



**MODUL PROSES DAN PERUMUSAN KEBIJAKAN PUBLIK**

**(MAP 221)**

**MODUL 9**  
**TEKNIK ANALISIS KEBIJAKAN PUBLIK (BASIC)**

Universitas  
**DISUSUN OLEH**  
**DR. MAYA PUSPITA DEWI, S.SOS., M.SI**  
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2021**

## TEKNIK ANALISIS KEBIJAKAN PUBLIK

### A. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis dan mengembangkan pemahaman mengenai teknik analisis kebijakan publik level basic.

### B. Pendahuluan

Modul ini memperkaya pemahaman dan pengetahuan mahasiswa dalam menganalisis cakupan ilmu kebijakan publik dan perkembangannya melalui pembelajaran tentang teknik analisis kebijakan public secara *basic*. Terdapat berbagai jenis teknis analisis kebijakan public *basic* yakni :

1. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
2. *Focus Group Discussion*
3. *Benchmarking*
4. *Observation Pemetaan*
5. *Matriks Komparasional*
6. *Ekstrapolasi*
7. *Fishbone analysis*
8. *Logical framework*

Pada pembahasan modul ini akan dijelaskan beberapa jenis dari teknik analisis kebijakan diatas, diantaranya :

1. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
2. *Focus Group Discussion*
3. *Fishbone Analysis*

### C. Analytic Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. (Syaifulah:2010).

Berikut adalah pengertian *Analytical Hierarchy Process* menurut para ahli :

1. Taylor (2014), AHP adalah sebuah metode untuk memeringkat alternatif keputusan dan memilih yang terbaik dengan beberapa kriteria. AHP mengembangkan satu nilai numerik untuk memeringkat setiap alternatif keputusan, berdasarkan pada sejauh mana tiap-tiap alternatif memenuhi kriteria pengambil keputusan.
2. Putri (2012), AHP adalah analisis yang digunakan dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan sistem, dimana pengambil keputusan berusaha memahami suatu kondisi sistem dan membantu melakukan prediksi dalam mengambil keputusan.
3. Nugeraha (2017), AHP adalah sebuah konsep untuk pembuatan keputusan berbasis multicriteria (kriteria yang banyak). Beberapa kriteria yang dibandingkan satu dengan lainnya (tingkat kepentingannya) adalah penekanan utama pada konsep AHP.

4. Herjanto (2009), AHP adalah suatu teknik pengambilan keputusan yang dikembangkan untuk kasus-kasus yang memiliki berbagai tingkat (hirarki) analisis

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah disbanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Penggunaan AHP bukan hanya untuk institusi pemerintahan atau swasta namun juga dapat diaplikasikan untuk keperluan individu terutama untuk penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kebijakan atau perumusan strategi prioritas. AHP dapat diandalkan karena dalam AHP suatu prioritas disusun dari berbagai pilihan yang dapat berupa kriteria yang sebelumnya telah didekomposisi (struktur) terlebih dahulu, sehingga penetapan prioritas didasarkan pada suatu proses yang terstruktur (hirarki) dan masuk akal. Jadi pada intinya AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menyusun suatu hirarki kriteria, dinilai secara subjektif oleh pihak yang berkepentingan lalu menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas (kesimpulan).

Peralatan utama AHP adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Keberadaan hierarki memungkinkan dipecahnya masalah kompleks atau tidak terstruktur dalam sub – sub masalah, lalu menyusunnya menjadi suatu bentuk hierarki.

Terdapat tiga prinsip utama dalam pemecahan masalah dalam AHP menurut Saaty, yaitu: *Decomposition, Comparative Judgement, dan*

*Logical Consistency*. Secara garis besar prosedur AHP meliputi tahapan sebagai berikut:

1. Dekomposisi masalah

Dekomposisi masalah adalah langkah dimana suatu tujuan (*Goal*) yang telah ditetapkan selanjutnya diuraikan secara sistematis kedalam struktur yang menyusun rangkaian system hingga tujuan dapat dicapai secara rasional. Dengan kata lain, suatu tujuan yang utuh, didekomposisi (dipecahkan) kedalam unsur penyusunnya.

2. Penilaian/pembobotan untuk membandingkan elemen-elemen

Apabila proses dekomposisi telah selesai dan hirarki telah tersusun dengan baik. Selanjutnya dilakukan penilaian perbandingan berpasangan (pembobotan) pada tiap-tiap hirarki berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya.

3. Penyusunan matriks dan Uji Konsistensi

penyusunan matriks berpasangan untuk melakukan normalisasi bobot tingkat kepentingan pada tiap-tiap elemen pada hirarkinya masing-masing. Pada tahapan ini analisis dapat dilakukan secara manual ataupun dengan menggunakan program komputer seperti *Expert Choice*.

4. Penetapan prioritas pada masing-masing hirarki

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif. Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

## 5. Sistesis dari prioritas

Sistesis dari prioritas didapat dari hasil perkalian prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan yang ada pada level atasnya dan menambahkannya ke masing-masing elemen dalam level yang dipengaruhi oleh kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau lebih dikenal dengan istilah prioritas global yang kemudian dapat digunakan untuk memberikan bobot prioritas lokal dari elemen yang ada pada level terendah dalam hirarki sesuai dengan kriterianya.

## 6. Pengambilan/penetapan keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses dimana alternatif-alternatif yang dibuat dipilih yang terbaik berdasarkan kriterianya.

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah :

1. Kesatuan (*Unity*): AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. Kompleksitas (*Complexity*): AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*): AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*): AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
5. Pengukuran (*Measurement*): AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

6. Konsistensi (*Consistency*): AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*): AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
8. *Trade Off*: AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*): AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*): AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani, 1998) :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya

4. Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki.

Beberapa contoh aplikasi AHP adalah sebagai berikut:

1. Membuat suatu set alternatif;
2. Perencanaan
3. Menentukan prioritas
4. Memilih kebijakan terbaik setelah menemukan satu set alternatif;
5. Alokasi sumber daya
6. Menentukan kebutuhan/persyaratan;
7. Memprediksi outcome
8. Merancang system
9. Mengukur performa
10. Memastikan stabilitas system
11. Optimasi
12. Penyelesaian konflik

**Contoh Kasus :**

### **Penerapan Metode AHP Dalam Pengambilan Kebijakan penanggulangan Kemacetan Di Jakarta**

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pemerintah untuk mengurangi kemacetan adalah mengimplementasikan kebijakan alternatif Kebijakan tentang perbaikan pelayanan transportasi umum. Kebijakan



tentang perbaikan pelayanan transportasi umum harus segera dilakukan dengan cara :

1. Transjakarta dan Commuterline dibebaskan tarif atau diminimalkan biaya dengan menggunakan alokasi dana dari pajakkendaraan bermotor.
2. Pajak kendaraan umum dan retribusi seperti Kopaja dan Bis Kotadi bebaskan agar tarif penggunaan kendaraan umum menjadi rendah dan terjangkau masyarakat. Hal itu bisa memicu pemilik Kopaja dan Bis kota melakukan perbaikan pelayanan.
3. Memberikan subsidi BBM pada kendaraan angkutan umum. Hal ini diberlakukan agar biaya operasional kendaraan umum menurun sehingga tarif yang diberlakukan menjadi rendah dan dapat memicu minat warga menggunakan kendaraan umum.
4. Pemda DKI harus memberlakukan kebijakan yang menjadikan kendaraan umum menjamin kenyamanan dan keamanan penumpang. Kebijakan ini bisa dengan memperketat seleksi penerimaan sopir dan awak bis
5. Setiap perusahaan atau industri yang karyawannya banyak wajib memberikan fasilitas bis kantor yang menjemput para pegawai

#### **D. *Focus Group Discussion (FGD)***

Sedyaningsih dan Mamahit berpendapat bahwa FGD merupakan kegiatan diskusi kelompok yang pelaksanaannya dilakukan secara bersama-sama, kepada sejumlah siswa yang:

1. Mempunyai permasalahan yang sama.
2. Berdasarkan latar belakang yang sama.
3. Memiliki pengetahuan dan pengalaman yang khusus terhadap masalah yang ada.

