

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN MAGELANG TAHUN 2012

Neneng Sutanti

Alumnus Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha

Abstrak

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang dan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan di Sekretariat DPRD. Obyek dari penelitian ini adalah 50 Anggota DPRD, Lokasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang, Waktu penelitian bulan Februari s.d April 2012. Adapun metode penelitian menggunakan metode deskriptif, untuk menggambarkan secara sistematis, factual dan akurat tentang layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tangible, responsiveness, dan empathy telah dapat memberikan kepuasan, sedangkan indikator reliability dan assurance belum dapat memberikan kepuasan. Secara keseluruhan (berdasarkan lima dimensi) Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang telah memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD, hal tersebut berarti kualitas layanan di Sekretariat DPRD sudah baik, walaupun ada beberapa faktor yang perlu ditingkatkan. Adapun strategi untuk peningkatan kualitas layanan diantaranya adalah : Menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan atau kompetensi sehingga mampu menjalankan pekerjaan sesuai uraian tugas pokok dan fungsinya, Mengupayakan peningkatan Sumber Daya Manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai agar lebih bermanfaat dan dapat menunjang aktivitasnya, serta memanfaatkan anggaran yang tersedia secara optimal dan merencanakan kebutuhan anggaran untuk masa yang akan datang guna mencukupi kurangnya sarana dan prasarana kantor penunjang kegiatan pelayanan.

Kata kunci: kualitas, kualitas layanan, kepuasan

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Secara umum Sekretariat DPRD mempunyai tujuan akhir meningkatkan dan mempercepat terwujudnya pelayanan Sekretariat DPRD yang efektif, efisien dan berkualitas melalui pencapaian Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran sebagaimana tersebut di atas (Renstra Sekretariat DPRD Tahun 2009-2014). Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang menunjukkan tingkat pelaksanaan yang cukup lancar walaupun masih terdapat beberapa hambatan, dan pada kenyataannya masih banyak dirasakan bahwa kinerja di

Sekretariat DPRD belum seluruhnya terealisasi secara optimal, dan berakibat pada kualitas layanan yang belum memuaskan. Hal tersebut merupakan sebuah indikator bahwa kinerja aparat Sekretariat DPRD belum optimal yang mengakibatkan Anggota DPRD merasa tidak puas terhadap layanan yang diberikan dan memberikan sebuah komplain terhadap kinerja pelayanan, karena belum sesuai dengan yang diharapkan oleh Anggota DPRD.

Melihat kondisi yang demikian, diharapkan Sekretariat DPRD segera tanggap untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dan hambatan-

hambatan tersebut, dan dirasa perlu adanya perbaikan-perbaikan atau perbenahan-perbenahan dari berbagai aspek penyelenggaraan kegiatan demi tercapainya peningkatan kualitas layanan yang lebih memadai, karena apabila kelemahan ini dibiarkan begitu saja, maka akan menimbulkan citra pelayanan yang jelek yang menyebabkan kredibilitas Sekretariat DPRD jatuh sebagai pelayan Anggota DPRD yang merupakan unsur Aparatur Penyelenggara Pemerintah Daerah. Oleh sebab itu, profesionalisme atau layanan yang sebaik-baiknya (efektif, efisien dan berkualitas) terhadap Anggota DPRD mutlak harus diberikan. Sasarannya adalah pelayanan yang diberikan akan berkorelasi secara positif terhadap terwujudnya Pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

2. Rumusan Masalah

Masalah-masalah yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah kualitas layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang?
- b. Bagaimana Strategi untuk meningkatkan Kualitas Layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang

3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis kualitas layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang
- b. Untuk menganalisis strategi peningkatan kualitas layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang

4. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Instansi, memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan kualitas layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang.
- b. Bagi Pemerintah Kabupaten Magelang, sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kinerja aparat pelayanan pada Satuan

Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain yang berbasis Pelayanan Publik.

- c. Bagi Almamater, menambah referensi bacaan di Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

TINJAUAN TEORI

1. Layanan Jasa

Layanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain, dan menyediakan kepuasan pelanggan. *Service* (layanan) merupakan suatu proses. Proses ini terdiri dari banyak kegiatan yang melibatkan interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa. Dalam konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik. Senada dengan itu, Moenir (dalam Elok Murti Astuti, 2008) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Dalam versi pemerintah, definisi pelayanan publik dikemukakan dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, yaitu segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tujuan pelayanan publik antara lain: menentukan pelayanan publik yang disediakan, apa saja macamnya; memperlakukan pengguna pelayanan, sebagai *customers*; berusaha memuaskan pengguna pelayanan, sesuai dengan yang diinginkan mereka; mencari cara penyampaian pelayanan yang paling baik dan berkualitas; menyediakan cara-cara, bila pengguna pelayanan tidak ada pilihan lain.

2. Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam pemberian layanan. Parasuraman dkk (dalam Elok Murti Astuti, 2008), mengatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan: *tangible*, yaitu fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi. Hal ini berkaitan dengan fasilitas fisik, penampilan karyawan, peralatan dan teknologi yang digunakan dalam memberi layanan, *emphaty*, yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan. Hal ini berhubungan dengan perhatian atau kepedulian karyawan terhadap permasalahan yang dihadapi pelanggan, *responsiveness* (Daya Tanggap), yaitu kemampuan para staf untuk membantu dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Hal ini tercermin pada kecepatan, ketepatan layanan yang diberikan, keinginan karyawan untuk membantu para pelanggan, serta tersedianya karyawan pada jam-jam sibuk, *reliability* (Kehandalan), yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan. Dimensi ini berkaitan dengan ketepatan waktu layanan, kemampuan menyediakan layanan yang dijanjikan dengan akurat dan dapat diandalkan, dan kemampuan menyimpan data secara benar dan akurat, *assurance*, yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para karyawan (bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan). Tjiptono (2006) menyimpulkan bahwa citra kualitas layanan yang baik bukanlah berdasarkan persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan persepsi konsumen. Hal ini disebabkan karena konsumenlah yang mengkonsumsi serta menikmati jasa layanan, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi konsumen terhadap kualitas jasa merupakan penilaian yang menyeluruh terhadap keunggulan suatu jasa layanan.

3. Analisis SWOT

Analisis ini digunakan untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT dapat dibuat dalam bentuk matrik (*Matrix SWOT*), sebagai berikut:

	Faktor Internal	
	Strenght (S)	Weakness (W)
Faktor Eksternal	Opportunities (O)	Strategi S-O
	Threats (T)	Strategi W-O
	Strategi S-T	Strategi W-T

Gambar 1. Matrik SWOT

Sumber : Renstra Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang (2009-2014)

Menetapkan objektif/sasaran/tujuan yang dituliskan pada kolom pertama baris pertama adalah bagian penting, untuk mendefinisikan apa yang kita inginkan dalam melakukan analisis SWOT. Menetapkan score/skala kepentingan. Setiap nomor-nomor identifikasi yang dinyatakan dalam kolom SWOT hendaknya diberikan score atau nilai yang menunjukkan prioritas atau tingkat urgensinya. Score yang dibuat bisa mengikuti skala Likert misal 5: Baik/Penting/Relevan/Berat dan 1 Buruk/Sangat Tidak penting/Tidak relevan/Ringan untuk setiap pernyataan dari unsur-unsur SWOT. Dengan penyusunan skala ini, membantu pengambil keputusan melihat pengaruh dari pernyataan.

