

DAMPAK KONTROL FREKUENSI PENGALAMAN PELAYANAN PADA HUBUNGAN ANTARA KOMPETENSI DENGAN KINERJA PELAYANAN MUTASI PEGAWAI PUBLIK

Afred Suci

Universitas Lancang Kuning – Pekanbaru

afredsuci@unilak.ac.id

Abstract. This study aims to examine the relationship between employee's competency and mutation-related service performance by controlling the frequency of mutation-related experience in public employees. Data were collected with accidental sampling technique on 90 Riau Province public employees who was having their mutation papers processed. Hypotheses tested by employing descriptive statistic, rank-Spearman correlation and partial correlation with controlling factor. The descriptive test result indicates that employee's competency and their service performance related to mutation is still unsatisfied. The Spearman test result proves the strong and positive relationship between employee's competency and mutation-related service performance. Meanwhile, partial correlation with controlling factor test result reveals the enhance of employee's competency and mutation-related service performance relationship after controlled by the frequency of mutation-related experience.

Keywords: Mutation-related, Service Performance, Competency and Experience

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja pelayanan mutasi dengan dikontrol oleh faktor frekuensi pengalaman konsumsi layanan mutasi pada aparatur sipil negara. Data dikumpulkan dengan teknik *accidental sampling* pada 90 orang ASN yang mengurus berkas mutasi di Provinsi Riau. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik statistika deskriptif, uji korelasi *rank Spearman* dan korelasi parsial dengan faktor kontrol. Hasil uji deskriptif menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai dan kinerja pelayanan mutasi masih belum memuaskan. Hasil uji korelasi *Spearman* membuktikan adanya hubungan yang kuat dan positif antara kompetensi pegawai dengan kinerja pelayanan mutasi. Sedangkan hasil uji korelasi parsial dengan faktor kontrol menunjukkan adanya peningkatan hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja pelayanan mutasi setelah dikendalikan oleh faktor frekuensi pengalaman konsumsi layanan mutasi.

Kata Kunci: Mutasi, Kinerja Pelayanan, Kompetensi dan Pengalaman

PENDAHULUAN

Sistem administrasi publik di seluruh dunia telah mengalami banyak reformasi dalam kurun waktu 30 tahun terakhir (Skorkova, 2016). Hal ini mendorong organisasi pemerintahan di seluruh dunia untuk melakukan pembenahan di berbagai sektor pelayanannya agar bisa berjalan efektif. Dalam konteks sektor publik, efektivitas organisasi sangat berhubungan dengan kemampuannya dalam memuaskan para pengguna jasanya (Ambroz dan Praprotnik, 2008). Organisasi sektor publik itu sendiri merupakan faktor penting dalam membangun reputasi dan kredibilitas pemerintah di masyarakat dan pengguna jasa publik. Keluhan pada panjangnya antrian, lamanya waktu tunggu, layanan yang memprihatinkan serta buruknya fasilitas layanan fisik, akan dapat mencederai citra dan kualitas pelayanan (Hadiyati, 2014).

Sebuah organisasi yang efektif dalam pelayanan dapat menjadi bagian dari keunggulan bersaing bagi organisasi, dimana organisasi tersebut memahami apa yang diharapkan oleh para pengguna jasanya (Ambroz dan Praprotnik, 2008). Sementara itu masyarakat modern membutuhkan efisiensi dan efektivitas pelayanan yang lebih baik (Carvalho dan Brito, 2012). Masyarakat pada umumnya, atau konsumen jasa secara khusus, saat ini lebih saling terhubung dan lebih terlibat dalam proses penciptaan nilai (Prahalad dan Ramaswamy, 2004). Maka pemberi jasa publik harus benar-benar memberikan pelayanan yang dapat memenuhi ekspektasi, karena kegagalan dalam hal ini akan cepat menyebar secara luas yang dapat membuat tingkat kepercayaan masyarakat pada layanan pemerintah semakin rendah. Namun memang seringkali pada kenyataannya hampir bertolak belakang dengan semangat pelayanan publik sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat. Salah satu pelayanan publik yang cukup banyak mendapat sorotan adalah urusan birokrasi mutasi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Organisasi berorientasi pelayanan harus mengidentifikasi pelanggan atau pengguna jasanya sebagai pihak yang paling berkepentingan dalam menilai kualitas pelayanan (Adeniran, 2011). Pegawai pemerintah dalam konteks pelayanan jasa bisa sekaligus berfungsi sebagai pemberi layanan dan juga penerima layanan. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Zamil (2011) bahwa pemerintah sebagai suatu organisasi besar, memiliki cakupan konsumen mulai dari masyarakat, sektor bisnis, pegawai negeri dan juga swasta. Konsep ini menguatkan pemilihan aparatur sipil negara, sebagai penerima layanan mutasi dari instansi pemerintahan terkait, layak untuk dijadikan sebagai objek kajian.

Permasalahan yang kerap dihadapi ASN dalam proses mutasi menurut Gautami (2013) banyak disebabkan karena pegawai yang ditempatkan pada bagian mutasi tidak sesuai dengan latar belakang kompetensi yang dimiliki. Demikian pula dari hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kinerja pelayanan mutasi kurang efektif disebabkan karena pegawai kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya (Taengetan *et al.*, 2015) serta kurang profesional (Saputra *et al.*, 2013). Sriyana (2013) menyimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi masih kurang tertib memenuhi persyaratan dan pegawai pelaksana kurang berkompeten di jabatan struktural yang diberikan. Gambaran ini merupakan fenomena yang digeneralisasikan oleh masyarakat, bahwa kinerja pelayanan birokrasi pada umumnya adalah lambat, kaku, mutu pelayanan kurang optimal, prosedur layanan yang berbelit, mekanisme kerja kurang efektif dan masih banyak ditemukan praktik KKN (Hendayadi, 2011).

Dalam penyelenggaraan proses mutasi, maka lembaga terkait harus berpegang pada prinsip kualitas pelayanan yang memuaskan. Kualitas pelayanan itu sendiri sejak lama diteorikan muncul dari hasil penilaian konsumen dengan membandingkan antara pelayanan yang dipersepsikan dengan yang diharapkan (Parasuraman, 1985). Esbenshade, *et al.*, (2016) menyarankan agar didalam memberikan pelayanan maka harus berpegang pada *customer driven* yang berarti berorientasi pada kepentingan kualitas pelayanan dan efisiensi (waktu, tenaga dan biaya) yang harus dikeluarkan. Hal ini perlu dilakukan mengingat di era kompetisi saat ini, pelayanan dari lembaga publik menghadapi tantangan yang cukup berat dalam kaitan antara hubungan pemerintah dengan masyarakat maupun dengan pasar (Sokim *et al.*, 2015). Oleh karena itu menurut Hendayadi (2011), model penyelenggaraan layanan pemerintah dewasa ini bergeser dari paradigma *rule government* menjadi *good governance*. Dalam rangka mencapai *good governance* maka yang dibutuhkan adalah pemberdayaan aparatur sehingga aparatur memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Apabila hal ini dapat diwujudkan, maka pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya akan lebih optimal.