Jadi dari pemaparan diatas dapat disimpulkan *Focus group discussion* (FGD) apabila diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia yaitu, diskusi kelompok terarah. FGD ini merupakan metode atau teknik pengumpulan data kualitatif melalui wawancara secara kelompok. FGD juga didefinisikan sebagai suatu metode maupun teknik untuk memperoleh pengumpulan data kualitatif yang mana sekumpulan orang tersebut melakukan kegiatan diskusi mengenai suatu fokus persoalan, masalah atau topik tertentu yang dituntun oleh seorang moderator atau fasilitator.

Berikut ini adalah karakteristik dari FGD:

1. Peserta diskusi kelompok diikuti oleh 7-11 orang.
2. Peserta focus group discussion merupakan orang-orang yang memiliki ciri sama yang ditentukan atas dasar tujuan yang ingin dicapai peneliti, kebutuhan suatu proyek atau studi.
3. Focus group discussion adalah suatu proses pengumpulan data yang mengutamakan sebuah proses.
4. Focus group discussion merupakan teknik pengumpulan data kualitatif yang biasanya digunakan dalam pertanyaan terbuka atau open ended yang memungkinkan peserta kelompok menyampaikan jawaban beserta penjelasannya
5. Focus group discussion merupakan diskusi kelompok terarah yang didalamnya terdapat suatu fokus masalah atau suatu topik yang jelas untuk didiskusikan secara bersama-sama.
6. Durasi untuk melakukan kegiatan focus group discussion ini diperlukan sekitar 60 menit atau 90 menit.

7. Umumnya penggunaan focus group discussion ini dilakukan beberapa kali.
8. Untuk melakukan kegiatan focus group discussion ini sebaiknya dilakukan di tempat atau ruang netral, untuk menghindari rasa kecemasan dan takut dari peserta kelompok dalam mengeluarkan pendapatnya ketika kegiatan focus group discussion berlangsung.

Peran penting yang perlu diperhatikan oleh peneliti dalam pelaksanaan FGD (*Focus Group Discussion*) :

1. Mampu memahami tujuan dari penelitian yang akan dilaksanakan.
2. Mampu mendesain panduan moderator dan alur diskusi yang harus sesuai dengan tujuan penelitian.
3. Terdapat seleksi pada responden yang didasarkan pada kriteria penelitian. Dibutuhkan dua sampai empat orang per kategori responden. Jumlah peserta bisa menyesuaikan dari responden yang diamati.
4. Mengatur tim untuk membantu melaksanakan teknik ini, diantaranya adalah bagian akomodasi, perlengkapan, logistik, konsumsi dan dokumentasi.
5. Bersama-sama menyiapkan fasilitas yang dibutuhkan seperti ruang untuk pelaksanaan diskusi, alat notulen seperti notebook, pulpen dsb

Sedangkan beberapa tahapan FGD yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Persiapan sebelum kegiatan (Acara Pertemuan) FGD : Konselor harus datang tepat waktu sebelum peserta kelompok tiba.
2. Konselor terlebih dahulu harus mempersiapkan ruangan yang nyaman untuk pelaksanaan kegiatan focus group discussion supaya peserta mampu secara optimal berpartisipasi. Pembukaan Focus Group Discussion (Pemanasan dan Penjelasan)

- a. Konselor atau pemimpin diskusi sebaiknya melakukan pemanasan dan pemberian penjelasan mengenai tujuan dilakukan pertemuan ini, beberapa sambutan, menyampaikan aturan yang berlaku dalam diskusi, prosedur pertemuan dan perkenalan.
  - b. Di dalam mengemukakan sebuah sambutan pembuka sebaiknya konselor tidak lupa mengucapkan terimakasih atas kesediaan peserta kelompok untuk mengikuti kegiatan yang akan dilakukan. .
  - c. Memperkenalkan diri, baik konselor dan peserta memperkenalkan diri masing-masing.
  - d. Jelaskan terkait dengan prosedur pertemuan.
  - e. Menjelaskan bahwa kegiatan ini tidak untuk mendengarkan ceramah, serta beri penekanan bahwa konselor juga sama-sama belajar atau ingin belajar dari setiap anggota kelompok.
  - f. Memulai pertemuan dengan menanyakan hal-hal yang tidak berkaitan dengan topik yang dibahas.
3. Penutupan Focus Group Discussion
- a. Sebelum menutup pertemuan, menjelang berakhirnya kegiatan, memberikan penjelasan kepada peserta bahwa kegiatan diskusi dengan topik yang dibahas akan segera selesai.
  - b. Ketika kegiatan ingin ditutup, jangan lupa untuk menyampaikan terimakasih kepada seluruh peserta kelompok atas partisipasi mereka dan katakan bahwa tumpahan pendapat dari seluruh peserta kelompok diskusi amat sangat berguna untuk konselor.

Dalam menggunakan suatu teknik atau metode layanan pasti tidak akan lepas yang namanya pada suatu teknik tersebut memiliki kelebihan, manfaat bahkan kekurangannya, pada manfaat focus group discussion ini Irwanto menyampaikan beberapa manfaatnya sebagai berikut:

1. Informasi yang di dapat akan cenderung banyak dan cepat.
2. Dapat mengidentifikasi serta menggali informasi terkait dengan kepercayaan, attitude, dan perilaku.
3. Dapat memunculkan ide secara mendalam

4. *Cross-cek* data dilakukan dengan menggunakan sumber lain atau dengan menggunakan metode lain.

Keunggulan Dari FGD :

Menurut Krueger, terdapat beberapa keunggulan:

1. Riset mampu dilaksanakan dengan waktu yang relatif cepat.
2. Ketidak adanya paksaan terhadap responden, membuat mereka untuk menyampaikan pendapatnya secara sukarela.
3. Tidak adanya perbedaan, sehingga tidak ada keinginan dalam menyampaikan pendapat.
4. Suasana kelompok menimbulkan stimulus bagi responden untuk mengemukakan atau berbicara kedepan.
5. Efek stimulan, ketika peserta satu menyampaikan pendapatnya maka peserta yang lain akan mengikuti.
6. Terciptanya sinergi kelompok.

Krueger juga berpendapat bahwa FGD memiliki kelemahan:

1. Dominasi pada kegiatan diskusi memang tidak bisa dihindarkan.
2. Informasi hanya dapat diperoleh dari segelintir peserta diskusi, karena beberapa peserta pasif.
3. Ketidakmerataan pada setiap topik pembahasan.
4. Tidak ada pengaruh atau bahkan terabaikan pendapatnya.

