($r = 0.251$ dan $\rho = 0.146$). Namun dimensi kehandalan ternyata mempunyai korelasi positif dengan SD7 (ambiguitas peranan), yaitu $r = + 0.395^*$ dan $\rho = 0.019$, hal ini menunjukkan hubungan DKP2 dengan SD7 tidak begitu kuat atau tingkat hubungan lemah, namun signifikan pada taraf 5% ($\rho_{hitung} = 0.019 < 0.025$) dan mempunyai hubungan yang searah; artinya dengan semakin meningkatnya dimensi kehandalan, maka akan meningkatkan ambiguitas peranan para petugas kepegawaian. Sebaliknya, apabila semakin menurunnya dimensi

kehandalan, maka akan menurunkan tingkat ambiguitas peranan bagi para petugas kepegawaian. Kondisi ini mencerminkan kurangnya informasi dan pelatihan bagi petugas kepegawaian yang diberikan oleh pejabat, sehingga membuat terjadinya ambiguitas peranan pada para petugas.

Pada dimensi daya tanggap (DKP3), menunjukkan bahwa faktor *service delivery* (SD) tidak mempunyai korelasi yang signifikan dengan dimensi daya tanggap ($r = 0.279$ dan $\rho = 0.104$). Namun dimensi daya tanggap ternyata mempunyai korelasi positif dengan SD7 (ambiguitas peranan), yaitu $r = + 0.552^{**}$ dan $\rho = 0.001$, hal ini menunjukkan hubungan DKP3 dengan SD7 mempunyai tingkat hubungan yang cukup kuat, namun signifikan pada taraf 1% ($\rho_{hitung} = 0.001 < 0.005$) dan mempunyai hubungan yang searah; artinya dengan semakin meningkatnya dimensi daya tanggap, maka akan meningkatkan ambiguitas peranan para petugas kepegawaian. Sebaliknya, apabila semakin menurunnya dimensi daya tanggap, maka akan menurunkan tingkat ambiguitas peranan bagi para petugas kepegawaian. Kondisi ini identik dengan dimensi kualitas pelayanan sebelumnya, hal ini mencerminkan kurangnya informasi dan pelatihan bagi petugas kepegawaian yang diberikan oleh pejabat, sehingga membuat terjadinya ambiguitas peranan pada para petugas.

Kemudian pada dimensi jaminan/kepastian, menunjukkan bahwa faktor *service delivery* (SD) tidak mempunyai korelasi yang signifikan dengan dimensi jaminan ($r = 0.266$ dan $\rho = 0.122$). Namun dimensi jaminan ternyata mempunyai korelasi positif dengan SD2 (kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas), yaitu $r = 0.378^*$ dan $\rho = 0.025$, hal ini menunjukkan hubungan DKP4 dengan SD2 mempunyai tingkat hubungan yang lemah, namun signifikan pada taraf 5% ($\rho_{hitung} = 0.025 \leq 0.025$) dan mempunyai hubungan yang searah; artinya dengan semakin meningkatnya kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas, akan meningkatkan dimensi jaminan/kepastian, demikian sebaliknya. Pada dimensi ini pula, terdapat korelasi positif dengan SD7 (ambiguitas peranan), yaitu $r = + 0.393^*$ dan $\rho = 0.019$, hal ini menunjukkan hubungan DKP4 dengan SD7 mempunyai tingkat hubungan yang lemah, namun signifikan pada taraf 5% ($\rho_{hitung} = 0.019 < 0.025$) dan mempunyai hubungan yang searah; artinya dengan semakin meningkatnya dimensi jaminan, maka akan meningkatkan ambiguitas peranan para petugas kepegawaian. Sebaliknya, apabila semakin menurunnya dimensi jaminan, maka akan menurunkan tingkat ambiguitas peranan bagi para petugas kepegawaian. Kondisi ini identik dengan dimensi kualitas pelayanan sebelumnya,

hal ini menunjukkan bahwa pejabat BKD kurang memberikan informasi maupun pelatihan yang diperlukan, sehingga membuat terjadinya ambiguitas peranan pada para petugas.

Pada dimensi selanjutnya, yaitu dimensi empati (DKP5), menunjukkan bahwa faktor *service delivery* (SD) tidak mempunyai korelasi yang signifikan dengan dimensi empat ($r = 0.286$ dan $\rho = 0.096$). Demikian pula pada sub faktor *service delivery* lainnya tidak mempunyai korelasi yang signifikan terhadap dimensi empati.

Uji korelasi yang terakhir adalah pada *Servq* (*Servqual*/Dimensi Kualitas Pelayanan), korelasi antara faktor *service delivery* (SD) dengan *Servqual* itu sendiri menunjukkan tidak terdapat korelasi secara signifikan ($r = 0.325$ dan $\rho = 0.056$). Hal ini berarti angka korelasi menunjukkan tingkat hubungan yang tidak begitu kuat atau tingkat hubungan lemah diantara kedua variabel tersebut. Namun *Servqual* ini mempunyai korelasi positif dengan SD7 (ambiguitas peranan), yaitu $r = +0.502^{**}$ dan $\rho = 0.002$, hal ini menunjukkan hubungan *Servqual* dengan SD7 mempunyai tingkat hubungan yang cukup kuat, namun signifikan pada taraf 1% ($\rho_{hitung} = 0.002 < 0.005$) dan mempunyai hubungan yang searah; artinya dengan semakin meningkatnya *Servqual*, maka akan meningkatkan ambiguitas peranan para petugas kepegawaian. Sebaliknya, apabila semakin menurunnya *Servqual*, maka akan menurunkan tingkat ambiguitas peranan bagi para petugas kepegawaian. Kondisi ini menunjukkan bahwa pejabat BKD cenderung kurang memberikan informasi maupun pelatihan yang diperlukan, sehingga membuat terjadinya ambiguitas peranan pada para petugas.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi antara faktor *Service Delivery* dengan *Servqual* (Dimensi Kualitas Pelayanan), yang artinya tingkat hubungannya tidak begitu kuat atau tingkat hubungan lemah. Namun, dimensi jaminan (DKP4) mempunyai korelasi positif secara signifikan dengan sub faktor kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas (SD2) yang tingkat hubungannya lemah. Selain itu, sub faktor ambiguitas peranan ternyata mempunyai korelasi positif secara signifikan dengan DKP1 (dimensi bukti fisik), DKP2 (dimensi kehandalan), DKP3 (dimensi daya tanggap), DKP4 (dimensi jaminan) dan *servqual* (dimensi kualitas pelayanan). Hal ini berarti, apabila dimensi tersebut diatas mengalami kenaikan, maka ambiguitas peranan akan

semakin meningkat. Kondisi ini menunjukkan petugas kepegawaian BKD merasakan adanya suatu tekanan pada pekerjaan, namun Pejabat/Manajer BKD tidak memberikan dukungan melalui pemberian informasi maupun pelatihan-pelatihan yang memadai. Setidaknya, kondisi ideal adalah adanya korelasi yang negatif terhadap ambiguitas peranan terhadap dimensi kualitas pelayanan, artinya; apabila dimensi kualitas pelayanan meningkat, maka ambiguitas peranan semakin menurun. Sebaliknya, apabila kinerja dimensi kualitas pelayanan menurun, akan meningkatkan ambiguitas peranan yang dirasakan oleh petugas kepegawaian.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian pada Bab IV yang mengacu pada pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian pada Bab I secara ringkas dapat dilihat pada lampiran 19, sedangkan secara rinci dapat diuraikan pada sub bab kesimpulan dan saran di bawah ini.

5.1 KESIMPULAN

Dari hasil analisis data penelitian diperoleh beberapa kesimpulan, sebagai berikut ;

- 1) Berdasarkan analisis data terhadap pendapat 232 responden pelanggan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, diperoleh hasil bahwa pelayanan kepegawaian belum sepenuhnya memenuhi harapan pelanggan. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata tingkat kesesuaian (Tki) yang diperoleh adalah 77,16%, yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan berada pada kategori cukup puas atau cukup baik. Sedangkan, apabila ditinjau dari setiap dimensi akan terlihat bahwa tingkat kesesuaian tertinggi adalah; dimensi empati (81,77 %) dan dimensi jaminan (80,81%), hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi empati dan dimensi jaminan berada pada kategori memuaskan atau baik. Selanjutnya, tingkat kesesuaian yang lebih rendah, berturut-turut adalah; dimensi bukti fisik (75,31%), dimensi daya tanggap (74,86%) dan dimensi kehandalan (73,06%). Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kualitas pelayanan ini berada pada kategori cukup memuaskan atau cukup baik.

- 2) Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan rumus *Servqual*, diperoleh nilai Skor *Servqual* < 0 (negatif), yaitu; sebesar -1 ($= \bar{X} - \bar{Y} = 3,34 - 4,34$; dimana \bar{X} adalah rata-rata skor penilaian kinerja dan \bar{Y} adalah rata-rata skor penilaian harapan). Hal ini menandakan bahwa terjadi *gap* (kesenjangan) dalam Dimensi Kualitas Pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan, artinya kualitas Pelayanan Kepegawaian yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi

DKI Jakarta belum memenuhi harapan pelanggan atau pelayanan dinilai kurang baik.

3) Berdasarkan hasil analisis tingkat kepentingan (harapan) dan kinerja BKD dengan menggunakan *Importance Performance Analysis* (analisis kepentingan dan kinerja) yang dipetakan dalam Diagram Kartesius menunjukkan atribut pelayanan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap Pelayanan Kepegawaian BKD, dapat dijelaskan sebagai berikut ;

a. Kuadran A

Atribut pelayanan dalam kuadran ini harus mendapat prioritas utama karena dinilai sangat penting oleh pelanggan, namun pada tingkat pelaksanaannya masih belum memuaskan. Atribut pelayanan yang termasuk dalam kuadran ini adalah ; nomor pertanyaan 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12 dan 13.

b. Kuadran B

Atribut pelayanan yang berada pada kuadran ini perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kepentingan (harapan) pelanggan, sehingga dapat memuaskan pelanggan. Atribut pelayanan yang termasuk dalam kuadran ini adalah ; nomor pertanyaan 1, 6, 15, dan 16.

c. Kuadran C

Atribut pelayanan yang berada pada kuadran ini dinilai masih kurang penting bagi pelanggan, sehingga penanganannya biasa atau cukup saja. Dengan prioritas yang rendah ini bukan berarti untuk diabaikan, namun harus segera mendapatkan penanganan setelah prioritas utama ditangani. Adapun atribut pelayanan yang termasuk dalam kuadran ini adalah ; nomor pertanyaan 3, 9, 11, 17, dan 19.

d. Kuadran D

Atribut pelayanan yang berada pada kuadran ini dinilai kurang penting oleh pelanggan, namun pelayanan yang diberikan sangat memuaskan. Adapun atribut pelayanan yang termasuk dalam kuadran ini adalah ; nomor pertanyaan 14, 18, dan 20.

- 4) Analisis korelasi (hubungan) antar Dimensi Kualitas Pelayanan dengan Atribut Pelayanan untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi yang terjadi antara dimensi kualitas yang satu dengan dimensi kualitas lainnya, maupun antara atribut pelayanan yang satu dengan atribut pelayanan lainnya. Informasi mengenai korelasi ini sangat bermanfaat untuk mengetahui dimensi maupun atribut mana saja yang perlu diperhatikan atau dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan hasil analisis korelasi antar dimensi maupun antar atribut pelayanan, memperlihatkan bahwa; antar dimensi kualitas pelayanan mempunyai korelasi positif secara signifikan, angka koefisien korelasi (r) di atas $+ 0.5$, yang menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat dan mempunyai arah hubungan yang searah (sama), sedangkan signifikan pada taraf 1% yang terlihat dari probabilitas (p) sebesar 0.000.

Sementara untuk korelasi antar atribut pelayanan, dapat diketahui bahwa seluruh atribut mempunyai korelasi positif secara signifikan pada taraf 1%, namun dengan tingkat kekuatan hubungan yang berbeda, artinya sebagian besar mempunyai tingkat hubungan yang cukup kuat karena memperoleh $r > 0.05$ dan $p_{hitung} = 0.000 < \alpha/2 = 0.005$; sebagian kecil lainnya mempunyai tingkat hubungan yang lemah karena memperoleh $r < 0.05$ dan $p < 0.005$.

- 5) Pada analisis *gap* 3 untuk mengetahui kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan (menurut persepsi Pejabat/Manajer BKD) dengan *service delivery* (menurut persepsi Petugas Kepegawaian BKD/*front line staff*), diperoleh penilaian, sebagai berikut ;

a. Spesifikasi Kualitas Pelayanan.

Berdasarkan analisis data terhadap pendapat 33 responden Pejabat BKD terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan, diperoleh hasil bahwa penilaian sebesar 4,07, hal ini menunjukkan atribut penelitian yang membentuk spesifikasi kualitas pelayanan tersebut berada pada kategori penting.

Sementara, apabila dilihat dari skor tingkat kepentingan pada 4 (empat) faktor yang membentuk spesifikasi kualitas pelayanan tersebut, maka diperoleh penilaian bahwa; pertama: Pejabat BKD cenderung menganggap penting komitmen pada kualitas pelayanan sebesar 82,20%. Kedua, Pejabat BKD menganggap faktor penentuan tujuan cenderung hanya cukup penting saja, yaitu sebesar 75,20%. Ketiga, Pejabat BKD menilai bahwa BKD telah menggunakan standarisasi tugas dimana diperoleh nilai 95,70%. Selanjutnya keempat, Pejabat BKD menganggap faktor persepsi kelayakan dinilai sangat penting, yaitu sebesar 91,21%.

b. *Service Delivery*.

Berdasarkan analisis data pendapat 35 responden Petugas Kepegawaian BKD Jakarta terhadap *Service Delivery*, diperoleh hasil bahwa atribut penelitian yang membentuk *Service Delivery* tersebut berada pada kategori agak setuju sampai dengan kategori setuju, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata skor sebesar 3,73. Nilai skor tersebut mengindikasikan bahwa Petugas Kepegawaian BKD menganggap *service delivery* (penyampaian pelayanan) belum maksimal dilaksanakan.

Sementara, apabila dilihat dari skor pada 7 (tujuh) faktor-faktor yang membentuk *service delivery* tersebut, diperoleh penilaian bahwa; pertama, Petugas Kepegawaian BKD belum melaksanakan tugas secara *team work*, memperoleh penilaian sebesar 59,17%. Kedua, kesesuaian antara *skill* (keterampilan) yang dimiliki pegawai dengan tugas sudah baik, memperoleh penilaian sebesar 87,83%. Ketiga, terdapat kesesuaian antara teknologi dengan tugas sudah baik, memperoleh penilaian sebesar 85,17%. Keempat, kendali yang dirasakan petugas cenderung sudah baik, memperoleh penilaian sebesar 81,43%. Kelima, sistem kontrol telah dilaksanakan dinilai sudah baik, memperoleh penilaian sebesar 81,37%. Keenam, konflik peranan pada petugas dengan tugas yang diembannya dapat dikelola dengan baik, memperoleh penilaian sebesar 87,47%. Ketujuh, masih perlu diupayakan peningkatan kejelasan atas ambiguitas peranan pada Petugas Pelayanan Kepegawaian, karena hanya memperoleh penilaian sebesar 56,85%.

c. Kesenjangan antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery*.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan rumus *Servqual* pada *Gap* 3, diketahui bahwa ada perbedaan selisih skor rata-rata pada Spesifikasi Kualitas Pelayanan yang ditetapkan oleh Pejabat BKD dengan skor rata-rata *Service Delivery* dari Petugas Kepegawaian BKD, menunjukkan nilai -0,34; artinya *service delivery* dari petugas pelayanan kepegawaian masih belum memenuhi spesifikasi kualitas pelayanan dari BKD.

Hasil ini menunjukkan masih adanya kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan *service delivery*, hal ini dimungkinkan terjadi karena spesifikasi yang dibuat oleh pejabat seringkali terlalu rumit dan tidak didukung dengan sistem dan teknologi dalam organisasi. Dalam hal ini perlu dilaksanakan suatu langkah agar alur proses lebih singkat dan berorientasi pada pencapaian kepuasan pelanggan. *Gap* antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan *service delivery* bisa juga terjadi karena petugas kurang mendapatkan pelatihan yang baik yang mendukung pekerjaannya. Selain itu, terdapat pekerjaan yang melampaui batas dan tidak dapat memenuhi standar, atau petugas dihadapkan pada standar-standar yang saling bertentangan. Sebagai contoh, petugas harus meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan atau masalah para pelanggan dan melayani dengan cepat, namun disisi lain, petugas harus membuat laporan kepada organisasi.

