

## **PENENTUAN PRIORITAS PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK MENGGUNAKAN METODE SERVQUAL DAN IPA**

**Tri Yuni Antoro, Achmad Lutfi**

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: tri\_antoro@yahoo.com, achmad.lutfi@ui.ac.id

### **Abstrak**

Menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas merupakan tugas dari pemerintah. Akan tetapi, kondisi sampai saat ini kualitas penyediaan pelayanan publik masih belum dapat sesuai dengan harapan masyarakat. Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sektor publik mayoritas pembiayaannya melalui dana yang bersumber dari masyarakat yang diperoleh melalui pembayaran pajak. Sehingga seluruh kegiatan organisasi sektor publik harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Organisasi sektor publik secara umum memiliki dua jenis layanan yang harus selalu disediakan dengan baik, yaitu layanan eksternal kepada publik dan layanan internal kepada para pegawainya. Menurut penelitian, penyediaan layanan internal yang baik untuk pegawai sangat penting untuk kesuksesan secara keseluruhan sebuah organisasi. Salah satu jenis layanan internal yang ada di Kementerian Sekretariat Negara yaitu layanan pembayaran penghasilan pegawai. Telah banyak penelitian yang dilakukan tentang metode untuk meningkatkan kualitas layanan internal dengan menggunakan perspektif pengguna layanan dan dianggap efektif dalam meningkatkan kualitas layanan. Pada penelitian ini akan dilakukan analisis dengan metode Servqual dan IPA. penelitian ini telah mampu menghasilkan nilai gap antara persepsi dan harapan penggunaan layanan, sehingga dapat diketahui atribut mana saja yang masih lemah. Selain itu juga dihasilkan data atribut kualitas layanan pembayaran penghasilan pegawai di Kementerian Sekretariat Negara yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan.

**Kata Kunci:** layanan publik; kualitas layanan; kualitas layanan internal

### **Abstract**

*Organizing quality public services is the duty of the government. However, currently, the quality of public service provision has not been able to meet the community's expectations. The majority of activities carried out by public sector organizations are financed through funds sourced from the community through tax payments and therefore all activities of public sector organizations must be accountable to the community. Public sector organizations in general have two types of services that must always be provided properly, namely external services to the public and internal services to their employees. According to research, providing good internal services to employees is critical to the overall success of an organization. One type of internal service that is available at the Ministry of State Secretariat is the payment service*

*for employee's income. There have been many studies conducted on methods to improve the internal services quality using the service users' perspective and considered effective in improving service quality. In this study, analysis will be carried out using the Servqual and IPA methods. This study has been able to produce a gap value between service user's perception and expectation to know which attributes are still weak. In addition, it also produces attribute data on the quality of employee income payment services at the Ministry of State Secretariat which is a priority for improvement.*

**Keywords:** *public services; service quality; internal service quality*

## **Pendahuluan**

Menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas merupakan tugas dari pemerintah. Akan tetapi kondisi sampai dengan saat ini, penyediaan pelayanan publik yang diselenggarakan masih belum dapat sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini disebabkan oleh belum terpenuhinya harapan atau ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan. Jika kita perhatikan di berbagai media utamanya media sosial, masih sering sekali kita temukan adanya keluhan dari pengguna layanan publik. Berikutnya muncul pertanyaan apakah keluhan pengguna layanan terhadap pelayanan publik ini selalu benar? Tentu saja jawabannya adalah tidak selalu benar. Oleh karena itu diperlukan adanya standar pengukuran kualitas baik buruknya kinerja pelayanan yang diselenggarakan organisasi sektor publik. Selain itu pemerintah selaku pihak yang menyediakan layanan kepada publik tidak harus kebal dari tekanan yang mendorong organisasi sektor publik untuk melakukan inovasi dalam menyediakan layanan berkualitas sehingga dapat memuaskan para pengguna layanannya atau masyarakat. Layanan publik sangat penting bagi publik, sehingga perlu bagaimana mengukur kualitas layanan publik (Nulhusna, Sandhyaduhita, Hidayanto, & Phusavat, 2017).

Keberhasilan kinerja pelayanan pada organisasi sektor publik sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan dan sinergi dari berbagai pihak atau aktor yang terlibat. Dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah merupakan aktor penting yang menjalankan proses pemerintahan dan penyelenggaraan layanan publik yang baik. Dimana peran aparatur pemerintah dalam menunjang terciptanya keberhasilan pemerintahan sangat ditentukan oleh pemahaman konsep pemerintahan yang baik dan pengalaman yang sangat baik dengan birokrasi dan manajemen birokrasi pemerintahan (Fernandes & Fresly, 2017).

Jika organisasi publik tidak dapat memenuhi harapan publik dalam menyediakan layanan, maka organisasi publik tersebut tidak memiliki pilihan selain melakukan perubahan dalam kinerja. Oleh karena itu, memberikan perubahan positif dan perbaikan layanan secara berkelanjutan merupakan tantangan terbesar yang dihadapi para pemimpin layanan publik saat ini. Ini merupakan sebuah panduan baru untuk mengelola perubahan bagi pimpinan puncak dalam pelayanan publik yang memandang pentingnya menempatkan kebutuhan pengguna layanan di dalam proses penyelenggaraan layanan publik (Morris, 2001).

Kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sektor publik mayoritas pembiayaannya melalui dana yang bersumber dari masyarakat yang diperoleh melalui pembayaran pajak. Sehingga seluruh kegiatan organisasi sektor publik harus dilakukan secara efektif, efisien, dan akuntabel, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Selain itu manajer organisasi sektor publik harus memberikan banyak perhatian pada cara mereka bekerja karena informasi anggaran mereka dicatat oleh publik dan sering diawasi oleh media dan masyarakat selaku pembayar pajak (Sreedharan V, Nair, Chakraborty, & Antony, 2018). Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk dapat menyelenggarakan pemerintahan yang berkualitas sesuai harapan masyarakat. Jika pemerintah tidak dapat memenuhi harapan publik tersebut, maka organisasi publik tersebut tidak memiliki pilihan selain melakukan perubahan kinerja. Oleh karena itu, memberikan perubahan positif dan perbaikan layanan secara berkelanjutan merupakan tantangan terbesar yang dihadapi para pemimpin organisasi sektor publik saat ini.

Sebuah organisasi sektor publik yang mempunyai peran penyelenggara layanan publik secara umum biasanya memiliki dua jenis layanan yang senantiasa harus selalu disediakan dengan baik, yakni layanan eksternal kepada publik dan layanan internal kepada para pegawainya. (Stauss, 1995) mengungkapkan bahwa layanan internal adalah layanan yang dikirim oleh satu unit organisasi ke unit organisasi lain atau pegawai di dalam satu organisasi. Layanan internal disediakan oleh satu unit organisasi (penyedia layanan internal) akan digunakan oleh unit organisasi lain atau orang (pelanggan internal). Pegawai yang berperan pada staf lini depan sebagian besar mengharapkan untuk menerima layanan internal yang berkualitas tinggi dari unit organisasi pendukung lainnya, sehingga mereka dapat fokus memenuhi kebutuhan pengguna layanan eksternal organisasi.

Menurut (George, 1990) menggambarkan layanan merupakan proses produksi sebagai jaringan sistem yang dibangun oleh keterkaitan dan saling ketergantungan antara sejumlah sub-proses. Dia menyatakan bahwa setiap layanan operasi terdiri dari fungsi layanan internal, yang saling mendukung, dan berpendapat bahwa, jika ada layanan internal yang buruk maka layanan akhir kepada pelanggan akan rusak. Semakin banyak peneliti menyarankan bahwa organisasi harus memperlakukan pegawai mereka sebagai pelanggan eksternal dengan menyediakan layanan internal yang sangat baik seperti bagaimana mereka memuaskan pengguna layanan mereka (Li, 2011).

Kementerian Sekretariat Negara merupakan sebuah kementerian yang memiliki tugas menyelenggarakan dukungan teknis dan administrasi serta analisis urusan pemerintahan di bidang kesekretariatan negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Mengingat peran strategis yang dimiliki oleh Kementerian Sekretariat Negara tersebut, dan agar kegiatan substansi utamanya (fungsi lini) dapat berjalan dengan lancar, diperlukan adanya dukungan dari layanan internal yang berkualitas. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh (Kang, Jame, & Alexandris, 2002), penyediaan layanan internal yang baik untuk pegawai sangat penting untuk kesuksesan secara keseluruhan sebuah organisasi. Pegawai yang puas adalah prasyarat penting untuk kepuasan penggunaan layanan eksternal. Akibatnya,

organisasi meningkatkan kemampuannya memenuhi kebutuhan pengguna layanan eksternal dengan memuaskan kebutuhan pengguna layanan internal (yaitu pegawai).

Salah satu layanan internal yang dimiliki oleh Kementerian Sekretariat Negara yaitu layanan untuk pegawai, berupa layanan pembayaran penghasilan pegawai. Layanan ini memiliki jumlah pengguna layanan yang cukup banyak yaitu berjumlah hampir 2.000 pegawai yang tersebar di seluruh unit organisasi di Kementerian Sekretariat Negara termasuk pegawai pada lembaga presiden lainnya yaitu Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden dan Kantor Staf Presiden. Banyaknya jumlah pegawai yang harus dilayani dan mencakup pada lembaga kepresidenan lainnya tersebut, diperlukan adanya pengelolaan layanan pembayaran penghasilan pegawai yang profesional dan berkualitas. Hal ini untuk memastikan seluruh pegawai dapat dilayani dengan baik, sehingga mereka dapat fokus memenuhi kebutuhan pengguna layanan eksternal organisasi (Stauss, 1995). Sementara (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994) mengungkapkan bahwa pegawai merupakan pelanggan dari layanan internal dan kualitas layanan internal mempengaruhi kualitas layanan eksternal, sehingga menjadi sangat penting untuk mengukur kualitas layanan internal. Untuk itu, pada penelitian ini akan dilakukan penelitian tentang pengukuran kualitas layanan internal di Kementerian Sekretariat Negara, khususnya pada layanan pembayaran penghasilan pegawai dengan mengadaptasi metode Servqual. Dilanjutkan dengan analisis menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk menentukan skala prioritas perbaikan kualitas layanan internal tersebut di Kementerian Sekretariat Negara.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Neuman, Kawachi, Gortmaker, & Subramanian, 2013) pendekatan kuantitatif mengukur fakta-fakta objektif, berfokus pada variabel serta analisis dilakukan secara statistika. Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap indikator-indikator dalam dimensi kualitas layanan untuk mendapatkan fakta tentang kualitas layanan. Adapun penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif menurut (Muslim, 2018) memiliki beberapa ciri khas yaitu: bersandar pada pengumpulan dan analisis data kuantitatif (numerik), menggunakan strategi survei dan eksperimen, mengadakan pengukuran dan observasi, dan melaksanakan pengujian teori dengan uji statistik.