**Contoh Kasus :**

**Perumusan Kebijakan “Pengendalian Alih Fungsi Tanah Pertanian Sawah yang Berkeadilan Sosial Pasca Reforma Agraria Tahun 1960 di Kabupaten Kulon Progo”.**

FGD ini mengumpulkan sumbangsih pemikiran dari para akademisi di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, dinas-dinas terkait serta stakeholder untuk membahas permasalahan terkait pemenuhan keadilan sosial dalam implementasi kebijakan pengendalian alih fungsi tanah pertanian sawah pasca Undang-Undang LP2B tahun 2009 hingga tahun 2019. Selain itu, FGD ini juga membahas bagaimana konsep kebijakan yang berkeadilan sosial yang dapat menyelaraskan berbagai peraturan hukum mengenai pengendalian alih fungsi tanah pertanian sawah.

Tujuan dari FGD ini adalah untuk menghasilkan suatu analisis mengenai perumusan kebijakan pengendalian alih fungsi tanah pertanian sawah yang berkeadilan sosial pasca Undang-Undang LP2B tahun 2009

**E. *Fishbone Analysis***

*Fishbone Analysis* atau Analisa tulang ikan dipakai untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari satu masalah atau pokok persoalan dengan cara yang mudah dimengerti dan rapi. Juga alat ini membantu kita dalam menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses. Yaitu dengan cara memecah proses menjadi sejumlah kategori yang berkaitan dengan proses, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, kebijakan dan sebagainya (Imamoto et al., 2008).

Manfaat analisa tulang ikan yaitu :

1. Memperjelas sebab-sebab suatu masalah atau persoalan.

2. Dapat menggunakan kondisi yang sesungguhnya untuk tujuan perbaikan kualitas produk atau jasa, lebih efisien dalam penggunaan sumber daya, dan dapat mengurangi biaya
3. Dapat mengurangi dan menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidaksesuaian produk atau jasa, dan keluhan pelanggan.
4. Dapat membuat suatu standarisasi operasi yang ada maupun yang direncanakan.
5. Dapat memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dalam kegiatan pembuatan keputusan dan melakukan tindakan perbaikan.

Langkah-Langkah dalam analisis *fishbone* adalah:

1. Menyiapkan sesi sebab-akibat
2. Mengidentifikasi akibat
3. Mengidentifikasi berbagai kategori.
4. Menemukan sebab-sebab potensial dengan cara sumbang saran.
5. Mengkaji kembali setiap kategori sebab utama
6. Mencapai kesepakatan atas sebab-sebab yang paling mungkin

Faktor-faktor dalam fishbone antara lain adalah:

1. Faktor Manusia
2. Metode Kerja
3. Material
4. Mesin
5. Lingkungan

Langkah-Langkah Penerapan Dalam *Fishbone Analysis* adalah sebagai berikut :

Langkah 1: Menyiapkan sesi Analisa Tulang Ikan Analisa Tulang Ikan

kemungkinan akan menghabiskan waktu 50 - 60 menit. Dengan menggunakan alat curah pendapat memilih pelayanan atau komponen pelayanan yang akan dianalisa. menyiapkan kartu dan kertas flipchart untuk setiap kelompok.

Langkah 2: Mengidentifikasi akibat atau masalah Akibat atau masalah yang akan ditangani ditulis pada kotak sebelah paling kanan diagram tulang ikan.

Langkah 3: Mengidentifikasi berbagai kategori sebab utama

Dari garis horizontal utama, terdapat garis diagonal yang menjadi cabang. Setiap cabang mewakili sebab utama dari masalah yang ditulis. Kategori sebab utama mengorganisasikan sebab sedemikian rupa sehingga masuk akal dengan situasi. Kategori-kategori ini bisa diringkas seperti : Sumber Daya Alam, Sumber Daya Manusia, Mesin, Materi, Pengukuran Metode, Mesin, Material, Manusia (4M), Tempat (Place), Prosedur (Procedure), Manusia (People), Kebijakan (Policy) - (4P), Lingkungan (Surrounding), Pemasok (Supplier), Sistem (System), Keterampilan (Skill). Kategori tersebut hanya sebagai saran, bias menggunakan kategori lain yang dapat membantu mengatur gagasan-gagasan.

Langkah 4: Menemukan sebab-sebab potensial dengan cara sumbang saran

Setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan dengan menggunakan curah pendapat. Saat sebab-sebab dikemukakan, menentukan bersama-sama dimana sebab tersebut harus ditempatkan dalam diagram tulang ikan. Sebab-sebab ditulis pada garis horizontal sehingga banyak tulang kecil keluar dari garis horizontal utama. Suatu sebab bisa ditulis dibawah lebih dari satu kategori sebab utama.

Langkah 5: Mengkaji kembali setiap kategori sebab utama

Setelah mengisi setiap kategori, kemudian mencari sebab-sebab



yang muncul pada lebih dari satu kategori. Sebab - sebab inilah yang merupakan petunjuk sebab yang tampaknya paling mungkin, kemudian melingkari sebab yang tampaknya paling mungkin pada diagram.

Langkah 6: Mencapai kesepakatan atas sebab-sebab yang paling mungkin

Diantara semua sebab-sebab, harus dicari sebab yang paling mungkin. Mengkaji kembali sebab-sebab yang telah didaftarkan (sebab yang tampaknya paling memungkinkan) dan menanyakan, 'mengapa ini sebabnya'. Pertanyaan "mengapa" akan membantu sampai pada sebab pokok dari permasalahan teridentifikasi.



## **F. Latihan**

1. Jelaskan Kelemahan dan Keunggulan FDG menurut Krueger !

## **G. Kunci Jawaban**

Menurut Krueger, terdapat beberapa keunggulan:

1. Riset mampu dilaksanakan dengan waktu yang relatif cepat.
2. Tidak adanya paksaan terhadap responden, membuat mereka untuk menyampaikan pendapatnya secara sukarela.
3. Tidak adanya perbedaan, sehingga tidak ada keinginan dalam menyampaikan pendapat.
4. Suasana kelompok menimbulkan stimulus bagi responden untuk mengemukakan atau berbicara kedepan.
5. Efek stimulan, ketika peserta satu menyampaikan pendapatnya maka peserta yang lain akan mengikuti.
6. Terciptanya sinergi kelompok.

Krueger juga berpendapat bahwa FGD memiliki kelemahan:

1. Dominasi pada kegiatan diskusi memang tidak bisa dihindarkan.
2. Informasi hanya dapat diperoleh dari segelintir peserta diskusi, karena beberapa peserta pasif.
3. Ketidakteraturan pada setiap topik pembahasan.
4. Tidak ada pengaruh atau bahkan terabaikan pendapatnya.

## H. Daftar Pustaka

Lyon, Evelyn F and Trost, John F. 1981. Conducting Focus Group Sessions dalam Studies in Family Planning. December 1981. (443-449).

Modul I. Materi 3.A. Metodologi Need Assessment: Fokus Group Diskusi. Pelatihan dan Lokakarya Need Assessment untuk Staf PKBI se Indonesia, Jakarta: 23-28 November 1992.

Scherear, S. Bruce. The Value of Focus Group Research for Social Action Programs. dalam Studies in Family Planning. December 1981.

Templeton, Jane F. 1987. Focus Grup, a Guide for Marketing and Advertising Professionals. Probus Publishing Company: Chicago Illinois.