4. Penelitian Sebelumnya

Siti Anggraeni Susilaprapti (2009) melakukan penelitian tentang Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik di Kecamatan Pakem. Dari Penelitian yang dilakukan didapat bahwa Kinerja Karyawan Kecamatan Pakem dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih rendah, mengatakan bahwa kepuasan pengguna jasa ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu:Kepastian waktu, persyaratan, prosedur dan biaya,Petugas dapat memberikan/menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan cepat,Ada koordinasi antar petugas,Ada komunikasi yang baik antara petugas dan pelanggan,Tugas yang jelas bagi masing-masing petugas,Keadilan dalam

pemberian pelayanan, Sopan dalam memberikan pelayanan.

Penelitian tentang Upaya Peningkatan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lahat, menunjukkan hasil bahwa kinerja BKD dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa belum optimal, hal ini terlihat beberapa aspek yang dikeluhkan oleh masyarakat pengguna layanan, yaitu aspek akuntabilitas, responsibilitas dan responsivitas. Belum optimalnya kinerja organisasi publik ini dipengaruhi oleh variabel internal organisasi yang menyangkut pendelegasian wewenang yang tidak berjalan sebagaimana mestinya dan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusianya.

Kristanti (2005) yang melakukan penelitian terhadap kinerja kecamatan dalam pelayanan, menyimpulkan bahwa kinerja pelayanan publik di kecamatan masih rendah. Rendahnya kinerja pelayanan publik ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya, yaitu rendahnya kemampuan diskresi di lingkungan aparat birokrasi dan adanya budaya paternalistik yang masih kuat dipegang oleh aparat. Dan hal inilah yang mengakibatkan pelayanan publik di organisasi pemerintahan tersebut tidak memberikan kepuasan kepada masyarakat pengguna jasa layanan.

Elok Murti Astuti (2008) melakukan penelitian tentang Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Terhadap Nasabah Bank Niaga, Tbk dan membuat sebuah kesimpulan bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT Bank Niaga TBK telah dapat memenuhi kepuasan nasabah secara optimal yang ditunjukkan dengan telah mencapai tingkat rata-rata baik, dimana hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi prioritas utama dan harus dilaksanakan untuk memenuhi kepuasan nasabah yang sesuai dengan harapan nasabah adalah kebersihan dan kerapian kantor, kemampuan perusahaan cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan nasabah, pelayanan yang ramah serta siap menolong, penataan eksterior kantor yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang strategi peningkatan kualitas layanan adalah sama dengan penelitian sebelumnya yang juga membahas mengenai kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan. Namun demikian yang berbeda, yaitu sisi tekanan pada obyek penelitian dan bagaimana merumuskan sebuah strategi peningkatan kualitas layanan. Obyek dari Penelitian terdahulu berbasis pada pelayanan publik, sedangkan obyek dalam penelitian ini adalah Anggota DPRD yang merupakan wakil rakyat dan salah satu unsur Penyelenggara Pemerintah Daerah. Dalam penelitian ini juga akan membahas bagaimana strategi yang harus dirumuskan untuk peningkatan kualitas layanan di Sekretariat DPRD dimasa yang akan datang dengan menggunakan analisis SWOT.

METODE PENELITIAN

1. Obyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Anggota DPRD Kabupaten Magelang yang berjumlah 50 orang. Lokasi Penelitian adalah di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang, waktu penelitian pada bulan Februari-Maret 2012.

Metode yang dipergunakan adalah metode diskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

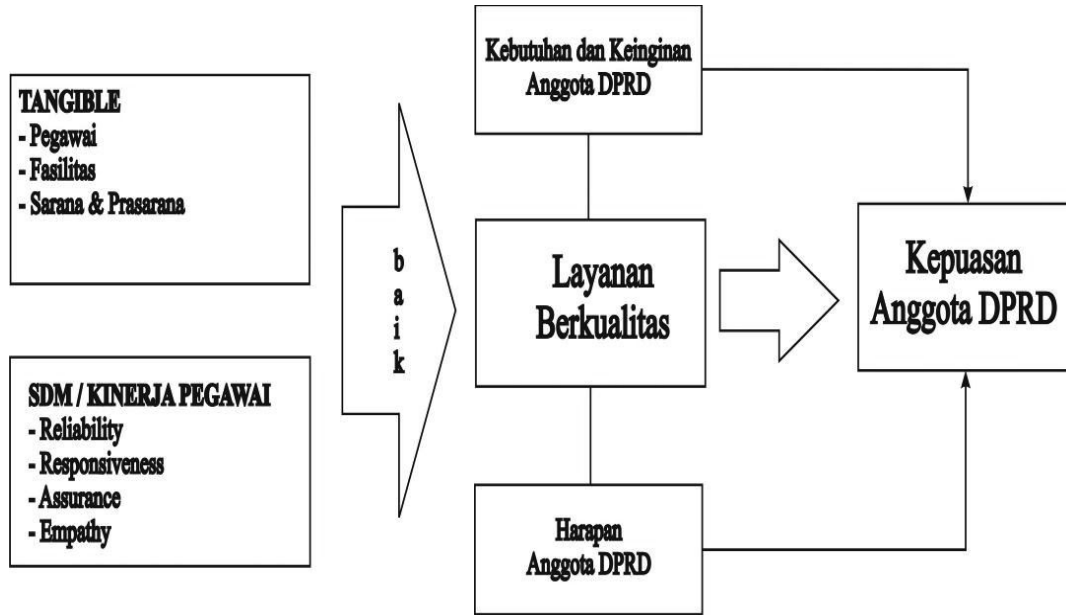
2. Kerangka Penelitian

Untuk mengetahui bagaimanakah kualitas layanan dan bagaimanakah strategi untuk meningkatkan kualitas layanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang, dalam upaya memberikan kepuasan layanan terhadap Anggota DPRD. Kerangka dari penelitian ini dalam sebuah gambar konsep kepuasan anggota DPRD disajikan pada gambar 2.

3. Pengumpulan Data

Alat Pengumpul Data

Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah kuesioner (daftar pertanyaan). Untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel yang telah ditentukan maka digunakan pertanyaan yang bersifat tertutup, dengan



Gambar 2. Kerangka Penelitian Konsep Kepuasan Konsumen
Sumber : Dwiyanto (2008)

menggunakan skala. Jawaban pertanyaan disusun dalam lima alternatif, dimana jawaban tersebut berskala ordinal, yaitu tingkat ukuran yang memungkinkan peneliti untuk mengurutkan respondennya dari tingkatan “paling rendah” ke tingkatan “paling tinggi” menurut suatu atribut tertentu. Dimana tingkat ukuran ordinal banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur kepentingan, sikap atau persepsi.

4. Definisi Operasional Variabel

Jasa atau pelayanan akan menjadi sesuatu yang bermanfaat, apabila didasarkan pada kepentingan pengguna jasa, dalam penelitian ini adalah Anggota DPRD Kabupaten Magelang dan kinerjanya bagi Instansi dalam hal ini Sekretariat DPRD. Artinya bahwa Sekretariat DPRD seharusnya mencurahkan perhatiannya pada hal-hal yang memang dianggap penting oleh Anggota DPRD Kabupaten Magelang. Dalam Penelitian ini akan digunakan Skala *servqual*, yang meliputi lima dimensi kualitas jasa. Setiap dimensi memiliki beberapa pertanyaan dan dijawab dalam rentang nilai 1 sampai 5, di mana angka 1 mewakili: tidak baik dan angka 5 mewakili

Sangat Baik, dengan total pertanyaan sebanyak 30. Berikut ini penjelasan mengenai ke-5 dimensi di atas, yaitu: *tangibles* (bukti terukur), menggambarkan fasilitas fisik, perlengkapan, dan tampilan dari personalia, *reliability* (kehandalan), yang merujuk kepada kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan handal, *responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan para staf untuk membantu dan memberikan pelayanan dengan tanggap, *assurance* (jaminan), meliputi karyawan yang sopan dan berpengetahuan luas yang memberikan rasa percaya serta keyakinan, *empathy* (empati), mencakup kepedulian serta perhatian individual kepada para pengguna.

