

Peningkatan Kualitas Pelayanan Pegawai Dengan Menggunakan Integrasi Metode *Importance Performance Analysis (IPA)*-*Quality Function Deployment (QFD)*

Wuri Aranningrum

Magister Kebijakan Publik, Departemen Administrasi, FISIP, UNAIR

Abstract

Human Resources is the most influential factor on satisfaction of service users in the service process. Based on the customer satisfaction index DG Budget for the year 2008-2010, assessed the need for efforts to improve the quality of service of the employee. To improve the quality of services, this study used the method of integration Importance Performance Analysis (IPA) and the method of Quality Function Deployment (QFD). Of the identification process employee service attributes, defined 24 service attributes to be assessed by the stakeholders. The results obtained from the IPA showed that the quality of service of the staff DJA still unwell, and established 14 service attributes were assessed needs improvement. From the house of quality results, nine technical response has obtained as an effort for improving service quality.

Keywords: service quality, importance performance analysis (ipa), quality function deployment (qfd).

Pendahuluan

Masih rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik dapat berakibat pada turunnya *trust* masyarakat terhadap pemerintah. Ketidakpercayaan masyarakat dapat berdampak tidak baik bagi proses pembangunan atau dukungan terhadap program-program pemerintah seperti pembenahan birokrasi dalam rangka percepatan pengembangan *good governance* (Dwiyanto, 2008).

Ditjen Anggaran, sebagai bagian dari Kementerian Keuangan mempunyai visi sebagai pengelola anggaran belanja negara yang efektif dan efisien. Dalam mencapai visinya, DJA mempunyai tugas dan fungsi merumuskan dan melaksanakan kebijakan/standarisasi di bidang penganggaran dan memberikan bimbingan teknis dalam penyusunan anggaran kementerian/lembaga. Indeks kepuasan pelanggan DJA selama tahun 2008-2010 menunjukkan nilai yang kurang memuaskan jika dibandingkan dengan unit organisasi lain di lingkungan kementerian keuangan, yaitu tahun 2008 dengan nilai indeks sebesar 3,6; tahun 2009 sebesar 3,78; dan tahun 2010 sebesar 3,79. Kepuasan pengguna jasa (*stakeholder*) tergantung dari interaksi antara pegawai yang

melayani dengan para pengguna layanan mereka. Berdasarkan hal itu, maka perlu dilakukan evaluasi dan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya pegawai yang melayani, agar kepuasan pengguna jasa meningkat pula. Evaluasi dilakukan dengan metode *Importance Performance Analysis (IPA)* dan upaya peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan *Quality Function Deployment (QFD)*.

Berdasarkan pada apa yang telah dijabarkan, dapat dirumuskan beberapa rumusan permasalahan, yaitu :

- 1) Bagaimanakah kualitas pelayanan pegawai secara keseluruhan ?
- 2) Atribut-atribut apa saja yang perlu ditingkatkan dan ditetapkan sebagai *customer requirement* ?
- 3) Respon apa sajakah yang perlu dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan pegawai ?

Kualitas

Sebelum mendefinisikan kualitas pelayanan, perlu dijelaskan terlebih dahulu istilah kualitas dan pelayanan. Para pakar kualitas mempunyai pendapat tentang definisi kualitas

sesuai dengan sudut pandangnya. Crosby mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya. Deming menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar (Tjiptono, 2003). J.M. Juran mengartikan kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) (Yuri & Nurcahyo, 2013). Sementara Goestch & Davis (1994) mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2007). Dari beraneka ragam definisi tentang kualitas, Gaspersz (2011) merangkum bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada 2 (dua) pengertian pokok, yakni : 1) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung ataupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu; 2) Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Pelayanan

Seperti halnya kualitas, istilah pelayanan pun coba didefinisikan oleh beberapa pakar. Sampara Lukman mendefinisikan pelayanan sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar-seseorang dengan orang lain, dan menyediakan kepuasan pelanggan (Sinambela, 2007). Gummesson (1987) mendefinisikan jasa sebagai “*something which can be bought and sold but which you cannot drop on your feet*”. Kotler (2000) mendefinisikan jasa sebagai “setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu”. Dan ditambahkan oleh Gronroos (2000) bahwa jasa adalah “proses yang terdiri dari serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa atau sumber daya fisik atau barang dan atau system penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan” (Tjiptono, 2007).