Universitas  
**Esa Unggul**



**MODUL PROSES DAN PERUMUSAN KEBIJAKANA PUBLIK  
(MAP 221)**

**MODUL 10  
TEKNIK ANALISIS KEBIJAKANA PUBLIK II**

Universitas  
**Esa Unggul**  
DISUSUN OLEH  
**DR. MAYA PUSPITA DEWI, S.SOS., M.SI.**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2021**

## TEKNIK ANALISIS KEBIJAKANA PUBLIK (INTERMEDIARY)

### A. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis dan mengembangkan pemahaman mengenai teknik analisis kebijakan publik (Intermediary) di masa yang akan datang

### B. Pendahuluan

Modul ini memperkaya pemahaman dan pengetahuan mahasiswa dalam menganalisis cakupan ilmu kebijakan publik dan perkembangannya melalui pembelajaran tentang teknik analisis kebijakan publik secara Intermediary. Terdapat berbagai jenis teknis analisis kebijakan publik yakni:

1. *Statistik regresional*
2. *Balance score card*
3. *Analisisjalurkritis*
4. *Root cause analysis*
5. *Decision tree*
6. *Forecasting*
7. *Cost effectiveness*
8. *Benefit analysis*
9. *Statistic deskriptif*
10. *Gap analysis*

Pada pembahasan modul akan dijelaskan beberapa jenis dari teknik analisis kebijakan diatas, diantaranya:

1. *Balance score card*
2. *Root cause analysis*
3. *Gap analysis*

### C. Balance Score Card

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007: 3).

*Balanced Scorecard* adalah sebuah pendekatan terhadap manajemen strategi yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pada awal mulanya *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang semula hanya diukur dari perspektif keuangan kemudian berkembang luas menjadi empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran, dan pertumbuhan. Dengan *Balanced Scorecard* visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di lapangan dan salah satu alat manajemen yang membantu banyak organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Perspektif finansial bagi organisasi bisnis merupakan fokus bagi tujuan dan ukuran semua perspektif sehingga ditempatkan di posisi paling atas. Namun bagi organisasi pemerintah, keberhasilan tujuan finansial bukanlah tujuan utama, tetapi pada pencapaian tujuan yang berfokus kepada customer atau konstituen, sehingga perspektif *customer* atau konstituen ditempatkan pada posisi teratas.

Dalam perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. *Balanced Scorecard* lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. Robert S. Kaplan dan David P. Norton membuat pernyataan pada tahun 1995 tentang kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* seperti berikut ini: Namun, kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* terjadi pada saat *Balanced Scorecard* diubah dari suatu system pengukuran kinerja menjadi system manajemen. Pada tahun yang sama, kedua pencipta *Balanced Scorecard* tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran *Balanced Scorecard* yang tidak lagi sekadar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka berikut ini: *Balanced Scorecard* telah berubah dari suatu system pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti sistem manajemen (Mulyadi, 2007: 9).

Dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*, ada lima koherensi sebagai berikut:

1. Koherensi antara hasil *trend watching* dan SWOT analysis dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi.
2. Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategik.
3. Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program.
4. Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran.

5. Koherensi di antara sasaran strategik di berbagai perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Niven (2008), BSC sebuah strategi tidak akan berhasil menunaikan tugasnya bila faktor yang menghambat implementasi strategi tidak terlebih dahulu diselesaikan. Faktor penghambat itu berupa: hambatan visi, hambatan orang, hambatan manajemen, dan hambatan sumber daya. Darmin (2013) berpendapat bahwa kesuksesan implementasi strategi dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi dan faktor-faktor pendukung implementasi strategi, yang selanjutnya kesuksesan implementasi strategi akan menentukan kesuksesan kinerja organisasi.

Banyak organisasi mengalami kegagalan karena tidak mengimplementasikan strategi dengan baik. Banyak ide besar tidak diikuti dengan strategi implementasinya, sehingga ide besar hanya berhenti sebagai ide tanpa pernah ada realisasinya. Kaplan dan Norton (2001) mengenalkan suatu pendekatan dalam menguji implementasi strategi *Balanced Scorecard* melalui *Strategy-Focused Organization* (SFO). Lima prinsip SFO membantu pengelola kinerja dalam melakukan assessment organisasi dan individu. Berdasarkan lima prinsip SFO dapat dilakukan evaluasi mengenai level implementasi sistem manajemen kinerja BSC.

Menurut Mulyadi (2001: 18), *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif



keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut menghasilkan manfaat:

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personel difokuskan ke perspektif nonkeuangan; perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

## 2. Koheren

*Balanced Scorecard* membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

## 3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

## 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati, dkk (2006) menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja berguna untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan tujuan organisasi. Bagi organisasi publik, pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penilaian kinerja yang kemudian dianalisis dengan menginterpretasikan lebih lanjut hasil penilaian kinerja organisasi dalam melaksanakan misi dan tujuannya.

# Universitas Esa Unggul

## **Perspektif Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan kebijakan. Pencapaian kinerja keuangan yang baik

merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya (Customer, Internal Business Process, Learning & Growth). Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi suatu organisasi publik, penerapan, dan pelaksanaannya telah dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perbaikan-perbaikan yang mendasar (bottom-line improvement). Selain itu, perspektif finansial dalam organisasi publik bertujuan untuk memberikan pelayanan yang efektif pada masyarakat dengan biaya jasa yang murah (Suwardhika, 2011).

b. Perspektif Pelanggan

Organisasi publik harus memiliki orientasi untuk mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, balanced scorecard menuntut para pimpinan untuk dapat menterjemahkan misi organisasi publik mengenai pelayanan kepada masyarakat secara umum ke dalam suatu pengukuran spesifik yang mencerminkan faktor-faktor penting bagi masyarakat. Perspektif ini merupakan leading indicator yang bertujuan untuk menciptakan loyalitas pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada perspektif ini mengacu pada proses kerja yang dilakukan dalam organisasi. Apakah organisasi telah melakukan proses kerja dengan baik sehingga dapat mengoperasikan produk/jasa secara efektif dan efisien sesuai yang diisyaratkan organisasi atau yang menjadi tuntutan pelanggan. Proses bisnis yang dibangun, yaitu menyangkut proses inovasi, usaha untuk menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk/jasa yang dibutuhkan (Rahmawati, dkk, 2012).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mewujudkan peningkatan kompetensi dan komitmen SDM dalam memuaskan pelanggan serta sejauh mana organisasi berinovasi mengembangkan produk/jasa yang sudah ada. Perspektif ini menekankan adanya investasi terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik.

Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian pegawai merupakan salah satu ukuran dalam perspektif ini (Rahmawati, dkk, 2012).