5. Metode Analisis Data

a. Pengukuran Kualitas

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan untuk mengukur dimensi-dimensi kualitas layanan dengan metode *servqual*, antara lain:

- **Menentukan dimensi yang akan diukur**

Dimensi yang akan diukur meliputi indikator-indikator: *Tangibles* (bukti terukur)

di Sekretariat DPRD, *Reliability* (kehandalan) Pegawai Sekretariat DPRD, *Responsiveness* (daya tanggap) Pegawai Sekretariat DPRD, *Assurance* (jaminan / kepercayaan) Pegawai Sekretariat DPRD, dan *Empathy* (empati) Pegawai Sekretariat DPRD

● **Membuat dan menyebarkan kuesioner**

Kuesioner berisi Butir-butir pertanyaan dari masing-masing dimensi pengukuran kualitas dan Penilaian kualitas secara global sebagai berikut :

- (1) Dimensi *Tangibles*: kebersihan gedung dan Toilet, Penataan ekterior, Interior dan kerapian kantor, sarana dan prasarana kantor, kenyamanan fasilitas-fasilitas visual kantor, kemudahan menggunakan fasilitas yang ada, penampilan / kerapian pegawai, dan kemampuan pegawai menggunakan teknologi informasi
- (2) Dimensi *Reliability* antara lain: kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya, kemampuan pegawai dalam memberikan layanan dengan akurat dan tepat waktu, kemampuan pegawai dalam memberikan layanan dengan kehandalan dan hasil memuaskan, Kemampuan pegawai dalam penyimpanan dokumen administrasi yang dibutuhkan Anggota DPRD
- (3) Dimensi *Responsiveness* antara lain: kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan tugas, sikap tanggap pegawai terhadap kepentingan anggota DPRD, kemampuan pegawai dalam menjawab pertanyaan terhadap permasalahan / persoalan DPRD dengan tepat, kemampuan pegawai untuk merespon permintaan (perintah) anggota DPRD, kesiapan pegawai (selalu ada) pada saat dibutuhkan, Indikator *Assurance*, keramahan pegawai, Kesopanan pegawai, Kejujuran pegawai, Tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan, dan Pengetahuan dan

dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya

- (4) Indikator *Empathy* antara lain Perhatian, kesabaran pegawai dalam memberikan layanan, Kesiapan pegawai untuk memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan Anggota DPRD, Kesiapan pegawai untuk mengatasi permasalahan / persoalan / keluhan Anggota DPRD, Penilaian kualitas layanan secara global, Penampilan fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, penampilan pegawai, dan sarana prasarana di Sekretariat DPRD, Kemampuan Pegawai Sekretariat DPRD untuk melaksanakan layanan-layanan yang dijanjikan dengan akurat dan dapat diandalkan, Kemampuan Pegawai Sekretariat DPRD untuk merespon keinginan dan kebutuhan Anggota DPRD dengan kesiapan dan kesungguhan, Pengetahuan dan dedikasi Pegawai Sekretariat DPRD dalam melaksanakan tupoksi, Jujur dan dapat dipercaya, serta bersikap ramah dan sopan, Perhatian dan Kepedulian terhadap persoalan / permasalahan / keluhan Anggota DPRD, Pelayanan di Sekretariat DPRD secara keseluruhan
- Selanjutnya kuesioner tersebut disebar secara langsung kepada populasi yaitu 50 Anggota DPRD.

b. Pengolahan data

Data yang didapat berupa jawaban kuesioner disajikan dalam bentuk tabel (tabulasi) dan dicek ulang mengenai kebenarannya. Selanjutnya hasil pengolahan tersebut dapat diolah dengan menggunakan model statistika dengan Analisis Deskriptif dan Analisis Inferensial.

1. Analisis data

Hasil analisis dari pengolahan kuesioner merupakan target yang akan dijadikan tujuan pencapaian tingkat kualitas layanan yang ada. Hasil akhirnya dapat dinyatakan dalam nilai numerik yang mencerminkan tingkat kepentingan variabel dan dimensi pada

customer satisfaction performance. Penetapan besarnya nilai hasil ini didasarkan pada kesenjangan antara kepuasan harapan dan kepuasan yang diterima saat ini. Nilai kesenjangan negatif berarti lebih rendah dari yang diharapkan, atau adanya ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan, sedangkan nilai kesenjangan positif berarti lebih tinggi dari yang diharapkan, artinya layanan yang diberikan telah dapat memberikan kepuasan.

2. Pengukuran Tingkat kepentingan

Masri Singarimbun (Dalam Elok Murti Astuti: 2008) mengatakan suatu cara yang lebih sistematis dalam memberikan skor pada indeks-indeks adalah skala Likert (skala 5 tingkat) yang terdiri dari *sangat penting, penting, cukup penting, kurang penting, tidak penting*. Dalam penelitian ini penulis menggunakan istilah tersebut untuk tingkat pelaksanaan pelayanan/kinerja Sekreariat DPRD dengan *sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan tidak baik*. Dan terhadap tingkat kepentingan/harapan Anggota DPRD dengan *sangat puas, puas, cukup, kurang puas dan tidak puas*. Untuk tingkat kinerja / pelayanan yang diberikan penilaian dengan bobot:

- | | | | |
|------------------------|------|--------------|---|
| a. Jawaban Sangat Baik | (SB) | Diberi bobot | 5 |
| b. Jawaban Baik | (B) | Diberi bobot | 4 |
| c. Jawaban Cukup | (C) | Diberi bobot | 3 |
| d. Jawaban Kurang Baik | (KB) | Diberi bobot | 2 |
| e. Jawaban Tidak Baik | (TB) | Diberi bobot | 1 |

Untuk tingkat harapan/kepuasan Anggota DPRD diberi lima penilaian dengan bobot sebagai berikut:

- | | | | |
|------------------------|------|--------------|---|
| a. Jawaban Sangat Puas | (SP) | Diberi bobot | 5 |
| b. Jawaban Puas | (P) | Diberi bobot | 4 |
| c. Jawaban Cukup | (C) | Diberi bobot | 3 |
| d. Jawaban Kurang Pusa | (KP) | Diberi bobot | 2 |
| e. Jawaban Tidak Puas | (TP) | Diberi bobot | 1 |

3 Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Uji Validitas Instrumen

Proses validitas instrumen ini ialah: menyusun instrumen pengumpulan data berdasarkan logika dan paradigma teoritis yang ada serta definisi operasional variabel, berdasarkan definisi variabel tersebut ditentukan indikator-indikator variabel, baru disusun item atau butir-butir pertanyaan, instrumen tersebut kemudian dikonsultasikan pada dosen pembimbing sebagai tenaga ahli yang menguasai dan memahami permasalahan dari variabel yang akan diteliti, dan menerapkan atau uji coba kepada sasaran yang memiliki latar belakang sama. Proses penghitungan dilakukan melalui bantuan komputer program SPSS Versi 15,0 for Windows.