Adapun teori tentang kualitas layanan internal yang akan digunakan untuk mengukur kualitas layanan pembayaran penghasilan pegawai di Kementerian Sekretariat Negara adalah dengan menggunakan metode Servqual (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) yang di dalamnya terdapat 5 (lima) dimensi yaitu: *tangible*, *empathy*, *Reliability*, *Responsiveness*, dan *Assurance*. Dari hasil pengukuran kualitas layanan tersebut selanjutnya dilakukan pemeringkatan skala prioritas terhadap atribut-atribut penelitian dengan menggunakan teori *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk menghasilkan atribut-atribut yang perlu ditingkatkan dan urutan prioritas perbaikan layanan pembayaran penghasilan pegawai di Kementerian Sekretariat Negara.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei kepada para pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dan Diperoleh sejumlah 351 responden yang mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif yang dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap indikator-indikator dimensi kualitas pelayanan untuk mendapatkan fakta tentang kualitas pelayanan yang diperoleh dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden. Adapun langkahnya dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengukuran Kualitas Layanan Internal

Penelitian yang dilakukan oleh (Parasuraman et al., 1988) telah berhasil mengidentifikasi dimensi-dimensi kualitas layanan berdasarkan penelitian pada jenis layanan yang berbeda. Sampai dengan saat ini Servqual sangat banyak digunakan sebagai instrumen pengukuran kualitas layanan. (Zeithaml, Parasuraman, Berry, & Berry, 1990) juga berpendapat bahwa dengan adaptasi yang sesuai dari metode Servqual akan mampu mengklarifikasi kualitas layanan internal yang diberikan antara departemen dan divisi dalam satu organisasi.

Berdasarkan temuan (Zeithaml et al., 1990), (Reynoso & Moores, 1995) menyatakan bahwa sangat memungkinkan untuk menggunakan metode Servqual sebagai pendekatan pengukuran kualitas layanan internal dalam sebuah studi internal sebuah organisasi. Penggunaan Servqual juga telah diusulkan oleh (Brooks, Lings, & Botschen, 1999) yang berpendapat bahwa layanan ditransfer dari penyedia layanan internal ke pelanggan internal dapat diukur dengan adopsi yang sesuai dari Servqual. (Frost & Kumar, 2000) mengembangkan model konseptual khusus untuk kualitas layanan internal yang mereka sebut INTServqual, dengan mengadaptasi model Servqual yang diusulkan oleh (Parasuraman et al., 1988). Selain itu berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti, adaptasi metode Servqual terbukti dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan internal (Kuei, 1999), (Frost & Kumar, 2000), (Kang et al., 2002), (Miguel, Salomi, & Abackerli, 2006) (Sighamoney, Kad, & Yeole, 2018), (Järvi, 2012), (Li, 2011).

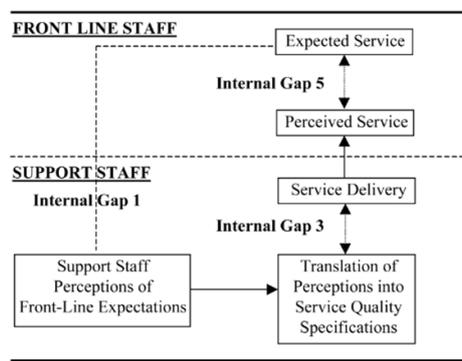


Figure 2. The internal service quality model

**Gambar 1**  
**Model Gap Kualitas Layanan Internal**

Sumber: (Frost & Kumar, 2000)

Berdasarkan Gambar 1 di atas, Gap 5 merupakan kesenjangan utama, di mana ekspektasi dibandingkan dengan persepsi mereka tentang layanan yang diberikan. Gap

5 berfokus pada staf lini depan (pelanggan internal). Kesenjangan tersebut didasarkan pada perbedaan antara harapan staf lini depan dan persepsi staf pendukung (penyedia layanan internal) kualitas layanan. Untuk menemukan sejauh mana kesenjangan ini digunakan metode Servqual (Frost & Kumar, 2000). Adapun persamaan analisis Servqual sebagai berikut:

$$Q = P - E$$

Keterangan:

Q = *Quality of services* atau kualitas layanan

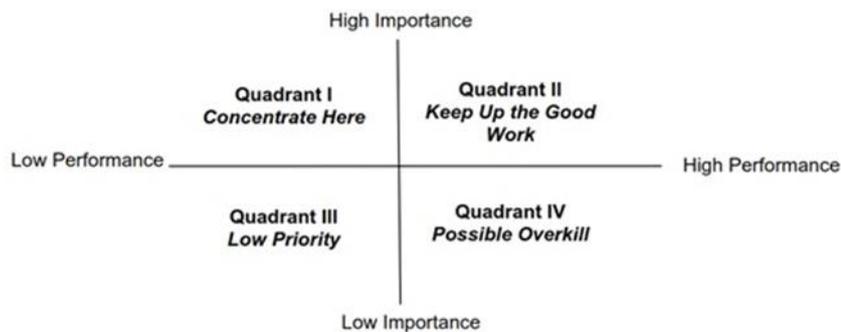
P = *Perceived service* atau persepsi terhadap layanan

E = *Expected service* atau harapan terhadap layanan

Analisis Servqual akan memberikan hasil berupa informasi nilai kualitas layanan dengan mengacu pada gap atau kesenjangan antara nilai persepsi dengan nilai harapan pengguna layanan.

## 2. Analisis *Importance Performance Analysis* (IPA)

Berdasarkan identifikasi dari tahap proses analisis Servqual sebelumnya, diperoleh hasil tingkat kepuasan dan tingkat harapan pengguna layanan yang akan dimasukkan ke dalam kuadran kartesius tersebut.