Keempat perspektif *balanced scorecard* diturunkan dan dikembangkan dari visi dan strategi organisasi, artinya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh masing-masing perspektif harus disesuaikan kembali dengan visi organisasi. Adapun penetapan indikator pengukuran dalam *balanced scorecard* disesuaikan lagi dengan karakteristik organisasi pemerintah yang lebih cenderung bersifat non profit making (tidak bertujuan mencari laba) (Rahmawati, dkk, 2006). Penelitian Terdahulu

#### **D. Root Cause Analysis**

Analisa Akar Masalah/*Root Cause Analysis* adalah setiap analisis yang mengidentifikasi kekurangan yang mendasari dalam sistem manajemen keselamatan yang jika dikoreksi, akan mencegah kecelakaan yang sama dan serupa dan terjadi (*methods for accident investigation*). RCA adalah proses sistematis yang menggunakan fakta-fakta dan hasil dari teknik analitik inti untuk menentukan alasan yang paling penting untuk kecelakaan. Sedangkan teknik analisis ini harus memberikan jawaban atas pertanyaan tentang apa, kapan, di mana, siapa, dan bagaimana, RCA harus menyelesaikan pertanyaan mengapa. Analisis akar penyebab membutuhkan sejumlah sanksi (*Methods for accident investigation*). *Root Cause Analysis* merupakan tool yang efektif untuk menyelesaikan masalah hingga akarnya. *Root Cause Analysis* (RCA) adalah salah satu *tool continuous improvement* dan metode *problem solving* yang bertujuan untuk mengidentifikasi akar dari masalah tertentu yang muncul pada sistem atau proses. *Root Cause Analysis* (RCA) adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi berbagai faktor diantaranya alam, situasi dan kondisi, magnitude, lokasi, manusia, waktu terjadinya masalah dari kejadian-kejadian di masa lalu untuk mengidentifikasi penyebab masalah yang bisa diperbaiki untuk mencegah masalah yang sama terjadi kembali. RCA juga berguna untuk mengidentifikasi pelajaran yang dapat dipetik untuk mencegah kerugian kembali terjadi dalam proses.

RCA Dapat diarahkan kepada banyak tujuan yang spesifik. Para praktisi continuous improvement merumuskan lima pendekatan dasar yang dapat dilakukan dengan RCA. Meliputi :

- RCA *safety-based* : merupakan usaha identifikasi permasalahan yang berkaitan dengan keselamatan. RCA dilakukan dengan analisa kecelakaan yang pernah terjadi dan penyebab-penyebabnya, untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan pekerja.
- RCA *production-based* : berasal dari konsep quality control untuk manufaktur, RCA produksi fokus kepada analisa penyebab cacat dan masalah yang terjadi pada proses produksi mencakup mesin, operator, dan peralatan.
- RCA *process-based* : pada dasarnya merupakan perluasan dari konsep RCA production-based, namun dengan ruang lingkup yang lebih luas, termasuk analisa penyebab masalah yang terjadi pada business process.
- RCA *failure-based* : berasal dari praktek failure analysis yang dilakukan pada proses engineering dan maintenance, bertujuan untuk mengetahui akar masalah yang menjadi penyebab masalah pada kedua proses tersebut.
- RCA *systems-based* : ini adalah pendekatan gabungan yang merangkul pendekatan-pendekatan RCA yang lain, dengan konsep-konsep yang diadaptasi dari berbagai sudut pandang, seperti change management, risk management dan systems analysis.

Walaupun RCA memiliki banyak variasi pendekatan, namun pada dasarnya prinsipnya tetap sama, yaitu menelaah sedalam-dalamnya hingga ditemukan akar dari suatu masalah yang terjadi. RCA dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai tools, seperti analisa 5 *Whys*, *Fishbone* (Ishikawa) diagram, diagram sebab-akibat, pareto chart, dan sebagainya.

Berikut ini metode teknik RCA, meliputi:

1. Teknik RCA dengan Utilisasi 5 *Whys*

Analisa Akar Masalah/*Root Cause Analysis* atau RCA adalah salah satu *tool* yang digunakan dalam inisiatif *Lean Six Sigma* di organisasi. RCA adalah salah satu metode *problem solving* yang berfungsi untuk

mengidentifikasi akar masalah (*root causes*) dari masalah yang terjadi dalam operasional. Praktek RCA fokus pada identifikasi akar masalah dan bagaimana cara memperbaikinya, sehingga masalah akan tuntas secara menyeluruh dan tidak akan kembali terjadi. Alasan penggunaan RCA dengan utilisasi 5 *Whys* :

- 5-*Whys* akan membantu mengidentifikasi akar masalah.
- 5-*Whys* membantu menemukan hubungan antara akar masalah yang berbeda.
- 5-*Whys* adalah salah satu metode analisa yang paling sederhana dan mudah, tanpa perlu melakukan analisa statistik. Mudah dipelajari dan diaplikasikan.
- 5-*Whys* dan Diagram Sebab Akibat (*Fishbone Diagram*)
- 5-*Whys* dapat digunakan secara terpisah ataupun sebagai bagian dari diagram sebab akibat (*fishbone / Ishikawa diagram*). Diagram ini akan membantu anda mengeksplorasi semua potensi kesalahan ataupun masalah. Ketika anda telah memasukkan semua input dalam diagram sebab akibat, anda bisa menggunakan teknik 5-*Whys* untuk menggali akar permasalahannya.

Beberapa Tips dalam mengidentifikasi dengan RCA menggunakan 5 *Whys* ;

- 1) Bergerak kepada aksi perbaikan terlalu cepat akan membuat anda menysar simptomnya saja, tidak menyelesaikan masalah hingga akarnya. Dengan kata lain,
- 2) inisiatif *problem solving* terancam gagal dan masalah mungkin akan kembali muncul. Penggunaan teknik RCA seperti 5-*Whys* dan diagram *Fishbone* (tulang ikan/sebab akibat) akan menghindarkan anda dari resiko ini.
- 3) Jika anda tidak melontarkan pertanyaan yang tepat, maka anda takkan mendapat jawaban yang tepat. Usahakan ketepatan pertanyaan yang diajukan dalam proses 5-*Whys*.

Tata cara melakukan RCA dengan 5 *whys* adalah sebagai berikut :

- 1) Tulislah masalah yang spesifik. Dengan menuliskan masalah, anda akan terbantu dalam pemetaan masalah dan mendapatkan deskripsi yang mendetail. Selain itu, tim bisa fokus kepada masalah yang sama.
- 2) Lakukan *brain storming* untuk mencari tahu bagaimana masalah bisa terjadi, dan tuliskan juga jawabannya,
- 3) Jika jawaban-jawaban tersebut tidak membantu identifikasi sumber masalah, tanyakan 'mengapa?' sekali lagi dan tuliskan jawabannya.
- 4) Kembalilah kepada langkah 3 hingga tim sepakat bahwa mereka telah menemukan akar permasalahan. Proses ini mungkin membutuhkan lima atau lebih pertanyaan 'mengapa?'.

## 2. Teknik RCA dengan *Fishbone* Diagram

*Fishbone* Diagram atau diagram tulang ikan, digunakan untuk mencari *root cause* dengan menggunakan logika sebab akibat. Berikut adalah langkah-langkahnya:

- a) Buatlah sebuah diagram tulang ikan seperti dibawah ini
- b) Isikan sebagai berikut pada masing-masing bagian : 1. Pada Kotak dengan diberi label no.1, isikanlah isu/keadaan yang menjadi masalah yang akan diteliti. Contoh : Kita akan mencari sebab gagalnya proyek skala nasional. Maka tuliskan : Gagalnya Proyek Skalanasional 2. Pada kotak yang diberi label no, 2 - 5 (tambahkan jika dianggap kurang). Isikanlah faktor-faktor utama yang berpengaruh, ada pun beberapa contoh :
  - Manusia, Mesin, Material, Money dan Metode
  - Tempat, Prosedur, Aturan, Manusia
  - Surroundings, System, Supplier.
- c) Kita dapat mengisikan sesuai dengan keadaan organisasi kita, dan metode ini bersifat fleksibel selama dapat menggambarkan kondisi nyata dari suatu organisasi. 3. Pada kotak warna hijau, tuliskan penyebab dari statement diatasnya (no.1 atau 2-5). Begitu pula pada

warna oranye merupakan statemen penyebab dari statemen hijau. Lakukan lagi penambahan tingkatan jika dirasa kurang.