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas data menggunakan alat bantu statistik, yaitu program SPSS dengan metode *Cronbach Alpha*. Kuesioner akan dinyatakan reliabel apabila hasil penghitungan yang dilakukan terhadap skala sikap hasil pengisian kuesioner yang diberikan dan telah diisi oleh responden memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Purbayu, 2005). Setelah pengujian validitas dan reliabilitas data dan dinyatakan bahwa data tersebut valid atau tidak valid, maka dapat dilakukan analisis penghitungan lebih lanjut.

4. Analisis SWOT

Pencermatan faktor internal dan eksternal agar segera diketahui dan dikuasai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan faktor-faktor peluang dan ancaman / tantangan eksternal. Dari hasil analisis yang telah identifikasi sebagai *Strenghts, Weakness, Opportunities dan Threats*, kemudian dibuat 4 alternatif strategi SWOT dalam matrik SWOT, sebagai berikut:

Dari matrik SWOT tersebut dapat di peroleh 4 (empat) kemungkinan alternatif strategi, yaitu: Strategi SO yaitu menggunakan kekuatan yang

Gambar 3.. Strategi SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	Strategi S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	Strategi S - T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W -T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Renstra Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang (2009 – 2014)

dimiliki untuk mengambil peluang yang ada, Strategi ST yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang dihadapi, Strategi WO yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan-kelemahan, Strategi WT yaitu berusaha meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman yang ada.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung tugas dan fungsi, Sekretariat DPRD memiliki jumlah personil sebanyak 39 yang terdiri dari: 29 orang PNS, 2 orang CPNS, 2 orang Tenaga Honorar, dan 6 Orang Tenaga Harian Lepas

2. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Sekretariat DPRD, guna menunjang kegiatan layanan bagi Anggota DPRD antara lain gedung, rumah dinas, mushola, kendaraan, ATK, komputer PC, Laptop, LCD, Ac, TV dan wireless

3. Anggaran, Program dan Kegiatan

Guna menunjang pelayanan yang optimal dan berkualitas Sekretariat DPRD mempunyai dana operasional yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Magelang untuk mendukung Program

dan Kegiatan Sekretariat DPRD sebesar 14.778.762.500

4. Deskripsi Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah 50 orang Anggota DPRD dan seluruhnya merupakan responden atas kuesioner (daftar pertanyaan) tentang analisis tingkat pelayanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang.

a. Profil DPRD

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah atau disingkat DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah yang melaksanakan fungsi-fungsi pemerintah daerah sebagai mitra sejajar Pemerintah Daerah.

b. Karakteristik responden berdasarkan usia

Karakteristik responden dari kelompok umur dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1
Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Umur (tahun)	Jumlah	Prosentase
< 30 tahun	-	
31 – 40 tahun	10	20%
41 – 50 tahun	27	54%
51 – 60 tahun	10	20%
Lebih dari 60 tahun	3	6%
Jumlah	50	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa kisaran usia mayoritas adalah 41- 50 tahun sebanyak 27 orang (54%). Usia

ini adalah usia produktif bagi individu untuk berkarya.

c. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden ini diuraikan secara singkat tentang kondisi responden berdasarkan jenis kelamin. Secara rinci profil tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Status Perkawinan

		status perkawinan		Total
		tdk menikah	menikah	
Jenis kelamin	laki-laki	-	46	46
	Wanita	1	3	4
Total		1	49	50

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa responden terbanyak adalah laki-laki dan sudah menikah yaitu 46 orang. Sedangkan responden wanita hanya terdapat 4 orang 3 sudah menikah, hanya 1 orang responden wanita yang tidak menikah.

d. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden secara rinci terlihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA/ sederajat	21	42%
Sarjana Muda/Diploma	4	8%
Sarjana	19	38%
Pascasarjana	6	12%
Jumlah	50	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2012

e. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Jabatan

Masa jabatan responden secara rinci terlihat pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4.
Karakteristik Responden berdasarkan Masa Jabatan

Masa jabatan	Jumlah	Prosentase
1 periode	32	64%
2 periode	15	30%
3 periode	3	6%
Jumlah	50	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Anggota dewan yang menjadi responden dalam penelitian ini terbanyak merupakan anggota dewan yang baru menjalani 1 periode (32 orang atau 64%). Sedangkan yang menjalani 2 periode sebanyak 15 orang (30%) dan 3 responden sudah mempunyai masa jabatan selama 3 periode.

1. Analisis Deskriptif

Pelayanan sebagai suatu hal yang bertujuan untuk memuaskan konsumen sehingga setiap pengembangan kepuasan konsumen harus dimulai dari pemahaman terhadap persepsi dan kebutuhan konsumen. Pelayanan akan menjadi sesuatu yang bermanfaat, apabila didasarkan pada kepentingan pengguna jasa, dalam penelitian ini adalah Anggota DPRD Kabupaten Magelang dan kinerjanya bagi Instansi dalam hal ini Sekretariat DPRD. Artinya bahwa Sekretariat DPRD seharusnya mencurahkan perhatiannya pada hal-hal yang memang dianggap penting oleh Anggota DPRD Kabupaten Magelang. Dimensi / indicator kualitas layanan yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empaty* sebagai berikut:

a. Indikator *Tangible*

Berdasarkan dimensi *tangible*, kecenderungan jawaban responden menyatakan Kurang Baik terhadap pernyataan 1 tentang kebersihan gedung dan toilet yaitu sebanyak 25 atau 50% responden dan terhadap pernyataan 3 tentang Prasarana Kantor, yaitu sebanyak 24 atau 48% responden. Persepsi Responden terhadap Pernyataan 2, 4, 5 dan 7 kecenderungan jawaban adalah Cukup Baik, yaitu sebanyak 28 atau 56 % responden

untuk pernyataan 2 tentang Penataan Ekterior, Interior, dan Kerapian Kantor. Sebanyak 20 atau 40% responden terhadap pernyataan 4 tentang Kenyamanan fasilitas-fasilitas visual, sebanyak 26 atau 52% responden terhadap pernyataan 5 tentang Kemudahan Menggunakan fasilitas yang ada, dan sebanyak 27 orang atau 54% responden terhadap pernyataan 7 Kemampuan Pegawai menggunakan teknologi informasi. Sedangkan Persepsi terhadap pernyataan 6 tentang Penampilan / Kerapian Pegawai kecenderungannya yaitu sebanyak 40 atau 80% responden menyatakan Baik.

b. Indikator *Reliability*

Berdasarkan indikator *reliability*, jawaban responden terhadap pernyataan 1 kecenderungannya yaitu sebanyak 24 orang atau 48% responden menyatakan bahwa kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya kurang Baik. Sedangkan untuk pernyataan 2,3 dan 4 mempunyai kecenderungan jawaban Cukup Baik sebanyak 23 atau 46% pada pernyataan 2 tentang Kemampuan Pegawai dalam memberikan layanan dengan akurat dan tepat waktu, sebanyak 28 atau 56 % pada pernyataan 3 tentang Kemampuan Pegawai dalam memberikan layanan dengan kehandalan dan hasil memuaskan dan sebanyak 28 atau 56 % responden pada pernyataan 4 tentang Kemampuan Pegawai dalam penyimpanan dokumen administrasi yang dibutuhkan Anggota DPRD.

