

Kualitas Pelayanan Internal Direktorat Jenderal Sumber Daya Dan Perangkat Pos Dan Informatika

Internal Service Quality Of Directorate General Of Resources And Equipment Of Post And Informatics

Kasmad Ariansyah

*Puslitbang Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika
Jl. Medan Merdeka Barat No.9 Jakarta 10110*

Kasmad.ariansyah@kominform.go.id

Naskah diterima: 12 Juni 2013; Direvisi: 12 Agustus 2013; Disetujui: 29 Agustus 2013

Abstract—Internal service is defined as service provided by distinctive organizational units or people working in these departments to other units or to the employees within an organization. Internal service quality must be excellence, because it will indirectly affect the quality of external service. This study aims to gain an idea of the quality as well as to identify the weaknesses and strengths of the internal services of the Directorate General SDPPI. Based on the analysis of Customer Satisfaction Index (CSI), Importance and Performance Analysis (IPA) and gap analysis, it is concluded that internal service quality of the Directorate General of SDPPI is pretty good. Dimension that has been categorized as good and needs to be maintained are leadership, training, work environment, communication and working equipment. There are two indicators that need improvement priorities, namely interpersonal approaches of a leader and socialization of policy and performance indicators changes.

Keywords— internal service quality, internal customer

Abstrak—Pelayanan internal adalah pelayanan yang diberikan oleh sebuah unit organisasi atau orang yang bekerja pada unit organisasi tersebut ke unit-unit lain atau kepada pegawai lain di dalam sebuah organisasi. Kualitas pelayanan internal harus baik karena secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas pelayanan eksternalnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai kualitas serta mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dari pelayanan internal di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI. Berdasarkan analisis CSI, IPA dan kesenjangan diperoleh kesimpulan bahwa kualitas pelayanan internal Direktorat Jenderal SDPPI cukup baik; Dimensi yang sudah masuk kategori baik dan perlu dipertahankan adalah Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja, komunikasi dan peralatan kerja; Terdapat dua indikator yang perlu mendapatkan prioritas perbaikan, yaitu pendekatan interpersonal pimpinan dan sosialisasi perubahan kebijakan dan indikator kinerja.

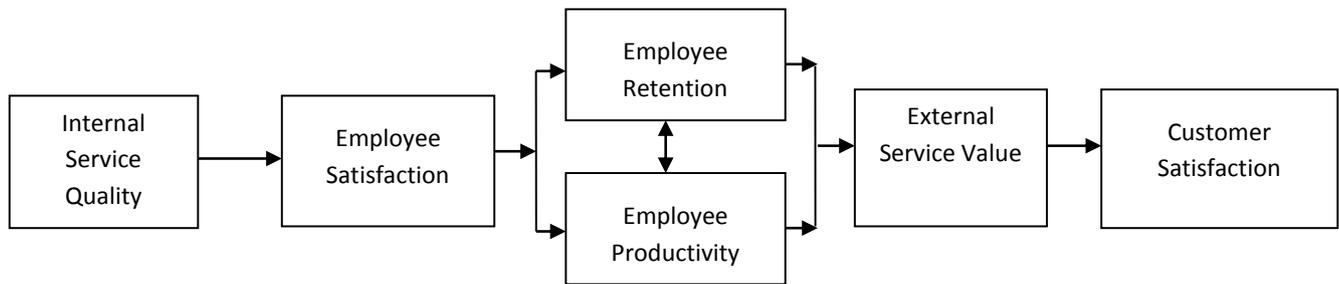
Kata kunci—kualitas pelayanan internal, konsumen internal

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika No. 17/PER/M.KOMINFO/10/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika, disebutkan bahwa Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika (SDPPI) adalah unsur pelaksana yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Komunikasi dan Informatika yang mengemban tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang sumber daya dan perangkat pos dan informatika. Adapun fungsi dari Direktorat Jenderal SDPPI adalah : 1) perumusan kebijakan di bidang sumber daya dan perangkat pos dan informatika; 2) pelaksanaan kebijakan di bidang sumber daya dan perangkat pos dan informatika; 3) penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidangnya sumber daya dan perangkat pos dan informatika; 4) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang sumber daya dan perangkat pos dan informatika; dan 5) pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika. Di dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Direktorat Jenderal SDPPI dibagi ke dalam 5 unit eselon II dan beberapa UPT, yang terdiri dari :

1. Sekretariat Direktorat Jenderal;
2. Direktorat Penataan Sumber Daya;
3. Direktorat Operasi Sumber Daya;
4. Direktorat Pengendalian Sumber Dayadan Perangkat Pos dan Informatika; dan
5. Direktorat Standardisasi Perangkat Pos dan Informatika;
6. Unit Pelaksana Teknis (UPT), yaitu :
 - a. Balai Besar Pengujian Perangkat Telekomunikasi.
 - b. Monitoring Spektrum Frekuensi, yang terdiri dari Balai/Loka/Pos Monitoring Spektrum Frekuensi tersebar di 37 lokasi.

Kelima unit eselon II dan UPT tersebut memiliki tugas dan fungsi yang berbeda-beda untuk mendukung tugas dan fungsi unit eselon I (Direktorat Jenderal SDPPI).



Gambar 1. *Service Profit Chain* (sumber : Heskett et.al dalam Mohammad, Ahmad, & Naser, 2012)

Sebagai salah satu bagian dari instansi pemerintah, Direktorat Jenderal SDPPI memiliki fungsi memberikan pelayanan publik kepada seluruh pemangku kepentingan, baik pemangku kepentingan yang memiliki keterkaitan langsung ataupun tidak langsung dengan pengelolaan, penataan, pengendalian dan standarisasi sumber daya dan perangkat pos dan informatika.

Kualitas pelayanan yang diberikan ditentukan oleh kualitas perangkat birokrasi yang terlibat dalam proses pelayanan tersebut. Untuk dapat memberikan pelayanan prima maka orang-orang yang ada di dalam instansi tersebut haruslah orang-orang yang mempunyai jiwa pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan dilakukan dengan sepenuh hati. Melayani tidak lagi dianggap sebagai kewajiban tetapi sudah dianggap sebagai kesenangan. Pelayanan prima sendiri, sebagaimana didefinisikan oleh Barata (2003) adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu loyal kepada organisasi/perusahaan. Sedangkan LAN-RI (2004) mendefinisikan pelayanan prima sebagai pelayanan yang sangat baik dan atau pelayanan yang terbaik, sesuai dengan standar yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberi pelayanan sehingga mampu memuaskan pihak yang dilayani.

Dalam kaitannya dengan pelayanan, sebuah instansi atau organisasi, akan menghadapi dua macam konsumen, yaitu konsumen internal, yaitu para pegawai di instansi/organisasi bersangkutan dan konsumen eksternal, yaitu orang-orang yang memiliki kepentingan dengan instansi/organisasi yang bersangkutan dan bukan merupakan bagian dari instansi atau organisasi tersebut.

Konsep kualitas layanan internal pertama kali diperkenalkan oleh Sasser and Arbeit (1976) yang menganggap bahwa pegawai adalah klien, dalam hal ini klien internal. Sasser dan Arbeit berpendapat bahwa untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada klien eksternal dibutuhkan pelayanan internal yang berkualitas. Di Xie (2005) menegaskan bahwa kualitas pelayanan internal adalah sebuah keadaan dimana seorang pegawai merasakan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh penyedia layanan internal. Heskett et, al (1994) dalam (Mohammad, Ahmad, & Naser, 2012) memperkenalkan sebuah model *service profit chain*. Dasar pemikiran dari model tersebut adalah bahwa kualitas pelayanan internal merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pegawai. Model tersebut juga menggambarkan bahwa Organisasi yang

memiliki pegawai yang mendapatkan pelayanan internal yang baik dan loyal akan memberikan pelayanan yang bernilai tinggi kepada pelanggannya. Yang pada muaranya berdampak terhadap kepuasan pelanggannya. Gambar 1 memperlihatkan model *service profit chain* dari Heskett, et.al.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan internal memiliki pengaruh yang positif terhadap kualitas pelayanan publik eksternal (Gremler et al. (1994), Lovelock (1996), Parente et al. (2002), Zeithaml et al. (2006) dalam Johnston (2008)), artinya semakin baik kualitas pelayanan internal akan membawa dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan eksternalnya.

Hallowell et al. (1996) dalam Lee, Park, & Park (2008) juga mengungkapkan mengenai pentingnya pelayanan internal yang berkualitas. Dalam papernya, Hallowell menyatakan bahwa *“organizations attempting to increase external customer satisfaction must begin by delivering high service quality to internal customers”* artinya sebuah organisasi yang berusaha untuk meningkatkan kepuasan konsumen eksternalnya harus memulainya dengan memberikan kualitas layanan yang tinggi bagi konsumen internalnya.

Beberapa definisi berkaitan dengan Pelayanan internal telah diungkapkan oleh beberapa pakar, diantaranya Stauss (1995) dalam Miguel, Salomi, & Abackerli, (2006) mendefinisikan pelayanan internal sebagai layanan yang diberikan oleh sebuah unit organisasi atau orang yang bekerja pada unit organisasi tersebut ke unit-unit lain atau kepada pegawai di dalam unit lain di dalam sebuah organisasi. Slack et al. (2007) dalam Johnston (2008) memperluas definisi dari pelayanan internal dengan menambahkan bahwa proses dan atau individu pada sebuah operasi sebagai konsumen untuk keluaran dari proses internal atau individu lainnya. Dengan demikian, seorang karyawan/pegawai atau proses pada sebuah instansi, selain bertindak sebagai pelayan juga bertindak sebagai konsumen yang harus dilayani dengan baik oleh pegawai atau proses yang lainnya.