- d) Lakukan pengisian terus menerus secara brainstorming dalam kelompok, sehinggasesemuanya merasa yakin tidak ada lagi pernyataan yang dapat menyebabkan isu utamadalam fishbone diagram ini.
- e) Analisis semua pernyataan yang sudah ada, diskusikan dalam kelompok.
- f) Urutkanlah pernyataan yang dianggap sebagai penyebab paling utama dari masalah yang ada sampai kepada pernyataan yang paling dianggap bukan penyebab utama. Hilangkanlah beberapa statemen yang setelah didiskusikan dianggap layak dibuang danbukan merupakan bagian penyebab isu atau masalah yang ada.
- g) Analisis solusi-solusi dari urutan pernyataan sebab tersebut, maka diperoleh urutan-urutanprioritas penyelesaian masalah.

### 3. Teknik RCA dengan SWOT

SWOT analisis adalah sebuah metode untuk menganalisis kondisi suatu organisasi, baikitu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal terhadap suatu capaian atau tujuan. Analisis SWOT selain menggambarkan kondisi juga menghasilkan strategi.

SWOT terdiri dari 4 aspek yang akan dianalisis :

a) S atau *Strenght* atau Kekuatan

Faktor yang mendukung tujuan yang berasal dari dalam Organisasi.

b) W atau *Weakness* atau Kelemahan

Faktor yang menjadi penghalang pencapaian tujuan dari dalam Organisasi.

c) *Opportunity* atau Peluang

Faktor yang mendukung tujuan yang berasal dari luar organisasi.

d) T atau *Threat* atau Hambatan

Faktor yang menghambat tujuan yang berasal dari luar Organisasi. Analisis kondisi organisasi saat ini berdasarkan 4 aspek S, W, O dan T.



- Buatlah daftar kondisi atau pernyataan pada masing-masing aspek
- Hal ini sebaiknya dilakukan dengan cara brainstorming
- Langkah berikutnya, langkah bobot dan rating, bisa dilakukan bisa pula tidak. Namun, untuk menghasilkan analisis yang lebih tajam, sebaiknya digunakan.
- Setelah itu dilakukan analisis strategi dengan mengkombinasikan antar faktor-faktor yang sudah di daftar.

Teknik Analisis dan Pemecahan Masalah - Arion Batara Ada banyak variasi dalam melakukan sistem bobot dan rating. Variasi tersebut akan bergantung pada masing-masing organisasi, namun konsep dasar dalam melakukan bobot dan rating sama. Berikut salah satu sistem pembobotan dan rating sederhana. Namun, langkah ini sangat membantu dalam penentuan prioritas strategi dan gambaran kondisi. Bobot adalah pemberian nilai secara subjektif (pengalaman) maupun objektif (didasarkan pada data). Bobot memberikan nilai seberapa penting pengaruh suatu faktor terhadap pencapaian tujuan. Rating adalah pemberian nilai mengenai kondisi faktor tersebut saat ini.

Salah satu variasi pemberian bobot dan rating, serta contohnya sebagai berikut:

- 1 Teknik analisis dan pemecahan masalah - arion batara
  - Setelah semua daftar faktor sudah dituliskan, buatlah kolom nilai bobot dan rating pada masing-masing faktor. Pisahkan menjadi dua buah tabel. Tabel pertama adalah kolom S dan W, tabel kedua adalah kolom O dan T
  - Mulailah pada pernyataan pertama pada kolom strength dan weakness, lalu isilah kolom bobot dengan nilai 0,0 sampai 1 semakin besar nilai bobot maka semakin penting pernyataan tersebut kepada tujuan. Pastikan bahwa jika semua nilai pada bobot di kolom S dan W

jika dijumlahkan akan berjumlah 1. Maka, nilai bobot suatu pernyataan akan mempengaruhi nilai bobot pernyataan yang lain.

- Berikutnya adalah pemberian nilai rating, nilai rating dapat diberikan dengan mengklasifikasinya kondisi suatu pernyataan. Untuk S dan O sesuai dengan angka dibawah ini. Namun untuk W dan T sebaliknya, semakin besar angka semakin lemah kualitas hambatan dan kelemahan.
  - Nilai 4: Sangat Besar / Sangat Baik
  - Nilai 3: Besar / Baik
  - Nilai 2: Cukup
  - Nilai 1: Kurang

**Contoh :** Faktor dari keberhasilan suatu organisasi adalah jumlah anggota yang secara kuantitas. Hal ini dianggap cukup penting dibanding dengan faktor-faktor lain. Misalkan sebuah organisasi ini satu angkatannya saja berjumlah 70 orang. Maka pernyataan ini dapat saja diberi nilai,

- Bobot= 0,2 (cukup penting karena sekitar 20% dari keseluruhan faktor)
- Rating= 4 (Sangat besar, karena unit tetangga cuma 20 orang satu angkatannya)
- Lalu pada masing-masing pernyataan atau faktor, kalikan nilai bobot dan rating nya, oJumlahkan semua nilai hasil perkalian bobot dan rating untuk mendapatkan nilai faktor internal dan faktor eksternal.
- Tambahkan komentar jika dirasa perlu
- Sajikan nilai eksternal dan internal faktor dalam sebuah diagram kartesius.

Sehingga metode *Root Cause Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan yang mendasar dalam sistem manajemen keselamatan yang ada di lingkungan kerja atau tempat kerja. Sedangkan RCA adalah proses sistematis yang menggunakan fakta-fakta dan hasil dari teknik analisa inti dari suatu kejadian kecelakaan untuk menentukan alasan yang paling penting untuk penyebab terjadinya kecelakaan secara menagemennya (prosedurnya).

Laporan RCA berisi rincian seluruh kegiatan pelaksanaan RCA mulai dari awal sampai rekomendasi yang diberikan. Laporan ini kemudian disampaikan kepada pemimpin organisasi untuk disetujui. Proses persetujuan ini sangat penting. Karena tanpa persetujuan, rekomendasi tak dapat dieksekusi dan dilaksanakan.

### **E. Gap Analysis**

Pemerintah Daerah berperan sebagai penyedia layanan publik bagi masyarakat di daerahnya. Peningkatan kuantitas dan kualitas layanan publik tersebut merupakan tuntutan dari semakin besarnya kewenangan dan desentralisasi fiskal dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja Pemerintah Daerah dalam penyediaan layanan publik tersebut.

Gap analysis merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja Pemerintah Daerah, khususnya dalam upaya penyediaan pelayanan publik. Hasil analisis tersebut dapat menjadi input yang berguna bagi perencanaan dan penentuan prioritas anggaran di masa yang akan datang.

Selain itu, gap analysis atau analisis kesenjangan juga merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam tahapan perencanaan maupun tahapan evaluasi kinerja. Metode ini merupakan salah satu metode yang umum digunakan dalam pengelolaan manajemen internal suatu lembaga. Secara harafiah kata “gap” mengindikasikan adanya suatu perbedaan (*disparity*) antara satu hal dengan hal lainnya. Gap analysis sering digunakan di bidang manajemen dan menjadi salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan (*quality of services*). Bahkan, pendekatan ini paling sering digunakan di Amerika Serikat untuk memonitor kualitas pelayanan.