Permasalahan yang banyak dihadapi pada pelayanan publik adalah masih rendahnya kompetensi pejabat publik dalam memberikan pelayanan (Abdussamad, 2013). Skorkova (2016) dalam konteks ini menjelaskan bahwa modal manusia adalah faktor kunci kesuksesan jalannya organisasi dan pegawai yang berkompoten merupakan sumberdaya utama bagi organisasi (Omisore, 2013). Oleh karenanya, agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, maka keberadaan personil layanan yang berkualitas merupakan aspek yang penting dan vital sifatnya (Omisore, 2013). Pada kenyataannya di banyak organisasi modern, penilaian kompetensi digunakan pada banyak aspek seperti manajemen sumberdaya manusia, proses seleksi, pengembangan, manajemen kinerja dan perencanaan strategis (Skorkova, 2016).

Secara empirik ditemukan adanya pengaruh signifikan dari kompetensi terhadap kinerja (Posuma, 2013). Kompetensi pegawai merupakan salah satu bentuk kemampuan yang menjadi bagian dari unsur pelayanan, dimana menurut Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, kemampuan aparat pelayanan harus dapat memberikan pelayanan yang mengandung prinsip kesederhanaan, kejelasan, kepastian, akurasi, keamanan, bertanggung jawab dan perilaku pelayanan yang ramah. Organisasi publik, baik besar maupun kecil, harus memiliki pegawai yang kompeten (Asfaw *et al.*, 2015), dimana hal ini diperlukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen organisasi. Dalam regulasi juga dinyatakan secara tegas bahwa untuk bisa menjalankan organisasi dan mempertahankan keberadaannya maka kompetensi individu memainkan peran yang sangat strategis. Bagian dari tugas seorang ASN adalah memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas (UU No. 5 Tahun 2015 Tentang ASN, pasal 11 ayat c) dimana untuk bisa menjalankan tugas tersebut maka dibutuhkan kompetensi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Dalam konteks kajian manajemen sumberdaya manusia, hubungan antara kompetensi dengan kinerja sudah cukup banyak dilakukan. Dari sejumlah penelitian sebelumnya, sebagian besar menyatakan pentingnya peran kompetensi terhadap kinerja (Skorkova, 2016; Omisore, 2013; Asfaw *et al.*, 2015), meskipun dari hasil penelitian lainnya justru tidak menemukan adanya pengaruh signifikan dari kompetensi terhadap kinerja (Suharno dan Despinur, 2017). Makna dari perbedaan ini bahwa dalam konteks penelitian yang berbeda, maka sangat berpotensi menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

Perspektif pengukuran kinerja pegawai banyak dilakukan menurut penilaian atasan (*vertical assessment*), rekan sejawat (*horizontal assessment*) maupun penilaian sendiri (*self assessment*). Adapun jika dibandingkan dengan kajian-kajian bidang ilmu pemasaran, spesifik pada konsep pemasaran pelayanan publik, maka objektivitas penilaian biasanya berasal dari konsumen dalam memberikan penilaian terhadap kompetensi dan kinerja personil pelayanan. Meskipun Esbenshade, *et al.*, (2016) menyarankan agar didalam memberikan pelayanan maka harus berpegang pada *customer driven*, namun ternyata pada penelitian lain penekanan pada *customer driven* dalam pelayanan publik sesungguhnya tidak menjadi prioritas (Martin dan Webb, 2009). Sehingga dari perbedaan ini ada potensi terjadi perbedaan kesimpulan antara penilaian kinerja yang dilakukan internal (rekan sejawat atau atasan) dengan penilaian eksternal (konsumen).

Untuk memperkuat dimensi kebaruan, maka didalam model penelitian ini ditambahkan dengan unsur pengalaman pelayanan pada konsumen dalam bentuk frekuensi mendapatkan pelayanan mutasi sebagai faktor kontrol pada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi. Unsur pengalaman dan frekuensi kunjungan penting dalam untuk mendapatkan kepuasan konsumen (Fatma, 2014;

Sureshbabu, *et al.*, 2014) walaupun hasil sebaliknya disimpulkan oleh Plantinga, *et al.*, (2004) bahwa sangat sedikit bukti yang menyatakan banyaknya frekuensi kunjungan dapat menjamin kepuasan yang lebih baik. Pengalaman konsumsi itu sendiri bisa lebih dari sekali (Fatma, 2014) yang berkemungkinan menimbulkan respon yang berbeda dalam menilai kinerja pelayanan. Sejauh ini belum ada penelitian sebelumnya yang mengelaborasi variabel informasi, kinerja pelayanan mutasi dan pengalaman pelayanan dalam satu model yang integratif terkait dengan objek pelayanan mutasi.

Penelitian ini sendiri merupakan elaborasi antara kajian MSDM, administrasi publik dan pemasaran. Dalam konteks pelayanan mutasi di lingkungan instansi pemerintah, elaborasi tiga bidang kajian ilmu ini relatif masih jarang dilakukan, terlebih lagi di lingkungan pemerintahan Provinsi Riau.

KAJIAN TEORI

Kompetensi. Konsep awal mengenai kompetensi sudah dibicarakan oleh Selznick pada tahun 1957 (Alainati *et al.*, 2010). Sedangkan penggunaan dan manfaat kompetensi pertama kali dikaji di tahun 1973 oleh David McClelland, dimana ia menyatakan bahwa kajian kompetensi mungkin lebih utama dibandingkan kecerdasan baik dalam konteks prestasi kerja maupun kesuksesan hidup. Pada tahun 1982, baru kemudian Boyatzis memperkenalkan metode komprehensif dalam pengukuran kompetensi kerja. Sejak itu pembahasan mengenai kompetensi menjadi faktor penting dalam praktek pengembangan sumberdaya manusia (Omisore, 2013).