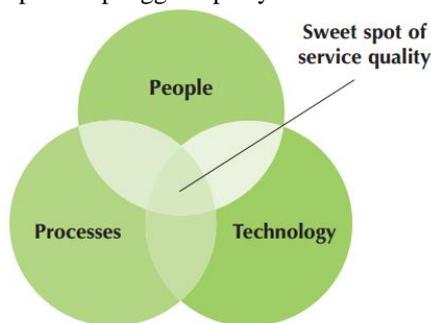
Menilik pentingnya peningkatan kualitas pelayanan internal dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan eksternal, perlu adanya studi evaluasi yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran objektif mengenai kondisi pelayanan internal Direktorat Jenderal SDPPI, sehingga diharapkan diketahui kekuatan dan kelemahan dari masing-masing fungsi pelayanan internal yang diberikan saat ini, yang pada muaranya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang prima.

II. LANDASAN TEORI DAN GAMBARAN UMUM

A. Kualitas Pelayanan Internal

Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai hasil perbandingan antara harapan konsumen mengenai sebuah pelayanan dengan persepsi mereka mengenai pelayanan yang dirasakan (Grönroos (1984) dan Parasuraman et al. (1994) dalam Yusoff & Baharun (2008)). Definisi serupa diutarakan juga oleh Zeithaml and Bitner (1996) dalam Yusoff & Baharun (2008) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah pelayanan yang unggul atau prima relatif terhadap atau berdasarkan harapan konsumen. Dari definisi tersebut terlihat bahwa persepsi konsumen (terhadap layanan yang dirasakan) sebagai pihak yang dilayani merupakan salah satu determinan dalam menilai kualitas sebuah pelayanan. Konsep pelayanan, dalam kaitannya dengan konsumen di internal organisasi/instansi, atau dikenal dengan pelayanan internal didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam organisasi kepada pegawai atau unit organisasi lain, yang mampu, berdayaguna dan berhasilguna dalam memberikan pelayanan eksternal. Strauss (1995) dalam Bellou & Andronikidis (2008) menyatakan bahwa kualitas layanan internal ditandai oleh sikap orang-orang terhadap satu sama lain dan cara orang melayani satu sama lain dalam organisasi dan sebuah hal yang penting dalam meningkatkan kualitas layanan eksternal.

Menurut Richard Beevers dalam Islami (2012) ada tiga determinan dari pelayanan pelanggan yang prima yaitu People (orang), Process (proses), dan Technology (teknologi) seperti dapat dilihat pada Gambar 2. Ketiga determinan tersebut harus dipandang sebagai lingkaran yang saling beririsan (overlapping). Daerah di mana ketiga lingkaran tersebut saling beririsan itulah yang dinamakan "*sweet spot of service quality*" yang dicapai bila ketiga determinan tersebut berjalan dengan harmoni sesuai dengan standar atau ekspektasi dari pelanggan. Ekspektasi pelanggan harus dijadikan barometer dalam menetapkan standar pelayanan yang diberikan. Pelayanan prima hanya akan tercapai apabila organisasi pemberi pelayanan mampu untuk memberikan pelayanan lebih dari ekspektasi pengguna pelayanan.



Gambar 2. Determinan pelayanan prima (sumber : islami (2012))

1. Orang (Sumber Daya Manusia)

Orang atau sumber daya manusia yang ada di organisasi publik tersebut mulai dari tingkat atas sampai dengan yang berada di garis depan harus memiliki budaya dan jiwa pelayanan yang tinggi. Orang-orang yang berada di tingkat atas harus memiliki kepemimpinan yang kuat untuk menetapkan dengan jelas bahwa pelayanan prima merupakan

tujuan yang hendak dicapai. Selanjutnya para pimpinan harus memberikan contoh tauladan sehingga nilai pelayanan menjadi nilai yang hidup dalam keseharian dalam organisasi tersebut. Orang-orang dalam organisasi tersebut harus sama-sama menyadari bahwa pelayanan prima bukan sekedar jargon saja.

2. Proses Bisnis

Organisasi publik harus melakukan reformasi birokrasi dengan menata ulang proses bisnisnya. Standar pelayanan minimum (SPM) untuk masing-masing jenis pelayanan yang diberikan harus ditetapkan dengan memperhatikan ekspektasi penerima pelayanan. Standard operating procedures (SOP) atau proses operasi standar untuk masing-masing jenis pelayanan harus dibuat sehingga terlihat dengan jelas siapa melakukan apa. Dengan adanya SOP maka pelaksanaan pelayanan tidak tergantung pada siapa yang melakukannya. Dengan demikian, siapapun yang melakukan pelayanan tersebut penerima pelayanan akan mendapatkan standar pelayanan yang sama.

3. Teknologi

Agar orang-orang yang ada dalam suatu organisasi publik dapat melaksanakan proses pelayanan sesuai dengan prosedur operasi standar dan mencapai SPM yang telah ditetapkan maka orang-orang tersebut harus dibekali dengan teknologi seperti teknologi informasi. Dengan meningkatnya volume jumlah transaksi atau frekuensi pelayanan yang harus diberikan maka proses pelayanan yang dibangun harus dengan memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal. Salah satu variabel penting yang akan menentukan kepuasan para penerima pelayanan adalah kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan. Teknologi informasi harus dibangun dan digunakan semaksimal mungkin untuk memungkinkan para pemberi pelayanan di garis depan dapat memberikan pelayanan prima. Informasi yang dibutuhkan oleh orang-orang yang ada di garis depan harus dapat dengan cepat dan mudah diakses sehingga memungkinkan mereka untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi pelayanannya dengan baik dan cepat.

Dengan mengembangkan ketiga determinan penting tersebut maka pelayanan yang prima akan sangat mungkin dilakukan oleh suatu organisasi publik. Sinergi ketiga unsur yaitu orang-orang yang mempunyai jiwa pelayanan yang tinggi dengan ditunjang bisnis proses yang sederhana dan ringkas serta didukung juga dengan teknologi yang tepat guna dan handal maka akan terciptalah apa yang dinamakan sebagai "*sweet spot of service quality*". Dengan demikian pelayanan yang diterima para penerima atau pengguna pelayanan akan dapat melebihi ekspektasi mereka.

Christian Gronroos mengkompilasi beberapa kerangka konsep yang berkaitan dengan kualitas pelayanan yang prima ke dalam tujuh variabel berikut ini :

1. Professionalism dan Skills

Klien dapat merasakan bahwa penyedia layanan, para pegawai, sistem operasi dan seluruh sumber daya yang dimiliki penyedia layanan memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan klien secara profesional.

2. *Attitudes and Behaviour*

Klien dapat merasakan bahwa para pegawai yang dimiliki penyedia layanan memberi perhatian yang tulus, memiliki semangat untuk membantu dan bersahabat.

3. *Accessibility dan Flexibility*

Klien dapat merasakan bahwa penyedia layanan memiliki tempat, jam kerja, pegawai dan sistem operasional yang didesain untuk memudahkan para klien untuk mengakses/mendapatkan layanan dan juga dipersiapkan untuk dapat fleksibel sesuai dengan keinginan klien.

4. *Reliability dan Trustworthiness*

Klien dapat merasakan bahwa apapun yang terjadi, penyedia layanan tetap dapat diandalkan dan dapat dipercaya serta dapat memenuhi janjinya dalam memenuhi harapan klien.

5. *Service Recovery*

Klien dapat merasakan bahwa kapanpun terjadi sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak dapat diprediksi, penyedia layanan akan bertindak secara cepat dan aktif untuk meminimalisasi kemungkinan buruk yang mungkin terjadi dan dapat memberikan solusi terbaik terhadap masalah yang dihadapi.

6. *Serviscape*

Klien dapat merasakan bahwa semua fasilitas fisik yang disediakan oleh penyedia layanan dapat memberikan kepuasan kepada klien.

7. *Reputation dan Credibility*

Klien percaya bahwa penyedia layanan dapat dipercaya dalam memberikan layanan dan memiliki kinerja yang baik.

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelayanan internal

Penelitian mengenai pelayanan internal telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, berikut ini adalah beberapa diantaranya.

1. *The Relationship between Internal Service Quality and Organizational Performance in Iran's Ministry of Sports and Youth* oleh Mohammad, Ahmad, & Naser (2012)

Studi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kualitas pelayanan internal dan kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Olahraga dan Pemuda Iran dengan cara melihat nilai korelasi antara dimensi-dimensi kualitas pelayanan internal dan kinerja organisasi. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan internal dalam penelitian ini diadopsi dari dimensi-dimensi kualitas pelayanan internal yang digunakan oleh Di Xie (2005) dan *Organizational Performance Questionnaire developed* oleh Cho (2009) yang terdiri dari *Organizational Learning Culture, Job satisfaction, Motivation to Learn, Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment, Normative Organizational Commitment*. Sample dari penelitian ditentukan sebanyak 280 orang yang terdiri dari para atlet di Iran.

Mohammad, Ahmad, & Naser menyimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan Internal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja Kementerian Olahraga dan Pemuda Iran. Oleh karenanya, Para pimpinan dan HRM Kementerian Olah raga dan Pemuda Iran harus memiliki perencanaan strategis untuk memperbaiki kualitas

pelayanan internalnya sehingga diharapkan kinerja organisasi akan meningkat kerananya.