6) Analisis Korelasi antara Dimensi Kualitas Pelayanan (*Servqual*) dengan *Service Delivery*

Analisis korelasi antara Dimensi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery* untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi yang terjadi antara kedua variabel tersebut, sehingga dapat diketahui variabel/faktor atau atribut mana saja yang perlu diperhatikan atau dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan hasil analisis korelasi antar variabel tersebut, memperlihatkan bahwa tidak terdapat korelasi secara signifikan antara *Service Delivery* dengan *Servqual* (Dimensi Kualitas Pelayanan), yang artinya tingkat

hubungan antar keduanya tidak begitu kuat atau tingkat hubungannya lemah. Namun, pada dimensi “jaminan” mempunyai korelasi positif secara signifikan dengan faktor “kesesuaian *skill* pegawai dengan tugas”, yang tingkat hubungannya lemah. Pada faktor “ambiguitas peranan” dengan ternyata mempunyai korelasi positif secara signifikan dengan dimensi “bukti fisik”, dimensi “kehandalan”, dimensi “daya tanggap” dan *Servqual*. Hal ini berarti, apabila dimensi tersebut mengalami kenaikan, maka ambiguitas peranan akan semakin meningkat, demikian sebaliknya. Kondisi ini menunjukkan Petugas Kepegawaian BKD merasakan adanya suatu tekanan pada pekerjaan, namun Pejabat/Manajer BKD tidak memberikan dukungan melalui pemberian informasi maupun pelatihan-pelatihan yang memadai. Selidaknya, kondisi ideal adalah adanya korelasi yang negatif terhadap “ambiguitas peranan” dengan dimensi kualitas pelayanan, artinya; apabila dimensi kualitas pelayanan meningkat, maka “ambiguitas peranan” semakin menurun. Sebaliknya, apabila kinerja dimensi kualitas pelayanan menurun, akan meningkatkan “ambiguitas peranan” yang dirasakan oleh petugas kepegawaian.

5.2 SARAN

Beberapa saran yang dapat disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;

1) Dalam upaya meningkatkan kualitas Pelayanan Kepegawaian, BKD Provinsi perlu mengutamakan perbaikan pada atribut pelayanan yang dianggap sangat penting/kritis oleh penerima layanan; terdapat dalam Kuadran A Diagram Kartesius, yaitu ;

a. Kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruangan pelayanan.

Penataan ruangan pelayanan BKD terkendala dengan minimnya area pelayanan, pada setiap ruangan antar Bagian/Bidang $\pm 5 \times 10$ meter yang diisi dengan kursi, meja, sarana/peralatan kerja dan berkas kerja yang menumpuk. Hal ini menunjukkan ketidaknyamanan ruangan pelayanan. Penanganan terhadap atribut ini, adalah perlunya penambahan area ruangan pelayanan disertai dengan ruangan arsip yang memadai.

b. Keramahan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan.

Pelatihan sikap dan perilaku untuk para Petugas Kepegawaian BKD perlu diberikan untuk mengatasi kendala sulitnya untuk bersikap ramah terhadap pelanggan karena beban pekerjaan yang relatif banyak, juga untuk mengurangi tingkat *stress* akibat tekanan pekerjaan maupun tekanan dari pelanggan untuk dilayani maupun diberikan informasi mengenai proses pelayanan.

c. Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website/www.bkddki.net).

Sebagai bentuk pelayanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi, maka kebijakan mentransformasi informasi ke dalam *e-Government* perlu ditingkatkan, karena terkait arus informasi yang penting untuk diketahui seluruh *stakeholders*, yaitu Pegawai atau pihak/lembaga lain yang memerlukan informasi secara cepat dan akurat. Selain itu, untuk kebutuhan *up dating* (pemutakhiran) data, perlu adanya upaya mengintegrasikan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) ke dalam *website* BKD tersebut. Kewenangan ini perlu diberikan kepada Petugas Kepegawaian pada Unit Kerja di lingkungan Pemprov DKI Jakarta secara terbatas.

d. Prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit.

Pada setiap pelayanan kepegawaian yang dilaksanakan oleh BKD selama ini harus dikirimkan melalui bagian kepegawaian unit kerja masing-masing dengan mengirimkan data-data kepegawaian yang sifatnya rutin, misal pelayanan kenaikan pangkat; harus mengirimkan SK Kenaikan Pangkat terakhir, SK Jabatan (apabila yang mempunyai jabatan), dll. Hal ini seharusnya dapat ditangani sendiri oleh BKD apabila sistem pengarsipan, prosedur dan koordinasi antar bagian/bidang di BKD telah berjalan dengan baik, sehingga Pegawai tidak perlu secara berulang-ulang mengirimkan berkas-berkas kepegawaiannya setiap kali akan mengajukan suatu pelayanan kepegawaian. Dalam hal ini, perlu adanya suatu kebijakan yang bersifat standar mengenai prosedur pelayanan dengan meminimalisir data-data kepegawaian yang dikirimkan.

Selain itu, perlu adanya suatu mekanisme yang transparan mengenai proses pekerjaan dan sudah sampai sejauh mana pelayanan kepegawaian itu

dilaksanakan. Hal ini perlu untuk memberikan kepastian kepada Petugas Kepegawaian Unit maupun Pegawai yang mengusulkan pelayanan kepegawaian agar mengetahui mekanisme / alur prosedur dalam pengerjaan pelayanan kepegawaian.

e. **Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki waktu/jadual yang tepat.**

Permasalahan yang terkait dengan waktu atau jadual pelaksanaan pelayanan perlu ditangani dengan membuat suatu jadual yang bersifat baku/standar, sehingga dapat berlaku terus-menerus, dipahami oleh Petugas Kepegawaian Unit, serta mudah untuk disosialisasikan kepada pelanggan/Pegawai di lingkungan unit kerja masing-masing. Hal ini perlu mendapat perhatian dari Pimpinan/Pejabat BKD, karena waktu atau jadual pelaksanaan pelayanan termasuk dalam kategori yang sering dikeluhkan oleh pelanggan.

f. **Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul.**

Pada setiap pemberian pelayanan kepegawaian diperlukan dokumen/berkas kepegawaian sesuai dengan pelayanan yang diajukan oleh pelanggan, dengan demikian perlu adanya kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menangani pelayanan tersebut, termasuk adanya masalah kepegawaian yang timbul, misal; apabila ditemukan adanya pemalsuan SK Kenaikan Pangkat, DP-3 yang dimodifikasi, dll.

Hal-hal ini memerlukan daya tanggap (perhatian) yang mendalam dari BKD untuk menyelesaikannya dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian, termasuk berkoordinasi dengan Badan Pengawasan Daerah (Bawasda); terkait dengan peran pengawasannya.

g. **Keseriusan Petugas Kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan pelanggan/Pegawai.**

Perlu adanya mekanisme dan prosedur penanganan keluhan dari pelanggan untuk mengetahui ketidak-puasan maupun harapan-harapan pelanggan terhadap pelayanan kepegawaian, dalam hal ini Petugas Kepegawaian perlu diberikan sosialisasi maupun pelatihan bagaimana menangani keluhan pelanggan secara baik. Namun, apabila penanganannya mengharuskan diselesaikan di tingkat pimpinan/pejabat, maka Petugas Kepegawaian dapat dengan segera menyampaikannya kepada pejabat yang berwenang.

2) Dari hasil analisis tentang faktor *gap* 3, terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki pada *service delivery* yang diberikan oleh Petugas Kepegawaian BKD antara lain;

a. Lemahnya kerja tim (*team work*).

Kerja tim adalah jantung dari kualitas pelayanan, sehingga para pegawai bekerja untuk dapat memberikan pelayanan bersama-sama bagi para pelanggan. Apabila suatu organisasi jasa/pelayanan, tidak mempunyai kerja tim yang solid atau lemah dalam kerja tim, maka dapat dipastikan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tidak akan memuaskan.

BKD Provinsi DKI Jakarta perlu membangun kerja tim yang solid, dengan memperhatikan pada beberapa aspek, antara lain;

- Membangun pemahaman kepada para pegawai, bahwa antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya merupakan pelanggan yang harus saling melayani. Artinya terdapat pemahaman bahwa sesama pegawai adalah mitra kerja yang saling memberikan dukungan untuk memudahkan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- Memperkenankan pegawai untuk memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan organisasi, sehingga terwujud rasa memiliki terhadap organisasi dan tanggung jawab yang tinggi terhadap baik atau buruknya kualitas pelayanan kepegawaian.

b. Ambiguitas Peranan.

Masih adanya ambiguitas peranan yang dialami oleh Petugas Kepegawaian BKD, hal ini dapat diminimalisir dengan memberikan informasi maupun pelatihan-pelatihan yang didukung dengan pesan-pesan/informasi yang jelas mengenai apa yang diharapkan para pejabat/pimpinan sehingga ada umpan balik yang positif, yang tercermin dari peningkatan kinerja pegawai (Petugas Kepegawaian BKD).

3) Dari hasil analisis korelasi *Service Delivery* dengan *Servqual* (Dimensi Kualitas Pelayanan), terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki, antara lain ;

a. Faktor Kesesuaian *Skill* Pegawai-Tugas dengan Dimensi Jaminan (*Assurance*).

Faktor kesesuaian *skill* pegawai-tugas berkorelasi positif secara signifikan dengan dimensi jaminan, hal ini menunjukkan apabila *skill* yang dimiliki oleh Pegawai sesuai dengan tugas yang diembannya, tentu akan semakin

meningkatkan kinerja dimensi jaminan. Hal ini menunjukkan bahwa, untuk meningkatkan jaminan/kepastian pelayanan kepegawaian, diperlukan suatu upaya dari BKD untuk menempatkan Pegawainya pada bidang tugas yang sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya. Apabila ketersediaan pegawai tidak memadai, maka BKD perlu memberikan pelatihan yang terbaik dan kompensasi yang memadai, sehingga pegawai akan memberikan efisiensi dan kinerja terbaik yang akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

- b. Faktor Ambiguitas Peranan terhadap Dimensi Bukti Fisik (*Tangible*), Dimensi Keandalan (*Reliability*), Dimensi Daya Tanggap (*Responsiveness*), Dimensi Jaminan (*Assurance*), dan Servqual.

Faktor Ambiguitas Peranan berkorelasi positif secara signifikan terhadap dimensi kualitas pelayanan di atas, hal ini menunjukkan kecenderungan terjadinya ambiguitas peranan semakin meningkat apabila pada dimensi-dimensi tersebut mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan semakin meningkat kinerja pada dimensi kualitas tersebut, maka akan semakin meningkatkan ketidak-pastian Petugas Kepegawaian BKD terhadap apa yang diharapkan para manajer/pejabat dan bagaimana memuaskan harapan-harapan tersebut. Untuk itu perlu diberikan informasi dan pelatihan-pelatihan, dengan memberikan pesan-pesan yang jelas mengenai apa yang diharapkan para manajer yang dapat menghilangkan ambiguitas peranan.

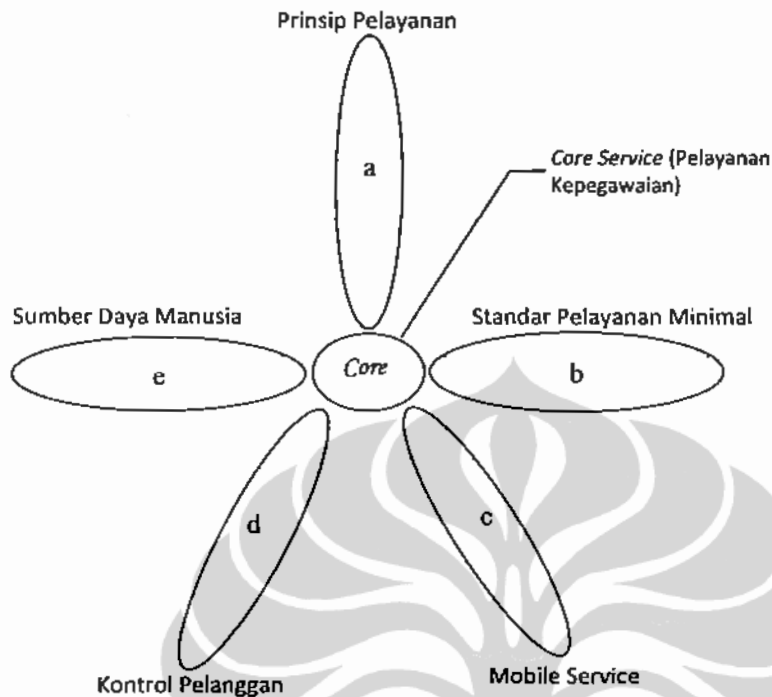
4) Formulasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta;

Berdasarkan uraian sebelumnya, secara keseluruhan dari hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi kualitas pelayanan kepegawaian masih berada di bawah harapan pelanggan atau berada pada kondisi yang memerlukan suatu upaya perbaikan atau pembenahan. Kemudian, adanya kesenjangan (*gap*) dalam kinerja pelayanan, antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan *Service Delivery*, akan memberikan kontribusi pada baik atau buruknya kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Berikut ini beberapa alternatif kebijakan yang dapat ditempuh dalam rangka peningkatan kualitas Pelayanan Kepegawaian di lingkungan BKD Provinsi DKI Jakarta, antara lain;

- a. Mengedepankan Prinsip Pelayanan yang baik, yaitu ; terpadu dan sederhana, tepat waktu dan data, sarana dan prasarana yang memadai, adanya kepastian hukum, keadilan dan keterbukaan serta akuntabel, dan professional.
- b. Menyusun Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang aspiratif, akomodatif dan akuntabel, yakni; terkait dengan mekanisme dan prosedur pelayanan, sistem maupun teknologi yang digunakan, mekanisme penanganan/ penyelesaian keluhan pelanggan yang efektif dan efisien.
- c. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme serta motivasi Pejabat maupun Petugas Kepegawaian BKD (sumber daya manusia) pelayanan secara memadai. Hal ini dapat dilakukan, antara lain; menetapkan standar kompetensi, melakukan rotasi/mutasi secara berkala, menerapkan sistem *reward and punishment*, dan membentuk tim monitoring evaluasi kinerja dan budaya layanan.
- d. Menerapkan Mekanisme Kontrol Pelanggan (Pegawai), yaitu; dengan memberikan akses Informasi Pelayanan yang luas kepada pelanggan/ Pegawai untuk mengetahui dan menilai kualitas pelayanan kepegawaian; membangun Sistem Informasi dan Komunikasi dengan membentuk *Complaint Center* dengan nomor akses telepon *On-line Service*, media internet (*website*), media majalah khusus kepegawaian, dan brosur/ selebaran (*leaflet*); dan menyajikan Statistik Kualitas Pelayanan secara berkala.
- e. Membentuk *Mobile Service* untuk Pelayanan Kepegawaian dengan sistem SMS atau *e-mail*, guna mempercepat dan menghemat serta meringkas dan membentuk *personalized service* kepada pelanggan dalam proses maupun penyelesaian Pelayanan Kepegawaian.

Formulasi Kebijakan di atas (4a sampai dengan 4e) mengadopsi konsep “*The Flower of Service*” yang dikembangkan oleh Lovelock (1984) namun telah diolah kembali oleh penulis, dapat digambarkan secara ringkas sebagai berikut ;



Gambar 5.1 *The Flower of Service* pada Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta (*modified*).

5) Keterbatasan Penelitian ;

Penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan, antara lain;

- a) Kuesioner sebagai alat pengukur variabel penelitian, dimana persepsi responden tergantung pada pemahaman butir pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner, sehingga memungkinkan terjadi perbedaan persepsi responden dengan apa yang dimaksud dalam kuesioner tersebut sehingga memungkinkan terjadinya bias. Untuk itu, pada penelitian mendatang perlu adanya metode pengumpulan data yang lebih lengkap, antara lain; kuesioner dilengkapi dengan pertanyaan terbuka dan wawancara agar data yang dikumpulkan lebih akurat dan menghindari perbedaan persepsi responden dengan pengukuran data yang dibutuhkan.
- b) Strategi (alternatif kebijakan) yang dihasilkan dari penelitian ini merupakan suatu formulasi kebijakan yang tidak dirumuskan lebih lanjut ke dalam teknis operasional yang lebih aplikatif, sehingga pada penelitian mendatang perlu dirumuskan secara rinci ke dalam bentuk yang lebih sistematis dan aplikatif, meliputi; waktu pelaksanaan, sumber daya (baik aparatur maupun anggaran) dan sarana/prasarana yang diperlukan, serta bagaimana mengantisipasi apabila terjadi kendala dalam pelaksanaannya.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Aritonang, Lerbin R. (2005), *Kepuasan Pelanggan; Pengukuran dan Penganalisisan dengan SPSS*, Jakarta.
- Badudu, J.S. dan Zain, Mohamad Sutan. (2001), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Pustaka Sihar Harapan, Jakarta.
- Bappenas (2004), *Kajian Rencana Tindak Reformasi Birokrasi*, Direktorat Aparatur Negara, Bappenas, Jakarta, diakses melalui www.bappenas.go.id, tanggal 26 Mei 2008.
- Cortado, James F. (1996), *Total Quality Management*, Gramedia, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. (1997), *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep-konsep dalam Manajemen Bisnis Total*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2007), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Cetakan IV, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gronroos, Christian. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, D.C. Health and Company/Lexington, Massachusetts/Toronto.
- Gummesson, E. (1987), *Marketing-Long Term Interactive Relationship: Contribution to a New Marketing Theory*, Stockholm, Sweden: Marketing Technology Center.
- Handoko, Hani T. (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 2, BPFE, Yogyakarta.
- Kotler, Phillip. (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall, Pearson Education International, Eleventh Editions.
- Klefsjo, Bo Bergman Bengt. (1994), *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Student Literatur, Lund, Sweden, 1994.
- Kristiadi, J.B. (1996), *Administrasi dan Manajemen Pembangunan*, LAN RI, Jakarta.
- Kurniawan, Agung. (2005), *Transformasi Pelayanan Publik, Pembaruan*, Yogyakarta.
- Lovelock, Christoper. (1994), *Product Plus, How Product & Service Competitive Advantage*, New York, Mc. Grawhill, Inc.
- Lukman, Sampara. (2000), *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA LAN Press, Jakarta.