**Gambar 2**  
***Importance Performance Analysis (IPA)***  
Sumber: (Choong, Wong, & Lau, 2011)

Masing-masing kuadran memiliki arti sebagai berikut:

### a. Kuadran I

Faktor-faktor yang berada pada kuadran ini dianggap sebagai faktor yang sangat penting oleh pengguna layanan, akan tetapi kondisi pada saat ini belum memuaskan pengguna layanan. Faktor-faktor yang berada pada kuadran ini menjadi prioritas untuk ditingkatkan.

### b. Kuadran II

Faktor-faktor yang terletak di kuadran ini dianggap sebagai kekuatan atau faktor penunjang bagi kepuasan pengguna layanan sehingga pihak organisasi

berkewajiban untuk dapat terus mempertahankan kekuatan yang telah dicapai pada kuadran ini.

c. Kuadran III

Faktor-faktor yang berada pada kuadran ini mempunyai tingkat kepuasan yang rendah dan tidak terlalu penting oleh pengguna layanan, sehingga pihak organisasi tidak perlu memprioritaskan.

d. Kuadran IV

Faktor-faktor yang beradapada kuadran ini dianggap tidak terlalu penting tetapi memiliki kinerja di atas rata-rata.

## Hasil dan Pembahasan

Survei dilakukan terhadap pegawai Kementerian Sekretariat Negara selaku pengguna dari layanan internal pembayaran penghasilan pegawai. Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner, terlebih dahulu dilakukan survei terhadap 30 pegawai yang telah ditentukan untuk dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian. Dari hasil pengujian, diperoleh data yang valid dan reliabel yang terdiri dari 22 item pertanyaan dalam skala likert 5. Selanjutnya kuesioner disebar di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dan diperoleh 351 responden yang memberikan jawaban.

### A. Pengukuran Kualitas Layanan Internal

Sebuah organisasi secara umum biasanya memiliki dua jenis pelanggan yang harus selalu dilayani dengan baik, yaitu pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal merupakan pihak-pihak yang berada di luar suatu organisasi yang memiliki keterkaitan dengan organisasi tersebut dan biasanya merupakan pelanggan utama (Ariansyah, 2013). Sedangkan pelanggan internal tidak lain adalah para pegawai dari internal organisasi itu sendiri. Menurut (Stauss, 1995) layanan internal adalah layanan yang dikirim oleh satu departemen ke departemen lain atau karyawan di dalam organisasi. Layanan internal disediakan oleh satu unit organisasi (penyedia layanan internal) akan digunakan oleh unit organisasi lain atau orang (pelanggan internal) untuk membuat pengiriman untuk pelanggan akhir.

Staf lini depan sebagian besar mengharapkan untuk menerima layanan internal berkualitas tinggi dari departemen pendukung lainnya, sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal perusahaan. Sebagian besar perusahaan berfokus pada membangun hubungan dengan pihak pelanggan eksternal dalam hal mengidentifikasi dan memuaskan kebutuhan dan persyaratan mereka. Sebagaimana diungkapkan oleh (Xie, 2005) bahwa kualitas layanan internal adalah sebagai perasaan dari karyawan tentang kualitas layanan yang mereka berikan atau terima dari rekan kerja dalam organisasi yang sama. Untuk menilai kualitas layanan internal dapat menggunakan adaptasi metode Servqual.

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban kuesioner penelitian oleh responden, melalui perhitungan kesenjangan persepsi dan harapan pada 27 atribut dimensi Servqual. Diperoleh informasi sebagaimana disajikan pada Tabel 2 berikut ini.

Penentuan Prioritas Perbaikan Kualitas Layanan pada Organisasi Sektor Publik  
Menggunakan Metode Servqual dan IPA

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Gap**

No	Atribut	Item	Nilai Rata-Rata		Gap
			Harapan	Persepsi	
1	X1	Keandalan dalam menangani permasalahan	4.38	3.94	-0.44
2	X2	Pelayanan diberikan sesuai dengan yang dijanjikan	4.39	3.93	-0.46
3	X3	Ketepatan waktu penyelesaian pelayanan	4.37	3.52	-0.85
4	X4	Ketepatan dalam memberikan layanan	4.36	3.91	-0.44
5	X5	layanan diberikan dengan benar dari awal	4.41	3.99	-0.42
6	X6	Kecepatan petugas dalam melayani	4.38	4.07	-0.30
7	X7	Kesediaan membantu pengguna layanan	4.07	3.52	-0.55
8	X8	Selalu menginformasikan kapan layanan (pembayaran penghasilan pegawai) akan dilakukan	4.37	3.55	-0.82
9	X9	Terdapat kontak layanan	4.37	3.30	-1.07
10	X10	Ketulusan dan perhatian petugas layanan membantu mengatasi permasalahan	4.41	3.85	-0.56
11	X11	Petugas layanan memberikan perhatian secara individual	4.44	3.83	-0.60
12	X12	Petugas layanan selalu tersedia pada jam kerja	4.39	3.71	-0.69
13	X13	Petugas layanan memiliki kepedulian pada pengguna layanan	4.44	3.93	-0.51
14	X14	Petugas layanan paham akan kebutuhan pengguna layanan	4.38	3.73	-0.65
15	X15	Pengetahuan petugas layanan menjawab pertanyaan pengguna layanan	4.25	3.75	-0.49
16	X16	Petugas layanan dapat menumbuhkan kepercayaan	4.28	3.65	-0.62
17	X17	Kesopanan petugas layanan	4.39	3.90	-0.49
18	X18	Kemampuan petugas dalam memberikan rasa aman	4.23	3.86	-0.37
19	X19	Kenyamanan ruangan pelayanan	4.38	3.87	-0.52
20	X20	Kerapihan penampilan petugas layanan	4.40	3.97	-0.44
21	X21	Tersedia peralatan (sistem informasi) penunjang yang modern	4.37	3.72	-0.65