2. *The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan listed international tourist hotels:using organisational culture as the moderator* oleh Wang (2012)

Penelitian dilatarbelakangi oleh cepat berkembangnya sector jasa. Pariwisata, diantara industri-industri jasa lainnya dan merupakan industri yang secara luas dikembangkan, karena pada kenyataannya, pariwisata merupakan sebuah industri layanan yang terintegrasi yang terdiri dari perhotelan, penyedia catering, dan jasa rekreasi. Flitzenz dalam Wang (2012) menemukan bahwa permasalahan utama yang saat ini dihadapi industri perhotelan adalah masalah sumber daya manusianya yang artinya bahwa industri perhotelan seharusnya meningkatkan kepuasan para pekerjanya dengan memperbaiki kualitas pelayanan internalnya, agar pekerja-pekerja yang berkompeten tetap loyal dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja hotel yang bersangkutan. Tujuan dari dilakukannya studi ini adalah untuk memverifikasi pengaruh kualitas pelayanan internal yang baik terhadap kepuasan dari para pekerja. Budaya organisasi digunakan sebagai variable moderator. Adapun dimensi kualitas pelayanan internal yang digunakan pada penelitian ini adalah *workplace equipment, employee remuneration, employee training/job promotions, dan teamwork, sedangkan kepuasan pekerja diukur dengan dimensi job promotions, colleagues, supervisor dan salary*. Budaya organisasi yang merupakan variabel moderator diukur dengan dimensi *innovativeness, team oriented member oriented*. Untuk menguji *goodness of fit* dari keseluruhan model, model struktural dan model pengukuran dilakukan dengan menggunakan *Linear Strunctural Equation Modelling (SEM)*. Temuan dari studi ini adalah kualitas pelayanan internal yang memuaskan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pekerja.

3. *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management* oleh Hallowell et.al

Penelitian berusaha mengeksplorasi hubungan antara kualitas pelayanan internal dan kepuasan kerja, yang merupakan salah satu indikasi dari lingkungan kerja organisasi. Hallowell et.al menyatakan bahwa kualitas pelayanan internal adalah penting karena berhubungan dengan kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan. Sangat jarang perusahaan yang memiliki pelanggan yang terpuasakan tanpa memiliki pekerja yang puas dengan pelayanan internal perusahaan yang bersangkutan. Adapun dimensi kualitas pelayanan internal yang digunakan terdiri dari *goal alignment, management, wages and benefits, rewards and recognition, teamwork, policies and procedures, communication, training dan tools*. Hasil dari studi menyimpulkan bahwa perusahaan yang bertujuan pada kepuasan pelanggan harus berfokus kepada kepuasan para pekerjanya.

4. *Internal Customer Service Quality In The Malaysian Telecommunications Industry* oleh Ainan Mohd Yusoff dan Rohaizat Baharun (2008)

- Penelitian ini dilatarbelakangi kemajuan industri telekomunikasi yang berkembang sangat cepat. Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan diharapkan dapat dilakukan salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas layanan kepada klien internal. Dalam melaksanakan tugasnya, klien internal (pegawai) di dalam organisasi menerima layanan dan produk dari anggota organisasi lainnya. Oleh karenanya, setiap pegawai perlu memandang dirinya sebagai klien dan juga sebagai pelayan. Penelitian ini bertujuan untuk menggali atribut-atribut layanan utama pada industri telekomunikasi dan melakukan investigasi akan kekuatan hubungan antara kualitas layanan klien internal dengan kepuasan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal merupakan dimensi yang paling penting dari kualitas layanan internal dan ada hubungan yang positif antara kepuasan pegawai dengan kualitas layanan internal.
5. *Service quality evaluation in internal helathcare service chain* oleh Charles Hollis (2006)
 Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kualitas layanan internal kaitannya dengan peningkatan layanan publik di pusat-pusat pelayanan kesehatan. Studi dilakukan dengan melalui dua tahap, tahap pertama merupakan *exploratory research* yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam. Studi tahap pertama ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi layanan internal di pusat-pusat layanan kesehatan. Sedangkan tahap kedua dilakukan dengan menggunakan pendekatan dan analisis kuantitatif untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang didapat dari tahap pertama. Studi tahap pertama menghasilkan 12 dimensi kualitas layanan internal yang meliputi *Tangibles, Responsiveness, Courtesy, Reliability, Communication, Competence, Understanding, Caring, Collaboration, Access* dan *Equity*. Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa *responsiveness* dan *Reliability* merupakan dua dimensi terpenting dalam menentukan kualitas layanan internal.
 6. *The impact of internal service quality on customer service behaviour Evidence from the banking sector* oleh Victoria Bellou dan Andreas Andronikidis (2008)
 Studi ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kepuasan pelanggan di sektor perbankan. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Untuk alasan tersebut penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya dampak kualitas layanan internal terhadap perilaku *customer service*. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan internal yang digunakan pada penelitian ini meliputi *reliability, responsiveness, competence, communication, understanding, courtesy* dan *access*. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa pekerja akan lebih meningkatkan prestasi kerja dan lebih kooperatif apabila kualitas layanan internal di Bank bersangkutan bagus. Disamping itu, hasil studi juga menunjukkan bahwa dimensi *reliability* dan *access* merupakan dimensi terpenting dalam hal kualitas layanan internal.
 7. *Customer Satisfaction in Internal Customer Service* oleh Susanna Turunen (2011)
 Studi ini dilakukan di perusahaan yang bernama Abloy oy dan bertujuan untuk mengukur kualitas layanan terhadap konsumen internal, untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara harapan dan persepsi konsumen internal terhadap layanan yang diberikan yang pada muaranya diharapkan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing departemen sehingga kedepannya dapat dilakukan perbaikan. Studi dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif dan dilakukan terhadap tujuh departemen pada perusahaan tersebut. Dimensi yang digunakan merupakan modifikasi dari SERVQUAL dengan menghilangkan dimensi *tangible* dan menambahkan dimensi *proactivity* dan *activity*. Skala sikap yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert yang terdiri dari 5 skala antara sangat setuju dan sangat tidak setuju. Hasil studi menemukan bahwa gap terjadi pada indikator efisiensi dan tingkat kecukupan komunikasi. Indikator kesopanan dan profesionalisme merupakan dua indikator yang dipilih para responden sebagai indikator yang paling dominan menentukan kualitas layanan internal.
 8. *Developing the Internal Service Quality in Organisation Y* oleh Sussana Järvi (2012).
 Studi ini dilakukan untuk menganalisis kualitas layanan internal dari suatu perusahaan Tujuan utama dalam studi ini untuk menentukan kekuatan dari perusahaan dan memperlihatkan wilayah mana yang dapat dikembangkan, sehingga para pegawai perusahaan tersebut dapat melihat tingkat kepentingan dari konsumen internal. Masalah penelitian terfokus kepada pelayan internal mana yang perlu dikembangkan dan bagaimana langkah yang perlu dilakukan agar hal tersebut tercapai. Solusi didapatkan dengan menentukan tingkat ekspektasi dan pengalaman dari konsumen internal yang kemudian dibandingkan dengan tanggapan dari tingkat pelayanan internal. Latar belakang teori yang digunakan merupakan penerapan konsep *services marketing, service quality, internal customer relationship* dan *service culture*. Metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan wawancara kepada pihak yang bersangkutan dan diskusi grup. Data yang dicari difokuskan kepada kerjasama dan komunikasi. Dari data yang didapatkan ditemukan bahwa responden dalam penelitian ini tidak puas terhadap layanan internal yang diberikan oleh perusahaan Y, perlu adanya kerja tim yang lebih baik dan komunikasi yang berkesinambungan.
 9. *Internal Service Quality Value Alignment through Internal Customer Orientation in Financial Services-An Exploratory Study in Indian Banks* oleh Prof.Tapan K.Panda
 Menurut studi ini, kepuasan pelanggan eksternal sangat bergantung kepada kepuasan pelanggan internal dan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pelanggan internal kepada pelanggan eksternal pada industri jasa keuangan. Studi ini melihat isu penting manajemen kualitas layanan dan kepuasan pelanggan internal untuk menghasilkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan pada jasa keuangan. Studi dititikberatkan pada pengidentifikasian kadar relatif dimana staf *front office* dan staf *back office* memperlakukan satu sama lain sebagai pelanggan internal dan melihat fungsi pekerjaan mereka sebagai penyedia layanan. Untuk tahap pertama, dilakukan pre-test untuk menguji pemahaman dan untuk mengadopsikan lima skala, dari sangat setuju ke sangat

tidak setuju. Untuk tahap berikutnya, dilakukan penyebaran kuesioner yang focus pada isu pemberian pelayanan utama terkait dengan dimensi kualitas yaitu *tangibility*, *reability* dan *responsiveness* di dalam organisasi. Hasil studi mengenai kualitas layanan menunjukkan bahwa pada kantor regional dan kantor cabang, “benar untuk kali pertama ” dianggap sebagai komponen yang paling penting dalam kualitas layanan. Di kantor regional, kualitas terkait dengan keyakinan dan kepercayaan sedangkan di kantor cabang, pelatihan dianggap sebagai kontributor kualitas layanan yang paling utama.

Selain peneliti-peneliti diatas, beberapa peneliti lain yang melakukan penelitian berkaitan dengan kualitas layanan internal berikut dimensi-dimensinya disajikan pada Tabel 2.1 berikut ini.