Mendefinisikan pelayanan lebih sukar dibandingkan dengan mendefinisikan produk barang. Hal ini dikarenakan pelayanan mempunyai karakteristik yang berbeda dengan produk barang. Karakteristik tersebut antara lain (Tjiptono, 2007) :

1. *Intagibility*, artinya jasa bersifat *intangible* yaitu tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi.
2. *Heterogeneity*, artinya jasa bersifat sangat variabel, karena merupakan *non-standardized output*, yaitu memiliki beragam variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut diproduksi.
3. *Inseparability*, artinya bahwa interaksi antara penyedia jasa dengan pelanggan merupakan ciri khusus yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa bersangkutan.
4. *Perishability*, artinya bahwa jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu mendatang, dijual kembali, atau dikembalikan.

Kualitas Pelayanan

Lewis & Booms (1983) pertama kali mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai ukuran untuk melihat seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu memenuhi ekspektasi pelanggan. Goetsch & Davis (2002) yang merumuskan kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan. Evans & Lindsay (1997), melihat kualitas pelayanan dari berbagai segi yakni segi pelanggan, segi produk, segi pemakaian, dan segi nilai. Dari segi pelanggan, kualitas pelayanan itu muaranya pada kepuasan yaitu sesuatu yang sebaik mungkin dapat memuaskan pelanggan. Dari segi produk, kualitas pelayanan itu tentunya memiliki spesifikasi tertentu. Dari segi pemakaian, bermakna tingkat kesesuaian dengan keinginan pelanggan/konsumen/masyarakat. dan dari segi

nilai, kualitas pelayanan itu merupakan hubungan antara kegunaan/kepuasan dengan harga yang harus dikeluarkan pelanggan/ konsumen/ masyarakat (Ibrahim, 2007).

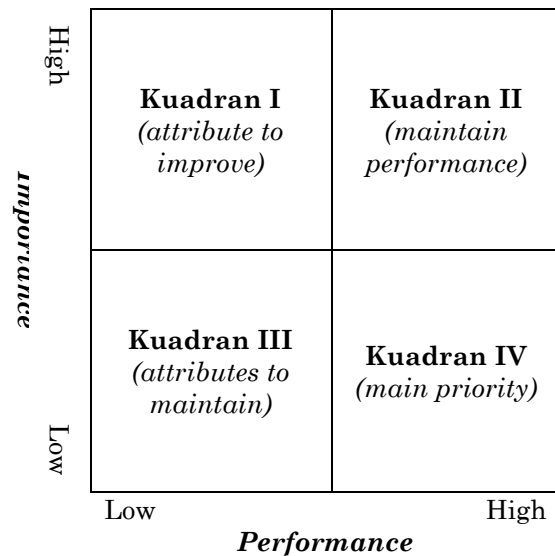
Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) melalui serangkaian penelitian terhadap berbagai macam industri jasa, berhasil mengidentifikasi 5 (lima) dimensi pokok kualitas pelayanan, yakni:

- (1) *Tangibles* (Bukti fisik), ialah penampilan dan performansi dari fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan material-material komunikasi yang digunakan dalam proses penyampaian layanan.
- (2) *Responsiveness* (Daya tanggap), ialah kemauan atau keinginan pihak penyedia jasa untuk segera memberikan bantuan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan, menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan memberikan jasa itu dengan cepat.
- (3) *Reliability* (Kehandalan), ialah kemampuan pihak penyedia layanan dalam memberikan pelayanan secara tepat dan akurat dan menyampaikan pelayanannya sesuai dengan waktu yang dijanjikan, sehingga pengguna layanan dapat mempercayai dan mengandalkannya.
- (4) *Assurance* (Jaminan), ialah pemahaman dan sikap kesopanan dari karyawan dikaitkan dengan kemampuan mereka dalam memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa pihak penyedia jasa mampu memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya. Dimensi *assurance* mencakup beberapa indikator kualitas yang diidentifikasi sebelumnya, seperti kompetensi, kesopanan, kredibilitas, dan keamanan.
- (5) *Empathy* (Empati), ialah tingkat perhatian atau tingkat kepedulian individual yang dapat diberikan pihak penyedia jasa kepada pengguna layanannya. Dimensi *emphaty* mencakup beberapa indikator kualitas yang diidentifikasi sebelumnya, seperti akses, komunikasi, dan kemampuan memahami pelanggan.