No	Atribut	Item	Nilai Rata-Rata		Gap
			Harapan	Persepsi	
22	X22	Kelengkapan fasilitas fitur pada sistem informasi penunjang	4.38	3.78	-0.60
		Jumlah	95.83	83.28	-
					12.55
		Rata-rata	4.36	3.79	-0.57

(Sumber: data diolah, 2021)

Tabel 1 menunjukkan nilai rata-rata skor harapan dan nilai rata-rata skor persepsi yang diperoleh dengan cara menjumlahkan keseluruhan masing-masing nilai persepsi dan harapan kemudian dibagi dengan jumlah keseluruhan responden. Untuk nilai gap diperoleh dari pengurangan antara nilai rata-rata skor persepsi dikurangi nilai skor rata-rata harapan untuk masing-masing item pernyataan. Keseluruhan nilai item bernilai negatif dengan besaran nilai gap yang bervariasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas layanan yang diterima pengguna layanan pembayaran penghasilan pegawai masih belum sesuai dengan yang diharapkan dari pengguna layanan.

Hasil analisis dengan metode Servqual selain dapat mengetahui kualitas layanan sebuah instansi tetapi juga dapat menunjukkan nilai kepuasan pengguna layanannya pada instansi tersebut. Hasil perhitungan dengan metode Servqual diperoleh hasil bahwa atribut "Terdapat kontak layanan" menunjukkan skor gap yang paling tinggi yakni sebesar -1,07. Ini menunjukkan bahwa adanya kesenjangan yang cukup besar antara harapan dan persepsi pengguna layanan pada atribut ini. Dengan kata lain, pengguna layanan memiliki harapan yang cukup tinggi akan tersedianya kontak layanan ini, tetapi dari pihak penyedia layanan dianggap belum mampu menyediakan kontak layanan yang sesuai dengan harapan. Sehingga atribut terdapat kontak layanan ini dianggap sebagai atribut yang paling rendah nilai gapnya dan atribut ini menjadi atribut yang paling tidak dapat memuaskan pengguna layanan.

Sedangkan atribut yang memperoleh nilai gap paling rendah yaitu sebesar 0,30 adalah atribut "Kecepatan petugas dalam melayani". Hal Ini menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan yang diberikan oleh petugas layanan memiliki nilai kesenjangan yang kecil. Sehingga atribut ini menjadi atribut yang paling dapat memuaskan pengguna layanan jika kita bandingkan dengan nilai atribut-atribut lainnya.

Sementara itu berdasarkan hasil perhitungan gap antara skor persepsi dan skor harapan dimensi Servqual, menunjukkan bahwa nilai kualitas atau gap paling rendah adalah dimensi *Responsiveness* (atribut X6-X9) dengan nilai gap sebesar -0,69. Urutan kedua untuk dimensi yang memiliki nilai rendah adalah *empathy* (atribut X10-X14) dengan nilai gap -0,60 yang kemudian selanjutnya secara berurutan adalah dimensi *tangibles* (atribut X19-X22) dengan nilai gap -0,55, *reliability* (atribut X1-X5) dengan nilai gap -0,52 dan terakhir *assurance* (atribut X15-X18) dengan nilai gap sebesar -0,50. Sedangkan untuk nilai skor tunggal Servqual dihitung dengan mengurangkan

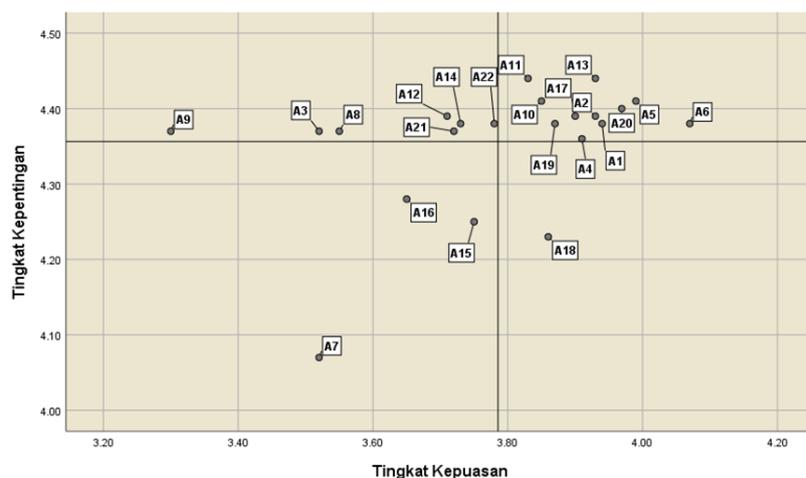
## Penentuan Prioritas Perbaikan Kualitas Layanan pada Organisasi Sektor Publik Menggunakan Metode Servqual dan IPA

rata-rata skor persepsi dikurangi dengan skor harapan, yang berdasarkan hasil analisis nilai skor Servqual adalah sebesar -0,57.

Secara umum, nilai kesenjangan antara persepsi dan harapan masih negatif, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum kualitas layanan internal pembayaran penghasilan pegawai di Kementerian Sekretariat Negara belum dapat memenuhi harapan dari pengguna layanannya. Untuk itu perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kualitas layanannya.