- Moekijat (1974), *Manajemen Kepegawaian*, Alumni Bandung, Jakarta.
- Moenir, HAS. (2000), *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Musanef (1996), *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jilid I, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Osborne, David. dan Gaebler, Ted. (1999), *Mewirausahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*, Terjemahan Abdul Rosyid, PPM, Jakarta.
- Osborne, David. dan Plastrik, Peter. (2004), *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Terjemahan Abdul Rosyid dan Ramelan, PPM, Jakarta.
- Santoso, Singgih. (2007), *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 15*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. (2006), *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Sinambela L. P. (1992), *Ilmu dan Budaya, Perkembangan Ilmu Administrasi Negara*, Edisi Desember 1992.
- Sinambela, L. P., dkk. (2006), *Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Soesilo, Nining I. (2002), *Reformasi Pembangunan Perlu Pendekatan Manajemen Strategik – Buku I*, Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Jakarta.
- _____ (2002), *Manajemen Strategik di Sektor Publik (Pendekatan Praktis) – Buku II*, Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Jakarta.
- Sugiyono (2002), *Metode Penelitian Administrasi*, Cetakan Kesembilan, Alfabeta, Bandung.
- Supranto, J. (2006), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Cetakan Ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Syafie, Inu Kencana., Tandjung, Djameluddin., dan Modeong, Supardan. (1999), *Ilmu Administrasi Publik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. dan Diana, Anastasia. (2002), *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Trihendradi, Cornelius. (2004), *Memecahkan Kasus Statistik; Deskriptif, Parametrik, dan Non-Parametrik dengan SPSS 12*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Widiyanto, Ibnu. (2008), *Pointers Metodologi Penelitian*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., dan Berry, Leonard L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*, New York, The Free Press, A Division of Macmillan Inc.

Jurnal

Achsan, Permas. (2003), *Ketertpaduan Kebijakan dan Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik*, Forum Inovasi Capacity Building and Good Governance, Vol. 8, September – Nopember 2003, Jakarta.

Rusli, Budiman. (2004), *Pelayanan Publik di Era Reformasi*, diakses melalui www.pikiran-rakyat.com, edisi 7 Juni 2004.

Setyowati, Kristina. dan Suharto, Didik Gunawan (2007), *Kualitas Pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Sragen*, Jurnal Spirit Publik, Vol. 3 No. 2, hal. 161.

Wicaksono, Bambang. (2007), *Citizen' Charter: Terobosan Baru Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia*, Jurnal Spirit Publik Vol. 3 No. 2 hal. 105-106.

Makalah Seminar / Konferensi dan Sejenisnya

Diamar, Son. (2003), *Beberapa Catatan Kunci Dimensi Politik Pelayanan Publik*, Forum Inovasi Capacity Building and Good Governance Vol. 8, September – Nopember 2003, Jakarta.

Mohamad, Ismail. (2003), *Pelayanan Publik dalam Era Desentralisasi: Bahan Seminar Pelayanan Publik dalam Era Desentralisasi*, Jakarta, www.bappenas.go.id.

Sugiyanto (2003), *Kebijakan Publik; Kebijakan Publik – Administrasi Publik – Analisis Kebijakan Publik*, Bahan Perkuliahan MPKP FE UI 2008.

Tjiptoherijanto, Prijono. (2005), *Civil Service Reform in Indonesia*, Bahan Presentasi dalam Eropa's Conference di Hanoi, Vietnam, 9-14 Oktober 2005, diakses melalui www.ui.edu, tanggal 23 Juni 2008.

_____ (2006), *Civil Service Reform in Indonesia*, diakses melalui <http://unpan1.un.org/intradoc/images/docgifs/unpanlogo.gif>, tanggal 9 Juni 2008.

Peraturan

Indonesia, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002, Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Pemerintah Propinsi DKI Jakarta, Surat Edaran Nomor 25/SE/2003 Tentang Penerapan Eselon Jabatan Struktural di lingkungan Pemerintah Prop. DKI Jakarta.

Keputusan Rektor Universitas Indonesia Nomor 628/SK/R/UI/2008 tentang Pedoman Teknis Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Indonesia.

Laporan dan Pedoman Kinerja

Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Publik (LAKIP) BKD Provinsi DKI Jakarta (2006).

Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (2003), Pusat Studi Kebijakan dan Pengembangan Kelembagaan Universitas Indonesia (PSKPK – FISIP UI).

Lampiran 1. Hasil Pengukuran Kinerja Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta

NO	KEGIATAN	SKOR CAPAIAN	PREDIKAT
1	Penyusunan Pola Manajemen Assessment Center di lingk. Pemprov DKI Jakarta	33,33	Kurang berhasil
2	Konseling Kerja bagi Pejabat Eselon III yang telah mengikuti Assessment Psikologis	79,33	Berhasil
3	Uji Kompetensi Pejabat Eselon IV pada unit di lingk. Sekda Prov DKI Jakarta	88,00	Sangat berhasil
4	Penyusunan CBHRM bagi Dinas Dukcapil, Dipenda, dan P2B	100,00	Sangat berhasil
5	Seleksi dan Penerimaan PTT/CPNS pada Pemprov DKI Jakarta	30,00	Kurang berhasil
6	Sosialisasi Peraturan PTT	97,98	Sangat berhasil
7	Pelaksanaan Sumpah/Janji PNS dan Penyelesaian Karis/Karsu dan Karpeg	105,40	Outstanding
8	Pendayagunaan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan unit serta organisasi serta monitoring pegawai titipan	104,00	Outstanding
9	Pelaksanaan Sidang Baperjab Struktural	100,00	Sangat berhasil
10	Pelaksanaan sumpah, pelatihan dan sertijab di lingk. Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
11	Evaluasi dan monitoring jabatan struktural di lingk. Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
12	Penyusunan rancang bangun Baperjab sistem paperless Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
13	Penyusunan Peta Kompetensi Pejabat Struktural Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
14	Kajian pengembangan "Corporate Culture" Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
15	Seleksi dan pengiriman Calon Pegawai Tugas Belajar Program D3, S1, dan S2	50,00	Kurang berhasil
16	Seleksi dan pengiriman Peserta Diklatpim Tk. II	90,00	Sangat berhasil
17	Seleksi dan pengiriman Calon Praja STPDN	80,77	Berhasil
18	Sidang Baperjab fungsional dan pengangkatan jabatan fungsional	100,00	Sangat berhasil
19	Monitoring dan akurasi data pejabat fungsional khusus di lingk. Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
20	Penelitian jenis jabatan fungsional umum dan khusus pada unit kerja di lingk. Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
21	Penyusunan pola pembinaan jabatan fungsional	100,00	Sangat berhasil
22	Pembekalan pembuatan karya ilmiah bagi guru golongan IV/a	89,00	Sangat berhasil
23	Ujian Dinas	98,87	Sangat berhasil
24	Rancang dan pembangunan program PTT di lingk. Pemprov DKI Jakarta	81,04	Berhasil
25	Input/editing data PNS/mutasi dari luar Pemprov DKI Jakarta dan penelitian data pegawai eks kanwil	100,00	Sangat berhasil
26	Manajemen Kepegawaian pada unit kerja (SIMPEG)	100,00	Sangat berhasil
27	Pengembangan/perubahan buku tabel kode data	100,00	Sangat berhasil
28	Pemrosesan kenaikan gaji berkala secara manual	100,00	Sangat berhasil
29	Pengembangan output data kepegawaian	100,00	Sangat berhasil

Lampiran 1. Hasil Pengukuran Kinerja Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta

NO	KEGIATAN	SKOR CAPAIAN	PREDIKAT
30	Pengembangan sistem digitalisasi data kepegawaian	100,00	Sangat berhasil
31	Updating dan scanning data kepegawaian pada sistem digitalis	100,00	Sangat berhasil
32	Penataan dan pengembalian map pegawai ke unit organisasi	100,00	Sangat berhasil
33	Penulisan dan pemasukan kartu retensi PNS, pensiun, berhenti, meninggal dunia dan pindah ke instansi lain	100,00	Sangat berhasil
34	Penyusunan buku dan CD Statistik Kepegawaian	100,00	Sangat berhasil
35	Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan jam kerja (Sidak) di lingk. Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
36	Bimbingan teknis tata cara penyelesaian kasus pelanggaran disiplin	80,00	Berhasil
37	Melaksanakan upacara pengibaran bendera merah putih	100,00	Sangat berhasil
38	Proses administrasi bagi yang menjadi anggota Parpol, usahawan swasta, pejabat Negara	90,00	Sangat berhasil
39	Proses administrasi bagi yang mengajukan izin perkawinan dan perceraian	80,00	Berhasil
40	Penyusunan buku himpunan peraturan kepegawaian dan CD	100,00	Sangat berhasil
41	Menganalisa surat peraturan kepegawaian yang diusulkan oleh unit	80,00	Berhasil
42	Sosialisasi Peraturan Kepegawaian	100,00	Sangat berhasil
43	Penyempurnaan Peraturan Kepegawaian	100,00	Sangat berhasil
44	Penelitian kelengkapan data kenaikan pangkat PNS	100,60	Outstanding
45	Monitoring, evaluasi dan perencanaan kenaikan pangkat	121,89	Outstanding
46	Sidang Baperkat	95,06	Sangat berhasil
47	Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijasah Tk. I, II, dan III	65,50	Cukup berhasil
48	Penyuluhan mekanisme kenaikan pangkat jabatan fungsional guru	83,60	Berhasil
49	Proses kenaikan pangkat	121,89	Outstanding
50	Pemutakhiran DP.3	100,00	Sangat berhasil
51	Evaluasi kerja PTT	157,30	Outstanding
52	Pengelolaan laporan pajak-pajak (LP2P) pegawai Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
53	Monitoring penyelesaian kasus pelanggaran disiplin pegawai dan PTT yang diajukan oleh unit kerja	93,30	Sangat berhasil
54	Proses penyelesaian pelanggaran disiplin pegawai dan PTT yang diajukan oleh unit kerja	85,00	Berhasil
55	Pembinaan dan evaluasi kinerja kepegawaian unit	100,00	Sangat berhasil
56	Bimbingan teknis penyusunan standar penilaian kinerja pada Walikota, Kecamatan dan Kelurahan	100,00	Sangat berhasil

Lampiran 1. Hasil Pengukuran Kinerja Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta

NO	KEGIATAN	SKOR CAPAIAN	PREDIKAT
57	Uji coba penilaian kinerja pegawai pada Biro, Kantor, dan Badan	100,00	Sangat berhasil
58	Penyelesaian Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) PNS	100,00	Sangat berhasil
59	Pemrosesan kekurangan gaji (Rapcl)	100,00	Sangat berhasil
60	Verifikasi data gaji pegawai	100,00	Sangat berhasil
61	Proses penelitian data perorangan calon penerima pensiun (DPCP) dan kelengkapan pensiun	100,00	Sangat berhasil
62	Koordinasi penyuluhan terhadap PNS yang akan pensiun	100,00	Sangat berhasil
63	Penelitian dan pemberian paket Idul Fitri bagi PNS, pensiun dan PTT	100,00	Sangat berhasil
64	Monitoring dan rekomendasi pembuatan KTP Askes bagi PNS dan Pensiun	157,00	Outstanding
65	Monitoring penyelenggaraan pelaksanaan donor darah	101,00	Outstanding
66	Monitoring dan evaluasi SKJ setiap Jum'at	100,00	Sangat berhasil
67	Monitoring dan pembuatan SK Cuti	100,00	Sangat berhasil
68	Hiburan karyawan DKI dan keluarganya	100,00	Sangat berhasil
69	Penyelesaian dan pemberian uang duka wafat bagi PNS, pensiunan, keluarga PNS dan pensiunan serta PTT	100,00	Sangat berhasil
70	Penyelesaian proses pemberian penghargaan masa kerja 10, 20, 30 tahun dari gubernur dan Satya Lencana Karya Satya dari Pemerintah Pusat	125,00	Outstanding
71	Penyelesaian Administrasi Satya Lencana Karya	51,20	Kurang berhasil
72	Penyelenggaraan pemberian penghargaan menunaikan ibadah haji kepada PNS di lingk. Pemprov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
73	Penyelesaian penghargaan kepada pensiunan PNS dan janda/duda pada Pemprov DKI Jakarta	143,20	Outstanding
74	Penyelesaian administrasi penghargaan kepada pejabat struktural yang telah selesai masa bhakti di lingk. Pemprov DKI Jakarta	106,4	Outstanding
75	Penyelesaian administrasi penghargaan cacat/lewas bagi pegawai dalam menjalankan tugas kedinasan	80,00	Berhasil
76	Penyelenggaraan seleksi pemberian penghargaan pegawai teladan bagi PNS di lingk. Pemprov DKI Jakarta	61,11	Cukup berhasil
77	Monitoring dan penyelesaian penelitian data asuransi jiwa swasraya bagi PNS yang meninggal dunia/berhenti/pensiun	100,00	Sangat berhasil
78	Penyelesaian proses data dan transport PNS yang akan menctap di daerah setelah pensiun	100,00	Sangat berhasil
79	Penyelesaian dan pemberian santunan musibah kebakaran bagi pegawai dan pensiun	100,00	Sangat berhasil
80	Penyelesaian pemberian administrasi Pensiun PNS yang mencapai batas usia pensiun di lingk. Pemprov DKI Jakarta	93,00	Sangat berhasil

Lampiran 1. Hasil Pengukuran Kinerja Kegiatan BKD Provinsi DKI Jakarta

NO	KEGIATAN	SKOR CAPAIAN	PREDIKAT
81	Monitoring pendayagunaan alumni diklat kepemimpinan dan tugas belajar	100,00	Sangat berhasil
82	Monitoring peningkatan pendidikan formal PNS dengan biaya sendiri di luar jam kerja	100,00	Sangat berhasil
83	Kajian ilmiah pegawai tugas belajar (S2)	100,00	Sangat berhasil
84	Analisis pengembangan diklat peningkatan kompetensi sikap	100,00	Sangat berhasil
85	Sosialisasi dan bimbingan teknis tentang tata cara penyusunan kebutuhan pegawai tahun anggaran 2007	100,00	Sangat berhasil
86	Penelitian dan penyusunan kebutuhan pegawai tahun anggaran 2007	100,00	Sangat berhasil
87	Perpanjangan perjanjian kerja PTT berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja	100,00	Sangat berhasil
88	Pendataan dan penyelesaian pegawai honorcer di lingk. Pemrov DKI Jakarta	100,00	Sangat berhasil
89	Pengembangan wawasan pegawai BKD	100,00	Sangat berhasil
90	Penyusunan databasc profil pegawai BKD	20,00	Kurang berhasil
91	Penyusunan program dan anggaran tahun 2007	100,00	Sangat berhasil
92	Monitoring peningkatan penyelenggaraan administrasi keuangan	100,00	Sangat berhasil
93	Monitoring keakuratan gaji dan kesra	99,99	Sangat berhasil
94	Peningkatan pembinaan Satminkal	95,00	Sangat berhasil
95	Implementasi sistem informasi ketatausahaan (SINTA)	93,00	Sangat berhasil
96	Penghapusan inventaris dan alat rumah tangga kantor	93,00	Sangat berhasil
97	Penyusunan arsip	93,00	Sangat berhasil
98	Penyusunan L.PJ, dan LAKIP	96,00	Sangat berhasil
99	Pengembangan perpustakaan kepegawaian	99,62	Sangat berhasil
100	Rakor dan Rakernis Kepegawaian	75,06	Berhasil
101	Bimbingan teknis petugas urusan kepegawaian tingkat provinsi	70,10	Berhasil
102	Penerimaan anjang kerja teknis BKD antara unit instansi vertical	100,00	Sangat berhasil
103	Pembinaan Rohani Pegawai BKD	64,00	Cukup berhasil
104	Pengkajian dan Penerapan Nilai-nilai Keagamaan	93,31	Sangat berhasil
105	Bimbingan Emosional Spiritual Quotion (ESQ)	91,31	Sangat berhasil
106	Pembinaan Rohani Pegawai beragama Protestan, Katholik, Hindu dan Budha (Prokahibud)	96,28	Sangat berhasil

Sumber : LAKIP BKD Prov. DKI Jakarta, 2006.