McClelland (1973) mendefinisikan kompetensi merupakan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Nair (2007) memberikan definisi kompetensi yang relatif sama dengan McClelland yaitu sekumpulan atribut atau karakteristik yang memberikan kemampuan pada seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Sementara definisi terbaru dari kompetensi menurut Skorkova (2016) adalah kemampuan seseorang menunjukkan kualitas, keahlian dan keterampilan melakukan sesuatu secara kompeten. Berdasarkan konsep-konsep tersebut maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang berisi kemampuan, keahlian, keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan secara optimal.

Bagian dari tugas seorang ASN adalah memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas dimana untuk bisa menjalankan tugas tersebut maka dibutuhkan kompetensi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Seorang pejabat publik harus memiliki kemampuan interpersonal yang baik, memiliki pengetahuan dalam menjawab pertanyaan pengguna jasa serta menunjukkan perilaku yang dapat dipercaya (Hadiyati, 2014). Salah satu unsur standar pelayanan publik dalam Keputusan Menteri PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik adalah perlunya personil pelayanan publik yang kompeten, mencakup pada pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap dan perilakunya (Hadiyati, 2014).

Namun pada kenyataannya bagi banyak instansi pemerintahan, manajemen berbasis kompetensi masih menjadi tantangan yang belum dapat diselesaikan (Skorkova, 2016). Permasalahan kompetensi pegawai di bagian pelayanan publik ada pada ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jenis tugas; kurangnya pelatihan terkait dengan bidang tugas; kemampuan komputer dan penggunaan teknologi masih rendah (Abdussamad, 2013). Menurut Gautami (2013) banyak pegawai layanan publik yang ditempatkan pada bagian mutasi tidak sesuai dengan latar belakang kompetensi yang dimiliki. Demikian pula dari hasil penelitian yang

menyimpulkan bahwa kinerja pelayanan mutasi kurang efektif disebabkan karena pegawai kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya (Taengetan *et al.*, 2015) serta kurang profesional (Saputra *et al.*, 2013).

H1. Kompetensi pegawai layanan mutasi masih belum memuaskan

Kinerja Pelayanan Mutasi. Definisi sederhana kinerja menurut Rai dan Tripathi (2015) adalah seperangkat perilaku individu terkait dengan pekerjaannya. Sementara pelayanan menurut Awara dan Anyadighibe (2014), merupakan kegiatan ekonomi yang tidak berwujud (*intangible*), tidak dapat disimpan dan tidak mengakibatkan terjadinya alih kepemilikan. Adapun kinerja pelayanan (*service performance*) itu sendiri berarti penilaian kinerja yang didasarkan pada aspek-aspek didalam pelayanan (Srihadi *et al.*, 2015). Mutasi menurut Gautami (2013) merupakan suatu alih tugas dimana seseorang ditempatkan pada tugas baru dengan wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang relatif sama dengan jabatan yang lama atau alih tempat yang secara prinsip sama dengan alih tugas, hanya saja lokasi tempat kerjanya berbeda. Dari gabungan kedua konsep tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan mutasi merupakan penilaian pada proses dan hasil kerja yang terkait dengan pemindahan posisi dan jabatan seseorang.

Kualitas pelayanan yang baik merupakan harapan para pegawai negeri pengguna jasa pelayanan. Permasalahannya adalah pelayanan di badan kepegawaian, yang salah satu fungsinya adalah mengurus proses mutasi, kerap belum berkualitas. Inti permasalahan biasanya berkisar pada masalah waktu tunggu, lama proses, akurasi pelayanan yang masih sering melakukan kesalahan, permasalahan pada tempat pelayanan, kurangnya jumlah petugas/staf administrasi dan fasilitas pendukung (Junaidi, 2015). Selain masalah teknis pada proses layanan mutasi, terdapat pula masalah pada substansi mutasi itu sendiri, dimana menurut Pratiwi *et al.*, (2016) terkait dengan aspek subyektivitas dan senioritas yang sering mengaburkan pemenuhan kriteria objektif dalam proses mutasi seorang pegawai.

Masyarakat selaku konsumen jasa publik membutuhkan efisiensi dan efektivitas pelayanan yang tinggi (Carvalho dan Brito, 2012), namun faktanya kinerja pelayanan birokrasi pada umumnya dipersepsikan lambat, kaku, mutu pelayanan kurang optimal, prosedur layanan yang berbelit, mekanisme kerja kurang efektif dan masih banyak ditemukan praktik KKN (Hendayadi, 2011). Sriyana (2013) pada hasil penelitiannya juga menyimpulkan bahwa pelaksanaan mutasi masih kurang tertib memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan.

H2. Kinerja pelayanan mutasi masih belum memuaskan

Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi. Ashkezari dan Aeen (2012) menyimpulkan bahwa kompetensi merupakan strategi untuk menciptakan perilaku dan keahlian yang dibutuhkan organisasi. Nair (2007) menyatakan bahwa organisasi dituntut mengelola kompetensi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Didalam kompetensi terkandung sebetuk perilaku yang dibutuhkan sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja (Chouhan dan Srivastava, 2014).

Hampir separuh kinerja pegawai ditentukan oleh aspek kompetensi (Abdussamad, 2013). Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan kriteria kompetensi penting yang dibutuhkan oleh staf publik dalam meningkatkan kualitas kerjanya (Kevreaksmey *et al.*, 2015). Senada dengan pendapat tersebut, Rai dan Tripathi (2015) menyatakan bahwa kinerja relatif bergantung pada pengetahuan, kompetensi psikomotorik, kognitif, sosial dan sikap seseorang. Sehingga menurut

Uddin *et al.*, (2012) pemetaan kompetensi dibutuhkan untuk keperluan penilaian efektivitas kinerja dalam organisasi.

Manajemen berbasis kompetensi telah diadopsi oleh banyak pemerintahan sebagai solusi untuk mengimplementasikan kemampuan khusus, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan pekerjaan, serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pekerjaan (Skorkova, 2016). Oleh karena itu agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, maka keberadaan personil layanan yang berkualitas merupakan aspek yang penting dan vital sifatnya (Omisore, 2013).