### B. Analisis *Importance Performance Analysis*-IPA (Martilla & James, 1977)

Agar alokasi resources organisasi yang dimiliki dapat dimanfaatkan dengan maksimal untuk keperluan peningkatan kualitas layanan, maka perlu dilakukan penentuan skala prioritas atribut-atribut yang perlu untuk ditingkatkan. Untuk itu digunakan analisis IPA untuk menentukan prioritas perbaikan. Metode Analisis IPA akan mengolah data hasil analisis Servqual berupa data gap antara persepsi dan harapan pengguna berdasarkan 22 item atribut penelitian dengan meletakkan seluruh atribut ke dalam kuadran IPA. Dalam penelitian ini, proses pengolahan data analisis IPA menggunakan bantuan *software* SPSS Statistics 26. Adapun Hasil analisis IPA disajikan dalam diagram kartesius pada Gambar 2 berikut ini.



**Gambar 2**  
**Hasil Analisis IPA**  
(Sumber: data diolah, 2021)

Diagram kartesius dibentuk dari perpotongan antara nilai rata-rata skor tingkat kepentingan yang berupa garis horizontal dengan nilai 4,36 yang berpotongan dengan nilai rata-rata skor tingkat kepuasan yang berupa garis vertikal dengan nilai skor 3,79. Selanjutnya masing-masing atribut dipetakan pada kuadran sesuai dengan nilai tingkat kepentingan dan nilai tingkat kepuasan masing-masing atribut.

#### 1. Kuadran I

Atribut yang terdapat pada kuadran ini merupakan faktor yang dianggap sangat penting oleh para pengguna layanan akan tetapi memiliki kinerja yang belum dapat memenuhi harapan pengguna layanan. Atribut-atribut pada kuadran ini

mewakili bidang-bidang utama yang perlu ditingkatkan dengan prioritas utama. Berdasarkan hasil analisis IPA terdapat 7 atribut kualitas layanan yang berada pada kuadran ini, yaitu:

- (X3) Ketepatan waktu penyelesaian pelayanan
- (X8) Selalu menginformasikan kapan layanan (pembayaran penghasilan pegawai) akan dilakukan
- (X9) Terdapat kontak layanan
- (X12) Petugas layanan selalu tersedia pada jam kerja
- (X14) Petugas layanan paham akan kebutuhan pengguna layanan
- (X21) Tersedia peralatan (sistem informasi) penunjang yang modern
- (X22) Kelengkapan fasilitas fitur pada sistem informasi penunjang

## 2. Kuadran II

Atribut-atribut kualitas layanan yang terletak pada kuadran II ini adalah atribut yang menurut persepsi para pegawai sangat penting dan penyelenggara layanan telah dapat memenuhi harapan para pengguna layanannya dengan baik. Dengan demikian atribut-atribut pada kuadran ini perlu terus dipertahankan. Berdasarkan hasil analisis IPA terdapat 11 atribut kualitas layanan yang berada pada kuadran II ini, yaitu:

- (X1) Keandalan dalam menangani permasalahan
- (X2) Pelayanan diberikan sesuai dengan yang dijanjikan
- (X4) Ketepatan dalam memberikan layanan
- (X5) layanan diberikan dengan benar dari awal
- (X6) Kecepatan petugas dalam melayani
- (X10) Ketulusan dan perhatian petugas layanan membantu mengatasi permasalahan
- (X11) Petugas layanan memberikan perhatian secara individual
- (X13) Petugas layanan memiliki kepedulian pada pengguna layanan
- (X17) Kesopanan petugas layanan
- (X19) Kenyamanan ruangan pelayanan
- (X20) Kerapihan penampilan petugas layanan

## 3. Kuadran III

Kuadran III berisi atribut-atribut yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah dan kinerjanya pun rendah. Atribut-atribut pada kuadran III ini tidak berpengaruh terhadap kepuasan para pengguna layanan, sehingga atribut-atribut tersebut tidak perlu mendapatkan prioritas untuk diperbaiki. Atribut yang terdapat pada Kuadran III dalam penelitian ini berjumlah 3 item sebagai berikut:

- (X7) Kesiediaan membantu pengguna layanan
- (X15) Pengetahuan petugas layanan menjawab pertanyaan pengguna layanan
- (X16) Petugas layanan dapat menumbuhkan kepercayaan

## 4. Kuadran IV

Atribut yang terletak pada kuadran IV merupakan atribut-atribut yang menurut persepsi para pengguna layanan memiliki tingkat kepentingan yang rendah,

tetapi pemenuhannya tinggi. Dalam penelitian ini terdapat 4 atribut yang terletak pada kuadran IV. Adapun indikator yang berada pada kuadran IV yaitu (X18) kemampuan petugas dalam memberikan rasa aman.

Berdasarkan analisis IPA seluruh atribut kualitas layanan telah dipetakan ke dalam matriks kuadran. Sehingga dapat diketahui letak masing-masing atribut pada kuadran IPA. Hal ini sangat penting dalam langkah peningkatan kualitas layanan, agar penyedia layanan dapat secara tepat menentukan atribut-atribut mana saja yang perlu untuk ditingkatkan dengan mempertimbangkan letak masing-masing atribut pada kuadran IPA tersebut. Atribut-atribut kualitas layanan yang menjadi fokus prioritas utama perbaikan, yaitu atribut yang berada pada Kuadran I. Penelitian ini merekomendasikan agar memprioritaskan peningkatan kualitas layanannya dengan cara meningkatkan kinerja atribut-atribut yang berada pada kuadran I yang berjumlah 7 item. Penyusunan urutan prioritas perbaikan dengan mengacu pada nilai gap masing-masing atribut. Atribut yang memiliki nilai gap negatif lebih tinggi, memiliki prioritas yang lebih tinggi dibandingkan dengan atribut yang memiliki nilai negatif lebih rendah. Adapun urutan prioritas perbaikan atributnya secara berurutan sebagai berikut:

1. Atribut X9, Terdapat kontak layanan

Atribut ini menjadi prioritas pertama untuk dilakukan perbaikan karena pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi terhadap atribut ini, yaitu sebesar 4,37, sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,30 dengan nilai gap sebesar -1,07. Hal ini menunjukkan bahwa pengguna layanan memiliki harapan yang sangat tinggi terkait ketersediaan kontak layanan. Akan tetapi dari pengguna layanan belum mampu menyediakan kontak layanan yang sesuai dengan harapan dari pengguna layanan.