Importance Performance Analysis (IPA)

Importance Performance Analysis (IPA) merupakan metode turunan SERVQUAL (Rang

kuti, 2002). Ada dua *stream* pendekatan dalam metode ini, yaitu: 1) menilai kesenjangan kinerja dengan menghitung selisih antara skor *performance* dengan skor *importance*; 2) mengidentifikasi atribut-atribut layanan yang prioritas untuk ditingkatkan dan mempunyai dampak terhadap peningkatan kepuasan pelanggan dengan menggunakan diagram kartesius yang terbagi ke dalam empat kuadran.



Matrik Importance Performance Analysis (IPA)

Masing-masing kuadran memiliki penjelasan tersendiri, yaitu :

1. Kuadran I
Kuadran yang berada di sebelah kiri atas ini memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pelanggan, tetapi pada kenyataannya atribut-atribut ini belum sesuai seperti yang diharapkan. Atribut-atribut yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan. Caranya adalah dengan melakukan perbaikan secara terus menerus sehingga *performance* atribut yang ada dalam kuadran ini akan meningkat.
2. Kuadran II
Kuadran II adalah kuadran yang terletak di kanan atas ini memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan

atribut-atribut tersebut sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga kepuasannya relatif tinggi. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua atribut ini menjadikan produk atau jasa tersebut unggul di mata pelanggan.

3. Kuadran III

Kuadran yang terletak di sebelah kiri bawah ini adalah wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh pelanggan sangat kecil.

4. Kuadran IV

Kuadran yang terletak di kanan bawah ini adalah wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan tetapi kinerjanya dirasakan terlalu berlebihan. Atribut-atribut dalam kuadran ini dapat dikurangi agar perusahaan dapat menghemat biaya.

Quality Function Deployment (QFD)

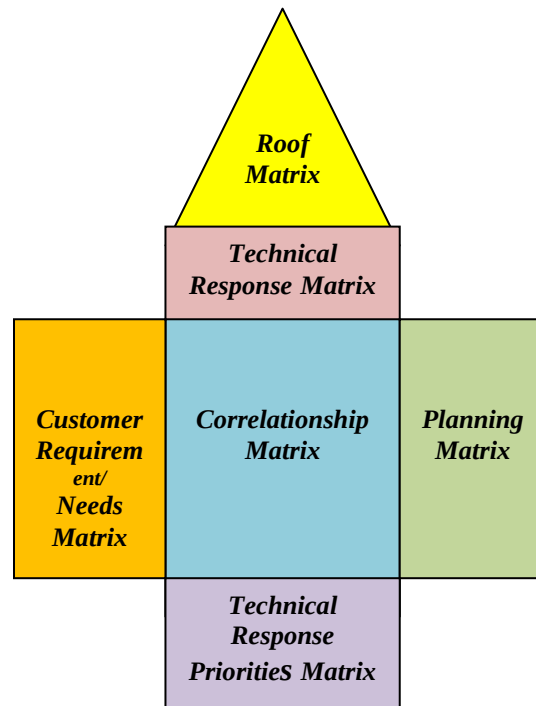
Definisi *Quality Function Deployment* (QFD) menurut Subagyo (2000) adalah suatu cara untuk meningkatkan kualitas barang atau jasa dengan memahami kebutuhan konsumen, lalu menghubungkannya dengan ketentuan teknis untuk menghasilkan barang atau jasa di tiap tahap pembuatan barang atau jasa yang dihasilkan. Sementara itu, Gasperz (2001) mendefinisikan QFD sebagai suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menterjemahkan kebutuhan-kebutuhan ke dalam kebutuhan teknis yang relevan, dimana masing-masing area fungsional dan level organisasi dapat mengerti dan bertindak.

QFD juga mencakup monitor dan pengendalian yang tepat dari proses operasional menuju sasaran (Marimin, 2004). QFD menurut Tjiptono & Diana (2003) adalah taktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD menerje-

mahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang diungkapkan, dapat disimpulkan bahwa QFD merupakan metode yang berusaha untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi produk yang dihasilkan perusahaan, yang dengan cara ini diharapkan output yang dihasilkan dapat memenuhi harapan pelanggan karena telah diikutsertakan sejak proses perencanaan.