Lampiran 2. Pelayanan Kepegawaian (*Core Service*) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta

1) Pelayanan Kenaikan Pangkat

a. Dasar Hukum

- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 65 Tahun 2005 tentang Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijasah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

b. Jenis Kenaikan Pangkat

1. Kenaikan Pangkat Reguler
2. Kenaikan Pangkat Pilihan
3. Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijasah.

c. Persyaratan

1. Kenaikan Pangkat Reguler

- Foto copy Karpeg
- Foto copy SK CPNS (80%)
- Foto copy SK PNS (100%)
- Foto copy SK Kenaikan Pangkat terakhir
- Foto copy Ijasah terakhir
- Foto copy DP3 2 tahun terakhir
- Tanda bukti Penetapan. Angka Kredit (PAK) untuk pegawai yang menduduki jabatan fungsional
- Foto copy Surat Tanda Lulus Ujian Dinas (STLUD) untuk yang akan naik ke golongan III/a.

2. Kenaikan Pangkat Pilihan

- Foto copy Karpeg
- Foto copy SK Jabatan terakhir
- Foto copy SK Kenaikan Pangkat terakhir
- Foto copy Ijasah terakhir
- Foto copy DP3 2 tahun terakhir
- Foto copy Surat Pernyataan Pelantikan (SPP)
- Foto copy Surat Tanda Lulus Ujian Diklat Struktural.

3. Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijasah

- Foto copy Karpeg
- Foto copy SK Kenaikan Pangkat terakhir
- Foto copy Ijasah terakhir dan transkrip yang telah dilegalisir dari Sekolah / Perguruan Tinggi
- Foto copy DP3 2 tahun terakhir.

2) Pelayanan Pembayaran Gaji

- Pegawai mengajukan permintaan pembayaran gaji.
- Input gaji dilakukan oleh Bidang Infodok BKD Provinsi DKI Jakarta.
- KPTI memprint out listing gaji pegawai.
- Bagian data Bidang Infodok mendistribusikan listing gaji ke Bendaharawan.

Lampiran 2. Pelayanan Kepegawaian (Core Service) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta

- Bendaharawan membuat SPM dilampirkan listing gaji dan daftar potongan.
- Biro Keuangan mengeluarkan SPM dan ditransfer.
- Bank DKI dan Bendaharawan menerima transfer dari Biro Keuangan.
- Pegawai mengambil gaji di Bank DKI sesuai daftar dari Bendaharawan.

3) Pelayanan Penghargaan Masa Kerja

a. Dasar Hukum :

- Keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta Nomor 40 Tahun 2003 tentang Prosedur dan Tata Cara Pemberian Penghargaan bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

b. Hadiah yang diberikan :

- Piagam
- Medali Kesetiaan
- Hadiah Uang

c. Medali dibagi ke dalam 3 kelas :

- Medali kelas satu dibuat dari logam lapis emas 22 karat diberikan kepada pegawai yang telah bekerja secara terus menerus selama 30 tahun.
- Medali kelas dua dibuat dari logam lapis perak karat diberikan kepada pegawai yang telah bekerja secara terus menerus selama 20 tahun.
- Medali kelas tiga dibuat dari logam lapis perunggu diberikan kepada pegawai yang telah bekerja selama terus menerus selama 10 tahun.

d. Hadiah Uang

- Masa kerja 30 tahun atau lebih diberikan hadiah uang sebesar Rp. 1.000.000,-
- Masa kerja 20 tahun atau lebih diberikan hadiah uang sebesar Rp. 750.000,-
- Masa kerja 10 tahun atau lebih diberikan atau lebih tetapi kurang dari 20 tahun diberikan hadiah uang sebesar Rp. 500.000,-.

e. Persyaratan

- PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Berakhlak dan berbudi baik.
- Tidak dalam keadaan mendapat hukuman disiplin.
- Tidak terlibat G30S/PKI.
- Memenuhi syarat masa kerja yang ditentukan.
- Setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, dan Pemerintah.
- Tidak pernah dihukum penjara.
- DP3 nilai rata-rata baik.

f. Pelaksanaan

- Untuk PNS Pria dilaksanakan pada setiap tanggal 22 Juni.
- Untuk PNS Wanita dilaksanakan pada setiap tanggal 17 Agustus.

Lampiran 2. Pelayanan Kepegawaian (Core Service) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta

4) Pelayanan Mengikuti Diklat

a. Dasar Hukum

Surat Keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta Nomor 86 Tahun 2003 tentang Penyelenggaraan Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

b. Tingkat dan Jangka Waktu Pendidikan

- Diploma maksimal 3 tahun
- S1 maksimal 4 tahun
- S2 maksimal 2 tahun
- S3 maksimal 3 tahun.

c. Persyaratan

- Prestasi kerja baik
- Tidak terkena hukuman disiplin ringan/berat
- Usia (D3 maksimal 35 tahun, S1 maksimal 37 tahun, S2 maksimal 43 tahun, dan S3 maksimal 45 tahun)
- Lulus pra seleksi oleh BKD dan Perguruan Tinggi ybs.

5) Pelayanan Mutasi (Pindah Kerja)

a. Dasar Hukum

- Surat Keputusan Gubernur Nomor 289 Tahun 1986 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS dalam lingkungan Pemda DKI Jakarta.
- Keputusan Gubernur KDKI Jakarta Nomor 1193.A Tahun 1996 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di lingkungan Pemda DKI Jakarta.
- Surat Edaran Gubernur KDKI Nomor 21/1987 tentang Pemindahan Pegawai Antar Unit Organisasi di lingkungan Pemprop DKI Jakarta.

b. Tahapan Mutasi Pegawai Antar Unit

- Usulan dari unit/yang bersangkutan langsung;
- Meneliti berkas usulan pegawai ybs;
- Penawaran ke unit yang dituju;
- Pembuatan Perbal dan SK Pindah.

c. Proses penyelesaian sampai dengan penawaran ke unit yang dituju ± 10 hari.

6) Pelayanan Jabatan (Rotasi atau Promosi Jabatan)

a. Dasar Hukum

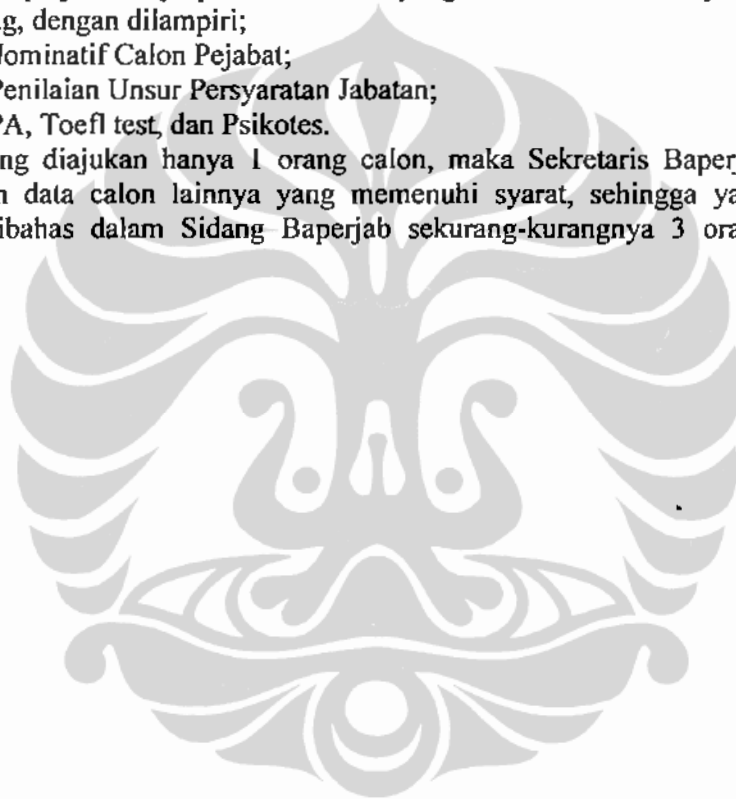
Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 149 Tahun 2005 tentang Badan Pertimbangan Jabatan.

b. Tahapan Prosedur (Pengusulan pengangkatan dalam jabatan struktural) ;

- BKD menginventarisir lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatan.
- Lowongan formasi jabatan struktural tersebut diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi eselon II dan/atau eselon III di lingkungan masing-masing.

Lampiran 2. Pelayanan Kepegawaian (Core Service) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta

- Pejabat struktural eselon II dan/atau eselon III secara hirarki mengajukan calon yang memenuhi syarat baik unitnya maupun di luar untuk unitnya guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat berwenang dengan tembusan disampaikan kepada Ketua Badan Pertimbangan Jabatan (Baperjab).
- Sekretaris Baperjab menyiapkan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang, dengan dilampiri;
 1. Daftar Nominatif Calon Pejabat;
 2. Matrik Penilaian Unsur Persyaratan Jabatan;
 3. Hasil TPA, Toefl test, dan Psikotes.
- Apabila yang diajukan hanya 1 orang calon, maka Sekretaris Baperjab menyiapkan data calon lainnya yang memenuhi syarat, sehingga yang diajukan dibahas dalam Sidang Baperjab sekurang-kurangnya 3 orang calon.



Lampiran 3. Kegiatan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Kegiatan	Pelaksana
1	Penyusunan Pola Manajemen Assessment Center di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Dagun
2	Konseling Kerja bagi Pejabat Eselon III yang telah mengikuti Assessment Psikologis	Bidang Dagun
3	Uji Kompetensi Pejabat Eselon IV pada unit di lingk. Sekda Prov DKI Jakarta	Bidang Dagun
4	Penyusunan CBHRM bagi Dinas Dukcapil, Dipenda, dan P2B	Bidang Dagun
5	Seleksi dan Penerimaan PTT/CPNS pada Pemprov DKI Jakarta	Bidang Dagun
6	Sosialisasi Peraturan PTT	Bidang Dagun
7	Pelaksanaan Sumpah/Janji PNS dan Penyelesaian Karis/Karsu dan Karpeg	Bidang Dagun
8	Pendayagunaan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan unit serta organisasi serta monitoring pegawai titipan	Bidang Dagun
9	Pelaksanaan Sidang Baperjab Struktural	Bidang Bangrir
10	Pelaksanaan sumpah, pelatihan dan sertijab di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
11	Evaluasi dan monitoring jabatan struktural di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
12	Penyusunan rancang bangun Baperjab sistem paperless Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
13	Penyusunan Peta Kompetensi Pejabat Struktural Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
14	Kajian pengembangan "Corporate Culture" Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
15	Seleksi dan pengiriman Calon Pegawai Tugas Belajar Program D3, S1, dan S2	Bidang Bangrir
16	Seleksi dan pengiriman Peserta Diklatpim Tk. II	Bidang Bangrir
17	Seleksi dan pengiriman Calon Praja STPDN	Bidang Bangrir
18	Sidang Baperjab fungsional dan pengangkatan jabatan fungsional	Bidang Bangrir
19	Monitoring dan akurasi data pejabat fungsional khusus di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
20	Penelitian jenis jabatan fungsional umum dan khusus pada unit kerja di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Bangrir
21	Penyusunan pola pembinaan jabatan fungsional	Bidang Bangrir
22	Pembekalan pembuatan karya ilmiah bagi guru golongan IV/a	Bidang Pangkat
23	Ujian Dinas	Bidang Pangkat
24	Rancang dan pembangunan program PTT di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Infodok
25	Input/editing data PNS/mutasi dari luar Pemprov DKI Jakarta dan penelitian data pegawai eks kanwil	Bidang Infodok
26	Manajemen Kepegawaian pada unit kerja (SIMPEG)	Bidang Infodok
27	Pengembangan/perubahan buku tabel kode data	Bidang Infodok
28	Pemrosesan kenaikan gaji berkala secara manual	Bidang Infodok
29	Pengembangan output data kepegawaian	Bidang Infodok
30	Pengembangan sistem digitalisasi data kepegawaian	Bidang Infodok
31	Updating dan scanning data kepegawaian pada sistem digitalis	Bidang Infodok
32	Penataan dan pengembalian map pegawai ke unit organisasi	Bidang Infodok

Lampiran 3. Kegiatan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Kegiatan	Pelaksana
33	Penulisan dan pemasukan kartu retensi PNS, pensiun, berhenti, meninggal dunia dan pindah ke instansi lain	Bidang Infodok
34	Penyusunan buku dan CD Statistik Kepegawaian	Bidang Infodok
35	Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan jam kerja (Sidak) di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang PPUPD
36	Bimbingan teknis tata cara penyelesaian kasus pelanggaran disiplin	Bidang PPUPD
37	Melaksanakan upacara pengibaran bendera merah putih	Bidang PPUPD
38	Proses administrasi bagi yang menjadi anggota Parpol, usahawan swasta, pejabat Negara	Bidang PPUPD
39	Proses administrasi bagi yang mengajukan izin perkawinan dan perceraian	Bidang PPUPD
40	Penyusunan buku himpunan peraturan kepegawaian dan CD	Bidang PPUPD
41	Menganalisa surat peraturan kepegawaian yang diusulkan oleh unit	Bidang PPUPD
42	Sosialisasi Peraturan Kepegawaian	Bidang PPUPD
43	Penyempurnaan Peraturan Kepegawaian	Bidang PPUPD
44	Penelitian kelengkapan data kenaikan pangkat PNS	Bidang Pangkat
45	Monitoring, evaluasi dan perencanaan kenaikan pangkat	Bidang Pangkat
46	Sidang Baperkat	Bidang Pangkat
47	Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijasah Tk. I, II, dan III	Bidang Pangkat
48	Penyuluhan mekanisme kenaikan pangkat jabatan fungsional guru	Bidang Pangkat
49	Proses kenaikan pangkat	Bidang Pangkat
50	Pemutakhiran DP.3	Bidang Pangkat
51	Evaluasi kerja PTT	Sekretariat
52	Pengelolaan laporan pajak-pajak (LP2P) pegawai Pemprov DKI Jakarta	Sekretariat
53	Monitoring penyelesaian kasus pelanggaran disiplin pegawai dan PTT yang diajukan oleh unit kerja	Bidang PPUPD
54	Proses penyelesaian pelanggaran disiplin pegawai dan PTT yang diajukan oleh unit kerja	Bidang PPUPD
55	Pembinaan dan evaluasi kinerja kepegawaian unit	Bidang PPUPD
56	Bimbingan teknis penyusunan standar penilaian kinerja pada Walikota, Kecamatan dan Kelurahan	Bidang PPUPD
57	Uji coba penilaian kinerja pegawai pada Biro, Kantor, dan Badan	Bidang PPUPD
58	Penyelesaian Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) PNS	Bidang Kesra
59	Pemrosesan kekurangan gaji (Rapel)	Bidang Kesra
60	Verifikasi data gaji pegawai	Bidang Infodok
61	Proses penelitian data perorangan calon penerima pensiun (DPCP) dan kelengkapan pensiun	Bidang Kesra
62	Koordinasi penyuluhan terhadap PNS yang akan pensiun	Bidang Kesra
63	Penelitian dan pemberian paket Idul Fitri bagi PNS, pensiun dan PTT	Bidang Kesra
64	Monitoring dan rekomendasi pembuatan KTP Askes bagi PNS dan Pensiun	Bidang Kesra
65	Monitoring penyelenggaraan pelaksanaan donor darah	Bidang Kesra
66	Monitoring dan evaluasi SKJ setiap Jum'at	Bidang Kesra
67	Monitoring dan pembuatan SK Cuti	Bidang Kesra