2. Atribut X3 Ketepatan waktu penyelesaian pelayanan

Atribut ini menjadi prioritas kedua untuk dilakukan perbaikan karena pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi, yaitu sebesar 4,37, sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,52 dengan nilai gap sebesar -0,85. Ketepatan waktu merupakan hal yang sangat penting dalam layanan, sehingga dibutuhkan kejelasan jadwal dan ketepatan waktu penyelesaian layanan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pengguna layanan menganggap ketepatan waktu pada layanan ini masih belum sesuai harapan, hal ini terlihat dari nilai gap yang diperoleh pada atribut ini masih negatif dan cukup tinggi.

3. Atribut X8, Selalu menginformasikan kapan layanan (pembayaran penghasilan pegawai) akan dilaksanakan

Atribut ini menjadi prioritas ketiga untuk dilakukan perbaikan karena sama seperti atribut sebelumnya, pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi, yaitu sebesar 4,37 sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,55 dengan nilai gap sebesar -

0,82. Berdasarkan nilai gap dari atribut ini, pengguna layanan menganggap bahwa pihak penyedia layanan pembayaran penghasilan pegawai belum mampu memberikan informasi yang jelas mengenai kapan pelayanan pembayaran akan dilaksanakan. Sehingga atribut ini sangat perlu untuk dilakukan perbaikan.

4. Atribut A12, Petugas layanan selalu tersedia setiap saat pada jam kerja

Atribut ini menjadi prioritas keempat untuk dilakukan perbaikan karena pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi, yaitu sebesar 4,39 sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,71 dengan nilai gap sebesar -0,69. Pengguna layanan menilai bahwa petugas layanan tidak tersedia setiap saat pada jam kerja. Sementara pengguna layanan mengharapkan petugas layanan dapat memberikan pelayanan setiap saat pada jam kerja. Sehingga atribut ini memiliki gap antara persepsi dan harapan yang sangat tinggi dan masuk ke dalam atribut prioritas.

5. Atribut X14, Petugas layanan paham akan kebutuhan pengguna layanan

Atribut ini menjadi prioritas kelima untuk dilakukan perbaikan karena pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi, yaitu sebesar 4,38 sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,73 dengan nilai gap sebesar -0,65. Pengguna layanan menilai bahwa petugas layanan belum mampu memahami kebutuhan pengguna layanan. Sementara pengguna layanan mengharapkan petugas layanan dapat memahami kebutuhannya. Sehingga atribut ini memiliki gap antara persepsi dan harapan yang sangat tinggi dan masuk ke dalam atribut prioritas.

6. Atribut X21, Tersedia peralatan (sistem informasi) penunjang yang modern

Atribut ini menjadi prioritas keenam untuk dilakukan perbaikan karena pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi, yaitu sebesar 4,37 sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,72 dengan nilai gap sebesar -0,65. Kondisi sistem informasi penunjang yang digunakan saat ini dianggap belum sesuai dengan harapan dan perlu untuk ditingkatkan lagi.

7. Atribut X22, Kelengkapan fasilitas fitur pada sistem informasi penunjang

Atribut ini menjadi prioritas ketujuh atau terakhir untuk dilakukan perbaikan karena pengguna layanan memiliki harapan atau tingkat kepentingan yang tinggi, yaitu sebesar 4,38 sementara atribut ini memiliki nilai persepsi atau kinerja yang rendah yaitu sebesar 3,78 dengan nilai gap sebesar -0,60. Pengguna layanan menilai bahwa fitur-fitur yang saat ini tersedia di sistem informasi penunjang masih belum lengkap sehingga hal ini menyebabkan nilai gap atribut ini negatif. Nilai harapan pada atribut ini sangat tinggi, akan tetapi memiliki nilai persepsi atau tingkat kepuasan yang rendah. Sehingga atribut ini termasuk dalam prioritas.

Rekomendasi atau usulan prioritas atribut yang perlu diperbaiki yang dihasilkan dari penelitian ini sebagaimana telah diuraikan di atas, berupa urutan prioritas dari atribut-atribut yang berada pada kuadran I matrik IPA yang diurutkan berdasarkan nilai

gap tertinggi. Hal ini dikarenakan dari kinerja atribut-atribut tersebut yang menyebabkan harapan/ekspektasi pengguna layanan tidak sesuai dengan yang mereka terima.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data perhitungan gap antara nilai persepsi dan nilai harapan dengan menggunakan dimensi Servqual pada layanan internal di Kementerian Sekretariat Negara, khusus pada untuk layanan pembayaran penghasilan pegawai, menunjukkan bahwa nilai kualitas atau gap paling rendah terdapat pada dimensi *responsiveness* dengan nilai gap sebesar -0,69. Urutan kedua untuk dimensi yang memiliki nilai rendah adalah *empathy* dengan nilai gap -0,60 yang kemudian selanjutnya secara berurutan adalah dimensi *tangibles*, *reliability* dan terakhir *assurance*. Sedangkan untuk nilai skor tunggal Servqual dihitung dengan mengurangi rata-rata skor persepsi dikurangi dengan skor harapan, diperoleh nilai skor Servqual adalah -0,57. Nilai kesenjangan antara persepsi dan harapannya masih negatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum kualitas layanan internal pembayaran penghasilan pegawai di Kementerian Sekretariat Negara belum dapat memenuhi harapan dari pengguna layanannya.