TABEL 1. DIMENSI KUALITAS PELAYANAN INTERNAL YANG DIGUNAKAN PENELITI SEBELUMNYA

Peneliti	Dimensi
Hsu Shun-Wang, Kuo Yi-Jie and Chen Han-Hsuan (2010)	<i>workplace equipment; employee remuneration; employee training; job promotions; teamwork</i>
Hallowel et.al	<i>goal alignment; management; wages and benefits; rewards and recognition; teamwork; policies and procedures; communication; training; tools</i>
Heskett et al	<i>workplace design; job design; employee selection and development; employee rewards and recognition; and tools for serving customers</i>
Jun dan Cai (2010)	<i>Customer intimacy; team-based continuous improvement; Communications; reliability/competence; requisition process; tangible</i>
Paraskevas	<i>Professionalism; Dependability; Conscientiousness; Communication; Consideration</i>
Bruhn	<i>Competence, Reliability, Accessibility, Friendliness, Reaction Speed, Time to provide the service, Flexibility, Customization, Added value generated, Cost-benefit Ratio, Transparency in services offered, and Cost Transparency</i>
Johnston (1995); Croom and Johnston (2003)	<i>Attentiveness, Responsiveness, Care, Availability, Reliability, Integrity, Courtesy, Friendliness, Communication, Competence, Functionality, Commitment, Access, Flexibility, and Security</i>

III. METODE PENELITIAN

Berisi pendekatan penelitian, sampel dan data, tempat, teknik pengumpulan data, dan teknik/metode analisis data.

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif

B. Teknik Penelitian

Penelitian dilakukan dengan teknik penelitian survey dengan penyebaran kuesioner kepada para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI.

C. Populasi dan sampel

Populasi untuk pendekatan kuantitatif adalah seluruh pegawai di Direktorat Jenderal SDPPI, adapun jumlah sample ditentukan berdasarkan formula Solvin berikut ini :

$$n = \frac{N}{1 + N \alpha^2} \dots\dots\dots 1)$$

Keterangan :

- n : Jumlah sampel
- N : Jumlah Populasi
- α : Taraf Signifikansi

Dengan jumlah SDM di Direktorat Jenderal SDPPI sebanyak 1353 orang dan taraf signifikansi 5%, diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 310 orang. Jumlah ini tidak berbeda jauh dengan hasil perhitungan yang dilakukan dengan formula yang dibuat oleh Krejcie & Morgan (1970) yaitu sebanyak 302 orang. Untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali dan atau tidak valid, Jumlah sampel ditentukan sebanyak 342 orang. Sebaran jumlah sampel pada masing-masing unit kerja ditentukan secara proporsional sesuai dengan jumlah pegawai pada masing-masing unit tersebut. Sehingga diperoleh data seperti yang disajikan pada Tabel 2.

TABEL 2. SEBARAN JUMLAH SAMPEL PADA MASING-MASING UNIT KERJA

No	Unit Kerja	Jumlah	%	Jumlah Sampel
1	Sekretariat Direktorat Jenderal	162	12.0%	41
2	Direktorat Penataan Sumber Daya	67	5.0%	17
3	Direktorat Operasi Sumber Daya	83	6.1%	21
4	Direktorat Pengendalian	71	5.2%	18
5	Direktorat Standardisasi	68	5.0%	18
6	UPT Balai Pengujian Perangkat	56	4.1%	15
7	UPT Balai Monitoring	843	62.3 %	212
8	Pegawai yang diperbantukan	2	0.0%	0
Jumlah		1353	100%	342

Sumber : data diolah

D. Lokasi penelitian

Penelitian dilakukan di 15 lokasi, yaitu Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, Palembang, Pangkalpinang, Balikpapan, Palangkaraya, Samarinda, Manado, Makassar, Kendari, Ambon, Denpasar dan Nusa Tenggara Barat. Lokasi-lokasi tersebut dipilih secara purposive mengingat bahwa informan dan sampel responden berdomisili di kota-kota tersebut.

E. Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada para responden, dalam hal ini para pegawai Direktorat Jenderal SDPPI. Apabila diperlukan, untuk fungsi pelayanan internal yang berdasarkan hasil analisis terhadap data kuantitatif (yang diperoleh dari penyebaran kuesioner) memerlukan pendalaman, akan dilakukan wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten.

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara studi pustaka.

F. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan sebagai alat pengumpulan data berupa kuesioner dengan format tertutup (*closed*). Skala yang digunakan berupa skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Jawaban responden terhadap kuesioner terdiri dari harapan atau tingkat kepentingan dan kinerja atau persepsi responden terhadap kualitas pelayanan internal yang dirasakan dari indikator-indikator yang digunakan di dalam penelitian.

Untuk mengukur kualitas pelayanan internal di Lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI dilakukan dengan cara membandingkan antara tingkat harapan dan kondisi yang dirasakan para pegawai terhadap dimensi-dimensi kualitas pelayanan seperti yang disajikan pada Tabel 3.

TABEL 3. DIMENSI DAN JUMLAH INDIKATOR INSTRUMEN PENELITIAN

No	Dimensi	Jumlah indikator
1	Keterlibatan (<i>Job Involvement</i>)	4
2	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	7
3	Managemen dan Pengembangan Karir Pegawai (<i>Employee Management and Carrier Development</i>)	6
4	Pelatihan (<i>Training</i>)	2
5	Penghargaan dan Pengakuan (<i>Rewards and Recognition</i>)	5
6	Lingkungan Kerja (<i>Working Environment</i>)	6
7	Komunikasi (<i>Communications</i>)	4
8	Perlengkapan Kerja (<i>Tools</i>)	3
9	Suasana dan Budaya Kerja	6
10	Isu sosial terkait kehidupan pekerjaan dan pribadi/keluarga	3

G. Teknik Analisis

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner merupakan data dalam skala ordinal. Untuk dapat dilakukan perhitungan matematis, perlu adanya transformasi data skala ordinal ke dalam bentuk skala interval. Oleh sebab itu sebelum diolah lebih lanjut data di transformasi dengan *methode succesive interval* (MSI). Konversi data skala ordinal ke interval dengan MSI dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini (Waryanto & Milafati, 2006):

1. Untuk setiap pertanyaan, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban)
2. Berdasarkan frekuensi setiap kategori dihitung proporsinya.
3. Dari proporsi yang diperoleh, hitung proporsi kumulatif untuk setiap kategori.
4. Tentukan pula nilai batas Z untuk setiap kategori.
5. Hitung *scale value* (interval rata-rata) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut :

$$scale = \frac{kepadatan\ batas\ bawah - kepadatan\ batas\ atas}{daerah\ dibawah\ batas\ atas - daerah\ di\ bawah\ batas\ bawah}$$

6. Hitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori melalui persamaan:
7. $Score = scale\ value + |scale\ value_{min}| + 1$

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian yang digunakan. Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian, dalam hal ini kuesioner yang digunakan. Menurut Sugiyono (2003), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan hasil penelitian yang valid adalah bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Hal senada diungkapkan oleh (Jogiyanto, 2008), uji validitas menunjukkan bahwa suatu pengujian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah Product Momen Pearson. Hasil perhitungannya dinyatakan dengan korelasi Pearson. Instrumen penelitian dikatakan valid jika nilai $r\ hitung > r\ tabel$, sehingga jika diperoleh nilai $r\ hitung < r\ tabel$, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan tidak valid, sehingga perlu di keluarkan dan tidak diikutkan pada tahapan analisis selanjutnya.

Uji reliabilitas merupakan tahapan lanjutan setelah uji validitas dilakukan. Uji reliabilitas dilakukan hanya pada indikator-indikator yang valid. uji reliabilitas menunjukkan tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten. Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian adalah cronbach alpha. Cronbach alpha adalah Koefisien alpha dikembangkan oleh Cronbach (1951) sebagai ukuran umum dari konsistensi internal skala multi-item. Sedangkan formula KR (Kuder-Richardson) digunakan untuk item dikotomi. Suharsimi Arikunto (2005) menambahkan beberapa formula seperti Formula Rulon, Flanagan, dan Hoyt untuk menguji reliabilitas test pada item dengan skala dikotomi yaitu 1 dan 0. Angka cronbach alpha pada kisaran 0.70 adalah dapat diterima, di atas 0.80 baik (Sekaran, 2006 dalam (Hendry, 2012)).

Apabila dari hasil dari uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa sebuah indikator tidak memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, maka indikator tersebut akan dikeluarkan dan tidak akan diikutkan dalam analisis lebih lanjut dengan *Gap Analysis* dan IPA.

1. (*Gap Analysis*)

Analisis kesenjangan dilakukan untuk melihat ada tidaknya perbedaan antara harapan dan persepsi pegawai terhadap pelayanan yang diberikan di internal Direktorat Jenderal SDPPI.

2. *Importance-Performance Analysis*.

Metode IPA digunakan untuk mengukur hubungan antara harapan dan persepsi pegawai terhadap kualitas pelayanan internal yang dipetakan ke dalam empat kuadran untuk menentukan prioritas perbaikan yang harus dilakukan. Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) diperkenalkan oleh Martilla dan James pada tahun 1977 untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang dikenal pula sebagai *quadrant analysis*. IPA telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahannya untuk diterapkan dan tampilan hasil analisis yang memudahkan usulan perbaikan kinerja. IPA bertujuan untuk menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen

sangat memengaruhi loyalitas dan kepuasan mereka, dan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini belum memuaskan konsumen. IPA menyatukan pengukuran faktor tingkat kinerja (*performance*) dan tingkat kepentingan (*importance*) yang kemudian digambarkan dalam diagram Kartesius yaitu diagram importance-performance untuk mendapatkan usulan praktis dan memudahkan penjelasan data. Pada tingkat kinerja, pengukuran dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang telah dirasakan (Digital Library Telkom Institute of Technology, 2012).