Lampiran 3. Kegiatan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Kegiatan	Pelaksana
68	Hiburan karyawan DKI dan keluarganya	Bidang Kesra
69	Penyelesaian dan pemberian uang duka wafat bagi PNS, pensiunan, keluarga PNS dan pensiunan serta PTT	Bidang Kesra
70	Penyelesaian proses pemberian penghargaan masa kerja 10, 15, 20, 30 tahun dari gubernur dan Satya Lencana Karya Satya dari Pemerintah Pusat	Bidang Kesra
71	Penyelesaian Administrasi Satya Lencana Karya	Bidang Kesra
72	Penyelenggaraan pemberian penghargaan menunaikan ibadah haji kepada PNS di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Kesra
73	Penyelesaian penghargaan kepada pensiunan PNS dan janda/duda pada Pemprov DKI Jakarta	Bidang Kesra
74	Penyelesaian administrasi penghargaan kepada pejabat struktural yang telah selesai masa bhakti di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Kesra
75	Penyelesaian administrasi penghargaan cacat/tebas bagi pegawai dalam menjalankan tugas kedinasan	Bidang Kesra
76	Penyelenggaraan seleksi pemberian penghargaan pegawai teladan bagi PNS di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Kesra
77	Monitoring dan penyelesaian penelitian data asuransi jiwa swasta bagi PNS yang meninggal dunia/berhenti/pensiun	Bidang Kesra
78	Penyelesaian proses data dan transport PNS yang akan menetap di daerah setelah pensiun	Bidang Kesra
79	Penyelesaian dan pemberian santunan musibah kebakaran bagi pegawai dan pensiun	Bidang Kesra
80	Penyelesaian pemberian administrasi Pensiun PNS yang mencapai batas usia pensiun di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Kesra
81	Monitoring pendayagunaan alumni diklat kepemimpinan dan tugas belajar	Bidang Bangrir
82	Monitoring peningkatan pendidikan formal PNS dengan biaya sendiri di luar jam kerja	Bidang Bangrir
83	Kajian ilmiah pegawai tugas belajar (S2)	Bidang Bangrir
84	Analisis pengembangan diklat peningkatan kompetensi sikap	Bidang Bangrir
85	Sosialisasi dan bimbingan teknis tentang tata cara penyusunan kebutuhan pegawai tahun anggaran 2007	Bidang Dagun
86	Penelitian dan penyusunan kebutuhan pegawai tahun anggaran 2007	Bidang Dagun
87	Perpanjangan perjanjian kerja PTT berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja	Bidang Dagun
88	Pendataan dan penyelesaian pegawai honorer di lingk. Pemprov DKI Jakarta	Bidang Dagun
89	Pengembangan wawasan pegawai BKD	Sekretariat
90	Penyusunan database profil pegawai BKD	Sekretariat
91	Penyusunan program dan anggaran tahun 2007	Sekretariat
92	Monitoring peningkatan penyelenggaraan administrasi keuangan	Sekretariat
93	Monitoring keakuratan gaji dan kesra	Sekretariat
94	Peningkatan pembinaan Satminkal	Sekretariat
95	Implementasi sistem informasi ketatausahaan (SINTA)	Sekretariat
96	Penghapusan inventaris dan alat rumah tangga kantor	Sekretariat
97	Penyusutan arsip	Sekretariat

Lampiran 3. Kegiatan Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Kegiatan	Pelaksana
98	Penyusunan LPJ, dan LAKIP	Sekretariat
99	Pengembangan perpustakaan kepegawaian	Sekretariat
100	Rakor dan Rakernis Kepegawaian	Sekretariat
101	Bimbingan teknis petugas urusan kepegawaian tingkat provinsi	Sekretariat
102	Penerimaan anjang kerja teknis BKD antara unit instansi vertikal	Sekretariat
103	Pembinaan Rohani Pegawai BKD	UPT Pusbinroh
104	Pengkajian dan Penerapan Nilai-nilai Keagamaan	UPT Pusbinroh
105	Bimbingan Emosional Spiritual Quotion (ESQ)	UPT Pusbinroh
106	Pembinaan Rohani Pegawai beragama Protestan, Katholik, Hindu dan Budha (Prokahibud)	UPT Pusbinroh

Sumber : LAKIP BKD Provinsi DKI Jakarta, 2006, diolah.



Lampiran 4. Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan)

MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS INDONESIA

KUESIONER PENELITIAN

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN KEPEGAWAIAN
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI DKI JAKARTA



Oleh :

FINKY SUDRADJAT
NPM 0606152390

Nomor Kuesioner*) :

Kode Responden*) :

PENGANTAR

Hingga saat ini banyak pihak yang berpendapat bahwa Kualitas Pelayanan Publik (*Public Services*) oleh Pemerintah, dalam hal ini kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta selama ini belum memuaskan. Secara ekstrim ada pihak yang berpendapat bahwa pemerintah justru merupakan bagian dari permasalahan tersebut (*a part of problem*) sebagai cerminan kegagalan pemerintah (*government failure*). Anggapan ini juga mempunyai dampak pada Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta sebagai organisasi yang paling bertanggungjawab terhadap keberhasilan maupun kegagalan pelayanan tersebut.

Beranjak dari latar belakang singkat di atas, melalui Penelitian ini diharapkan dapat diperoleh deskripsi dan hasil analisis secara ilmiah, sehingga mampu mengungkapkan secara faktual tentang Kualitas Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta saat ini untuk kemudian dapat menghasilkan suatu rekomendasi yang ilmiah-aplikatif guna meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian di masa mendatang. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, data dan informasi yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi melalui pengisian Kuesioner ini sangatlah dibutuhkan.

Atas kesediaan dan kontribusi data dan informasi yang Ibu/Bapak berikan melalui pengisian Kuesioner ini saya sampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus.

Peneliti

Keterangan :*) diisi oleh Peneliti.

Universitas Indonesia

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan)

A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu penilaian Bapak/Ibu/Saudara terhadap :

- 1) Tingkat Kepentingan atau Harapan dari Pegawai terhadap Pelayanan Kepegawaian dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta menurut **Dimensi Kualitas Pelayanan**, antara lain; **Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Jaminan/Kepastian, dan Empati.**
- 2) Tingkat Pelaksanaan atau Kinerja Pelayanan Kepegawaian yang telah dicapai oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta menurut **Dimensi Kualitas Pelayanan.**

Penilaian Bapak/Ibu/Saudara dilakukan dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan kenyataan pada kolom yang tersedia.

B. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama :
2. Golongan / Eselon :
3. Unit/Satuan Kerja :
4. Usia : () Kurang dari 31 tahun
() 31 – 40 tahun
() 41 – 50 tahun
() 51 – 60 tahun
5. Masa Kerja : () Kurang dari 10 tahun
() 10 – 19 tahun
() 20 – 29 tahun
() 30 tahun ke atas
6. Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan
7. Pendidikan Terakhir : () SD () S.1
() SLTP () S.2
() SLTA () S.3
() DIPLOMA

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan)

C. HARAPAN (*EXPECTATIONS*) PELANGGAN (PEGAWAI) TERHADAP PELAYANAN KEPEGAWAIAN DARI BKD PROVINSI DKI JAKARTA

Keterangan :

1 = Tidak Penting
2 = Kurang Penting3 = Cukup Penting
4 = Penting

5 = Sangat Penting

NO	ATRIBUT PELAYANAN (PERTANYAAN)	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
A.	Dimensi Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)					
1	Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai (mesin tik, komputer, printer, telepon, dan faksimili)					
2	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan pelayanan					
3	Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap					
4	Keramahan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan					
5	Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website / www.bkddki.net)					
B.	Dimensi Kehandalan (<i>Reliability</i>)					
6	Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, Jabatan, dll)					
7	Prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit					
8	Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki Waktu/Jadwal Pelayanan yang Tepat					
9	Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan					
C.	Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsive</i>)					
10	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul					
11	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh Pegawai					
12	Keseriusan Petugas Kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan Pegawai					
13	Kesigapan dan ketulusan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon					
D.	Dimensi Jaminan/Kepastian (<i>Assurance</i>)					
14	Pengetahuan dan kecakapan Petugas Kepegawaian maupun Pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian					

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan)

NO	ATRIBUT PELAYANAN (PERTANYAAN)	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
15	Kredibilitas (kejujuran, ketegasan, tepat janji) Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan					
16	Melakukan komunikasi yang efektif dengan Pegawai untuk menimbulkan rasa percaya					
E.	Dimensi <i>Empathy</i> (Empati)					
17	Memberikan perhatian secara personal kepada Pegawai					
18	Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja					
19	Petugas Kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu)					
20	BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan					

D. KINERJA (PERFORMANCE) PELAYANAN KEPEGAWAIAN DARI BKD PROVINSI DKI JAKARTA YANG DIRASAKAN PELANGGAN

Keterangan :

1 = Tidak Baik
2 = Kurang Baik

3 = Cukup Baik
4 = Baik

5 = Sangat Baik

NO	ATRIBUT PELAYANAN (PERTANYAAN)	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
A.	Dimensi <i>Bukti Fisik</i> (<i>Tangible</i>)					
1	Sarana/fasilitas pelayanan yang memadai (mesin tik, komputer, printer, telepon, dan faksimili)					
2	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan pelayanan					
3	Petugas Kepegawaian BKD berpenampilan rapi dan menggunakan atribut seragam lengkap					
4	Keramahan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan					
5	Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (website / www.bkddki.net)					
B.	Dimensi <i>Kehandalan</i> (<i>Reliability</i>)					
6	Ketepatan dan keakuratan Pelayanan Kepegawaian (SK Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji, Penghargaan, Mutasi, Jabatan, dll)					
7	Prosedur Pelayanan Kepegawaian BKD tidak berbelit-belit					

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian untuk Penerima Layanan (Pelanggan)

NO	ATRIBUT PELAYANAN (PERTANYAAN)	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
8	Pelayanan Kepegawaian BKD memiliki Waktu/ Jadwal Pelayanan yang Tepat					
9	Adanya koordinasi antar Bagian/Bidang BKD dalam memberikan pelayanan					
C.	Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsive</i>)					
10	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah kepegawaian yang timbul					
11	Kemampuan BKD untuk cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan oleh Pegawai					
12	Keseriusan Petugas Kepegawaian BKD dalam menanggapi keluhan Pegawai					
13	Kesigapan dan ketulusan Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan informasi baik langsung maupun melalui telepon					
D.	Dimensi Jaminan/Kepastian (<i>Assurance</i>)					
14	Pengetahuan dan kecakapan Petugas Kepegawaian maupun Pejabat BKD mengenai informasi kepegawaian					
15	Kredibilitas (kejujuran, ketegasan, tepat janji) Petugas Kepegawaian BKD dalam memberikan pelayanan					
16	Melakukan komunikasi yang efektif dengan Pegawai untuk menimbulkan rasa percaya					
E.	Dimensi Empati (<i>Empathy</i>)					
17	Memberikan perhatian secara personal kepada Pegawai					
18	Pembinaan kepegawaian (koordinasi) oleh BKD dilakukan secara rutin kepada seluruh unit kerja					
19	Petugas Kepegawaian BKD memberikan pelayanan secara adil (tidak pandang bulu)					
20	BKD memiliki kesesuaian waktu/jam kerja dalam memberikan pelayanan					

Lampiran 5. Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Penerima Layanan (Pelanggan)

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	232	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	232	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.962	.962	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KB1	3.53	.749	232
KB2	3.22	.897	232
KB3	3.31	.881	232
KB4	3.28	.886	232
KB5	3.33	.928	232
KK1	3.42	.829	232
KK2	3.25	.942	232
KK3	3.31	.957	232
KK4	3.11	.895	232
KD1	3.28	.866	232
KD2	3.17	.890	232
KD3	3.29	.935	232
KD4	3.27	.820	232
KJ1	3.35	.909	232
KJ2	3.37	.837	232
KJ3	3.77	.803	232
KE1	3.34	.902	232
KE2	3.36	.925	232
KE3	3.30	.865	232
KE4	3.53	.738	232

Lampiran 6. Penilaian Tingkat Kepentingan (Harapan) Responden Pelanggan Terhadap Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Gol	Est	Unit	Usia	Mker	Jkel	Didik	HB1	HB2	HB3	HB4	HB5	TTI.1	HK1	HK2	HK3	HK4	TTI.2	HD1	HD2	HD3	HD4	TTI.3	HJ1	HJ2	HJ3	TTI.4	HE1	HE2	HE3	HE4	TTI.5	
225	III/b	non	KPTI	4	3	1	3	4	4	4	4	5	21	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	4	14	5	5	5	5	20
226	III/b	non	KPTI	4	4	2	3	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	4	5	5	5	14	5	4	5	5	19
227	III/c	non	KPTI	3	3	1	5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	20	
228	III/c	non	KPTI	3	2	1	5	4	5	4	4	4	21	4	5	5	5	19	5	3	5	5	18	4	4	4	12	4	4	4	4	16	
229	III/c	non	KPTI	3	2	1	5	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18	4	4	5	13	5	5	4	4	16	
230	III/c	non	KPTI	3	2	2	5	4	4	4	3	5	20	4	4	4	3	15	5	3	5	4	17	3	3	4	10	4	4	3	3	14	
231	IV/a	IV.a	KPTI	4	3	1	6	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	20	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	5	5	4	19	
232	IV/b	III.a	KPTI	3	3	1	6	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	5	5	14	4	5	5	4	18	
Jumlah Skor								1051	1027	973	1033	1055	5139	1053	1053	1056	985	4157	1015	989	1018	1012	4034	978	1014	1018	3010	946	949	941	1003	3839	
Skor Rata-rata								4.53	4.43	4.19	4.45	4.55	4.43	4.58	4.54	4.55	4.25	4.48	4.38	4.26	4.39	4.36	4.35	4.22	4.37	4.39	4.32	4.08	4.09	4.06	4.32	4.14	
Ranking								2	4	5	3	1	1	3	2	4	1	2	4	1	3	3	3	3	2	1	1	4	2	4	1	1	3
Rata-rata dari Skor Rata-rata								4.34																									

Lampiran 7. Penilaian Responden Pelanggan Terhadap Tingkat Pelaksanaan (Kinerja) Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

No	Gol	Esl	Unit	Usia	Mker	Jkel	Didik	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	TTL1	KK1	KK2	KK3	KK4	TTL2	KD1	KD2	KD3	KD4	TTL3	KJ1	KJ2	KJ3	TTL4	KE1	KE2	KE3	KE4	TTL5
225	III/b	non	KPTI	4	3	1	3	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	14	5	5	5	5	20
226	III/b	non	KPTI	4	4	2	3	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	4	10	3	3	3	3	12
227	III/c	non	KPTI	3	3	1	5	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	13	3	3	4	3	13	4	3	4	11	4	3	2	3	12
228	III/c	non	KPTI	3	2	1	5	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	11	3	2	2	2	9
229	III/c	non	KPTI	3	2	1	5	4	3	4	4	3	18	3	3	3	3	12	4	4	3	3	14	3	4	4	11	3	3	3	3	12
230	III/c	IV/a	KPTI	3	2	2	5	4	2	4	4	4	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	4	10	3	3	2	3	11
231	IV/a	IV/a	KPTI	4	3	1	6	3	3	4	4	3	17	3	3	3	2	11	3	3	3	3	12	3	3	4	10	3	3	3	3	12
232	IV/b	III/a	KPTI	3	3	1	6	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	13	3	3	4	4	14	3	3	3	9	4	4	4	3	15
Jumlah Skor								820	747	767	762	772	3868	794	753	768	722	3037	762	736	764	758	3020	777	781	875	2433	774	780	766	819	3139
Skor Rata-rata								3,53	3,22	3,31	3,28	3,33	3,93	3,42	3,25	3,31	3,11	3,27	3,28	3,17	3,29	3,27	3,25	3,35	3,37	3,77	3,50	3,34	3,36	3,30	3,53	3,38
Ranking								1	5	3	4	2	III	1	3	2	4	IV	2	4	1	3	V	3	2	1	1	3	2	4	1	II
Rata-rata dari Skor Rata-rata								3,34																								

Lampiran 8. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Kuesioner Pelanggan

a. Penilaian Responden Pelanggan terhadap Tingkat Pelaksanaan / Kinerja Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

Golongan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid II/b	2	.9	.9	.9
II/c	24	10.3	10.3	11.2
II/d	24	10.3	10.3	21.6
III/a	19	8.2	8.2	29.7
III/b	40	17.2	17.2	47.0
III/c	47	20.3	20.3	67.2
III/d	39	16.8	16.8	84.1
IV/a	25	10.8	10.8	94.8
IV/b	11	4.7	4.7	99.6
IV/c	1	.4	.4	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Eselon Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid II.b	3	1.3	1.3	1.3
III.a	16	6.9	6.9	8.2
IV.a	70	30.2	30.2	38.4
Non	143	61.6	61.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Unit Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adwil	12	5.2	5.2	5.2
ASP	8	3.4	3.4	8.6
Bapeda	13	5.6	5.6	14.2
Bawasda	21	9.1	9.1	23.3
BPM	10	4.3	4.3	27.6
DPRD	14	6.0	6.0	33.6
Humas	13	5.6	5.6	39.2
KAKDA	4	1.7	1.7	40.9
Kesbang	8	3.4	3.4	44.4
Kesmas	12	5.2	5.2	49.6
KPTI	15	6.5	6.5	56.0
Ortala	5	2.2	2.2	58.2
Roeko	9	3.9	3.9	62.1
Rohuk	6	2.6	2.6	64.7
Rokeu	23	9.9	9.9	74.6
Roleng	15	6.5	6.5	81.0
Roum	28	12.1	12.1	93.1
Tranlib	16	6.9	6.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 tahun ke bawah	2	.9	.9	.9
31-40	49	21.1	21.1	22.0
41-50	108	46.6	46.6	68.5
51-60	73	31.5	31.5	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 8. Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan

Masa Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang dari 10 tahun	14	6.0	6.0	6.0
10-19	115	49.6	49.6	55.6
20-29	95	40.9	40.9	96.6
30 tahun ke atas	8	3.4	3.4	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	154	66.4	66.4	66.4
perempuan	78	33.6	33.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sita	74	31.9	31.9	31.9
diploma	13	5.6	5.6	37.5
s.1	89	38.4	38.4	75.9
s.2	55	23.7	23.7	99.6
s.3	1	.4	.4	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KB1 (Bukti Fisik-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	13	5.6	5.6	6.0
3	99	42.7	42.7	48.7
4	99	42.7	42.7	91.4
5	20	8.6	8.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KB2 (Bukti Fisik-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1.7	1.7	1.7
2	42	18.1	18.1	19.8
3	104	44.8	44.8	64.7
4	63	27.2	27.2	91.8
5	19	8.2	8.2	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KB3 (Bukti Fisik-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2.2	2.2	2.2
2	35	15.1	15.1	17.2
3	91	39.2	39.2	56.5
4	86	37.1	37.1	93.5
5	15	6.5	6.5	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KB4 (Bukti Fisik-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1.7	1.7	1.7
2	35	15.1	15.1	16.8
3	104	44.8	44.8	61.6
4	69	29.7	29.7	91.4
5	20	8.6	8.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 8. Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan

KB5 (Bukti Fisik-5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3.0	3.0	3.0
2	33	14.2	14.2	17.2
3	89	38.4	38.4	55.6
4	83	35.8	35.8	91.4
5	20	8.6	8.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KK1 (Kehandalan-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	30	12.9	12.9	13.4
3	89	38.4	38.4	51.7
4	94	40.5	40.5	92.2
5	18	7.8	7.8	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KK2 (Kehandalan-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	3.4	3.4	3.4
2	40	17.2	17.2	20.7
3	88	37.9	37.9	58.6
4	79	34.1	34.1	92.7
5	17	7.3	7.3	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KK3 (Kehandalan-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2.6	2.6	2.6
2	37	15.9	15.9	18.5
3	94	40.5	40.5	59.1
4	69	29.7	29.7	88.8
5	26	11.2	11.2	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KK4 (Kehandalan-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	4.3	4.3	4.3
2	38	16.4	16.4	20.7
3	113	48.7	48.7	69.4
4	58	25.0	25.0	94.4
5	13	5.6	5.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KD1 (Daya Tanggap-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3.0	3.0	3.0
2	27	11.6	11.6	14.7
3	106	45.7	45.7	60.3
4	77	33.2	33.2	93.5
5	15	6.5	6.5	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 8. Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan

KD2 (Daya Tanggap-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2.6	2.6	2.6
2	41	17.7	17.7	20.3
3	108	46.6	46.6	66.8
4	61	26.3	26.3	93.1
5	16	6.9	6.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KD3 (Daya Tanggap-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2.6	2.6	2.6
2	38	16.4	16.4	19.0
3	91	39.2	39.2	58.2
4	76	32.8	32.8	90.9
5	21	9.1	9.1	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KD4 (Daya Tanggap-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.3	1.3	1.3
2	35	15.1	15.1	16.4
3	102	44.0	44.0	60.3
4	81	34.9	34.9	95.3
5	11	4.7	4.7	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KJ1 (Jaminan-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3.0	3.0	3.0
2	29	12.5	12.5	15.5
3	91	39.2	39.2	54.7
4	86	37.1	37.1	91.8
5	19	8.2	8.2	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KJ2 (Jaminan-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	32	13.8	13.8	14.2
3	99	42.7	42.7	56.9
4	81	34.9	34.9	91.8
5	19	8.2	8.2	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KJ3 (Jaminan-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.4	.4	.4
2	15	6.5	6.5	6.9
3	56	24.1	24.1	31.0
4	124	53.4	53.4	84.5
5	36	15.5	15.5	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 8. Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan

KE1 (Empati-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2.2	2.2	2.2
2	30	12.9	12.9	15.1
3	102	44.0	44.0	59.1
4	72	31.0	31.0	90.1
5	23	9.9	9.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KE2 (Empati-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.3	1.3	1.3
2	40	17.2	17.2	18.5
3	82	35.3	35.3	53.9
4	84	36.2	36.2	90.1
5	23	9.9	9.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KE3 (Empati-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.9	.9	.9
2	38	16.4	16.4	17.2
3	98	42.2	42.2	59.5
4	76	32.8	32.8	92.2
5	18	7.8	7.8	100.0
Total	232	100.0	100.0	

KE4 (Empati-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	20	8.6	8.6	8.6
3	83	35.8	35.8	44.4
4	115	49.6	49.6	94.0
5	14	6.0	6.0	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 8. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Kuesioner Pelanggan

b. Penilaian Responden Pelanggan terhadap Tingkat Kepentingan (Harapan) Pelayanan Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta

HB1 (Bukti Fisik-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	6.9	6.9	6.9
4	77	33.2	33.2	40.1
5	139	59.9	59.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HB2 (Bukti Fisik-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	19	8.2	8.2	8.2
4	95	40.9	40.9	49.1
5	118	50.9	50.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HB3 (Bukti Fisik-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	36	15.5	15.5	15.5
4	115	49.6	49.6	65.1
5	81	34.9	34.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HB4 (Bukti Fisik-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	5.2	5.2	5.2
4	103	44.4	44.4	49.5
5	117	50.4	50.4	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HB5 (Bukti Fisik-5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	1.3	1.3	1.3
4	99	42.7	42.7	44.0
5	130	56.0	56.0	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HK1 (Kehandalan-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	7.3	7.3	7.3
4	63	27.2	27.2	34.5
5	152	65.5	65.5	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HK2 (Kehandalan-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	4.7	4.7	4.7
4	85	36.6	36.6	41.4
5	136	58.6	58.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 8. Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan

HK3 (Kehandalan-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	4.7	4.7	4.7
4	82	35.3	35.3	40.1
5	139	59.9	59.9	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HK4 (Kehandalan-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	33	14.2	14.2	14.2
4	109	47.0	47.0	61.2
5	90	38.8	38.8	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HD1 (Daya Tanggap-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	22	9.5	9.5	9.5
4	101	43.5	43.5	53.0
5	109	47.0	47.0	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HD2 (Daya Tanggap-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	32	13.8	13.8	13.8
4	107	46.1	46.1	59.9
5	93	40.1	40.1	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HD3 (Daya Tanggap-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	22	9.5	9.5	9.5
4	98	42.2	42.2	51.7
5	112	48.3	48.3	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HD4 (Daya Tanggap-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	24	10.3	10.3	10.3
4	100	43.1	43.1	53.4
5	108	46.6	46.6	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HJ1 (Jamīnan-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	34	14.7	14.7	14.7
4	114	49.1	49.1	63.8
5	84	36.2	36.2	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HJ2 (Jamīnan-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	12.1	12.1	12.1
4	90	38.8	38.8	50.9
5	114	49.1	49.1	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Universitas Indonesia

Lampiran 8. Output SPSS 15.0 for Windows untuk Kuesioner Pelanggan

HJ3 (Jaminan-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	21	9.1	9.1	9.1
4	100	43.1	43.1	52.2
5	111	47.8	47.8	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HE1 (Empati-1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	48	20.7	20.7	20.7
4	118	50.9	50.9	71.6
5	66	28.4	28.4	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HE2 (Empati-2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	41	17.7	17.7	17.7
4	129	55.6	55.6	73.3
5	62	26.7	26.7	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HE3 (Empati-3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	57	24.6	24.6	24.6
4	105	45.3	45.3	69.8
5	70	30.2	30.2	100.0
Total	232	100.0	100.0	

HE4 (Empati-4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	35	15.1	15.1	15.1
4	87	37.5	37.5	52.6
5	110	47.4	47.4	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Lampiran 10. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)

MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS INDONESIA

KUESIONER PENELITIAN

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN KEPEGAWAIAN
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI DKI JAKARTA



Oleh :

FINKY SUDRADJAT
NPM 0606152390

Nomor Kuesioner*) :

Kode Responden*) :

PENGANTAR

Hingga saat ini banyak pihak yang beranggapan bahwa Kualitas Pelayanan Publik (*Public Services*) oleh Pemerintah, dalam hal ini adalah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masih jauh di bawah harapan masyarakat. Secara ekstrim ada yang berpendapat bahwa pemerintah justru merupakan bagian dari permasalahan tersebut (*a part of problem*) sebagai cerminan kegagalan pemerintah (*government failure*). Anggapan ini juga terimbas pada Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta sebagai organisasi yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan maupun kegagalan pelayanan tersebut.

Beranjak dari latar belakang singkat di atas, melalui Penelitian ini diharapkan dapat diperoleh deskripsi dan hasil analisis secara ilmiah, sehingga mampu mengungkapkan secara faktual tentang Kualitas Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta saat ini untuk kemudian dapat menghasilkan suatu rekomendasi yang ilmiah-aplikatif guna meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian di masa mendatang. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, data dan informasi yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi melalui pengisian Kuesioner ini sangatlah dibutuhkan.

Atas kesediaan dan kontribusi data dan informasi yang Ibu/Bapak berikan melalui pengisian Kuesioner ini saya sampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus. Semoga harapan dan cita-cita kita bersama dapat terwujud.

Peneliti

Keterangan :*) diisi oleh Peneliti.

Universitas Indonesia

Lampiran 10. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)

A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk mengisi kuesioner sebagai Responden Pemberi Layanan (Pejabat/Manajer) pada penyelenggaraan Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, berupa :

- Persepsi mengenai Spesifikasi Kualitas Pelayanan pada penyelenggaraan Pelayanan Kepegawaian oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Penilaian Bapak/Ibu/Saudara dilakukan dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan kenyataan pada kolom yang tersedia.

B. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama :
2. Golongan / Eselon :
3. Unit/Satuan Kerja :
4. Usia : Kurang dari 31 tahun
 31 – 40 tahun
 41 – 50 tahun
 51 – 60 tahun
5. Lama Bekerja : Kurang dari 10 tahun
 10 – 19 tahun
 20 – 29 tahun
 30 tahun atau lebih
6. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
7. Pendidikan Terakhir : SD S1
 SMP S2
 SMA S3
 DIPLOMA

Lampiran 10. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan (Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)

**C. PERSEPSI TENTANG SPESIFIKASI KUALITAS PELAYANAN
KEPEGAWAIAN DARI BKD PROVINSI DKI JAKARTA**

Keterangan :

1 = Tidak Penting
2 = Kurang Penting

3 = Cukup Penting
4 = Penting

5 = Sangat Penting

NO	ATRIBUT SPESIFIKASI KUALITAS PELAYANAN (PERTANYAAN)	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
A.	Komitmen pada Kualitas Pelayanan					
1	BKD memiliki komitmen terhadap kualitas pelayanan					
2	BKD mempunyai program internal untuk meningkatkan kualitas pelayanan					
B.	Penentuan Tujuan					
3	Di BKD, kami dapat menentukan tujuan yang spesifik tentang kualitas pelayanan					
C.	Standarisasi Tugas					
4	BKD menggunakan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang efektif dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian					
5	BKD mempunyai <i>Standard Operational Procedures</i> (SOP) atau Petunjuk Kerja untuk memberikan Pelayanan Kepegawaian secara konsisten					
D.	Persepsi Kelayakan					
6	BKD memiliki Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) untuk mendukung Pelayanan Kepegawaian agar sesuai dengan kebutuhan Pegawai					
7	BKD mempunyai kebijakan mentransformasikan informasi ke dalam <i>e-Government</i> melalui pengembangan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berupa website (www.bkddki.net)					

Lampiran II. Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan
(Pejabat BKD Provinsi DKI Jakarta)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.768	.764	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Qu1	4.09	.723	33
Qu2	3.91	.765	33
Tu1	3.79	.820	33
St1	4.33	.540	33
St2	4.12	.545	33
Pk1	4.21	.650	33
Pk2	4.06	.556	33

Inter-Item Correlation Matrix

	Qu1	Qu2	Tu1	St1	St2	Pk1	Pk2
Qu1	1.000	.298	.244	.000	.050	.556	.375
Qu2	.298	1.000	.516	.529	.402	.417	.381
Tu1	.244	.516	1.000	.376	.479	.380	.303
St1	.000	.529	.376	1.000	.389	.237	-.069
St2	.050	.402	.479	.389	1.000	.278	.181
Pk1	.556	.417	.380	.237	.278	1.000	.309
Pk2	.375	.381	.303	-.069	.181	.309	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Qu1	24.42	7.064	.386	.388	.762
Qu2	24.61	5.996	.664	.522	.697
Tu1	24.73	6.017	.592	.392	.716
St1	24.18	7.653	.376	.428	.760
St2	24.39	7.434	.450	.310	.748
Pk1	24.30	6.718	.573	.418	.722
Pk2	24.45	7.568	.390	.321	.757

Scale Statistics

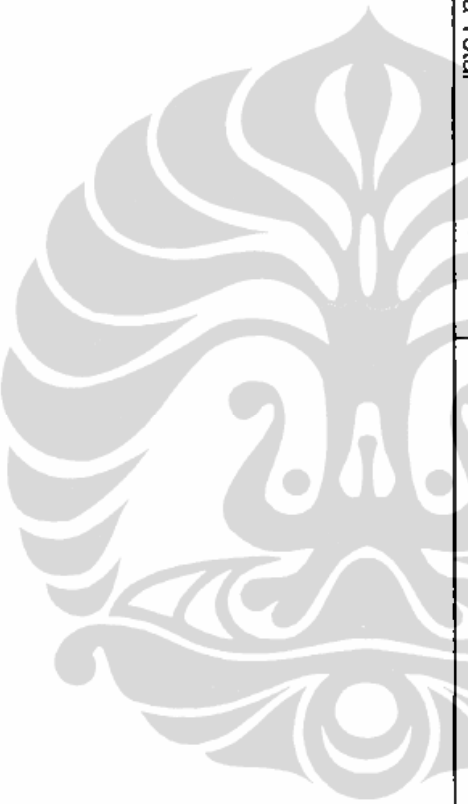
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.52	9.070	3.012	7

Lampiran 12. Penilaian Responden Pejabat BKD Terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan

No	Gol	EsI	Unit	Usia	Mker	Jkel	Didik	Qu1	Qu2	Qu-total	Tu1	Tu-total	St1	St2	St-total	Pk1	Pk2	Pk-total
1	IV.b	II.a	BKD	3	3	2	6	5	5	10	4	4	5	4	9	4	4	8
2	IV.a	III.a	BKD	3	2	1	6	5	5	10	5	5	5	4	9	5	5	10
3	IV.a	III.a	BKD	4	3	2	6	3	4	7	3	3	4	3	7	3	4	7
4	IV.a	III.a	BKD	4	3	1	6	4	5	9	4	4	5	4	9	4	4	8
5	IV.b	III.a	BKD	4	3	1	6	4	3	7	3	3	4	3	7	4	3	7
6	IV.b	III.a	BKD	3	3	1	6	5	4	9	5	5	4	5	9	5	4	9
7	IV.b	III.a	BKD	3	3	1	6	4	5	9	4	4	5	4	9	5	4	9
8	IV.b	III.a	BKD	4	3	1	6	4	4	8	4	4	5	4	9	4	4	8
9	III.b	IV.a	BKD	2	2	1	5	5	4	9	5	5	4	4	8	5	4	9
10	III.b	IV.a	BKD	3	2	1	5	5	5	10	4	4	4	4	8	5	5	10
11	III.b	IV.a	BKD	4	3	1	5	4	3	7	5	5	4	4	8	4	4	8
12	III.c	IV.a	BKD	2	2	2	5	5	2	7	2	2	3	3	6	4	5	9
13	III.c	IV.a	BKD	3	2	1	5	4	4	8	4	4	5	4	9	5	4	9
14	III.c	IV.a	BKD	2	2	1	5	4	4	8	3	3	4	4	8	4	4	8
15	III.c	IV.a	BKD	2	2	1	5	3	4	7	3	3	4	4	8	3	3	6
16	III.c	IV.a	BKD	3	2	1	6	5	4	9	4	4	5	4	9	5	4	9
17	III.c	IV.a	BKD	3	2	1	6	4	4	8	4	4	5	5	10	4	4	8
18	III.c	IV.a	BKD	4	2	1	5	5	4	9	4	4	4	4	8	4	4	8
19	III.c	IV.a	BKD	3	2	2	6	4	3	7	4	4	4	4	8	4	3	7
20	III.d	IV.a	BKD	3	2	1	5	3	4	7	4	4	4	4	8	5	4	9
21	III.d	IV.a	BKD	2	2	1	6	5	4	9	3	3	4	4	8	5	4	9
22	III.d	IV.a	BKD	3	2	2	5	4	4	8	4	4	4	4	8	4	5	9
23	III.d	IV.a	BKD	3	2	1	5	4	4	8	4	4	5	4	9	4	4	8
24	III.d	IV.a	BKD	3	2	1	5	3	3	6	3	3	4	4	8	4	4	8
25	III.d	IV.a	BKD	3	2	2	6	3	3	6	4	4	4	4	8	3	4	7
26	III.d	IV.a	BKD	3	2	2	5	4	4	8	5	5	5	5	10	4	4	8
27	III.d	IV.a	BKD	4	3	1	5	4	4	8	3	3	5	5	10	4	4	8
28	III.d	IV.a	BKD	4	3	2	6	3	3	6	3	3	4	4	8	3	4	7

Lampiran 12. Penilaian Responden Pejabat BKD Terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan

No	Gol	Esl	Unit	Usia	Mker	Jkel	Didik	Qu1	Qu2	Qu-total	Tu1	Tu-total	St1	St2	St-total	PK1	PK2	PK-total
29	III.d	IV.a	BKD	4	3	1	6	4	3	7	2	2	4	4	8	4	3	7
30	III.d	IV.a	BKD	4	3	1	6	3	4	7	4	4	5	5	10	5	4	9
31	III.d	IV.a	BKD	4	3	2	5	4	5	9	5	5	4	5	9	4	5	9
32	III.d	IV.a	BKD	4	3	2	5	4	3	7	3	3	4	4	8	4	4	8
33	III.d	IV.a	BKD	4	4	2	4	5	5	10	4	4	4	5	9	5	5	10
Jumlah Skor								135	129	264	125	125	143	136	279	139	134	273
Skor Rata-rata per Atribut								4.09	3.91	4.00	3.79	3.79	4.33	4.12	4.23	4.21	4.06	4.14
Skor Rata-rata Total								4.07										



Lampiran 13. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS INDONESIA

KUESIONER PENELITIAN

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN KEPEGAWAIAN
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI DKI JAKARTA



Oleh :

FINKY SUDRADJAT
NPM 0606152390

Nomor Kuesioner*) :

Kode Responden*) :

PENGANTAR

Hingga saat ini banyak pihak yang beranggapan bahwa Kualitas Pelayanan Publik (*Public Services*) oleh Pemerintah, dalam hal ini adalah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masih jauh di bawah harapan masyarakat. Secara ekstrim ada yang berpendapat bahwa pemerintah justru merupakan bagian dari permasalahan tersebut (*a part of problem*) sebagai cerminan kegagalan pemerintah (*government failure*). Anggapan ini juga terimbas pada Pelayanan Kepegawaian yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta sebagai organisasi yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan maupun kegagalan pelayanan tersebut.