Struktur QFD sering dianalogikan dengan sebuah matriks yang berbentuk rumah, yang sering disebut dengan *House of Quality*. Matriks *House of Quality* dapat digambarkan sebagai berikut :



Secara umum, matriks *House of Quality* terdiri dari 6 (enam) komponen utama. Komponen-komponen tersebut antara lain (Tan & Pawitra (2001), Tjiptono & Diana (2003), Rampsard (2003), Marimin (2004), Wijaya (2011), dan Yuri & Nurcahyo (2013)) :

- (1) *Customer Requirement Matrix* (WHATs), merupakan matriks yang berisi daftar kebutuhan dan keinginan konsumen;
- (2) *Planning Matrix* (WHYs), merupakan matriks yang menggambarkan persepsi pelanggan yang diamati melalui survey/riset. Matriks ini digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam rencana-rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut;
- (3) *Technical Response Matrix* (HOWs), merupakan matriks yang berisi tanggapan atau jawaban perusahaan untuk memenuhi *customer requirement*;
- (4) *Correlation Matrix*, merupakan matriks yang menggambarkan persepsi tim QFD mengenai keterkaitan antara *technical response* dan *customer requirement*.
- (5) *Technical Corelation (Roof) Matrix*, merupakan matriks yang digunakan untuk mengidentifikasi di mana *technical response* saling mendukung atau saling mengganggu satu dengan yang lainnya di dalam desain produk;
- (6) *Technical Response Priorities (Floor) Matrix*, merupakan matriks yang digunakan untuk mencatat prioritas yang ada pada matriks *technical response*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif. Variabel dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan pegawai yang diperoleh dari hasil selisih antara skor *performance* dengan skor *importance* berdasarkan lima dimensi kualitas menurut Parasuraman dkk. Atribut pelayanan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini berdasarkan dimensi kualitas tersebut ada sebanyak 24 item. Instrumen yang digunakan untuk mencari nilai kepentingan dan kinerja atribut-atribut layanan, menggunakan kuesioner dengan opsi jawaban tertutup dengan skala likert yang disebarkan kepada 96 orang responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *incidental sampling*.

Metode analisis data yang digunakan adalah metode IPA dan metode QFD. Metode IPA digunakan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan pegawai, sedangkan QFD digunakan

untuk menghasilkan respon apa yang perlu dilakukan guna meningkatkan kualitas pelayanan pegawai.

Terkait dengan metode IPA, penulis menggunakan bantuan software SPSS versi 20. Sementara metode QFD yang dianalogikan dengan *house of quality*, disusun dengan menggunakan piranti Microsoft Excel. Adapun tahapan dalam menyusun *house of quality* adalah :

- (1) Menetapkan *customer requirement* berdasarkan hasil *importance-performance analysis*.
- (2) Menentukan tingkat kepentingan (*customer importance level*) masing-masing *customer requirement* berdasarkan persepsi responden
- (3) Menetapkan respon teknis (*technical response*) untuk memenuhi *customer requirements*
- (4) Menentukan hubungan keterkaitan (*correlation*) antara *customer requirement* dengan *technical response*.
- (5) Menentukan *trade roof* atau keterkaitan antar respon teknis yang satu dengan yang lainnya. Hubungan ini dapat dinyatakan dengan hubungan positif (+) apabila hubungan dinilai berjalan searah. Ini dapat dimaknai bahwa apabila salah satu respon teknis naik maka akan berpengaruh positif pada kenaikan respon teknis yang berkaitan tersebut. Sebaliknya, terdapat hubungan negatif (-) apabila hubungan dinilai berjalan tidak searah. Hal ini terjadi bila satu respon teknis mengalami penurunan tapi respon teknis yang lain mengalami kenaikan.
- (6) Menentukan respon teknis yang prioritas, berdasarkan nilai *absolute importance* (tingkat kepentingan absolut) dan kepentingan relatif (*relative importance*).