Gambar 3. Kuadran analisis IPA

Masing-masing kuadran memiliki arti sebagai berikut :

- a. Kuadran I (Tingkatkan Kinerja)

Faktor-faktor yang terletak dikuadran ini dianggap sebagai faktor yang sangat penting oleh konsumen namun kondisi pada saat ini belum memuaskan sehingga pihak manajemen berkewajiban mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kinerja berbagai faktor tersebut. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini merupakan prioritas untuk ditingkatkan.
- b. Kuadran II (Pertahankan Kinerja)

Faktor-faktor yang terletak dikuadran ini dianggap sebagai faktor penunjang bagi kepuasan konsumen sehingga pihak manajemen berkewajiban memastikan bahwa kinerja institusi yang dikelolanya dapat terus mempertahankan prestasi yang telah dicapai.
- c. Kuadran III (Prioritas rendah)

Faktor-faktor yang terletak dikuadran ini mempunyai tingkat kepuasan yang rendah dan sekaligus dianggap tidak terlalu penting bagi konsumen, sehingga pihak manajemen tidak perlu memprioritaskan atau terlalu memberikan perhatian pada faktor - faktor tersebut.
- d. Kuadran IV (Cenderung berlebihan)

Faktor-faktor yang terletak dikuadran ini dianggap tidak terlalu penting sehingga pihak manajemen perlu mengalokasikan sumber daya yang terkait dengan faktor-faktor tersebut kepada faktor-faktor lain yang mempunyai prioritas penanganan lebih tinggi yang masih membutuhkan peningkatan

3. *Customer Satisfaction Index* (CSI)
 Pengukuran akan kepuasan pelanggan, dalam hal ini pelanggan internal atau pegawai di tiap unit dan sub-sub unit Direktorat Jenderal SDPPI perlu dilakukan untuk melihat seberapa puas para pegawai terhadap kualitas pelayanan internal yang diterimanya. Menurut Irawan (2004) dalam (Sukardi & Chandrawatisma, 2008), tanpa adanya CSI tidak mungkin manajer dapat menentukan tujuan dalam peningkatan kepuasan pelanggan. Pengukuran CSI dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menghitung *Weighting Factors* (WF)

Menghitung WF dilakukan pada setiap indikator pertanyaan dengan cara membagi rata-rata tingkat kepentingan indikator yang bersangkutan dengan total rata-rata tingkat kepentingan. Sehingga total dari WF adalah 1 (satu).
- b. Menghitung *Weighted Score* (WS)

Penghitungan WS dilakukan dengan cara mengalikan nilai WF dengan rata-rata kinerja pada indikator yang bersesuaian.
- c. Menghitung *Weighted Score Total* (WST)

WST diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai WS. Langkah selanjutnya adalah menentukan besarnya nilai CSI dengan cara membagi nilai WST dengan skala pengukuran tertinggi. Dalam penelitian ini digunakan skala pengukuran 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan demikian untuk mendapatkan nilai CSI dilakukan dengan membagi WST dengan 5 (lima). Wildan (2005) dalam (Sukardi & Chandrawatisma, 2008) membagi tingkat kepuasan kedalam 5 (lima) kriteria sebagai berikut:

TABEL 4. NILAI DAN KRITERIA CSI

Nilai CSI	Kriteria CSI
0,81 – 1,00	Sangat Puas
0,66 – 0,80	Puas
0,51 – 0,65	Cukup Puas
0,35 - 0,50	Kurang Puas
0,00 – 0,34	Tidak Puas

Sumber : Wildan (2005) dalam (Sukardi & Chandrawatisma, 2008)

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil responden

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang telah disusun. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Jumlah responden yang berasal dari pegawai Direktorat Jenderal SDPPI secara keseluruhan ditentukan sebanyak 340 orang. Dari jumlah tersebut kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 327 buah. Adapun profil responden Direktorat Jenderal SDPPI secara keseluruhan diperlihatkan pada Tabel 5.

TABEL 5. PROFIL RESPONDEN DIREKTORAT JENDERAL SDPPI

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Tidak Menjawab	2	0.6%
	Laki-laki	235	71.9%
	Perempuan	90	27.5%

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	Tidak Menjawab	2	0.6%
	<25	6	1.8%
	25-30	45	13.8%
	31-35	91	27.8%
	36-40	35	10.7%
	41-45	50	15.3%
	46-50	52	15.9%
	51-55	43	13.1%
	>56	3	0.9%
Pendidikan Terakhir	Tidak Menjawab	1	0.3%
	SMP	1	0.3%
	SMA	71	21.7%
	D3	29	8.9%
	S1	156	47.7%
	S2	69	21.1%
	S3	0	0.0%
Lama Bekerja	Tidak Menjawab	2	0.6%
	<1 Tahun	3	0.9%
	1 - 5 Tahun	63	19.3%
	6 - 10 Tahun	107	32.7%
	11 - 15 Tahun	25	7.6%
	16 - 20 Tahun	24	7.3%
	21 - 25 Tahun	57	17.4%
	26 - 30 Tahun	38	11.6%
	> 30 Tahun	8	2.4%
Jabatan	Tidak Menjawab	9	2.8%
	Pejabat Struktural	53	16.2%
	Pejabat Fungsional Tertentu	60	18.3%
	Pejabat Fungsional Umum/Staf	205	62.7%

Sumber : data diolah

B. Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian

Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian, dalam hal ini kuesioner yang digunakan. Uji validitas digunakan untuk melihat apakah instrumen penelitian benar-benar dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah Product Momen Pearson.

Uji reliabilitas merupakan tahapan lanjutan setelah uji validitas dilakukan. Uji reliabilitas dilakukan hanya pada indikator-indikator yang valid. uji reliabilitas menunjukkan tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten. Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian adalah cronbach alpha.

Pengujian, baik uji validitas maupun uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS 20. Untuk mengetahui valid tidaknya instrumen, terlebih dahulu harus dicari nilai r tabel. Dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan degree of freedom (df) sebesar jumlah sampel dikurangi 2 ($327-2=325$) diperoleh nilai r tabel sebesar 0,108. Sebuah indikator

dinyatakan valid apabila r hitungnya lebih besar dari r tabel. Karena data yang diperoleh dari pengumpulan data merupakan data dalam bentuk ordinal, agar dapat dilakukan perhitungan matematik, maka sebelum data diolah menggunakan SPSS, data terlebih dahulu dikonversi kedalam skala interval dengan *methode succesive interval*.

Hasil uji validitas dengan teknik Product Momen Pearson diperlihatkan pada Tabel 6.

TABEL 6. HASIL Uji VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Indikator	r hitung kepentingan	r hitung kinerja	r tabel	keterangan
J1	0,858	0,810	0,108	valid
J2	0,858	0,836	0,108	valid
J3	0,853	0,810	0,108	valid
J4	0,655	0,583	0,108	valid
L1	0,865	0,865	0,108	valid
L2	0,897	0,878	0,108	valid
L3	0,888	0,866	0,108	valid
L4	0,868	0,860	0,108	valid
L5	0,887	0,858	0,108	valid
L6	0,874	0,824	0,108	valid
L7	0,876	0,834	0,108	valid
EMCD1	0,805	0,700	0,108	valid
EMCD2	0,834	0,755	0,108	valid
EMCD3	0,877	0,798	0,108	valid
EMCD4	0,846	0,749	0,108	valid
EMCD5	0,740	0,682	0,108	valid
EMCD6	0,834	0,797	0,108	valid
EMCD7	0,847	0,815	0,108	valid
T1	0,926	0,887	0,108	valid
T2	0,937	0,895	0,108	valid
RR1	0,894	0,809	0,108	valid
RR2	0,895	0,848	0,108	valid
RR3	0,921	0,886	0,108	valid
RR4	0,917	0,882	0,108	valid
RR5	0,896	0,831	0,108	valid
WE1	0,908	0,836	0,108	valid
WE2	0,907	0,849	0,108	valid
WE3	0,919	0,840	0,108	valid
WE4	0,873	0,829	0,108	valid
WE5	0,846	0,725	0,108	valid
WE6	0,831	0,585	0,108	valid
C1	0,920	0,814	0,108	valid
C2	0,914	0,807	0,108	valid
C3	0,912	0,822	0,108	valid
C4	0,920	0,848	0,108	valid
TOOL1	0,944	0,924	0,108	valid
TOOL2	0,940	0,894	0,108	valid
TOOL3	0,921	0,866	0,108	valid
SBK1	0,899	0,795	0,108	valid

Indikator	r hitung kepentingan	r hitung kinerja	r tabel	keterangan
SBK2	0,866	0,775	0,108	valid
SBK3	0,875	0,800	0,108	valid
SBK4	0,914	0,847	0,108	valid
SBK5	0,913	0,833	0,108	valid
SBK6	0,897	0,860	0,108	valid
IS1	0,894	0,789	0,108	valid
IS2	0,905	0,867	0,108	valid
IS3	0,915	0,831	0,108	valid

Sumber : data diolah

Tabel 6 memperlihatkan bahwa semua indikator yang digunakan, baik untuk kepentingan maupun kinerja memiliki r hitung yang besarnya lebih dari r tabel, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua indicator adalah valid dan dapat diikuti dalam analisis selanjutnya, yaitu uji reliabilitas. Menurut Sekaran (2006) dalam (Hendry, 2012) nilai cronbach alpha sebesar 0,7 dapat diterima dan cronbach alpha diatas 0,8 adalah baik. (George & Mallery, 2003) menyatakan bahwa nilai cronbach alpha > 0,9 – baik sekali, > 0,8 – baik, > 0,7 – dapat diterima, > 0,6 – diragukan, > 0,5 – tidak baik, dan < 0,5 – tidak dapat diterima. Hasil uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian disajikan pada Tabel 7 dan Tabel 8.