Beranjak dari latar belakang singkat di atas, melalui Penelitian ini diharapkan dapat diperoleh deskripsi dan hasil analisis secara ilmiah, sehingga mampu mengungkapkan secara faktual tentang Kualitas Pelayanan Kepegawaian oleh BKD Provinsi DKI Jakarta saat ini untuk kemudian dapat menghasilkan suatu rekomendasi yang ilmiah-aplikatif guna meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian di masa mendatang. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, data dan informasi yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi melalui pengisian Kuesioner ini sangatlah dibutuhkan.

Atas kesediaan dan kontribusi data dan informasi yang Ibu/Bapak berikan melalui pengisian Kuesioner ini saya sampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus. Semoga harapan dan cita-cita kita bersama dapat terwujud.

Peneliti

Keterangan :*) diisi oleh Peneliti.

Universitas Indonesia

Lampiran 13. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk mengisi kuesioner sebagai Responden Pemberi Layanan Kepegawaian (*Petugas Kepegawaian/Front Line Staff*) yang diselenggarakan oleh BKD Provinsi DKI Jakarta, berupa :

- Persepsi mengenai *Service Delivery* (Penyampaian Pelayanan) oleh Petugas Pemberi Layanan Kepegawaian di BKD Provinsi DKI Jakarta.
- Pelanggan yang dimaksud dalam kuesioner penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang menerima layanan kepegawaian dari BKD Provinsi DKI Jakarta

Penilaian Bapak/Ibu/Saudara dilakukan dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan kenyataan pada kolom yang tersedia.

B. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Nama :
2. Golongan / Eselon :
3. Unit/Satuan Kerja :
4. Usia : () Kurang dari 31 tahun
() 31 – 40 tahun
() 41 – 50 tahun
() 51 – 60 tahun
5. Lama Bekerja : () Kurang dari 10 tahun
() 10 – 19 tahun
() 20 – 29 tahun
() 30 tahun atau lebih
6. Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan
7. Pendidikan Terakhir : () SD () S1
() SMP () S2
() SMA () S3
() DIPLOMA

Lampiran 13. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

**C. PERSEPSI TENTANG SERVICE DELIVERY (PENYAMPAIAN PELAYANAN)
OLEH PETUGAS KEPEGAWAIAN (FRONT LINE STAFF)
BKD PROVINSI DKI JAKARTA**

Keterangan :

- 1 = Tidak Setuju 3 = Ragu-ragu / Agak Setuju 5 = Sangat Setuju
2 = Kurang Setuju 4 = Setuju

NO	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
A.	Kerja Tim (<i>Team Work</i>)					
1	BKD berupaya membangun <i>Team Work</i> yang solid pada seluruh bagian/bidang untuk memberikan Pelayanan Kepegawaian yang baik dan konsisten kepada pelanggan					
2	Saya merasa, bahwa saya mempunyai peran (kontribusi) aktif dalam mewujudkan <i>Team Work</i> yang baik di BKD					
3	Saya merasa, bahwa rekan kerja merupakan pelanggan yang harus dilayani, sehingga antara saya dengan rekan kerja saling mendukung dalam memberikan pelayanan, dan tidak terjadi adanya persaingan yang tidak sehat					
4	Saya merasa nyaman dengan lingkungan pekerjaan saya, dimana telah terwujud <i>Team Work</i> yang baik					
B.	Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas					
5	BKD menempatkan pegawainya pada posisi/kedudukan yang tepat, artinya seseorang ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, meliputi; pendidikan, kemampuan dan keterampilannya					
6	Pegawai yang bekerja di lingkungan BKD merupakan orang-orang yang mempunyai kompetensi memadai sesuai dengan kebutuhan organisasi					
7	BKD memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti Diklat (pendidikan dan latihan) yang dapat meningkatkan keterampilan saya dalam memberikan Pelayanan Kepegawaian					
8	Saya merasa nyaman dengan posisi/kedudukan saya saat ini, dalam arti posisi saya tersebut sesuai dengan yang saya inginkan					

Lampiran 13. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

NO	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
C.	Kecsesuaian Teknologi dengan Tugas					
9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan peralatan (mesin tik, komputer, printer, telepon dan faksimili) yang telah disediakan oleh BKD					
10	Kondisi peralatan yang tersedia memenuhi spesifikasi dalam penyelesaian pekerjaan saya					
11	Peralatan yang digunakan memungkinkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya secara cepat dan tepat					
12	Saya senang sekali dengan peralatan yang tersedia telah memenuhi harapan saya					
D.	Kendali yang dirasakan					
13	Pelayanan Kepegawaian di BKD mempunyai standar dan prosedur yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh setiap Petugas BKD, namun hal tersebut dapat saya laksanakan dengan sebaik-baiknya					
14	Saya tidak merasa tertekan walaupun volume pekerjaan di BKD relatif banyak dan mengharuskan penyelesaian yang cepat, akurat dan tepat waktu					
15	Saya merasa, selalu memberikan perhatian yang besar pada pekerjaan saya, sehingga pembagian kerja yang telah diberikan oleh atasan/pimpinan dapat saya selesaikan sebaik-baiknya					
16	Saya merasa puas dengan kinerja yang telah saya capai, karena walaupun volume pekerjaan relatif banyak namun tidak membatasi hubungan yang baik antara sesama rekan kerja maupun dengan Pelanggan					
E.	Sistem kontrol yang tepat					
17	BKD menerapkan sistem kontrol terhadap pegawainya melalui pencrapan penilaian kinerja yang didasarkan pada output/keluaran yang dihasilkan, juga bagaimana harus berinteraksi dengan pelanggan					
18	BKD menerapkan kebijakan <i>Insentive System</i> , bagi petugas yang melakukan pelayanan dengan baik akan memperoleh penghargaan/ <i>reward</i> yang lebih baik dari pada yang lain					

Lampiran 13. Kuesioner Penelitian untuk Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

NO	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
		1	2	3	4	5
19	Saya merasa, sistem kontrol yang meliputi penilaian kinerja dan pemberian insentif yang diterapkan di BKD mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kepegawaian					
F.	Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)					
20	Di BKD, lebih banyak menekankan pada tugas pelayanan bagi pelanggan daripada menekankan pada pekerjaan yang lain					
21	Walaupun banyak tugas yang diberikan pimpinan kepada saya, namun tidak membuat saya merasa berat/tertekan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan secara efektif					
22	Saya merasa dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, walaupun banyak permintaan pelanggan untuk dilayani baik secara langsung maupun melalui telepon					
G.	Ambiguitas Peranan (<i>Role Ambiguity</i>)					
23	Saya memperoleh sejumlah informasi yang cukup dari BKD mengenai tugas pelayanan yang harus saya berikan					
24	Saya merasa mendapat pelatihan-pelatihan dari BKD mengenai bagaimana berinteraksi dengan para pelanggan/pegawai secara efektif					
25	Saya memahami aspek-aspek apa saja yang paling ditekankan oleh pimpinan dalam memberikan penilaian kinerja saya					

Lampiran 14. Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan (Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

1) Pengujian dengan menggunakan 25 butir pertanyaan

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.897	25

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	3.57	.698	35
A2	3.43	.608	35
A3	3.29	.710	35
A4	3.06	.725	35
B1	4.06	.802	35
B2	4.00	.542	35
B3	3.74	.701	35
B4	3.91	.658	35
C1	3.89	.471	35
C2	3.74	.817	35
C3	3.83	.857	35
C4	3.80	.868	35
D1	3.89	.631	35
D2	3.89	.676	35
D3	3.91	.507	35
D4	3.86	.692	35
E1	3.77	.843	35
E2	3.57	.917	35
E3	3.86	1.216	35
F1	3.94	1.027	35
F2	3.91	.507	35
F3	4.00	.542	35
G1	3.49	.887	35
G2	3.09	.981	35
G3	3.03	.747	35

Lampiran 14. Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

2) Pengujian dengan menggunakan 21 butir pertanyaan

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.907	.907	21

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	3.57	.698	35
A3	3.29	.710	35
B1	4.06	.802	35
B2	4.00	.542	35
B4	3.91	.658	35
C2	3.74	.817	35
C3	3.83	.857	35
C4	3.80	.868	35
D1	3.89	.631	35
D2	3.89	.676	35
D3	3.91	.507	35
D4	3.86	.692	35
E1	3.77	.843	35
E2	3.57	.917	35
E3	3.86	1.216	35
F1	3.94	1.027	35
F2	3.91	.507	35
F3	4.00	.542	35
G1	3.49	.887	35
G2	3.09	.981	35
G3	3.03	.747	35

Lampiran 14. Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner Pemberi Layanan
(Petugas Kepegawaian BKD Provinsi DKI Jakarta)

Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A3	B1	B2	B4	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	E1	E2	E3	F1	F2	F3	G1	G2	G3
A1	1.000	.610	.098	.311	.238	.111	.365	.291	.420	.205	.475	.417	.178	.302	.134	.047	-.024	.311	.394	.313	.363
A3	.610	1.000	-.081	.076	-.072	-.072	.421	.286	.272	.193	.397	.205	.211	.465	.219	.144	-.093	.076	.287	.217	.317
B1	.098	-.081	1.000	.338	.399	.158	.186	.228	.304	.283	.157	.492	.194	.274	.189	.361	.302	.270	.373	.367	.144
B2	.311	.076	.338	1.000	.577	.266	.127	.188	.516	.401	.214	.313	.386	.296	.223	.317	.000	.100	.306	.442	.290
B4	.238	-.072	.399	.577	1.000	.231	.182	.175	.613	.242	.154	.230	.387	.181	.131	.297	.065	.247	.476	.467	.424
C2	.111	-.072	.158	.266	.231	1.000	.355	.465	.284	.478	.371	.193	.211	-.034	.110	.157	.300	.465	.218	.285	.109
C3	.365	.421	.186	.127	.182	.355	1.000	.902	.289	.270	.304	.205	.595	.578	.710	.523	.236	.380	.461	.508	.421
C4	.291	.286	.228	.188	.175	.465	.902	1.000	.172	.361	.227	.294	.659	.555	.725	.614	.294	.375	.436	.539	.327
D1	.420	.272	.304	.516	.613	.284	.289	.172	1.000	.658	.612	.298	.336	.218	.285	.216	.060	.344	.260	.301	.257
D2	.205	.193	.283	.401	.242	.478	.270	.361	.658	1.000	.571	.404	.417	.251	.373	.329	.400	.481	.291	.370	.240
D3	.475	.397	.157	.214	.154	.371	.304	.227	.612	.571	1.000	.383	.159	.172	.218	.103	.085	.321	.226	.252	.317
D4	.417	.205	.492	.313	.230	.193	.205	.294	.298	.404	.383	1.000	.194	.318	.080	.319	.383	.313	.212	.322	.236
E1	.178	.211	.194	.386	.387	.211	.595	.659	.336	.417	.159	.194	1.000	.783	.828	.494	.228	.257	.389	.735	.571
E2	.302	.465	.274	.296	.181	-.034	.578	.555	.218	.251	.172	.318	.783	1.000	.735	.317	.045	.118	.408	.761	.620
E3	.134	.219	.189	.223	.131	.110	.710	.725	.285	.373	.218	.080	.828	.735	1.000	.558	.123	.134	.257	.503	.328
F1	.047	.144	.361	.317	.297	.157	.523	.614	.216	.329	.103	.319	.494	.317	.558	1.000	.273	.158	.193	.209	.079
F2	-.024	-.093	.302	.000	.065	.300	.236	.294	.060	.400	.085	.383	.228	.045	.123	.273	1.000	.642	.291	.252	.240
F3	.311	.076	.270	.100	.247	.465	.380	.375	.344	.481	.321	.313	.257	.118	.134	.158	.642	1.000	.489	.442	.290
G1	.394	.287	.373	.306	.476	.218	.461	.436	.260	.291	.226	.212	.389	.408	.257	.193	.291	.489	1.000	.627	.600
G2	.313	.217	.367	.442	.467	.285	.508	.539	.301	.370	.252	.322	.735	.761	.503	.209	.252	.442	.627	1.000	.799
G3	.363	.317	.144	.290	.424	.109	.421	.327	.257	.240	.317	.236	.571	.620	.328	.079	.240	.290	.600	.799	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	74.83	89.440	.438	.	.905
A3	75.11	90.575	.343	.	.907
B1	74.34	88.879	.410	.	.906
B2	74.40	90.541	.473	.	.904
B4	74.49	89.551	.460	.	.904
C2	74.66	89.526	.357	.	.907
C3	74.57	83.664	.722	.	.898
C4	74.60	83.306	.736	.	.897
D1	74.51	89.022	.529	.	.903
D2	74.51	87.904	.580	.	.902
D3	74.49	91.081	.453	.	.905
D4	74.54	89.255	.458	.	.904
E1	74.63	83.476	.748	.	.897
E2	74.83	83.617	.672	.	.899
E3	74.54	80.667	.621	.	.902
F1	74.46	85.255	.496	.	.904
F2	74.49	92.198	.335	.	.907
F3	74.40	90.306	.497	.	.904
G1	74.91	85.139	.598	.	.901
G2	75.31	81.398	.754	.	.896
G3	75.37	86.887	.594	.	.901

Scale Statistics

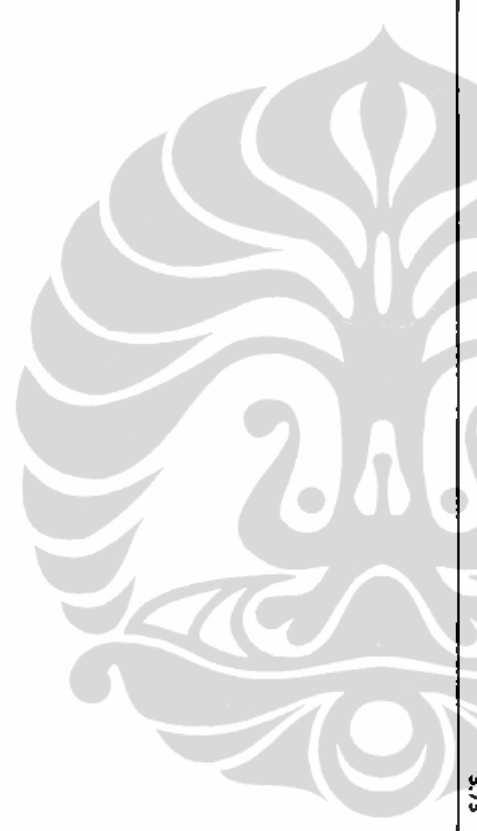
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
78.40	95.718	9.784	21

Lampiran 15.1. Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD Terhadap Service Delivery