H3. Kompetensi memiliki hubungan positif dengan kinerja pelayanan mutasi

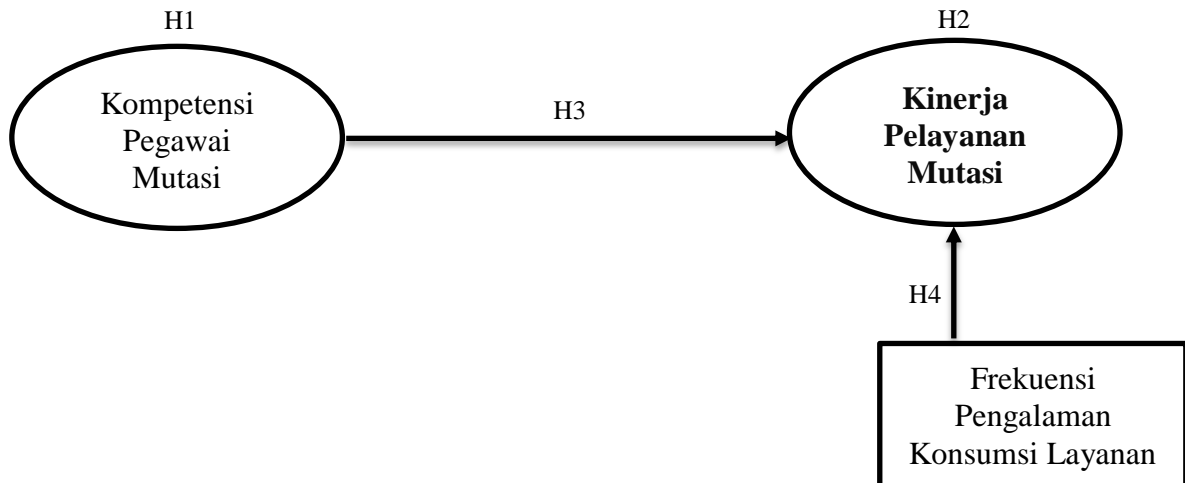
Intervensi Frekuensi Pengalaman Konsumsi Layanan Pada Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi. Johnston dan Kong (2011) menjelaskan bahwa gagasan tentang pentingnya pengalaman konsumen pertama kali diwacanakan oleh Holbrook dan Hirschman pada tahun 1982 yang menyimpulkan bahwa nilai pengalaman konsumsi konsumen merupakan persepsi preferensi yang relatif pada produk atau jasa yang muncul dari interaksi individual dengan situasi konsumsi atau dari pencapaian tujuan-tujuan mereka. Johnston dan Kong (2011) menyatakan bahwa pengalaman pelanggan merupakan interpretasi personal pelanggan mengenai interaksi dan keterlibatan mereka dalam sebuah proses jasa dalam serangkaian persinggungan mereka dengan titik-titik pelayanan, dan bagaimana hal tersebut memengaruhi apa yang dirasakan oleh pelanggan.

Unsur pengalaman penting dalam meningkatkan kepuasan konsumen (Fatma, 2014; Sureshbabu, *et al.*, 2014). Pengguna jasa sangat menaruh perhatian pada penilaian kekuatan hubungan mereka dengan pemberi jasa yang secara total akan membentuk pengalaman konsumen yang mereka rasakan (Ambroz dan Praprotnik, 2008). Pengalaman itu sendiri sangat penting ketika berurusan dengan jasa, khususnya keterlibatan emosi konsumen dalam menilai kualitas suatu pelayanan (Carvalho dan Brito, 2012). Salah satu karakteristik yang sering dihadapi dalam konteks pelayanan adalah aspek frekuensi yang sangat menentukan tingkat keamatan hubungan antara penyedia dengan pengguna jasa (Batlet dan McLoughlin, 2015). Pengalaman sangat terkait dengan intensitas atau frekuensi (Friman *et al.*, 2001). Tingkat keseringan (regularitas) penggunaan jasa merupakan aspek penting dalam interaksi antara penyedia dengan pengguna jasa, dan meningkatkan tuntutan pengguna jasa agar penyedia jasa selalu meningkatkan kinerja pelayanannya secara berkesinambungan (Batlet dan McLoughlin, 2015).

Pengalaman konsumsi bisa lebih dari sekali (Fatma, 2014) yang berkemungkinan menimbulkan respon berbeda dalam menilai kinerja pelayanan. Cho *et al.*, (2004) menyatakan bahwa dengan frekuensi kunjungan yang tinggi, konsumen lebih mendapatkan informasi tentang situasi pelayanan. Menilai frekuensi pengalaman layanan sangat penting dalam mengukur perasaan dan reaksi ketika bertransaksi jasa dengan penyedia layanan (Vigoda-Gadot, 2000).

Sejauh ini belum ditemukan adanya penelitian yang menjadikan pengalaman sebagai faktor kontrol pada hubungan kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi. Penelitian yang cukup mendekati dilakukan oleh Sianipar (2006) yang menyimpulkan bahwa hubungan persepsi konsumen dengan kepuasan atas pelayanan tetap signifikan setelah dimoderasi oleh frekuensi kunjungan konsumen.

H4. Terdapat perbedaan pada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi dengan dikontrol oleh faktor frekuensi pengalaman konsumsi layanan



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Populasi dan Sampel. Populasi pada penelitian ini adalah para ASN di Provinsi Riau yang mengurus berkas mutasi langsung ke subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau. Jumlah populasinya berdasarkan catatan di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau pada tahun 2016 adalah sebesar 852 orang pegawai. Penarikan sampel dibatasi dengan menggunakan formulasi Slovin dengan toleransi *error* sebesar 10% sebagai berikut (Umar, 2009)

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N} = \frac{852}{1 + (0,1)^2 852} = \frac{852}{9,52} = 89,5 \quad (1)$$

Berdasarkan rumusan Slovin tersebut maka diperoleh jumlah sampel sebanyak minimum 90 orang pegawai. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *accidental sampling* yaitu memperoleh sampel dengan cara kebetulan di lokasi penelitian dengan tidak menggunakan perencanaan tertentu (Pasolong, 2013).

Teknik Analisis Data. Pengujian hipotesis 1 (H1) dan hipotesis 2 (H2) dilakukan menggunakan statistik deskriptif. Analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian satu sampel. Hasil analisisnya adalah apakah hipotesis penelitian dapat digeneralisasikan atau tidak. Jika hipotesis (Ha) diterima maka hasil penelitian dapat digeneralisasikan (Siregar, 2011). Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis pada penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis rata-rata (*mean*) dan tabulasi frekuensi.