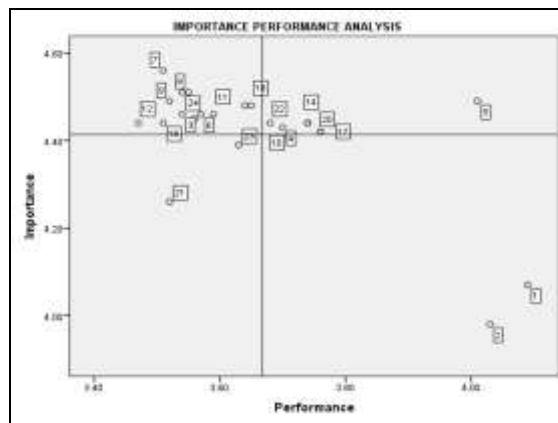
Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan kinerja atribut-atribut layanan pegawai, diperoleh nilai *gap* sebesar -0,74. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan kualitas pelayanan pegawai belum dinilai baik.

a) Gambaran Atribut Pelayanan dengan Metode IPA

Nilai kepentingan dan kinerja yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis dengan metode IPA yang diaplikasikan kedalam matriks *importance performance*. Adapun gambaran atribut-atribut layanan yang diperoleh dengan menggunakan metode IPA dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Tabel 1
Gambaran Kualitas Pelayanan Pegawai DJA



Berdasarkan hasil identifikasi atribut dengan metode IPA, diperoleh 12 atribut yang berada di kuadran I, 8 atribut yang berada di kuadran II, 2 atribut di kuadran III, dan 2 atribut kuadran IV. Dari hasil pemetaan/identifikasi atribut-atribut ini, selanjutnya ditetapkan atribut pada kuadran berapakah yang akan diinput sebagai *customer requirement* dalam matrik *house of quality* (hoq).

b) Analisis House of Quality

1) *Customer requirement matrix*

Dari hasil diskusi/brainstorming ditetapkan atribut-atribut yang berada pada kuadran I dan III, yaitu sebanyak 14 atribut layanan yang diinput ke dalam *house of quality*.

2) *Planning matrix*

Setelah ditetapkan *customer requirement* (kebutuhan konsumen), yang dilakukan selanjutnya adalah menyusun *planning matrix*. Pada penelitian ini tidak dilakukan proses *competitive assessment* karena pihak penyedia jasa memang tidak mempunyai pihak pesaing, sehingga matriks perencanaan hanya akan terdiri dari tingkat kepentingan *customer requirement* yang diperoleh dari hasil kuesioner.

3) *Technical response matrix*

Kemudian tahapan berikutnya adalah merumuskan respon teknis untuk menjawab kebutuhan konsumen. Pada tahap ini dapat dirumuskan 9 respon teknis antara lain : 1) pemetaan kompetensi; 2) penataan jumlah dan distribusi pegawai; 3) seleksi dan penempatan SDM yang tepat; 4) pelatihan; 5) peningkatan komunikasi yang efektif; 6) pemberdayaan karyawan; 7) peningkatan kapasitas stakeholder; 8) kriteria penilaian kinerja yang berimbang; 9) sistem reward bagi yang berprestasi.

4) *Correlationship*

Setelah dirumuskan respon teknis, baru ditentukan *relationship* (hubungan) antara respon teknis dengan kebutuhan konsumen. adapun jenis hubungan ini ada 3 dengan nilai bobot tersendiri, yaitu hubungan lemah (bobot nilai 1), hubungan sedang (bobot nilai 3), hubungan kuat (bobot nilai 9).

5) *Technical corelation matrix*

Selanjutnya menentukan hubungan antara respon teknis. Berdasarkan hasil diskusi, didapatkan 8 hubungan positif antara respon teknis. Hubungan positif diartikan adanya hubungan searah antara respon teknis yang satu dengan respon teknis yang lain. Setiap perubahan yang dilakukan pada satu respon teknis, akan mengakibatkan perubahan yang searah pada respon teknis lainnya

6) *Technical priorities matrix*

Setelah itu, langkah yang terakhir adalah menentukan nilai kepentingan respon teknis (absolute importance) yang diperoleh dari jumlah perkalian antara

hubungan respon teknis-kebutuhan konsumen dengan tingkat kepentingan konsumen. adapun respon teknis yang mempunyai nilai kepentingan paling tinggi merupakan respon teknis yang dinilai berpengaruh dalam pemenuhan kebutuhan konsumen, sehingga dipriori-taskan untuk dilakukan. Adapun hasil penyusunan house of quality dalam menghasilkan upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pegawai.