TABEL 7. HASIL UJI RELIABILITAS TINGKAT KEPENTINGAN

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.984	.984	47

Sumber : data diolah

TABEL 8. HASIL UJI RELIABILITAS KINERJA

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.969	.969	47

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 7 dan Tabel 8 terlihat bahwa nilai cronbach alpha berada diatas ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,7, bahkan diatas 0,8. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian adalah reliable.

Setelah uji validitas dan reliabilitas dilakukan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data dengan analisis yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu analisis kesenjangan, *Importance and Performance Analysis (IPA)* dan dilanjutkan dengan melakukan penghitungan *Customer Satisfaction Index (CSI)*.

C. Pengukuran Kualitas Pelayanan Internal Direktorat Jenderal SDPPI

Secara umum, sebuah organisasi memiliki dua macam konsumen yang harus dilayani dengan baik, yaitu konsumen internal dan konsumen eksternal. Yang dimaksud dengan konsumen internal sendiri tidak lain adalah para pegawai dari organisasi yang bersangkutan, sedangkan konsumen eksternal adalah pihak-pihak diluar organisasi yang memiliki

keterkaitan dengan organisasi yang bersangkutan. Sebagaimana diungkapkan oleh Di Xie (2005) bahwa kualitas pelayanan internal adalah sebuah keadaan dimana seorang pegawai merasakan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh penyedia layanan internal. Dengan demikian tingkat kepuasan pegawai merupakan indikator dari baik dan tidaknya pelayanan internal yang diberikan. Pernyataan Di Xie ini diperkuat oleh Heskett et, al (1994) dalam (Mohammad, Ahmad, & Naser, 2012) yang memperkenalkan sebuah model *service profit chain*. Heskett et,al menyatakan bahwa kualitas pelayanan internal merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pegawai.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan pegawai merupakan ukuran dari baik tidaknya pelayanan internal pada sebuah instansi atau organisasi. Untuk menilai tingkat kepuasan pegawai, digunakan teknik pengukuran dengan *Customer Satisfaction Index (CSI)*.

Perhitungan *customer satisfaction index (CSI)* di Direktorat Jenderal SDPPI secara keseluruhan diperlihatkan pada Tabel 9.

TABEL9. PERHITUNGAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (CSI) DIREKTORAT JENDERAL SDPPI

Indikator (i)	Kepentingan	Kinerja	Weighting Factor i (WFi)	Weihtged Score i (WSi)
1	3.25	2.99	0.02	0.05
2	3.26	2.98	0.02	0.05
3	3.43	3.15	0.02	0.06
4	3.80	3.30	0.02	0.07
5	3.97	3.29	0.02	0.07
6	3.89	3.23	0.02	0.07
7	3.89	3.25	0.02	0.07
8	3.72	3.19	0.02	0.07
9	3.82	3.16	0.02	0.07
10	3.96	3.38	0.02	0.07
11	3.85	3.24	0.02	0.07
12	3.86	3.16	0.02	0.07
13	3.74	2.87	0.02	0.06
14	3.75	2.89	0.02	0.06
15	3.82	3.00	0.02	0.06
16	3.40	2.87	0.02	0.05
17	3.65	2.91	0.02	0.06
18	3.72	2.96	0.02	0.06
19	3.97	3.29	0.02	0.07
20	3.79	2.97	0.02	0.06
21	3.75	2.90	0.02	0.06
22	3.73	2.66	0.02	0.05
23	3.72	2.87	0.02	0.06
24	3.71	2.81	0.02	0.06
25	3.72	2.78	0.02	0.06
26	4.00	3.43	0.02	0.08
27	4.03	3.55	0.02	0.08
28	3.94	3.44	0.02	0.08
29	4.04	3.52	0.02	0.08
30	4.04	3.50	0.02	0.08
31	3.83	3.08	0.02	0.07

Indikator (i)	Kepentingan	Kinerja	Weighting Factor i (WFi)	Weihgted Score i (WSi)
32	3.95	3.22	0.02	0.07
33	3.93	3.30	0.02	0.07
34	4.00	3.44	0.02	0.08
35	3.90	3.17	0.02	0.07
36	4.11	3.57	0.02	0.08
37	4.03	3.50	0.02	0.08
38	3.97	3.45	0.02	0.08
39	4.04	3.47	0.02	0.08
40	3.89	3.30	0.02	0.07
41	3.94	3.40	0.02	0.07
42	4.02	3.39	0.02	0.08
43	4.01	3.34	0.02	0.07
44	3.98	3.34	0.02	0.07
45	3.87	3.06	0.02	0.07
46	3.95	3.49	0.02	0.08
47	4.03	3.64	0.02	0.08
Total	180.71	150.73	1.00	3.22

Sumber : Data diolah

Customer Satisfaction Index (CSI) diperoleh dengan membagi total dari *weighted score*, yaitu sebesar 3,22 dengan skala pengukuran tertinggi, yaitu 5 (lima), sehingga diperoleh CSI sebesar 0,644. Berdasarkan kriteria indeks yang dibuat oleh Wildan (2005) dalam (Sukardi & Chandrawatisma, 2008), nilai tersebut berada dalam kisaran 0,51 – 0,65. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI cukup puas dengan

pelayanan internal yang diterimanya. Dengan demikian, kualitas pelayanan internal masuk dalam kategori cukup baik.

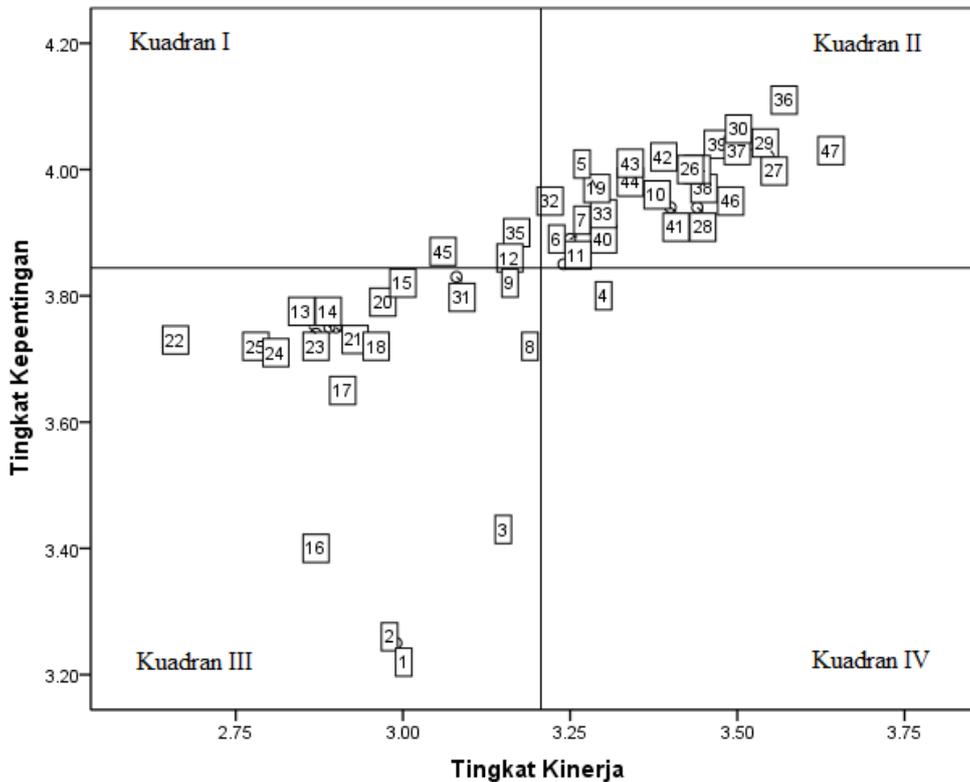
D. Analisis Kekuatan dan Kelemahan dari Pelayanan Internal Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika

Analisis Kekuatan dan Kelemahan ini menggunakan analisis Kepentingan dan Kinerja atau dikenal dengan *Importance dan Performance Analysis* (IPA) yang merupakan salah satu cara untuk menentukan prioritas perbaikan dari indikator-indikator pelayanan internal di Direktorat Jenderal SDPPI. Analisis IPA memetakan tingkat kepentingan dan kinerja pelayanan ke dalam 4 (empat) kuadran, yaitu (I) Kuadran Prioritas Utama, (II) Kuadran Pertahankan Prestasi, (III) Kuadran Prioritas Rendah, dan (IV) Kuadran Berlebihan. Pemetaan dilakukan terhadap rata-rata jawaban akan kepentingan dan rata-rata tingkat kinerja semua indikator yang ada.

Hasil pemetaan indikator pelayanan internal di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI secara keseluruhan ke dalam bentuk diagram kartesius diperlihatkan pada Gambar 4.