Skor rata-rata yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan tabel acuan rentang skala yang berisi interval penilaian kecenderungan tanggapan responden pada variabel kompetensi pegawai dan kinerja pelayanan mutasi. Untuk itu dibutuhkan sebuah acuan interval dengan menggunakan formulasi rentang skala (Umar, 2009):

$$RS = \frac{(m - 1)}{m}$$

$$RS = \frac{(5 - 1)}{5}$$

$$RS = 0,8 \quad (2)$$

RS = Rentang Skala

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban setiap item

Dari nilai interval tersebut maka akan dapat disusun sebuah tabel acuan yang dapat dijadikan landasan kesimpulan deskriptif berikut ini:

Tabel 1. Rentang Skala

| Rentang Skala | Kriteria Penilaian | |
|---------------|------------------------|------------------------|
| | Kinerja Pelayanan | Kompetensi |
| 1,00 – 1,79 | Sangat tidak memuaskan | Sangat tidak memuaskan |
| 1,80 – 2,59 | Memuaskan | Memuaskan |
| 2,60 – 3,39 | Kurang memuaskan | Kurang memuaskan |
| 3,40 – 4,19 | Memuaskan | Memuaskan |
| 4,20 – 5,00 | Sangat memuaskan | Sangat memuaskan |

Pengujian hipotesis 3 (H3) dilakukan dengan menggunakan *spearman-rank correlation*. Teknik ini merupakan bagian dari uji nonparametrik dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel data yang berskala ordinal (Yamin dan Kurniawan, 2009). Dasar pengambilan keputusannya adalah melihat tingkat signifikansi pada probabilitas (Santoso, 2012).

Pengujian hipotesis 4 (H4) dilakukan dengan menggunakan *partial correlation* dengan menghubungkan variabel kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi dan frekuensi pengalaman konsumsi layanan sebagai *controlling factor*. Dasar pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai *significance (2-tailed)* dan nilai korelasi (r) yang terjadi pada hubungan kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi (Widhiarso, 2011).

Instrumen Pengukuran. Adapun definisi operasional serta pengukuran dari masing-masing variable tersaji dalam tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator Pengukuran |
|---|---|--|
| Kompetensi Skorkova (2016) | kemampuan seseorang menunjukkan kualitas, keahlian dan keterampilan melakukan sesuatu secara kompeten | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan pegawai mengenai proses mutasi 2. Pemahaman pegawai mengenai aspek hukum mutasi 3. Kemampuan pegawai menyelenggarakan prosedur mutasi 4. Nilai perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan mutasi 5. Sikap yang ditunjukkan pegawai dalam melayani mutasi 6. Tingkat minat/ ketertarikan pegawai dalam menjalankan tugasnya di bagian mutasi (dimodifikasi dari Vathanophas dan Thai-ngam, 2007) |
| Kinerja pelayanan (Srihadi <i>et al.</i> , (2015) | Penilaian kinerja yang didasarkan pada aspek-aspek didalam pelayanan mutasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja teknis: <ol style="list-style-type: none"> a. Penguasaan metode kerja subbidang mutasi b. Penggunaan peralatan kerja di subbidang mutasi 2. Kinerja kontekstual: <ol style="list-style-type: none"> a. Pemahaman pada tugas di subbidang mutasi b. Melaksanakan tugas dan fungsi secara bertanggung jawab 3. Kinerja hubungan interpersonal: <ol style="list-style-type: none"> a. Kerjasama dengan rekan sekerja b. Berkomunikasi dengan penerima layanan mutasi (dimodifikasi dari Som, <i>et al.</i> , 2015 dan Koopmans, <i>et al.</i> , 2011) |
| Mutasi Gautami (2013) | Suatu alih tugas dimana seseorang ditempatkan pada tugas baru dengan wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang relatif sama dengan jabatan yang lama atau alih tempat yang secara prinsip sama dengan alih tugas, hanya saja lokasi tempat kerjanya berbeda | |
| Frekuensi pengalaman konsumsi layanan Johnston dan Kong (2011) | Interpretasi personal pelanggan mengenai interaksi dan keterlibatan mereka dalam sebuah proses jasa dalam serangkaian persinggungan mereka dengan titik-titik pelayanan, dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi apa yang dirasakan oleh pelanggan | Frekuensi mengurus berkas-berkas mutasi ke kantor BKPPD Provinsi Riau (didesain oleh peneliti untuk kebutuhan penelitian) |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden. Responden pada penelitian ini adalah para ASN di Provinsi Riau yang mengurus proses mutasi. Responden terdiri dari berbagai latar belakang demografis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan dan frekuensi mutasi yang telah

dan sedang dijalani. Hasil pengelompokkan responden penelitian dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Karakteristik Responden

| Karakteristik Berdasarkan | Kelompok | Jumlah (org) | Komposisi |
|--|---------------------|--------------|-------------|
| Jenis Kelamin | Pria | 41 | 45.6% |
| | Wanita | 49 | 54.4% |
| | Total | 90 | 100% |
| Usia | 18 tahun – 25 tahun | 7 | 7.8% |
| | 26 tahun – 35 tahun | 21 | 23.3% |
| | 36 tahun – 45 tahun | 42 | 46.7% |
| | 46 tahun – 56 tahun | 20 | 22.2% |
| | Total | 90 | 100% |
| Pendidikan | Pascasarjana | 14 | 15.6% |
| | Sarjana | 55 | 61.1% |
| | Diploma | 7 | 7.8% |
| | Setingkat SMA | 14 | 15.6% |
| | Total | 90 | 100% |
| Frekuensi mengurus berkas-berkas mutasi ke BKPPD Provinsi Riau | 1 kali | 28 | 31.1% |
| | 2 kali | 35 | 38.9% |
| | 3 kali | 13 | 14.4% |
| | Lebih dari 3 kali | 14 | 15.6% |
| | Total | 90 | 100% |

Sumber: Data olahan, 2017

Hasil pengelompokkan memperlihatkan bahwa jumlah ASN yang dimutasi lebih banyak pada pegawai wanita dibandingkan pegawai pria. Adapun pada pegawai wanita, banyak yang mengajukan mutasi dikarenakan alasan keluarga seperti ikut suami, namun banyak pula yang dimutasi karena alasan penugasan dari instansi asal. Dilihat dari segi usia, maka kebanyakan pegawai yang dimutasi tergolong cukup senior yaitu mereka yang berusia antara 36 tahun hingga 45 tahun. Mayoritas pegawai yang dimutasi atau mengajukan mutasi berasal dari kelompok pegawai yang terdidik yaitu setingkat sarjana. Sebagian besar pegawai yang mengurus proses mutasi telah mengalami dimutasi sebanyak 2 kali (38,9%) dan 1 kali (31,1%), bahkan terdapat sebanyak 15,6% yang sudah menjalani proses mutasi lebih dari 3 kali. Dengan frekuensi ini maka sebenarnya para pegawai tersebut sudah pernah memiliki pengalaman dalam hal pengurusan berkas mutasi. Pengalaman ini setidaknya memberikan kemudahan bagi pegawai dalam mengetahui prosedur dan kendala yang pernah ditemui pada proses pengajuan sebelumnya.