Model yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) ini memiliki lima gap (kesenjangan), yaitu:

1. kesenjangan antara persepsi manajemen atas ekspektasi konsumen dan ekspektasi konsumen akan pelayanan yang seharusnya diberikan oleh perusahaan
2. kesenjangan antara persepsi manajemen atas ekspektasi konsumen dan penjabaran persepsi tersebut menjadi spesifikasi kualitas pelayanan atau standar pelayanan
3. kesenjangan antara standar pelayanan tersebut dan pelayanan yang diberikan
4. kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan informasi eksternal yang diberikan kepada konsumen atau pelayanan yang dijanjikan kepada konsumen
5. kesenjangan antara tingkat pelayanan yang diharapkan oleh konsumen dengan kinerja pelayanan aktual.

Kesenjangan 1 sampai kesenjangan 4 merupakan potensi kegagalan di pihak penyedia jasa, sementara kesenjangan 5 potensial terjadi di pihak konsumen.

Gap analysis tidak hanya dapat diterapkan dalam manajemen internal suatu lembaga akan tetapi dapat juga diterapkan dalam evaluasi kinerja pemerintah daerah. Gap Analysis merupakan pendekatan bottom-up yang dapat memberikan input berharga bagi Pemerintah Daerah terutama dalam perbaikan dan peningkatan kinerja pelayanan kepada masyarakat.

Penerapan SPM sangat berkaitan dengan standar pelayanan publik yang diberikan pemerintah pada Masyarakat. Dalam SPM, gap analysis berfungsi untuk melihat kesenjangan yang terjadi antara kinerja pelayanan Pemerintah Daerah dengan SPM yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka gap analysis dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang

diberikan oleh pemerintah. Semakin kecil gap yang terjadi antara tingkat kepuasan masyarakat dengan pelayanan pemerintah maka dapat disimpulkan bahwa pemerintah telah memberikan pelayanan publik yang memenuhi standar. Apabila hasil yang diperoleh menunjukkan hal yang sebaliknya maka pemerintah harus menetapkan target waktu jangka waktu usaha peningkatan kualitas pelayanan.

### **Kualitas Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan pemerintah terhadap masyarakat menjadi isu yang penting untuk diperhatikan berkaitan dengan penerapan otonomi daerah. Pelaksanaan Otonomi Daerah

yang telah digulirkan oleh pemerintah sejak tahun 2001 membawa perubahan dalam pelaksanaan pemerintahan di daerah. Salah satu perubahan terdapatnya pemberian wewenang yang lebih luas dalam penyelenggaraan beberapa bidang pemerintahan. Seiring dengan bertambah luasnya kewenangan ini, maka aparat birokrasi pemerintahan di daerah dituntut dapat mengelola dan menyelenggaraan pelayanan publik dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Hingga saat ini, banyak terdapat terdapat kekurangan dan kelemahan pelayanan publik yang diberikan antara lain adalah pelayanan yang sulit untuk diakses, prosedur pelayanan yang berbelit-belit, biaya yang tidak jelas serta terjadinya praktik pungutan liar. Hal tersebut yang merupakan indikator rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia.

Selain hal-hal tersebut, terdapat kecenderungan ketidakadilan dalam proses pelayanan publik terhadap masyarakat miskin. Masyarakat miskin cenderung tidak mempunyai akses terhadap pelayanan publik meskipun pelayanan publik yang diberikan tersebut tidak dipungut biaya atau gratis. Sebaliknya masyarakat yang tergolong berada atau mampu mempunyai akses terhadap semua pelayanan publik. Kesenjangan yang lebar tersebut apabila tidak

segera teratasi akan menimbulkan permasalahan dalam berbangsa dan bernegara.

Terdapat permasalahan lain terkait dengan penyerahan kewenangan kepada daerah. Terdapat kecenderungan di berbagai instansi pemerintah pusat yang enggan menyerahkan kewenangan yang lebih besar kepada daerah. Hal tersebut berakibat pada ketidak efektifan, Ketidak efisienan pelayanan publik, bahkan tidak menutup kemungkinan unit-unit pelayanan masyarakat tidak memiliki responsibilitas, responsivitas dan tidak representatif sesuai dengan keputusan masyarakat. Contoh yang nyata adalah kurang memuaskannya pelayanan rumah sakit negeri di bandingkan pelayanan rumah sakit swasta. Flynn (1990) mengemukakan bahwa pelayanan publik yang dikelola pemerintah secara hierarkhis cenderung bercirikan *over bureaucratic, bloated, wasteful, dan under performing*.

Banyaknya penyimpangan yang terjadi tersebut diakibatkan karena paradigma aparatur negara yang masih menempatkan dirinya pada posisi dilayani bukan melayani. Padahal pemerintah seharusnya pada posisimelayani bukan dilayani. Untuk memperoleh pelayanan publik yang berkualitas, sepatutnyalah aparatpemerintah merubah paradigma yang kurang tepat tersebut. Perubahan pola paradigma tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan reformasi paradigma atau penggeseran pola penyelenggaraan pelayanan publik dari yang semula berorientasi pemerintah sebagai penyedia menjadi pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna. Dengan menggunakan pola tersebut maka perbaikan pelayan publik dapat dilakukan serta dapat menjamin partisipasi masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam era otonomi daerah saat ini, pelayanan publik harus menjadi lebih responsif terhadap kepentingan publik, yaitu pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan

(*customer-driven government*). Pengelolaan *customer driven government* mempunyai beberapa ciri-ciri khusus, antara lain:

- 1) terfokus pada fungsi pengaturan dengan berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan kepada masyarakat,
- 2) terfokus pada pemberdayaan masyarakat sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan publik,
- 3) Adanya sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan publik tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas,
- 4) terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang mempunyai orientasi pada hasil (*outcomes*) sesuai dengan masukan,
- 5) mengutamakan keinginan masyarakat,
- 6) adanya akses kepada masyarakat serta responsif terhadap pendapat masyarakat,
- 7) mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan yang diberikan,
- 8) mengutamakan desentralisasi pelayanan publik,
- 9) penerapan sistem pasar dalam memberikan pelayanan.

#### Penerapan Gap *Analysis* dalam Mengukur Kualitas Layanan Publik

Gap Analysis dapat digunakan untuk mengetahui seberapa jauh perkembangan yang telah dicapai pemerintah serta untuk mengidentifikasi sektor-sektor yang memerlukan perhatian pemerintah. Dengan demikian, Pemerintah Daerah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, menentukan arah pembangunan di masadatang, dan mengestimasi kebutuhan biaya yang diperlukan untuk mencapai standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan gap *analysis*, terdapat beberapa definisi operasional atau indikator yang dapat menjadi ukuran yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Dimensi fisik (*tangibility*) mengacu kepada performa petugas, keadaan sarana dan prasarana dan output yang dihasilkan. Hal ini dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang dilihat dari sarana fisik yang kasat mata. Indikator-indikator yang digunakan biasanya adalah sarana parkir, ruang tunggu, jumlah pegawai, media informasi pengurusan, media informasi keluhan, dan jarak ke tempat layanan.
2. Dimensi ketepatan (*reliability*) yang mengacu pada aspek waktu, yang digunakan untuk mengukur ketepatan proses penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan. Pelayanan dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang dilihat dari sisi kemampuan dan kehandalan dalam menyediakan layanan yang terpercaya, meliputi proses waktu penyelesaian layanan dan proses waktu pelayanan keluhan.
3. Dimensi keterlibatan (*responsiveness*) yang mengacu kepada peran serta, dapat digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan petugas dalam proses pelayanan terhadap masyarakat.
4. Dimensi keterjaminan (*assurance*) merupakan kualitas pelayanan dilihat dari sisi kemampuan petugas dalam meyakinkan kepercayaan masyarakat. Dimensi yang meliputi kecakapan, keramahan dan kepercayaan dan keamanan ini dapat digunakan untuk mengukur performa petugas dalam memberikan rasa percaya dan rasa aman serta kepuasan kepada masyarakat. Adapun indikator-indikatornya adalah dengan adanya kejelasan mengenai mekanisme layanan dan kejelasan mengenai tarif layanan.
5. Dimensi empati (*empathy*) yang meliputi kemampuan komunikasi dan ketanggapan dapat digunakan untuk mengukur sikap dan motivasi petugas dalam memberikan pelayanan. Dimensi ini merupakan kualitas pelayanan yang diberikan berupa sikap tegas tetapi penuh perhatian terhadap masyarakat. Dalam konteks ini, indikator yang dilihat adalah adanya sopan santun petugas dan bantuan khusus dari petugas selama proses pelayanan berlangsung.