1. Kuadran I (Prioritas Utama)

Indikator yang sangat terletak dikuadran ini dianggap sebagai faktor yang sangat penting oleh para pegawai namun unit kerja yang bersangkutan belum dapat memenuhinya sesuai dengan harapan pegawai, sehingga pegawai tidak puas. Dengan kata lain ada 3 (tiga) indikator atau 6,52% dalam kuadran I ini merupakan faktor kelemahan yang harus diperbaiki oleh instansi yang bersangkutan dari 46 indikator secara keseluruhan. Indikator yang masuk dalam kuadran ini adalah :



Gambar 4. Kuadran IPA pelayanan internal Direktorat Jenderal SDPPI (sumber : data diolah)

- (35) Pengkomunikasian dan sosialisasi perubahan kebijakan dan indikator kinerja
- (45) Pendekatan interpersonal pimpinan kepada pegawai yang memiliki masalah yang mengganggu kinerja

2. Kuadran II (Pertahankan Prestasi)

Indikator-indikator pelayanan internal yang berada pada kuadran II merupakan indikator-indikator yang berdasarkan persepsi para pegawai sangat penting dan unit kerja juga dapat memenuhi harapan para pegawainya dengan baik. Dengan demikian indikator-indikator pada kuadran ini perlu dipertahankan sehingga para pegawai merasa puas dan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Di Dalam kuadran II ini ada 25 (dua puluh lima) indikator atau 54,35% yang menjadi kekuatan pelayanan internal Ditjen SDPPI dari keseluruhan indikator dengan jumlah 46 indikator. Adapun indikator pelayanan internal yang masuk dalam kuadran ini adalah :

- (5) Kemampuan atasan dalam mengkoordinasi unit kerjanya
- (6) Kemampuan atasan untuk menjadi teladan dan memotivasi
- (7) Keterbukaan atasan terhadap masukan-masukan dari bawahan (bersifat demokratis)
- (10) Pengetahuan yang baik dari atasan di bidang pekerjaan yang dipimpinnya
- (11) Masukan atasan terhadap pekerjaan
- (19) Kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan sesuai bidang pekerjaannya
- (26) Ruangan kantor yang bersih
- (27) Kondisi fisik bangunan yang layak dan aman untuk digunakan sebagai tempat bekerja
- (28) Ruang yang lapang dan memadai serta memudahkan untuk beraktivitas/bekerja
- (29) Ventilasi dan pencahayaan ruangan yang baik
- (30) Fasilitas dan perlengkapan keamanan
- (32) Komunikasi antar pegawai yang berjalan lancar dan tidak terjadi kesalahpahaman
- (33) Komunikasi yang lancar dan tidak salah paham antar unit kerja
- (34) Komunikasi dengan atasan berjalan baik
- (36) Perangkat/peralatan penunjang pekerjaan
- (37) Peralatan yang berfungsi baik dan aman untuk digunakan
- (38) Akses yang cukup terhadap informasi yang dibutuhkan didalam mendukung pekerjaan
- (39) Budaya saling menghargai antar pegawai
- (40) Perlakuan yang sama terhadap semua pegawai
- (41) Rekan kerja dengan sukarela membantu bila menemui masalah di dalam pekerjaan
- (42) Tanggung jawab yang baik dari semua pegawai terhadap tugas-tugas yang dibebankan
- (43) Disiplin waktu dan etos kerja yang baik dari semua pegawai
- (44) Kerja sama tim
- (46) Pemberian kelonggaran izin/cuti dengan alasan yang dapat dipertanggung jawabkan
- (47) Kepedulian pimpinan terhadap pegawai yang sakit/tertimpa musibah

3. Kuadran III (Prioritas Rendah)

Kuadran III berisi indikator-indikator yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah dan pemenuhannya pun rendah. Indikator-indikator pada kuadran III tidak berpengaruh terhadap kepuasan para pegawai, sehingga indikator-indikator

tersebut tidak perlu mendapatkan prioritas untuk diperbaiki. Ada 18 (delapan belas) indikator atau 39,13% yang terdapat dalam kuadran III ini dari 46 indikator secara keseluruhan. Adapun indikator pelayanan internal yang masuk dalam kuadran ini adalah :

- (1) Pegawai dilibatkan di dalam pembuatan keputusan oleh organisasi
- (2) Pegawai dilibatkan di dalam mencari jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi organisasi
- (3) Pegawai dilibatkan dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja
- (8) Kesediaan atasan untuk meluangkan waktu dan membantu mengatasi permasalahan kerja
- (9) Perhatian atasan secara adil kepada para bawahannya
- (13) Kepastian pola karir pegawai
- (14) Pola staffing yang jelas dan transparan
- (15) Penempatan pegawai pada unit kerja yang sesuai dengan kompetensi
- (16) Pemberian kewenangan kepada pegawai untuk mengambil keputusan sesuai dengan kapasitasnya
- (17) Ketersediaan indikator kinerja dan ukuran keberhasilan dari setiap pekerjaan yang pegawai dilakukan
- (18) Evaluasi hasil pekerjaan dilakukan secara adil dan transparan
- (20) Pelatihan bagi pegawai setiap menerima jenis pekerjaan yang baru
- (21) Pengakuan terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
- (22) Penghargaan terhadap pegawai-pegawai berprestasi
- (23) Apresiasi terhadap ide dan pemikiran pegawai
- (24) Apresiasi secara terbuka bagi pegawai yang berprestasi
- (25) Kompensasi bagi pegawai yang memiliki beban pekerjaan atau dengan resiko tinggi, serta bagi pegawai yang lembur
- (31) Distribusi pekerjaan secara adil

4. Kuadran IV (Berlebihan)

Ada 1 (satu) indikator atau 2,17% dari 47 indikator secara keseluruhan dalam pelayanan internal yang berada pada kuadran IV merupakan indikator-indikator yang berdasarkan persepsi para pegawai tingkat kepentingannya rendah, akan tetapi pemenuhannya melebihi harapan para pegawai, sehingga cenderung berlebihan. Indikator yang masuk dalam kuadran ini adalah :

- (4) Ketersediaan uraian pekerjaan yang jelas dan terukur

E. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Analisis kesenjangan merupakan analisis yang dilakukan untuk melihat seberapa besar kesenjangan yang terjadi antara rata-rata tingkat kepentingan atau harapan para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI dibandingkan dengan rata-rata tingkat kinerja atau kenyataan yang dirasakan oleh para pegawai terhadap indikator-indikator pelayanan internal yang digunakan pada penelitian. Nilai kesenjangan diperoleh dengan cara mengurangkan nilai rata-rata kepentingan dari rata-rata nilai kinerja. Nilai kesenjangan dapat bernilai positif, negatif atau 0 (nol). Apabila nilai kesenjangan yang diperoleh negatif, artinya kualitas pelayanan yang dirasakan para pegawai belum memenuhi harapan mereka. Dan berlaku sebaliknya, apabila kesenjangan bernilai positif, artinya kualitas pelayanan yang dirasakan para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI melampaui dari yang diharapkan, atau cenderung berlebihan. Kesenjangan akan bernilai 0 (nol) apabila tinggi atau rendahnya harapan atau tingkat

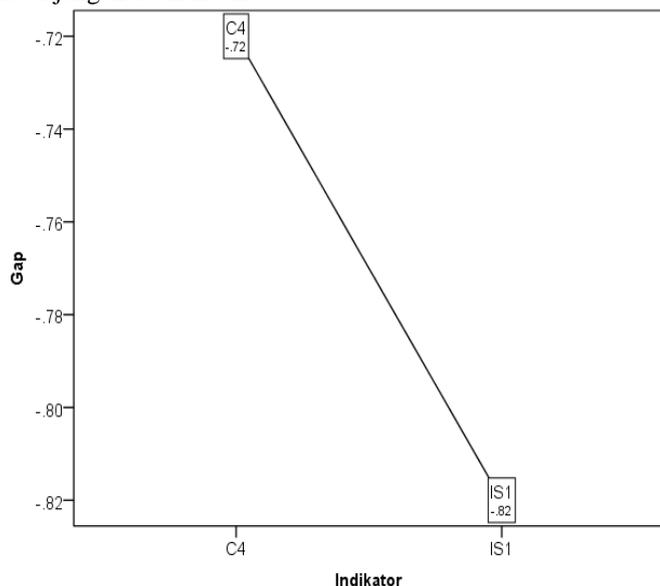
kepentingan dari para pegawai sesuai dengan apa yang dirasakan.

Analisis kesenjangan akan difokuskan untuk melihat ketidaksesuaian antara harapan atau tingkat kepentingan dengan persepsi pegawai akan kualitas pelayanan yang diterima yang berdasarkan *Importance and Performance Analysis* (IPA), indikator tersebut ada di kuadran I (satu). Selanjutnya indikator-indikator pada kuadran I (satu) tersebut akan diurutkan sesuai prioritasnya. Prioritas ditentukan berdasarkan nilai kesenjangan. Indikator-indikator yang memiliki nilai kesenjangan paling tinggi merupakan indikator dengan prioritas tertinggi untuk dilakukan perbaikan.

Indikator-indikator pada kuadran I (satu) ini merupakan bentuk kelemahan dari pelayanan internal yang ada di masing-masing unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI.

Berdasarkan analisis IPA, terdapat dua indikator yang masuk dalam kuadran I. Kedelapan indikator tersebut memiliki kesenjangan yang berbeda-beda. Dalam bentuk grafik, tingginya kesenjangan untuk masing-masing indikator diperlihatkan pada Gambar 5.

Kedua indikator pada kuadran I (satu) diurutkan diawali dengan indikator dengan nilai kesenjangan tertinggi. Indikator tersebut merupakan indikator dengan prioritas perbaikan tertinggi. Indikator selanjutnya adalah indikator dengan prioritas lebih rendah, yaitu indikator dengan nilai kesenjangan lebih kecil.