Kompetensi. Kompetensi pada dasarnya mencerminkan kemampuan kerja pegawai terkait dengan bidang tugasnya. Dalam penelitian ini, pengukuran kompetensi pegawai layanan mutasi diukur melalui 6 indikator sebagai berikut:

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai

| Indikator | Standar Deviasi | Rata-rata | Kriteria kompetensi |
|---|-----------------|---------------|------------------------|
| Pengetahuan pegawai mengenai proses mutasi | 1,17272 | 2,5333 | Tidak memuaskan |
| Pemahaman pegawai mengenai aspek hukum mutasi | 1,06241 | 2,4778 | Tidak memuaskan |
| Kemampuan pegawai menyelenggarakan prosedur mutasi | 0,99719 | 3,1667 | Kurang memuaskan |
| Nilai perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan mutasi | 1,00684 | 2,4444 | Tidak memuaskan |
| Sikap yang ditunjukkan pegawai dalam melayani mutasi | 0,95987 | 2,3333 | Tidak memuaskan |
| Tingkat minat/ ketertarikan pegawai dalam menjalankan tugasnya di bagian mutasi | 0,92705 | 2,5111 | Tidak memuaskan |
| Rata-rata kompetensi pegawai | 0,84465 | 2,5781 | Tidak memuaskan |

Sumber: Data olahan, 2017

Kompetensi pegawai pelayanan mutasi berada pada kategori yang tidak memuaskan. Indikator yang mendapatkan skor paling tinggi adalah pada kemampuan pegawai menyelenggarakan proses pemutasian pegawai. Namun demikian, skor tersebut masih masuk dalam kategori yang kurang memuaskan, sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak ada satupun aspek dari penilaian kompetensi pegawai layanan mutasi yang memuaskan.

Bahkan pada sikap pelayanan, tampak sekali bahwa para pegawai sub bidang mutasi tidak mampu menunjukkan sikap pelayanan yang ramah kepada ASN yang datang mengurus berkas-berkas mutasi, sehingga aspek ini sering sekali menjadi keluhan bagi para ASN. Padahal sikap merupakan salah satu unsur penting yang harus ada dalam proses pelayanan publik (Hadiyati, 2014), dimana keramahan menjadi satu dari lima faktor kunci keberhasilan kinerja pelayanan publik (Abdullah dan Zamhari, 2013). Sikap itu sendiri mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pegawai pelayanan mutasi. Sejalan dengan amanat Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dimana terdapat tujuan untuk mewujudkan peningkatan pelayanan prima (*good excellent service*) administrasi aparatur sipil negara maka perilaku pelayanan juga diarahkan untuk memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi pegawai. Namun temuan penelitian ini menunjukkan bahwa amanat perundang-undangan tersebut belum terimplementasikan dengan baik di pelayanan mutasi. Rata-rata pegawai pemohon mutasi yang berinteraksi langsung dengan bagian pelayanan mutasi berpandangan bahwa keramahan pegawai dalam melayani dirasakan masih kurang. Beberapa pegawai masih menunjukkan sikap arogan dimana mereka merasa bahwa mereka adalah pihak yang dibutuhkan.

Aspek lain yang juga masih jauh dari memuaskan adalah pemahaman pegawai pelayanan mutasi terhadap proses mutasi. Hal ini merupakan konsekuensi dari lemahnya pengetahuan yang dimiliki pegawai pada aspek-aspek prosedur, dasar hukum dan administrasi pemutasian pegawai yang benar. Kurangnya pengetahuan yang tepat

untuk setiap jabatan yang diberikan kepada unsur aparatur layanan publik memang masih merupakan isu utama di lembaga pemerintahan (Abdussamad, 2013). Sebagaimana yang diuraikan sebelumnya bahwa kendala pemahaman terutama pada prosedur mutasi. Meskipun telah memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang memuat bagan alur tahapan pengurusan mutasi di lingkungan pemerintahan daerah Provinsi Riau, namun pada prakteknya, SOP dan bagan alir tersebut seringkali hanya berlaku diatas kertas. Kenyataannya para ASN yang mengurus berkas mutasi tidak selalu diarahkan untuk mengikuti SOP pengurusan mutasi tertulis oleh para pegawai layanan mutasi. Banyak ASN penerima layanan mutasi harus berkali-kali datang ke kantor pelayanan mutasi karena alur proses yang tidak selesai dalam hari bersamaan.

Aspek perilaku juga perlu mendapatkan catatan penting. Mayoritas responden masih merasakan ketidakpuasan pada kompetensi keperilakuan pegawai dalam memberikan pelayanan mutasi. Cukup banyak ASN penerima layanan mutasi justru merasa diperlakukan kurang adil oleh perilaku para pegawai pelayanan mutasi. Keadilan yang dirasakan kurang tersebut terutama terkait tentang kecepatan pemrosesan berkas mutasi yang dipersepsikan berbeda-beda. Selain itu, perbedaan perlakuan juga dirasakan ketika ada berkas-berkas yang pada dasarnya kurang memenuhi persyaratan administrasi dan teknis pada kenyataannya bisa ditoleransi dan diloloskan. Hal ini berkesesuaian dengan kesimpulan Pratiwi *et al.*, (2016) bahwa faktor subyektivitas masih terjadi pada pelayanan mutasi.

Dengan hasil seperti ini maka dugaan pada hipotesis pertama penelitian bisa diterima. Maknanya adalah, fenomena yang selama ini terjadi di lapangan, memang terbukti secara empiris memperlihatkan masih kurang kompetennya para pegawai layanan mutasi. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Gautami (2013) bahwa kompetensi banyak ASN di lingkungan instansi pemerintah masih kurang, terutama dikarenakan penempatannya yang kurang sesuai dengan karakter pekerjaan pada posisi dan jabatan yang harus dilakukan pegawai. Meskipun telah banyak dilakukan reformasi birokrasi, namun pada sejumlah titik pelayanan memang masih kerap dijumpai model birokrasi yang lamban, kurang mengedepankan mutu, prosedur berbelit, mekanisme kurang efektif dan bukan tidak mungkin masih berlaku praktik KKN didalamnya (Hendayadi, 2011) serta adanya potensi intervensi dari pemegang kekuasaan (Sriyana, 2013).