c. Indikator *responsiveness* atau daya tanggap

Berdasarkan indikator *responsiveness*, jawaban responden terhadap pernyataan 1 kecenderungannya yaitu sebanyak 26 orang atau 52% responden menyatakan bahwa Kesungguhan Pegawai dalam menyelesaikan Tugas adalah Baik. Sedangkan untuk pernyataan 2, 3, 4 dan 5 mempunyai kecenderungan jawaban Cukup Baik sebanyak 29 atau 58% pada pernyataan 2, sebanyak 31 atau 62 % pada pernyataan 3,

sebanyak 23 atau 46 % responden pada pernyataan 4, dan sebanyak 24 atau 48 % responden pada pernyataan 5.

d. Indikator *Assurance*

Berdasarkan indikator *assurance*, jawaban responden terhadap pernyataan 1, 2, 3, dan 4 kecenderungannya menyatakan Baik, yaitu sebanyak 42 orang atau 84% pada pernyataan 1, sebanyak 41 atau 82 % responden pada pernyataan 2, sebanyak 45 atau 90 % responden pada pernyataan 3, dan sebanyak 28 atau 74 % responden pada pernyataan 4. Sedangkan untuk pernyataan 5 tentang Pengetahuan dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kecenderungan jawaban responden sebanyak 33 atau 66 % menyatakan Cukup Baik.

e. Indikator *Empathy*

Berdasarkan indikator *empathy*, jawaban responden terhadap pernyataan 1 dan 2 kecenderungannya menyatakan Baik, yaitu sebanyak 33 atau 66% responden pada pernyataan 1, sebanyak 30 atau 60 % responden pada pernyataan 2. Sedangkan untuk pernyataan 3 tentang Kesediaan Pegawai untuk mengatasi permasalahan / persoalan / keluhan Anggota DPRD, kecenderungan jawaban responden sebanyak 25 atau 50% responden menyatakan Cukup Baik.

f. Indikator Kepuasan konsumen

Jawaban responden berdasarkan indikator tingkat kepuasan terbesar adalah cukup puas terdapat pada pernyataan 1, 2, 3, 5 dan 6. Pada pernyataan 1 sebesar 30 atau 60% responden, pernyataan 2 sebesar 25 atau 50% responden, pernyataan 3 sebesar 32 atau 96% responden, sebesar 25 orang atau 50% responden pada pernyataan 5 dan untuk pernyataan 4 sebanyak 33 atau 66% responden menyatakan Puas terhadap Pengetahuan dan dedikasi Pegawai Sekretariat DPRD dalam melaksanakan tupoksi, Jujur dan dapat dipercaya, serta bersikap ramah dan sopan.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai validitasnya tinggi, dimana koefisien korelasi validitas lebih besar daripada r tabel ($n = 50$, $r \text{ tabel} = 0,312$) yang berarti pengungkapan datanya valid dan sudah diteliti secara tepat. Hasil uji validitas disajikan pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Hasil Validitas Kuesioner

Kuesioner	r validitas	Keterangan	
Tangible.	t1	0,717	Valid
	t2	0,853	Valid
	t3	0,832	Valid
	t4	0,813	Valid
	t5	0,796	Valid
	t6	0,703	Valid
	t7	0,671	Valid
Reliabel	Rel 1	0,553	Valid
	Rel 2	0,799	Valid
	Rel 3	0,816	Valid
	Rel 4	0,650	Valid
Responsif	Res 1	0,719	Valid
	Res 2	0,567	Valid
	Res 3	0,717	Valid
	Res 4	0,795	Valid
	Res 5	0,774	Valid
Assurance	Asr 1	0,615	Valid
	Asr 2	0,610	Valid
	Asr 3	0,677	Valid
	Asr 4	0,741	Valid
	Asr 5	0,626	Valid
Empati	Em 1	0,700	Valid
	Em 2	0,856	Valid
	Em 3	0,788	Valid
Kepuasan	Kp 1	0,503	Valid
	Kp 2	0,840	Valid
	Kp 3	0,726	Valid
	Kp 4	0,425	Valid
	Kp 5	0,611	Valid
	Kp 6	0,712	Valid

Sumber: Data yang sudah diolah

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua variabel sudah valid dan dapat diikuti pada pengujian selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas diketahui nilai reliabilitas dari masing-masing variabel bersifat *reliabel* karena lebih besar daripada 0,312. Artinya bahwa dalam

melakukan penelitian tidak akan membuat sebuah kesalahan arah (*misleading*). Data penelitian bersifat reliabel artinya adalah instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dalam tabel 6 berikut :

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Tangible	0,787	Reliable
Reliability	0,782	Reliable
Responsiveness	0,783	Reliable
Assurance	0,753	Reliable
Empathy	0,818	Reliable
Kepuasan	0,757	Reliable

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

2. Analisis Tingkat Kualitas layanan

Penetapan besarnya nilai hasil ini didasarkan pada kesenjangan antara kepuasan harapan dan kepuasan yang diterima saat ini. Nilai kesenjangan negatif berarti lebih rendah dari yang diharapkan, atau adanya ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan, sedangkan nilai kesenjangan positif berarti lebih tinggi dari yang diharapkan, artinya layanan yang diberikan telah dapat memberikan kepuasan. Atau dapat juga dengan asumsi :

- Nilai harapan = nilai persepsi, maka konsumen puas
- Nilai harapan < nilai persepsi, maka konsumen sangat puas
- Nilai harapan > nilai persepsi, maka konsumen tidak puas

Berdasarkan hasil pengujian data dapat diketahui penilaian kepuasan Anggota DPRD berdasarkan masing-masing indikator. Penilaian kepuasan anggota DPRD berdasarkan indikator *Tangible* disajikan pada tabel 7.

Berdasarkan data pada tabel 7, nilai persepsi sebesar 1026 sedang nilai harapan sebesar 931, selisih sebesar 95 (nilai gap positif), yang artinya

Tabel 7
Daftar Rekapitulasi Penilaian Kepuasan Berdasarkan Indikator *Tangible*

No	Faktor	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Selisih
1	Kebersihan Gedung dan Toilet	115	133	-18
2	Penataan Ekterior, Interior, dan Kerapian Kantor	142	133	9
3	Sarana dan Prasarana Kantor	132	133	-1
4	Kenyamanan fasilitas-fasilitas visual	130	133	-3
5	Kemudahan Menggunakan fasilitas	153	133	20
6	Penampilan / Kerapian Pegawai	190	133	57
7	Kemampuan Pegawai menggunakan teknologi informasi	165	133	32
Jumlah		1026	931	95

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

indikator *tangible* telah dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

Penilaian kepuasan anggota DPRD berdasarkan indikator *Reliability* disajikan pada tabel 8.

artinya indikator *reliability* belum dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

Penilaian kepuasan anggota DPRD berdasarkan indikator *Responsiveness* disajikan pada tabel 9.

Tabel 8
Daftar Rekapitulasi Penilaian Kepuasan Berdasarkan Indikator *Reliability*

No	Faktor	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Selisih
1	Kemampuan Pegawai dalam menjalan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya	123	157	-34
2	Kemampuan Pegawai dalam memberikan layanan dengan akurat dan tepat waktu	167	157	10
3	Kemampuan Pegawai dalam memberikan layanan dengan kehandalan dan hasil memuaskan	156	157	-1
4	Kemampuan Pegawai dalam penyimpanan dokumen adminstrasi yang dibutuhkan	170	157	13
Jumlah		616	628	-12

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

Berdasarkan data pada tabel 8, nilai persepsi sebesar 616 sedang nilai harapan sebesar 628, selisih sebesar -12 (nilai gap negatif), yang

Berdasarkan data pada tabel 9, nilai persepsi sebesar 834 sedang nilai harapan sebesar 820, selisih sebesar 14 (nilai gap positif), yang artinya

Tabel 9
Daftar Rekapitulasi Penilaian Kepuasan Berdasarkan Indikator *Responsiveness*

No	Faktor	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Selisih
1.	Kesungguhan Pegawai dalam menyelesaikan Tugas	174	164	10
2.	Sikap Tanggap Pegawai terhadap Kepentingan Anggota DPRD	171	164	7
3.	Kemampuan Pegawai dalam menjawab pertanyaan terhadap permasalahan / persoalan Anggota DPRD dengan tepat	155	164	-9
4.	Kemampuan Pegawai untuk merespon permintaan (perintah) Anggota DPRD	164	164	0
5.	Kesiapan Pegawai (selalu ada) pada saat dibutuhkan	170	164	6
Jumlah		834	820	14

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

indikator *responsiveness* telah dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

Penilaian kepuasan anggota DPRD berdasarkan indikator *Assurance* disajikan pada tabel 10.