Cara-cara tersebut di atas harus ditunjang dengan dengan lima aspek utama, yaitu prosedur, persyaratan pelayanan, sarana dan prasarana yang dibutuhkan, waktu dan biaya, dan pengaduan keluhan (Parasuraman et al., 1985). Hal-hal tersebut perlu diperhatikan oleh penyedia pelayanan publik untuk memperoleh kualitas yang baik.

### **Contoh Penggunaan Gap Analysis dalam Pengambilan Keputusan di Bidang Pemerintahan Daerah Lainnya sebagai berikut:**

Pemerintah Daerah dapat menggunakan pendekatan Gap Analysis dalam berbagai bidang pemerintahan di daerah. Dalam konteks penyediaan pelayanan publik, Pemerintah Daerah dapat menggunakan pendekatan gap analysis untuk:

- 1) membandingkan antara rencana dan realisasi,
- 2) membandingkan realisasi tahun sekarang dengan realisasi tahun lalu,
- 3) membandingkan dengan organisasi/daerah lain (*benchmarking*),
- 4) Secara sederhana, *benchmarking* dengan menggunakan Gap Analysis ini dapat dilakukan misalnya untuk mengetahui kondisi daerah dibandingkan dengan kondisi daerah tetangga atau rata-rata nasional. Sebagai contoh, Gap Analysis berguna untuk melihat ketertinggalan
- 5) suatu daerah dibandingkan rata-rata nasional dalam hal tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat melek huruf, tingkat kesehatan, tingkat penyerapan tenaga kerja, dan tingkat harapan hidup.

Data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dapat pula digunakan dalam melakukan Gap Analysis. IPM merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pembangunan yang menggunakan paradigma "*Human Centered Development*."

Terdapat tiga parameter yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pembangunan manusia, yaitu:

derajat kesehatan dan panjangnya umur, yang ditunjukkan oleh angka harapan hidup (*life expectation rate*) pendidikan, yang diukur dari angka melek huruf rata-rata dan lamanya sekolah, dan pendapatan, yang diukur dengan daya beli masyarakat.

Badan Pusat Statistik (BPS), Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), dan *United Nation Development Program* (UNDP) telah menerbitkan *Human Development Report* (HDR) sebanyak dua kali, yaitu pada tahun 2002 dan 2004. Meskipun data IPM dalam kedua HDR tersebut kurang *up to date*, namun Pemerintah Daerah dapat menganalisis data tersebut dengan menggunakan Gap Analysis. Dengan demikian, daerah dapat mengetahui posisi relatif daerah terhadap rata-rata nasional maupun terhadap rata-rata regional. Dengan demikian, upaya pelayanan publik pun dapat diarahkan untuk peningkatan kualitas kehidupan masyarakat di daerah.

Pendekatan gap *analysis* juga dapat dimodifikasi untuk melihat kinerja anggaran Pemerintah Daerah. Dalam konteks ini, standar yang akan ditentukan dapat dikonstruksi dari indikator kinerja penganggaran Pemerintahan Daerah, yaitu *input, output, efisiensi, kualitas, dan outcome*.

Hasil gap analysis dapat memberikan rambu-rambu bagi Pemerintah Daerah mengenai usaha yang harus dilakukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik. Lebih jauh, berdasarkan alat ukur kuantitatif yang dilakukan, Pemerintah Daerah dapat membuat perencanaan yang memenuhi tenggat waktu yang ditentukan. Dalam hal ini, Pemerintah Daerah dapat membuat kerangka realisasi kinerja yang didasarkan pada skala tertentu.

## F. Latihan

Pada modul ini dikatakan, bahwa dalam melakukan *gap analysis*, terdapat beberapa definisi operasional atau indikator yang dapat menjadi ukuran. Sebutkan definisi operasional atau indikator yang dimaksud

## G. Kunci Jawaban

1. Dimensi fisik (*tangibility*) mengacu kepada performa petugas, keadaan sarana dan prasarana dan output yang dihasilkan. Hal ini dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang dilihat dari sarana fisik yang kasat mata. Indikator-indikator yang digunakan biasanya adalah sarana parkir, ruang tunggu, jumlah pegawai, media informasi pengurusan, media informasi keluhan, dan jarak ke tempat layanan.
2. Dimensi ketepatan (*reliability*) yang mengacu pada aspek waktu, yang digunakan untuk mengukur ketepatan proses penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan. Pelayanan dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang dilihat dari sisi kemampuan dan kehandalan dalam menyediakan layanan yang terpercaya, meliputi proses waktu penyelesaian layanan dan proses waktu pelayanan keluhan.
3. Dimensi keterlibatan (*responsiveness*) yang mengacu kepada peran serta, dapat digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan petugas dalam proses pelayanan terhadap masyarakat.
4. Dimensi keterjaminan (*assurance*) merupakan kualitas pelayanan dilihat dari sisi kemampuan petugas dalam meyakinkan kepercayaan masyarakat. Dimensi yang meliputi kecakapan, keramahan dan kepercayaan dan keamanan ini dapat digunakan untuk mengukur performa petugas dalam memberikan rasa percaya dan rasa aman serta kepuasan kepada masyarakat. Adapun indikator-indikatornya adalah dengan adanya kejelasan mengenai mekanisme layanan dan kejelasan mengenai tarif layanan.
5. Dimensi empati (*empathy*) yang meliputi kemampuan komunikasi dan ketanggapan dapat digunakan untuk mengukur sikap dan motivasi petugas dalam memberikan pelayanan. Dimensi ini merupakan kualitas pelayanan yang diberikan berupa sikap tegas tetapi penuh perhatian terhadap

masyarakat. Dalam konteks ini, indikator yang dilihat adalah adanya sopan santun petugas dan bantuan khusus dari petugas selama proses pelayanan berlangsung

## H. Daftar Pustaka

- Darmin, M. (2013 ). Model implementasi strategi sebagai determinan kinerja perusahaan. Disertasi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1996.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. USA:Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. USA:Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. USA:Harvard Business School Press.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007.
- Niven, P.R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Canada: HonWiley & Son.
- Padmodimuljo, 2003a, "Kualitas Pelayanan PT Pos Indonesia", Laporan Penelitian.
- Padmodimuljo, 2003a, "Kualitas Pelayanan PT TASPEN", Laporan Penelitian.
- Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41-50.
- Rahmawati, D.A., Suwitri, S. dan Maesaroh. 2006. Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode Balanced Scorecard. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik* 3(1) : 78-88.