Kinerja Pelayanan Mutasi. Kinerja pada dasarnya mencerminkan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja pegawai layanan mutasi diukur melalui 6 indikator sebagai berikut:

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pelayanan Mutasi

| Indikator | Standar Deviasi | Rata-rata | Kriteria kompetensi |
|--|-----------------|-----------|---------------------|
| Penguasaan metode kerja di bidang mutasi | 1,21687 | 2,5889 | Tidak memuaskan |
| Kemampuan menggunakan peralatan kerja | 1,20527 | 2,6889 | Kurang memuaskan |
| Pemahaman pada bidang tugas di bagian mutasi | 0,93410 | 3,3222 | Kurang memuaskan |
| Tanggung jawab penyelesaian berkas mutasi | 0,90006 | 2,5667 | Tidak memuaskan |
| Kerjasama dengan rekan sejawat | 1,19738 | 3,0667 | Kurang memuaskan |

| | | | |
|---|----------------|---------------|-------------------------|
| Komunikasi dengan penerima layanan mutasi | 0,97208 | 2,4333 | Tidak memuaskan |
| Rata-rata kinerja pelayanan mutasi | 0,85430 | 2,7776 | Kurang memuaskan |

Sumber: Data olahan, 2017

Kinerja pegawai layanan mutasi secara umum masih kurang memuaskan. Indikator yang mendapatkan skor paling tinggi adalah pada pemahaman pegawai pada tugas-tugas di bidang pemutasian pegawai. Namun demikian, skor tersebut masih masuk dalam kategori yang kurang memuaskan, sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak ada satupun aspek dari penilaian kinerja pegawai layanan mutasi yang sudah memuaskan.

Indikasi paling lemah pada aspek kinerja pelayanan mutasi ada pada poin komunikasi. Tampak sekali bahwa para pegawai layanan tidak mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para ASN penerima layanan mutasi, sehingga aspek ini paling banyak dikeluhkan oleh para ASN. Padahal aspek tersebut sangat dibutuhkan mengingat banyak penerima layanan jasa memiliki informasi asimetris yang menyulitkan mereka mengetahui dan menilai aspek-aspek didalam pelayanan oleh pemberi jasa (Batlet dan McLoughlin, 2015). Sementara itu secara teoritis, penyedia jasa perlu memahami penerima jasanya (Ambroz dan Praprttonik, 2008) dimana hal tersebut bisa dilakukan melalui adanya komunikasi. Komunikasi dibutuhkan para ASN untuk mendapatkan informasi dari pegawai sub bidang mutasi dalam hal kelengkapan berkas dan jadwal pelayanan mutasi. Tidak ada ukuran pasti kapan sebuah berkas mutasi selesai diproses, karena banyak aspek yang bisa mempengaruhinya seperti kelengkapan dan ketepatan berkas, kesiapan instansi penerima mutasi dan lain sebagainya.

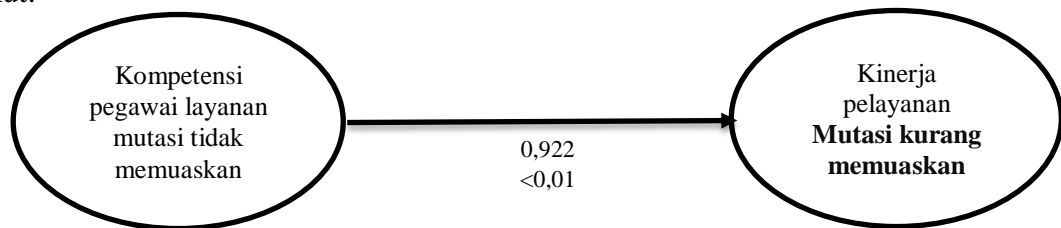
Aspek kedua yang paling urgen untuk dibenahi adalah tanggung jawab dalam penyelesaian berkas-berkas mutasi. Sering terjadi keterlambatan dalam merespon dan memproses berkas yang masuk. Misalnya pada saat penerimaan berkas, sudah dinyatakan lengkap namun ketika masuk pada tahap berikutnya ternyata masih ada yang kurang sehingga berkas pegawai pemohon dikembalikan untuk dilengkapi. Konsekuensinya tentu saja menimbulkan inefisiensi, baik dari aspek waktu, tenaga dan terutama biaya bagi pegawai penerima layanan, terlebih lagi banyak dari mereka yang berasal dari luar kota. Hal ini mengindikasikan bahwa kurang ada kemauan kuat para pegawai dalam menuntaskan tugas dan kewajibannya dalam hal memproses berkas-berkas mutasi yang menjadi tanggung jawabnya. Tentu saja kondisi ini bertentangan dengan tuntutan masyarakat yang menginginkan efisiensi (Carvalho dan Brito, 2012; Abdullah dan Zamhari, 2013) dan kecepatan (Junaidi, 2016; Carvalho dan Brito, 2012) dalam pelayanan publik.

Proses mutasi tentunya membutuhkan serangkaian metode yang sistematis dan prosedural. Penguasaan pegawai pada metode ini diharapkan bisa membantu kelancaran dan keefektivan dalam hal pemrosesan berkas-berkas mutasi yang diajukan ASN. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek ini masih tidak memuaskan. Penempatan pegawai di pelayanan mutasi sering tidak didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang relevan pada bidang yang bersangkutan. Cukup banyak dari mereka yang tidak pernah mendapatkan diklat mengenai proses mutasi dan bahkan latar belakang pendidikan mereka juga tidak terkait dengan bidang kepegawaian. Konteks ini relevan dengan kesimpulan Abdussamad (2013) bahwa ada ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan dan kurangnya

pelatihan terkait. Kelemahan ini menjadi kendala bagi para pegawai tersebut dalam memproses dan mengevaluasi berkas mutasi yang masuk. Permasalahan paling banyak ditemukan adalah kesalahan dalam menafsirkan peraturan perundang-undangan terkait prosedur mutasi, sehingga ketika diinformasikan kepada para pegawai pemohon mutasi terjadi kesalahan dalam melengkapi berkas-berkas. Junaidi (2015) dalam hal ini menyatakan bahwa aspek kurangnya akurasi pelayanan menyebabkan seringnya terjadi kesalahan dalam proses pelayanan publik.