Penilaian kepuasan anggota DPRD berdasarkan indikator *Empathy* disajikan pada tabel 11.

Berdasarkan data pada tabel 11, nilai persepsi sebesar 531 sedang nilai harapan

Tabel 10
Daftar Rekapitulasi Penilaian Kepuasan Berdasarkan Indikator *Assurance*

No	Faktor	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Selisih
1.	Keramahan Pegawai	192	185	7
2.	Kesopanan Pegawai	191	185	6
3.	Kejujuran Pegawai	195	185	10
4.	Tugas yang diberikan kepada Pegawai dapat dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan	185	185	0
5.	Pengetahuan dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya	153	185	-32
Jumlah		916	925	-9

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

Berdasarkan data pada tabel 10, nilai persepsi sebesar 916 sedang nilai harapan sebesar 925, selisih sebesar -9 (nilai gap negatif), yang artinya indikator *assurance* belum dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

sebesar 513, selisih sebesar 18 (nilai gap positif), yang artinya dari indikator *empathy* Sekretariat DPRD dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

Tabel 11
Daftar Rekapitulasi Penilaian Kepuasan Berdasarkan Indikator *Empathy*

No	Faktor	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Selisih
1.	Perhatian, Kesabaran Pegawai dalam memberikan pelayanan	189	171	18
2.	Kesediaan Pegawai untuk memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan Anggota DPRD	177	171	6
3.	Kesediaan Pegawai untuk mengatasi permasalahan / persoalan Anggota DPRD	165	171	-6
	Jumlah	531	513	18

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

Penilaian kepuasan anggota DPRD berdasarkan semua indikator disajikan pada tabel 12.

3. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis-analisis yang telah dikemukakan di atas, maka perlu dilakukan

Tabel 12
Daftar Rekapitulasi Penilaian Kepuasan secara keseluruhan

No	Indikator	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Selisih
1.	Tangible	1026	931	95
2.	Reliability	616	628	-12
3.	Responsiveness	834	820	14
4.	Assurance	916	925	-9
5.	Empathy	531	513	18
	Jumlah	3923	3817	106

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

Berdasarkan data pada tabel 12, nilai persepsi sebesar 3923 sedang nilai harapan sebesar 3817, selisih sebesar 106 (nilai gap positif), yang artinya berdasarkan rata-rata 5 indikator service quality, Sekretariat DPRD telah dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

pencermatan faktor internal dan eksternal agar segera diketahui dan dikuasai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan faktor-faktor peluang dan ancaman / tantangan eksternal. Gambaran kondisi kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang, dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13
Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Kantor Sekretariat DPRD
Kabupaten Magelang

KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya uraian tugas yang jelas 2. Tersedianya Anggaran dan Program Kegiatan Sekretariat DPRD untuk Pengembangan SDM. 3. Adanya kinerja pegawai yang baik di Sekretariat DPRD. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya Pengetahuan dan dedikasi Pegawai dalam menjalankan tugas 2. Kurangnya kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. 3. Kebersihan Gedung dan Toilet yang kurang memadai 4. Kurang adanya kenyamanan fasilitas-fasilitas kantor 5. Sarana dan prasarana untuk pelayanan kurang mencukupi
PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya Kebijakan Bupati yang mendukung dalam upaya peningkatan kualitas layanan di Sekretariat DPRD 2. Adanya dukungan motivasi dan anggaran dari pimpinan DPRD. 3. Tersedianya lembaga-lembaga untuk Peningkatan SDM. 4. Tersedianya Anggaran Belanja dari APBD Kabupaten Magelang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh keadaan yang tidak stabil (Anggota DPRD yang berganti selama 1 periode / 5 tahun) 2. Tuntutan pelayanan yang terus berkembang. 3. Kegiatan operasional DPRD yang semakin meningkat. 4. Pengaruh Kebijakan Pemerintah dimasa yang akan datang.

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

Berdasarkan hasil analisis SWOT, berbagai alternatif strategi dapat disusun dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada, sebagaimana terlihat pada tabel 14.

PEMBAHASAN

Suatu layanan dapat dikatakan berkualitas apabila mampu memberikan kepuasan kepada pengguna layanan. Kepuasan tercapai apabila sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang yang berkedudukan sebagai unsur pelayanan terhadap

Anggota DPRD, diharapkan juga dapat memberikan layanan yang berkualitas, baik dari dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy* sehingga mampu memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD.

1. Analisis Indikator *Tangible* Terhadap Kepuasan

Indikator *tangible* secara keseluruhan, dengan menggunakan tujuh pernyataan menunjukkan hasil nilai gap positif, namun dari tujuh pernyataan tersebut tidak seluruhnya

Tabel 14
Strategi SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan kinerja pegawai yang baik, dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan dukungan motivasi dan anggaran dari Pimpinan DPRD 2. Tersedianya Anggaran Belanja Sekretariat DPRD dari APBD Kab. Magelang akan mendukung Sarana untuk peningkatan SDM, dalam upaya peningkatan layanan yang berkualitas 3. Adanya uraian tugas yang jelas dapat sebagai pedoman pelaksanaan tugas sehingga kinerja optimal sehingga mampu menjalankan tugas sesuai uraian tugas pokok dan fungsinya. 	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya dukungan dari Pimpinan DPRD dan Tersedianya Lembaga-lembaga peningkatan SDM, dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pengetahuan, dedikasi, kemampuan dalam menjalankan tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya. 2. Tersedianya Anggaran Belanja Sekretariat DPRD dari APBD Kab. Magelang dapat dimanfaatkan untuk mencukupi kurangnya sarana dan prasarana kantor penunjang kegiatan pelayanan terhadap DPRD, menambah anggaran dalam upaya peningkatan kenyamanan fasilitas-fasilitas kantor dan upaya peningkatan kebersihan gedung dan toilet di Sekretariat DPRD. 3. Adanya Kebijakan Bupati tentang Kepegawaian dapat dimanfaatkan untuk Menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja.

mempunyai nilai positif, ada beberapa pernyataan yang mempunyai nilai gap negatif . Pernyataan dengan nilai gap positif yaitu: Penataan Ekterior, interior dan kerapian kantor, Kemudahan menggunakan fasilitas, Penampilan / Kerapian Pegawai, Kemampuan Pegawai menggunakan teknologi informasi. Artinya bahwa ke-empat hal

tersebut mempunyai kualitas yang cukup memadai dan telah memberikan kepuasan kepada anggota Anggota DPRD, sehingga hal tersebut harus dipertahankan.