Gambar 5. Gap analysis kuadran I (sumber : data diolah)

Berikut ini merupakan urutan prioritas perbaikan berdasarkan besarnya nilai kesenjangan antara tingkat harapan dan kinerjanya.

1. IS1 (Pendekatan interpersonal pimpinan kepada pegawai yang memiliki masalah yang mengganggu kinerja). Indikator 'pendekatan interpersonal pimpinan kepada pegawai yang memiliki masalah yang mengganggu kinerja' merupakan salah satu indikator yang berada pada kuadran I (satu), artinya harapan para responden akan terpenuhinya indikator ini berada diatas rata-rata harapan untuk seluruh indikator. Akan tetapi, berdasarkan persepsi para responden ditemukan bahwa tingkat pemenuhannya belum maksimal. Besarnya nilai harapan atau tingkat kepentingan untuk indikator IS1 adalah 3,88 sedangkan tingkat kinerjanya berada pada nilai 3,06. Sehingga diperoleh nilai kesenjangan sebesar -0,82. Nilai negatif

menunjukkan bahwa masih perlu adanya perbaikan terhadap indikator ini.

Pendekatan interpersonal merupakan pendekatan antarpribadi dan bisa dilakukan oleh siapa saja untuk dapat membangun hubungan yang efektif dengan orang lain. Untuk dapat melakukan pendekatan interpersonal, seorang pimpinan perlu memiliki keterampilan interpersonal, yaitu keterampilan untuk membangun hubungan antarpribadi (interpersonal) yang efektif dengan staf dan atau pihak lain dan merupakan salah satu kunci penting keberhasilan proses kepemimpinan (Mahardayani). Untuk dapat melakukan pendekatan interpersonal secara baik bukanlah hal yang mudah, karena yang dihadapi adalah orang-orang dengan sifat dan karakter yang berbeda-beda dan sudah terbentuk cukup lama.

Seorang pimpinan yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik akan mampu memahami perasaan serta sikap dan perilaku dari bawahannya, serta memiliki tingkat kepekaan yang baik untuk dapat menangkap apa yang diinginkan dan dialami bawahannya melalui suara, tingkah laku serta ekspresi wajahnya. Sehingga ia dapat memberikan respons dan memperlakukan bawahannya secara tepat, sehingga akan tercipta hubungan atasan bawahan yang harmonis.

2. C4 (Pengkommunikasian dan sosialisasi perubahan kebijakan dan indikator kinerja)

Selain indikator 'Pendekatan interpersonal pimpinan kepada pegawai yang memiliki masalah yang mengganggu kinerja', indikator 'Pengkommunikasian dan sosialisasi perubahan kebijakan dan indikator kinerja' termasuk indikator yang masuk kuadran I (satu). Secara kuantitatif, tingginya tingkat kepentingan akan indikator ini adalah sebesar 3,89 dengan tingkat kinerja sebesar 3,17 sehingga diperoleh tingkat kesenjangan sebesar -0,72.

Sosialisasi dan komunikasi merupakan dua hal yang saling berhubungan. Untuk dapat melakukan sosialisasi diperlukan kemampuan komunikasi yang baik. Ketidakpuasan akan proses komunikasi dan sosialisasi perubahan kebijakan dan indikator kinerja dapat terjadi karena banyak hal. Bisa karena frekuensi sosialisasinya yang kurang atau juga karena media dan cara komunikasi yang digunakan kurang tepat. Dalam berkomunikasi, diperlukan keahlian dari seorang komunikator untuk dapat memahami terlebih dahulu karakter target dari sosialisasi yang dilakukan. Perlu dilihat tingkat pendidikan, usia dan juga tingkat pemahaman dari penerima informasi. Karena hal ini berkaitan dengan gaya penyampaian dan tata bahasa yang digunakan oleh komunikator, sehingga apa yang disosialisasikan dapat tersampaikan dengan baik dan sesuai harapan.

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis yang dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan berikut ini :

1. Secara keseluruhan indeks kepuasan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal berada pada kisaran 0,51 – 0,65. Indeks kepuasan pegawai yang berada pada kisaran tersebut masuk dalam kategori cukup puas. Dengan demikian kualitas pelayanan Direktorat Jenderal SDPPI masuk dalam kategori cukup baik.

2. Secara umum terdapat beberapa dimensi pelayanan internal yang kerjanya sudah baik dan perlu dipertahankan, yaitu :
 - a. Kepemimpinan
 - b. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai
 - c. Lingkungan Kerja
 - d. Komunikasi antar pegawai, antara pegawai dengan atasan dan antar unit kerja
 - e. Peralatan dan Perlengkapan Kerja
3. Secara umum terdapat tiga indikator yang perlu mendapat perhatian khusus dalam rangka meningkatkan kepuasan pegawai, yaitu :
 - a. Pendekatan interpersonal pimpinan kepada pegawai yang memiliki masalah yang mengganggu kinerja
 - b. Pengkomunikasian dan sosialisasi perubahan kebijakan dan indikator kinerja

B. Saran

Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan internal, perlu dilakukan perbaikan-perbaikan terutama untuk indikator-indikator yang berada pada kuadran I, yaitu indikator yang tingkat kepentingan/harapannya tinggi akan tetapi tingkat pemenuhannya masih belum memuaskan para pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal SDPPI. Diantaranya adalah dengan cara :

1. Untuk dapat meningkatkan keterampilan interpersonal pimpinan perlu dipertimbangkan adanya pelatihan keterampilan interpersonal *leadership*, yang meliputi ketrampilan berkomunikasi, ketrampilan memotivasi dan ketrampilan bekerja sama dalam tim, sehingga akan mempermudah dalam melaksanakan peran interpersonal *leadership* yang dapat disesuaikan dengan tingkat kematangan masing-masing bawahan.
2. Agar sosialisasi dapat berjalan efektif, diperlukan kemampuan komunikasi yang baik dari komunikator dalam menyampaikan perubahan kebijakan dan indikator kinerja. Disamping juga diperlukan pemilihan media komunikasi yang tepat sesuai karakteristik orang-orang yang menjadi target dari proses sosialisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Barata, A. A. (2003). Dasar-dasar pelayanan Prima. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Bellou, V., & Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour. *International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 9*, 943-954.

Digital Library Telkom Institute of Technology. (2012, January 9). Importance-Performance Analysis (IPA). Dipetik January 13, 2013, dari Digital Library Telkom Institute of Technology: http://digilib.itelkom.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=884:importance-performance-analysis-ipa&catid=25:industri&Itemid=14

Di Xie, M. (2005). Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment and internal service quality in a sport organization. School of the Ohio state University.

Hallowell, R., Schlesinger, L., & Zornitsky, J. (n.d.). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human and Resource Planning*, 20-31.

Hendry. (2012, September 20). Reliabilitas Instrumen. Dipetik May 12, 2013, dari Teorionline: <http://teorionline.net/reliabilitas-instrumen/>

Islami, I. (2012). Pelayanan Prima Pada Sektor Publik. Retrieved Februari 12, 2013, from BPPK Kementerian Keuangan RI: http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai/attachments/627_Pelayanan_prima_Sektor_Publik_Iqbal.pdf

Jogiyanto, H. (2008). Metodologi Penelitian Sistem Informasi. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Johnston, R. (2008). Internal Service – Barriers, Flows and Assessment. *International Journal of Service Industry Management, Vol.19 (No.2)*, 210-231.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size For Research Activities. Retrieved February 8, 2003, from sunburst.usd.edu/~mbaron/edad810/Krejcie.pdf

Lee, M., Park, K., & Park, T. (2008). Effects of a Link Between Service Provider and Customer on a Service Supply Chain. *California Journal of Operations Management Volume 6, Number 1*, 102-108.

Mahardayani, I. (t.thn.). Efektivitas Situasional Leadership Training. Dipetik March 17, 2013, dari Repositori UMK: http://eprints.umk.ac.id/156/1/EFEKTIVITAS_SITUASIONAL_LEADERSHIP_TRAINING.pdf

Miguel, P. A., Salomi, G. E., & Abackerli, A. J. (2006). Assessing Internal Service By Measuring Quality Dimensions In A Manufacturing Company. *Third International Conference on Production Research Americas' Region 2006 (ICPR-AM06)*.

Mohammad, A. A., Ahmad, M. S., & Naser, B. (2012). The Relationship between Internal Service Quality and Organizational Performance in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 11829-11833.

Turunen, S. (2011). Customer Satisfaction in Internal Customer Service : Case: Abloy Oy Internal Customer Service. Retrieved February 12, 2013, from Theseus.fi: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/37785>

Wang, G.-L. (2012). The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan listed international tourist hotels: using organisational culture as the moderator. *World Transactions on Engineering and Technology Education Vol.10, No.3*, 174-183.

Yusoff, A. M., & Baharun, R. (2008). Internal Customer Service Quality In The Malaysian Telecommunications Industry. Retrieved February 3, 2013, from academia.edu: http://www.academia.edu/571120/INTERNAL_CUSTOMER_SERVICE_QUALITY_IN_THE_MALAYSIAN_TELECOM_MUNICATIONS_INDUSTRY

Sugiyono. (2003). Statistika untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sukardi, & Chandrawatisma, C. (2008). Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk Corned Pronas Produksi Pt Cip, Denpasar, Bali. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian Vol 18, No 2*, 106-117.

Waryanto, B., & Milafati, Y. (2006). Transformasi Data Skala Ordinal ke Interval dengan Menggunakan Makro Minitab. *Informatika Pertanian Vol. 15*, 881-895.