Kesimpulan

1. Kualitas pelayanan pegawai dinilai masih buruk dengan atribut ketepatan waktu penyelesaian merupakan atribut dengan nilai kesenjangan tertinggi dan atribut penggunaan kartu identitas penelaah merupakan atribut dengan nilai kesenjangan terendah.
2. Atribut-atribut yang dinilai prioritas ditingkatkan dan ditetapkan sebagai *customer requirement* ada 14 atribut, antara lain : 1) Sikap proaktif (antisipatif) dalam melayani *stakeholder* (dimensi *responsiveness*); 2) Kesesuaian jumlah pegawai yang melayani (dimensi *reliability*); 3) Ketepatan waktu penyelesaian (dimensi *reliability*); 4) Ketelitian dalam menilai dokumen yang diserahkan oleh *stakeholder* (dimensi *reliability*); 5) Kecekatan dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* (dimensi *responsiveness*); 6) Persamaan persepsi antar pegawai yang melayani (dimensi *assurance*); 7) Kemampuan analisa (dimensi *assurance*) ; 8) Sikap ramah dan sopan (dimensi *assurance*); 9) Menghindari arogansi kekuasaan (dimensi *assurance*); 10) Pengetahuan & keahlian pegawai DJA di bidang penganggaran (dimensi *assurance*); 11) Kesabaran dalam melayani *stakeholder* (dimensi *emphaty*); 12) Terbuka terhadap kritik dan saran yang diajukan *stakeholder* (dimensi *emphaty*); 13) Mudah ditemui/dihubungi ketika diperlukan (dimensi *emphaty*); 14) Kemampuan dalam *problem solving* (dimensi *assurance*).
3. Respon teknis yang dapat diusulkan untuk dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan pegawai secara berurutan prioritasnya adalah: 1) Peningkatan komunikasi yang efektif; 2) Pelatihan; 3) Pemberdayaan Karyawan; 4); Seleksi dan penempatan SDM yang tepat; 5) Pemetaan kompetensi; 6) Kriteria penilaian kinerja yang berimbang 7) Sistem reward bagi yang berprestasi; 8) Penataan jumlah dan distribusi pegawai; 9) Peningkatan kapasitas *stakeholder*.

Daftar Pustaka

- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mengapa Pelayanan Publik*. Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta : UGM PRESS.
- Eriyanto. 2007. *Teknik Sampling : Analisis Opini Publik*. Yogyakarta : PT. LKiS Pelangi Aksara.
- Gasperz, Vincent. 2011. *Total Quality Management untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Edisi Revisi & Perluasan. Vinchristo Publication.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung : Mandar Maju.
- Kotler, P.,& Keller, K.,L. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12. Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT INDEKS.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Grasindo.
- Nasution, M.E.,& Hardius Usman. 2008. *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Priyatno, Duwi. 2012. *Belajar Praktis Analisis Parametrik Dan Non Parametrik Dengan SPSS*. Yogyakarta : Gava Media.
- Purwoto, Agus. 2007. *Panduan Laboratorium Statistik Inferensial*. Grasindo.
- Rampersard, Hubert K. 2003. *Total Performance Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction : Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan plus Analisis Kasus PLN-JP*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Decenzo, David A. 2005. *Fundamentals Of Human Resource Management*. Eight Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Sarwono, Jonathan. 2010. *Pintar Menulis Karangan Ilmiah : Kunci Sukses dalam Menulis Ilmiah*. Bandung : C.V. Andi Offset.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Siinambela, Lijan Poltak, dkk. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suwatno & Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Subarsono, Ag. 2008. *Pelayanan Publik yang Efisien, Efektif, dan Non-Partisan*. Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta : GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS.
- Tjiptono, Fandy & Gregorius Chandra. 2007. *Service, Quality, & Satisfaction*. Edisi 2. Yogyakarta : C.V. Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi Offset.
- Usman, H. & Purnomo S.A. 2011. *Metodologi Penelitian Sosial*. Edisi 2. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa : Desain SERVQUAL, QFD, dan Kano : Disertai Contoh Aplikasi dalam Kasus Penelitian*. Jakarta : PT. Indeks.
- Yuri M.Z.,T. & Rahmat Nurcahyo. 2013. *TQM : Manajemen Kualitas Total dalam Perspektif Teknik Industri*. Jakarta : PT. Indeks.