Adapun pernyataan dengan nilai gap negatif yaitu: Kebersihan Gedung dan Toilet, Sarana dan Prasarana Kantor, Kenyamanan fasilitas-fasilitas

Tabel 14
Strategi SWOT (Lanjutan)

	Strategi ST	Strategi WT
Ancaman (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kinerja pegawai yang baik dapat menciptakan jiwa profesionalisme dalam memberikan pelayanan secara maksimal kepada Anggota DPRD sesuai tuntutan dan perkembangan keadaan dan peningkatan kegiatan operasional DPRD. 2. Pemanfaatan anggaran dan program kegiatan pengembangan SDM bagi Pegawai secara berkala dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan dalam menciptakan layanan yang lebih baik pelaksanaannya sesuai perkembangan dan keadaan dimasa mendatang yang tidak stabil dan tidak dapat diperkirakan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membenahi fasilitas-fasilitas kantor, menjaga kebersihan gedung toilet dan meningkatkan kenyamanan penggunaan fasilitas-fasilitas kantor untuk memenuhi kepuasan Anggota DPRD, sehingga dimasa mendatang dapat menyesuaikan/ mengikuti dan mampu mengatasi tuntutan-tuntutan baru yang lebih berkembang dan terus meningkat. 2. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai dengan peningkatan SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai agar lebih bermanfaat dan dapat menunjang aktivitasnya sehingga mampu mendampingi secara dinamis terhadap kegiatan operasional DPRD yang terus meningkat, mampu menghadapi perubahan keadaan yang tidak stabil dan selalu siap menghadapi pengaruh kebijakan pemerintah dimasa yang akan datang.

Sumber: Data yang sudah diolah, 2012

visual. Artinya bahwa ke-tiga hal tersebut belum mempunyai kualitas yang mencukupi atau belum memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD, dan hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian dan perlu adanya peningkatan kualitas.

2. Analisis Indikator *Reliability* Terhadap Kepuasan

Indikator *Reliability* secara keseluruhan, dengan menggunakan empat pernyataan menunjukkan hasil nilai gap negatif. Dari empat

pernyataan tersebut menunjukkan dua pernyataan dengan nilai gap positif yaitu: Kemampuan pegawai dalam memberikan layanan dengan akurat dan tepat waktu, Kemampuan pegawai dalam penyimpanan dokumen administrasi yang dibutuhkan. Artinya bahwa kedua hal tersebut mempunyai kualitas yang cukup memadai dan telah memberikan kepuasan kepada anggota Anggota DPRD, sehingga hal tersebut harus dipertahankan.

Adapun pernyataan dengan nilai gap negatif yaitu: Kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Kemampuan pegawai dalam memberikan layanan dengan kehandalan dan hasil memuaskan. Artinya bahwa kedua hal tersebut belum mempunyai kualitas yang mencukupi atau belum memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD, sehingga perlu mendapat perhatian dan perlu adanya peningkatan kualitas.

3. Analisis Indikator *Responsiveness* Terhadap Kepuasan

Indikator *Responsiveness* secara keseluruhan, dengan menggunakan lima pernyataan menunjukkan hasil nilai gap positif, dari lima pernyataan tersebut ada beberapa pernyataan yang mempunyai nilai gap positif yaitu: Kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan tugas, Sikap tanggap pegawai terhadap kepentingan Anggota DPRD, Kesiapan pegawai (selalu ada) pada saat dibutuhkan, Kemampuan pegawai untuk merespon permintaan (perintah) Anggota DPRD. Artinya bahwa ketiga hal tersebut mempunyai kualitas yang cukup memadai dan telah memberikan kepuasan kepada anggota Anggota DPRD, sehingga hal tersebut harus dipertahankan.

Adapun pernyataan dengan nilai gap negatif yaitu: Kemampuan pegawai dalam menjawab pertanyaan terhadap permasalahan/persoalan Anggota DPRD dengan tepat. Artinya bahwa hal tersebut belum mempunyai kualitas yang mencukupi atau belum memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD, dan hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian dan perlu adanya peningkatan kualitas.

4. Analisis Indikator *Assurance* Terhadap Kepuasan

Indikator *Assurance* secara keseluruhan, dengan menggunakan lima pernyataan menunjukkan hasil nilai gap negatif. Dari lima pernyataan tersebut menunjukkan empat pernyataan dengan nilai gap positif yaitu: Keramahan pegawai, Kesopanan pegawai, Kejujuran pegawai, Tugas yang diberikan pegawai dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan.

Artinya bahwa keempat hal tersebut mempunyai kualitas yang cukup memadai dan telah memberikan kepuasan kepada anggota DPRD, sehingga hal tersebut harus dipertahankan.

Adapun pernyataan dengan nilai gap negatif yaitu: Pengetahuan dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Artinya bahwa hal tersebut belum mempunyai kualitas yang mencukupi atau belum memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD, sehingga perlu mendapat perhatian dan perlu adanya peningkatan kualitas.

5. Analisis Indikator *Empathy* Terhadap Kepuasan

Indikator *Empathy* secara keseluruhan, dengan menggunakan tiga pernyataan menunjukkan hasil nilai gap positif, dari tiga pernyataan tersebut ada beberapa pernyataan yang mempunyai nilai gap positif yaitu: Perhatian, kesabaran pegawai dalam memberikan pelayanan, Kesiapan pegawai untuk memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan anggota DPRD. Artinya bahwa kedua hal tersebut mempunyai kualitas yang cukup memadai dan telah memberikan kepuasan kepada anggota DPRD, sehingga hal tersebut harus dipertahankan.

Adapun pernyataan dengan nilai gap negatif yaitu: Kesiapan pegawai untuk mengatasi permasalahan/persoalan Anggota DPRD. Artinya bahwa hal tersebut belum mempunyai kualitas yang mencukupi atau belum memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD, dan hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian dan perlu adanya peningkatan kualitas.

6. Analisis Kepuasan Secara Keseluruhan

Berdasar lima indikator/dimensi *servqual* secara keseluruhan, yang menunjukkan nilai gap positif yaitu: *Tangible*, *Responsiveness* dan *empathy*, artinya bahwa ketiga indikator tersebut mempunyai kualitas yang cukup memadai dan telah memberikan kepuasan kepada anggota DPRD, sehingga hal tersebut harus dipertahankan.

Adapun indikator dengan nilai gap negatif yaitu: *Reliability* dan *Assurance*, artinya bahwa kedua tersebut belum mempunyai kualitas yang cukup memadai atau belum memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD, dan hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian dan perlu adanya peningkatan kualitas.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian, pengujian data dan analisis- analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka hasil dari penelitian ini menunjukkan indikator *tangible*, *responsiveness*, dan *empathy* telah dapat memberikan kepuasan, sedangkan indikator *reliability* dan *assurance* belum dapat memberikan kepuasan. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa berdasarkan rata-rata 5 indikator *servqual* (*service quality*) yaitu : *Tangible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance* dan *Empathy*, kualitas layanan di Sekretariat DPRD sudah baik atau telah dapat memberikan kepuasan kepada Anggota DPRD walaupun masih terdapat beberapa faktor yang belum sesuai dengan harapan dan keinginan sehingga perlu adanya peningkatan kualitas layanan yang lebih memadai.