Hasil analisis dengan metode IPA berhasil memetakan 22 atribut penelitian ke dalam matrik kuadran IPA. Terdapat 7 atribut yang terletak pada kuadran I yang menjadi prioritas untuk dilakukan perbaikan agar mampu meningkatkan kinerja kualitas layanan. Sementara terdapat 11 atribut yang berada pada kuadran II, yang merupakan kekuatan dari organisasi yang perlu untuk terus dipertahankan. Dari penelitian ini telah memberikan rekomendasi berupa urutan prioritas perbaikan kualitas layanan pembayaran penghasilan pegawai di Kementerian Sekretariat Negara.

Penelitian ini telah mampu mengukur kualitas layanan dan menentukan atribut-atribut yang menjadi prioritas untuk dilakukan perbaikan. Untuk itu saran bagi penelitian selanjutnya agar dapat melanjutkan dengan melakukan analisis untuk menyusun solusi-solusi atau respon teknis, agar atribut-atribut yang lemah tersebut dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan.

## BIBLIOGRAFI

- Ariansyah, Kasmad. (2013). Kualitas Pelayanan Internal Direktorat Jenderal Sumber Daya Dan Perangkat Pos Dan Informatika. *Buletin Pos Dan Telekomunikasi*, 11(3), 209–222.
- Berry, Leonard L., Parasuraman, Anantharathan, & Zeithaml, Valerie A. (1994). Improving Service Quality In America: Lessons Learned. *Academy Of Management Perspectives*, 8(2), 32–45.
- Brooks, Roger F., Lings, Ian N., & Botschen, Martina A. (1999). Internal Marketing And Customer Driven Wavefronts. *Service Industries Journal*, 19(4), 49–67.
- Choong, Yuen Onn, Wong, Kee Luen, & Lau, Teck Chai. (2011). Intrinsic Motivation And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study. *Journal Of Arts, Science & Commerce*, 2(4), 91–100.
- Fernandes, Adji Achmad Rinaldo, & Fresly, Jhon. (2017). Modeling Of Role Of Public Leader, Open Government Information And Public Service Performance In Indonesia. *Journal Of Management Development*.
- Frost, Frederick A., & Kumar, Mukesh. (2000). Intservqual—An Internal Adaptation Of The Gap Model In A Large Service Organisation. *Journal Of Services Marketing*.
- George, William R. (1990). Internal Marketing And Organizational Behavior: A Partnership In Developing Customer-Conscious Employees At Every Level. *Journal Of Business Research*, 20(1), 63–70.
- Kang, Gi-Du, Jame, Jeffrey, & Alexandris, Kostas. (2002). Measurement Of Internal Service Quality: Application Of The Servqual Battery To Internal Service Quality. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Kuei, Chu-Hua. (1999). Internal Service Quality—An Empirical Assessment. *International Journal Of Quality & Reliability Management*.
- Li, Lin. (2011). *Internal Quality Management In Service Organizations: A Theoretical Approach*.
- Martilla, John A., & James, John C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal Of Marketing*, 41(1), 77–79.
- Miguel, P. A., Salomi, Gilberto Eid, & Abackerli, Alvaro José. (2006). Assessing Internal Service By Measuring Quality Dimensions In A Manufacturing Company. *Third International Conference On Production Research Americas' Region 2006 (Icpr-Am06)*. Citeseer.
- Morris, Barbara. (2001). *Uk Audit Commission Guide To Change And Improvement In*

Public Service. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 14(6/7), R5.

Muslim, Muslim. (2018). Variasi-Variasi Paradigma, Pendekatan, Metode, Dan Jenis Penelitian Dalam Ilmu Komunikasi. *Media Bahasa, Sastra, Dan Budaya Wahana*, 1(10).

Neuman, Melissa, Kawachi, Ichiro, Gortmaker, Steven, & Subramanian, S. V. (2013). Urban-Rural Differences In Bmi In Low-And Middle-Income Countries: The Role Of Socioeconomic Status. *The American Journal Of Clinical Nutrition*, 97(2), 428–436.

Nulhusna, Rizqa, Sandhyaduhita, Puspa Indahati, Hidayanto, Achmad Nizar, & Phusavat, Kongkiti. (2017). The Relation Of E-Government Quality On Public Trust And Its Impact On Public Participation. *Transforming Government: People, Process And Policy*.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., & Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. *1988*, 64(1), 12–40.

Reynoso, Javier, & Moores, Brian. (1995). Towards The Measurement Of Internal Service Quality. *International Journal Of Service Industry Management*.

Sighamoney, Rajiv, Kad, Raika, & Yeole, Ujwal L. (2018). Effect Of Core Strengthening On Dynamic Balance And Agility In Badminton Players. *International Journal Of Physical Education, Sports And Health*, 5(1), 86–88.

Sreedharan V, Raja, Nair, Smitha, Chakraborty, Ayon, & Antony, Jiju. (2018). Assessment Of Critical Failure Factors (Cffs) Of Lean Six Sigma In Real Life Scenario: Evidence From Manufacturing And Service Industries. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3320–3336.

Stauss, Bernd. (1995). Internal Services: Classification And Quality Management. *International Journal Of Service Industry Management*.

Xie, Di. (2005). *Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation To Learn, Organizational Commitment, And Internal Service Quality In A Sport Organization*. The Ohio State University.

Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, Ananthanarayanan, Berry, Leonard L., & Berry, Leonard L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations*. Simon And Schuster.

**Copyright holder:**

Tri Yuni Antoro, Achmad Lutfi (2022)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