No	Gol	Esll	Unit	Usia	Mker	Jkel	Didik.	A1	A2	A3	A4	TH1	B1	B2	B3	B4	TH2	C1	C2	C3	C4	TH3	D1	D2	D3	D4	TH4	E1	E2	E3	TH5	F1	F2	F3	TH6	G1	G2	G3	TH7		
30	III.b	non	BKD	4	3	2	3	4	4	3	4	15	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10		
31	III.c	non	BKD	2	2	2	3	3	3	3	4	13	4	3	3	4	14	4	5	4	4	17	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10		
32	III.a	non	BKD	3	2	1	5	3	3	3	4	13	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10		
33	III.b	non	BKD	2	2	2	5	3	4	4	3	14	4	4	5	3	16	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	4	4	5	13	5	4	4	13	3	2	2	7		
34	III.b	non	BKD	3	2	1	5	4	3	4	3	14	5	4	4	5	18	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	14	5	4	4	14		
35	III.b	non	BKD	3	2	1	5	3	3	3	4	13	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	3	14	4	3	4	11	4	4	4	12	3	2	2	17			
Jumlah Skor								125	120	115	107	467	142	140	131	137	550	136	131	134	133	534	136	136	136	137	135	544	132	125	135	392	138	137	140	415	122	108	106	336	
Skor Rata-rata Per Atribut								3.57	3.43	3.29	3.06	3.34	4.06	4.00	3.74	3.91	3.99	3.89	3.74	3.83	3.80	3.81	3.89	3.89	3.89	3.89	3.91	3.86	3.89	3.77	3.57	3.85	3.73	3.94	3.91	4.00	3.95	3.49	3.09	3.03	11.20
Skor Rata-rata Total								3.69																																	

Lampiran 15.2. Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD Terhadap Service Delivery

No	Gol	EsI	Unit	Usia	Mker	Jkel	Didik	A1	A3	Tn1	B1	B2	B4	Tn2	C2	C3	C4	Tn3	D1	D2	D3	D4	Tn4	E1	E2	E3	Tn5	F1	F2	F3	Tn6	G1	G2	G3	Tn7
30	III.b	non	BKD	4	3	2	3	4	3	7	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	3	4	4	4	4	4	12	4	3	3	10
31	II.c	non	BKD	2	2	2	3	3	3	6	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	4	3	15	4	3	4	4	4	4	12	4	3	3	10	
32	III.a	non	BKD	3	2	1	5	3	3	6	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	3	4	4	4	4	12	4	3	3	10	
33	III.b	non	BKD	2	2	2	5	3	4	7	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	4	4	16	4	4	5	13	5	4	4	13	3	2	2	7
34	III.b	non	BKD	3	2	1	5	4	4	8	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	14	5	5	4	14
35	III.b	non	BKD	3	2	1	5	3	3	6	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	3	4	11	4	4	4	12	3	2	2	7
Jumlah Skor								125	115	240	142	140	137	419	131	134	133	398	136	136	137	135	544	132	125	135	392	138	137	140	415	122	108	106	335
Skor Rata-rata per Atribut								3.57	3.29	3.43	4.06	4.00	3.91	3.99	3.74	3.83	3.80	3.79	3.89	3.89	3.91	3.86	3.89	3.77	3.57	3.86	3.73	3.94	3.91	4.00	3.95	3.49	3.09	3.03	3.20
Skor Rata-rata total								3.73																											



Lampiran 16. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*

a. Penilaian Responden Pejabat BKD terhadap Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Golongan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid III.b	3	9.1	9.1	9.1
III.c	8	24.2	24.2	33.3
III.d	14	42.4	42.4	75.8
IV.a	3	9.1	9.1	84.8
IV.b	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Eselon Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid II.a	1	3.0	3.0	3.0
III.a	7	21.2	21.2	24.2
IV.a	25	75.8	75.8	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Unit Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid BKD	33	100.0	100.0	100.0

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31-40	5	15.2	15.2	15.2
41-50	15	45.5	45.5	60.6
51-60	13	39.4	39.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Masa Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10-19	18	54.5	54.5	54.5
20-29	14	42.4	42.4	97.0
30 atau lebih	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	22	66.7	66.7	66.7
perempuan	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid diploma	1	3.0	3.0	3.0
s.1	16	48.5	48.5	51.5
s.2	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Lampiran 16. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*

Qu1 (Komitmen pada Kualitas Pelayanan 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	21.2	21.2	21.2
4	16	48.5	48.5	69.7
5	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Qu2 (Komitmen pada Kualitas Pelayanan 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.0	3.0	3.0
3	8	24.2	24.2	27.3
4	17	51.5	51.5	78.8
5	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Tu1 (Penentuan Tujuan 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.1	6.1	6.1
3	9	27.3	27.3	33.3
4	16	48.5	48.5	81.8
5	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

St1 (Standarisasi Tugas 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	3.0	3.0	3.0
4	20	60.6	60.6	63.6
5	12	36.4	36.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

St2 (Standarisasi Tugas 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	9.1	9.1	9.1
4	23	69.7	69.7	78.8
5	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Pk1 (Persepsi Kelayakan 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	12.1	12.1	12.1
4	18	54.5	54.5	66.7
5	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Pk2 (Persepsi Kelayakan 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	12.1	12.1	12.1
4	23	69.7	69.7	81.8
5	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Lampiran 16. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*

b. Penilaian Responden Petugas Kepegawaian BKD terhadap *Delivery Service* Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi DKI Jakarta

Golongan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II.c	2	5.7	5.7	5.7
	II.d	2	5.7	5.7	11.4
	III.a	13	37.1	37.1	48.6
	III.b	14	40.0	40.0	88.6
	III.c	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Eselon Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	35	100.0	100.0	100.0

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang dari 31	4	11.4	11.4	11.4
	31-40	16	45.7	45.7
	41-50	10	28.6	85.7
	51-60	5	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0

Masa Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang dari 10	3	8.6	8.6	8.6
	10-19	24	68.6	77.1
	20-29	8	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0

Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	22	62.9	62.9	62.9
	perempuan	13	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0

Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slta	7	20.0	20.0	20.0
	diploma	4	11.4	31.4
	s.1	21	60.0	91.4
	s.2	3	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0

A1 (Kerja Tim 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.7	5.7	5.7
	3	13	37.1	42.9
	4	18	51.4	94.3
	5	2	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0

Lampiran 16. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*

A3 (Kerja Tim 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	14.3	14.3	14.3
3	15	42.9	42.9	57.1
4	15	42.9	42.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

B1 (Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.7	5.7	5.7
3	4	11.4	11.4	17.1
4	19	54.3	54.3	71.4
5	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

B2 (Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	14.3	14.3	14.3
4	25	71.4	71.4	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

B4 (Kesesuaian Skill Pegawai dengan Tugas 4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.9	2.9	2.9
3	6	17.1	17.1	20.0
4	23	65.7	65.7	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

C2 (Kesesuaian Teknologi dengan Tugas 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	8.6	8.6	8.6
3	8	22.9	22.9	31.4
4	19	54.3	54.3	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

C3 (Kesesuaian Teknologi dengan Tugas 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	14.3	14.3	14.3
3	1	2.9	2.9	17.1
4	24	68.6	68.6	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

C4 (Kesesuaian Teknologi dengan Tugas 4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	14.3	14.3	14.3
3	2	5.7	5.7	20.0
4	23	65.7	65.7	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Lampiran 16. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*

D1 (Kendali yang dirasakan 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	25.7	25.7	25.7
4	21	60.0	60.0	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

D2 (Kendali yang dirasakan 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.9	2.9	2.9
3	7	20.0	20.0	22.9
4	22	62.9	62.9	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

D3 (Kendali yang dirasakan 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	17.1	17.1	17.1
4	26	74.3	74.3	91.4
5	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

D4 (Kendali yang dirasakan 4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	31.4	31.4	31.4
4	18	51.4	51.4	82.9
5	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

E1 (Sistem Kontrol yang Tepat 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	11.4	11.4	11.4
3	5	14.3	14.3	25.7
4	21	60.0	60.0	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

E2 (Sistem Kontrol yang Tepat 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	5.7	5.7	5.7
2	1	2.9	2.9	8.6
3	10	28.6	28.6	37.1
4	19	54.3	54.3	91.4
5	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

E3 (Sistem Kontrol yang Tepat 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	11.4	11.4	11.4
3	4	11.4	11.4	22.9
4	16	45.7	45.7	68.6
5	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Lampiran 16. *Output SPSS 15.0 for Windows* untuk Faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi pada *Gap 3*

F1 (Konflik Peranan 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.9	2.9	2.9
2	3	8.6	8.6	11.4
3	4	11.4	11.4	22.9
4	16	45.7	45.7	68.6
5	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

F2 (Konflik Peranan 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	17.1	17.1	17.1
4	26	74.3	74.3	91.4
5	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

F3 (Konflik Peranan 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	14.3	14.3	14.3
4	25	71.4	71.4	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

G1 (Ambiguitas Peranan 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	11.4	11.4	11.4
3	15	42.9	42.9	54.3
4	11	31.4	31.4	85.7
5	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

G2 (Ambiguitas Peranan 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	5.7	5.7	5.7
2	6	17.1	17.1	22.9
3	17	48.6	48.6	71.4
4	7	20.0	20.0	91.4
5	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

G3 (Ambiguitas Peranan 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	22.9	22.9	22.9
3	19	54.3	54.3	77.1
4	7	20.0	20.0	97.1
5	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Lampiran 17. Penilaian Responden Pelanggan Terhadap Kinerja Pelayanan Kepegawain BKD Provinsi DKI Jakarta
(Sampel diubah dari 232 menjadi 35 responden)

No	Gol	Esl	Unit	Usia	Miker	Jkel	Didik	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	TTL1	KK1	KK2	KK3	KK4	TL2	KD1	KD2	KD3	KD4	TL3	KU1	KU2	KU3	TL4	KE1	KE2	KE3	KE4	TL5	SERVQ	
30	V/a	V.a	Bawasda	3	3	1	6	4	4	3	5	5	21	4	4	5	3	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	13	4	4	4	4	16	82
31	V/a	V.a	Bawasda	4	3	1	5	3	3	4	3	3	16	3	3	1	3	10	3	3	3	3	12	1	3	3	7	3	2	3	3	3	11	56
32	V/a	V.a	Bawasda	3	3	1	6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	4	16	80
33	V/a	V.a	Bawasda	4	3	1	5	3	3	3	3	3	15	4	3	2	3	12	2	3	3	3	11	3	3	3	9	3	4	3	4	14	64	
34	V/b	Il.b	Roleng	4	3	1	6	3	3	4	3	4	17	2	2	3	3	10	3	4	3	4	14	2	4	4	10	3	4	3	3	13	68	
35	V/b	Il.a	Roleng	4	4	1	6	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	12	4	2	3	3	12	2	3	3	8	3	4	3	3	13	58	

Nonparametric Correlations

Spearman's rho	SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	SD7	SD	DKP1	DKP2	DKP3	DKP4	DKP5	SERVQ
SD1	1.000	.032	.259	.465(**)	.365(*)	.108	.199	.463(**)	.241	.099	.047	.118	.116	.126
		35	.855	.005	.031	.537	.252	.005	.164	.571	.790	.499	.509	.471
SD2			.032	.1000	.336(*)	.405(*)	.391(*)	.491(**)	.356(*)	.260	.279	.274	.300	.331
			35	35	.048	.002	.016	.000	.047	.129	.051	.086	.080	.052
SD3				.259	.35	.35	.35	.35	.35	.35	.35	.35	.35	.35
				35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SD4					.133	.178	.307	.307	.307	.307	.307	.307	.307	.307
					35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SD5						.465(**)	.508(**)	.508(**)	.508(**)	.508(**)	.508(**)	.508(**)	.508(**)	.508(**)
						35	35	35	35	35	35	35	35	35
SD6							.391(*)	.391(*)	.391(*)	.391(*)	.391(*)	.391(*)	.391(*)	.391(*)
							35	35	35	35	35	35	35	35
SD7								.197	.197	.197	.197	.197	.197	.197
								35	35	35	35	35	35	35
SD									.681(**)	.681(**)	.681(**)	.681(**)	.681(**)	.681(**)
									35	35	35	35	35	35
DKP1										.356(*)	.356(*)	.356(*)	.356(*)	.356(*)
										35	35	35	35	35
DKP2											.099	.099	.099	.099
											35	35	35	35
DKP3												.047	.047	.047
												35	35	35
DKP4													.118	.118
													35	35
DKP5														.509
														35
SERVQ														
														35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- Keterangan:
- SD1 (Kerja Tim/Team Work)
 - SD2 (Kecapaian Skill Pegawai dengan Tugas)
 - SD3 (Kecapaian Teknologi dengan Tugas)
 - SD4 (Kendali yang dilaksanakan)
 - SD5 (Sistem kontrol yang tepat)
 - SD6 (Konflik Peranan/Role Conflict)
 - SD7 (Ambiguitas Peranan/Role Ambiguity)
 - SD (Service Delivery)
 - DKP1 (Bukti Fisik)
 - DKP2 (Kehandalan)
 - DKP3 (Daya Tanggap)
 - DKP4 (Jamahan/Kepastian)
 - DKP5 (Umpan)
 - SERVQ (Service/Dimensi Kualitas Pelayanan)

Lampiran 19. Matriks Hasil Pengolahan Data dan Alternatif Kebijakan

No	Alat Analisis Data	Hasil Pengolahan Data	Alternatif Kebijakan	
			Parisial	Formulasi (Integral)
1	Tingkat Kesesuaian (Tki) untuk mengetahui Tingkat Kepuasan Pelanggan.	Nilai rata-rata Tki sebesar 77,16% yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan berada pada kategori cukup puas atau cukup baik.	-	Alternatif kebijakan yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, antara lain; a) Mengedepankan Prinsip Pelayanan yang baik, b) Menyusun Standar Pelayanan Minimal (SPN) yang aspiratif, akomodatif dan akurat. c) Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme serta motivasi pejabat maupun <i>front line staff</i> BKD (sumber daya manusia). d) Menerapkan Mekanisme Kontrol Pelanggan (Pegawai). e) Membentuk <i>Mobile Service</i> untuk Pelayanan Kepegawaian. (lihat hal. 149-151).
2	Rumus Skor <i>Servicequal</i> untuk mengetahui kesenjangan (<i>gap</i>) dalam Dimensi Kualitas Pelayanan (<i>Servicequal</i>) yang dirasakan pelanggan, ditinjau dari kinerja yang diberikan dengan harapan pelanggan atas pelayanan.	Nilai Skor <i>Servicequal</i> < 0 (negatif), yaitu; sebesar -1, artinya kualitas pelayanan kepegawaian belum memenuhi harapan pelanggan atau pelayanan dinilai kurang baik.	-	-
3	<i>Importance Performance Analysis</i> yang dipetakan dalam Diagram Kartesius..	Kuadran A (terdiri dari atribut pelayanan; 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12 dan 13); Kuadran B (1, 6, 15 dan 16); Kuadran C (3, 9, 11, 17 dan 19); dan Kuadran D (14, 18 dan 20). (lihat hal. 109-112).	Pertu dilakukan perbaikan pada atribut pelayanan yang dianggap sangat penting/kritis oleh pelanggan, yaitu pada Kuadran A. (lihat hal. 145-147).	-
4	<i>Analisis korelasi</i> antar Dimensi Kualitas Pelayanan maupun korelasi antar atribut pelayanan .	Antar dimensi maupun antar atribut pelayanan memperlihatkan adanya korelasi yang searah, artinya kualitas pelayanan akan meningkat apabila terdapat peningkatan kinerja pada setiap dimensi kualitas pelayanan.	-	-
5	Rumus Skor <i>Gap 3</i> untuk mengetahui kesenjangan antara <i>Service Delivery</i> dengan Spesifikasi Kualitas Pelayanan.	Nilai Skor <i>Gap 3</i> < 0 (negatif), yaitu; sebesar -0,34, artinya <i>Service Delivery</i> dari <i>front line staff</i> masih belum memenuhi spesifikasi kualitas pelayanan, atau pelayanan dinilai kurang baik.	Pertu dilakukan perbaikan pada <i>Service Delivery</i> , yaitu pada; a) Lemahnya kerja tim (<i>team work</i>), dan b) Ambiguitas peranan. (lihat hal. 148).	-
6	Analisis <i>Servicequal</i> dengan <i>Service Delivery</i> .	Tidak terdapat korelasi secara signifikan antara <i>Service Delivery</i> dengan <i>Servicequal</i> , artinya tingkat hubungan antar keduanya tidak begitu kuat atau lemah.	Pertu dilakukan perbaikan pada; a) Faktor kesesuaian skill pegawai-tugas dengan Dimensi Jaminan (<i>Assurance</i>), dan b) Faktor ambiguitas peranan terhadap Dimensi <i>Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance</i> , dan <i>Servicequal</i> . (lihat hal. 148-149).	-