Faktor-faktor yang telah memberikan Kepuasan terhadap Anggota DPRD antara lain: Penataan Ekterior, Interior, dan Kerapian Kantor, Penampilan/Kerapian Pegawai, Kemudahan Menggunakan fasilitas yang ada, Kemampuan Pegawai menggunakan teknologi informasi, Kemampuan Pegawai dalam, memberikan layanan dengan akurat dan tepat waktu, Kemampuan Pegawai dalam penyimpanan dokumen administrasi yang dibutuhkan Anggota DPRD, Kesungguhan Pegawai dalam menyelesaikan Tugas, Sikap Tanggap Pegawai terhadap Kepentingan Anggota DPRD, Kesiapan Pegawai (selalu ada) pada saat dibutuhkan, Keramahan Pegawai, Kesopanan Pegawai, kejujuran pegawai, Perhatian, Kesabaran Pegawai dalam memberikan pelayanan serta Kesiapan Pegawai untuk memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan Anggota DPRD.

Faktor-faktor yang cukup memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD antara lain: Kemampuan Pegawai untuk merespon permintaan (perintah) Anggota DPRD, Tugas yang diberikan kepada Pegawai dapat dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan, sedangkan factor-faktor yang kurang memberikan kepuasan terhadap Anggota DPRD antara lain: Kebersihan Gedung dan Toilet, Sarana dan Prasarana Kantor, Kenyamanan fasilitas-fasilitas visual, Kemampuan Pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Kemampuan Pegawai dalam memberikan layanan dengan kehandalan dan hasil memuaskan, Kemampuan Pegawai dalam menjawab pertanyaan terhadap permasalahan / persoalan Anggota DPRD dengan tepat, Pengetahuan dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, serta Kesiapan Pegawai untuk mengatasi permasalahan / persoalan Anggota DPRD.

Berdasarkan pencermatan terhadap faktor internal dan eksternal, maka strategi-strategi untuk peningkatan kualitas layanan di Sekretariat DPRD adalah sebagai berikut:

1. Menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan atau kompetensi sehingga mampu menjalankan tugas sesuai uraian tugas pokok dan fungsinya.
2. Mengupayakan peningkatan SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai agar lebih bermanfaat dan dapat menunjang aktivitasnya, yang bertujuan untuk:
 - a. Meningkatkan pengetahuan, dedikasi, kemampuan dalam menjalankan tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya.
 - b. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai sehingga mampu mendampingi secara dinamis terhadap kegiatan operasional DPRD yang terus meningkat, mampu menghadapi perubahan keadaan yang tidak stabil dan selalu siap menghadapi pengaruh kebijakan pemerintah dimasa yang akan datang.

3. Memanfaatkan anggaran yang tersedia secara optimal dan efektif serta merencanakan kebutuhan anggaran dimasa yang akan datang secara matang dari APBD Kabupaten Magelang guna mencukupi kurangnya sarana dan prasarana kantor penunjang kegiatan pelayanan terhadap DPRD, peningkatan kenyamanan fasilitas-fasilitas kantor dan upaya peningkatan kebersihan gedung dan toilet di Sekretariat DPRD.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran untuk mengatasi faktor-faktor yang mengakibatkan kurang puasnya Anggota DPRD yang kiranya dapat bermanfaat bagi Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang sebagai berikut :

1. Hendaknya lebih memperhatikan kebersihan gedung dan toilet yang merupakan salah faktor utama yang diinginkan Anggota DPRD dan membawa image yang baik bagi Sekretariat DPRD, dengan memanfaatkan Program: Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur, pada Kegiatan: Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor yang mencakup didalamnya yaitu pemanfaatan belanja alat kebersihan dan bahan pembersih secara efektif dan peningkatan kinerja tenaga harian lepas secara optimal dalam menjaga kebersihan

lingkup kantor Sekretariat DPRD.

2. Hendaknya mencukupi sarana dan prasana kantor guna menunjang kegiatan pelayanan terhadap DPRD dengan Pemanfaatan Anggaran Belanja sesuai Program Kegiatan yang tersedia secara efektif.
3. Hendaknya memperbaiki fasilitas-fasilitas visual kantor sehingga dapat memberikan kenyamanan terhadap Anggota DPRD.
4. Hendaknya Pegawai Sekretariat DPRD diberikan pengarahan dan pengawasan melekat agar mampu menjalankan tugas sesuai pokok dan fungsinya dan mempunyai rasa tanggung jawab atas pekerjaannya yang dilaksanakan.
5. Hendaknya Pegawai Sekretariat DPRD diberikan kursus-kursus ketrampilan atau bimbingan-bimbingan teknis sesuai dengan kebutuhan bidang tugasnya guna peningkatan SDM agar dapat meningkatkan pengetahuan, dedikasi, dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya secara optimal, lebih handal dan professional.
6. *Staff meeting* yang diadakan secara rutin untuk mengevaluasi kinerja staff.
7. Memberikan motivasi dan menumbuhkan kesadaran staf untuk mengatasi setiap permasalahan / keinginan-keinginan anggota DPRD secara suka rela, lebih tanggap dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Payne (2006), *The Essence of Service Marketing*, Yogyakarta: ANDI dan Pearson. Education (Asia) Pte. Ltd.
- Astuti, Elok Murti (2008), "*Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Terhadap Nasabah Bank Niaga, Tbk.*" Tesis Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Dale Furtwengler (2002), *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Dokumen Pelaksanaan Anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang Tahun 2012.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2006), *Reformasi Birokrasi Publik*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Fandy Tjiptono (2002), *Srategi Pemasaran*, Yogyakarta: Andy Offset.
- Hadari Nawawi (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- <http://aguswibisono.com/analisis-swot>
- <http://arokhman.blog.unsoed.ac.id/.../materi-MPP-mengukurkualitas-by>
- <http://damandiri.or.id/file/muhridwanipbdfpustaka.pdf>
- <http://digilib.ittellcom.ac.id/index.php/metode-servqual>
- <http://faizperjuangan.wordpress.com/2008/02/12/aplikasi-teori-analisis-swot-dalam-organisasi>
- <http://goongbusiness.com/in/article-bebas/ibs-swot-analysis.html>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/analisis-swot>
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/.../kualitas-layanan-service-quality-dan.htm>
- <http://meidi.multiply.com/journal/item/7-Filipina>
- <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article>
- <http://pustaka1987.wordpress.com/2010/09/03/servqual-metode-tepat-meningkatkan-kualitas-layanan-perpustakaan>
- <http://www.smeru.or.id/report/training/menjembatani-penelitian-dan-kebijakan>
- [Http://www.univpancasila.ac.id](http://www.univpancasila.ac.id). *Jurnal Ilmiah Exacta*. Vol.2 No.1 Mei 2009
- Keputusan Bupati Magelang Nomor 5 Tahun 2009 tentang *Kedudukan, Tugas dan Fungsi Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang*.
- Laksmiowati, Eny (2009), Peningkatan Kualitas Dan Efisiensi Waktu Pelayanan Perijinan (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Pelayanan Di Dinas Kabupaten Bantul). *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Peraturan Daerah Kabupaten Magelang No 29 Tahun 2008 tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Magelang*
- Ramiko dan Atik (2006), *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rencana Strategis* Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang Tahun 2009-2014.
- Sedarmayanti (2004), *Good Governance: Membangun Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktifitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang baik)*, Bandung: Mandar Maju.
- Soelasih, Yasinta (2003), Analisa Tingkat Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen dan Sarana Prasarana Fakultas Ekonomi Unika Atma Jaya, *Tesis Program Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*.
- Surya Darma (2005), *Manajemen Kinerja: Falsafah dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Susilaprapti, S.A. (2009), Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik di Kecamatan Pakem. *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Tjiptono, F. (2002), *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Zulian Yamit (2001), *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Yogyakarta: Ekonisia.