Dengan hasil seperti ini maka dugaan pada hipotesis kedua penelitian bisa diterima. Maknanya adalah, fenomena yang selama ini terjadi di lapangan, memang terbukti secara empiris memperlihatkan masih kurang optimalnya kinerja para pegawai di layanan mutasi. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Saputra *et al.*, (2013) bahwa kinerja banyak ASN di lingkungan instansi pemerintah adalah kurang profesional, dimana Tangaetan *et al.*, (2015) menyatakan hal ini diakibatkan oleh masih banyak ASN yang kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya. Arifianto *et al.*, (2014) menyimpulkan bahwa faktor pelayanan yang masih menjadi hambatan di instansi Badan Kepegawaian adalah karena masih sering terjadi kesalahan dan keterlambatan pemasukan berkas/data pegawai. Bagi banyak instansi pelayanan publik, memang manajemen berbasis kompetensi masih merupakan tantangan yang cukup berat (Skorkova, 2016).

Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi. Pengukuran hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai layanan mutasi dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *rank-Spearman correlation* dengan hasil sebagaimana berikut:



Gambar 2. Hubungan Kompetensi Pegawai Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi

Nilai korelasi 0,922 dalam skala 0 - 1 menunjukkan hubungan positif yang sangat kuat terjadi antara variabel kompetensi pegawai dengan kinerja pelayanan mutasi yang dirasakan oleh responden. Probabilitas $< 0,01$ menunjukkan bahwa tingkat signifikansi hubungan keduanya juga sangat baik. Maknanya, kompetensi pegawai pelayanan mutasi yang dipersepsikan responden masih tidak memuaskan sangat terkait dengan penilaiannya pada kinerja pelayanan mutasi yang kurang memuaskan. *Slope* positif pada korelasi menunjukkan arah linear, dimana jika penilaian responden pada kompetensi pegawai naik, maka kinerja pelayanan mutasi juga akan meningkat dan demikian sebaliknya. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat diterima.

Temuan penelitian ini sejalan dengan kesimpulan Kreraksmei *et al.*, (2015) bahwa untuk dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik dibutuhkan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari para staf publik. Dalam hal ini Rai dan Tripathi (2015) juga menyatakan bahwa kinerja relatif tergantung pada pengetahuan, kompetensi psikomotorik, kognitif, sosial dan sikap seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Kesimpulan ini sekaligus membantah kesimpulan Suharno dan Despinur (2017) yang sebelumnya tidak menemukan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Temuan penelitian ini membuktikan teori-teori tradisional sebelumnya mengenai pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kinerja, dimana pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur negara membutuhkan staf yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang tugasnya (Hendayadi, 2011). Oleh karenanya, agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, maka keberadaan personil pelayanan yang berkualitas merupakan aspek yang penting dan vital untuk disediakan (Omisore, 2013), mengingat modal manusia merupakan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi (Skorkova, 2016). Skorkova (2016) juga menyatakan bahwa manajemen berbasis kompetensi telah diadopsi oleh banyak pemerintahan sebagai solusi untuk mengimplementasikan kemampuan khusus, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk pekerjaan, serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Maka dalam hal ini dalam aspek pelayanan mutasi juga dibutuhkan reformasi kebijakan, proses dan penatakelolaan yang lebih dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pengguna jasa publik.

Implikasinya adalah dibutuhkan upaya-upaya peningkatan kompetensi, spesifik pada optimalisasi pengetahuan, pemahaman, perilaku, sikap dan motivasi pegawai pelayanan mutasi yang masih jauh dari memuaskan. Tantangan berat dalam pelayanan publik dewasa ini (Sokim *et al.*, 2015), menuntut adanya staf yang kompeten dalam mengelola organisasi (Asfaw *et al.*, 2015). Oleh karena itu Mgbemena *et al.*, (2015) menekankan pentingnya dilakukan pelatihan intensif untuk meningkatkan kompetensi kerja agar kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan efisien. Program pelatihan tentunya juga harus difokuskan untuk memberikan nilai tambah pada penyediaan layanan jasa (Omisore, 2013).

Kontrol Frekuensi Pengalaman Konsumsi Layanan Pada Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi. Pengalaman konsumsi layanan mutasi pada penelitian ini diukur dengan frekuensi responden mengurus berkas mutasi ke bagian mutasi. Dampak penggunaan *controlling factor* pada hubungan kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 6. Perbedaan Intensitas Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi Sebelum dan Setelah Dikendalikan Oleh Frekuensi Pengalaman Konsumsi Layanan Mutasi

| Pola Hubungan | Tanpa faktor pengendali frekuensi pengalaman konsumsi layanan mutasi | | Menggunakan faktor pengendali frekuensi pengalaman konsumsi layanan mutasi | |
|--|--|--------|--|--------|
| | Korelasi | Sig. | Korelasi | Sig. |
| Kompetensi pegawai dengan kinerja pelayanan mutasi | 0,922 | < 0,01 | 0,960 | < 0,01 |

Sumber: Data olahan, 2017

Hasil pengujian *partial corr.* dengan menggunakan *controlling factor* menunjukkan peningkatan nilai korelasi dari 0,922 sebelum memasukkan faktor kontrol menjadi 0,960 setelah memasukkan faktor kontrol. Nilai probabilitas diantara kedua model tetap signifikan pada 1%. Maknanya, setelah dilakukan pengendalian, hubungan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja pelayanan mutasi menjadi semakin kuat. Dengan hasil ini maka hipotesis ke-4 dapat diterima.

Temuan ini mempertegas teori-teori sebelumnya mengenai perlunya menambahkan unsur pengalaman konsumsi dalam mengkaji kepuasan pada pelayanan (Alawni *et al.*, 2015). Sebagaimana dinyatakan oleh Fatma (2014) bahwa dibutuhkan unsur pengalaman agar dapat memicu munculnya kepuasan dari konsumen. Dalam hal ini, jika ada unsur moderasi dari pengalaman maka kepuasan atas pelayanan akan tetap signifikan (Sianipar, 2006). Pada kenyataannya, seseorang bisa mendapatkan pengalaman konsumsi lebih dari sekali (Fatma, 2014), baik yang memang diinginkan maupun yang tidak diinginkan, yang berkemungkinan menimbulkan respon yang berbeda dalam menilai kinerja pelayanan. Pada penelitian ini, mayoritas responden sudah beberapa kali mengalami langsung proses pengurusan berkas mutasi, sehingga dapat memberikan penilaian yang lebih objektif pada pelayanan mutasi yang diberikan. Hal ini sejalan dengan kesimpulan Cho *et al.*, (2004) yang menyatakan bahwa dengan frekuensi kunjungan yang tinggi, konsumen lebih mendapatkan informasi tentang situasi pelayanan, baik yang positif maupun negatif.

Hasil penelitian ini mengindikasikan pegawai dengan frekuensi kunjungan lebih tinggi, lebih besar pula kecenderungannya merasakan ketidakpuasan pada kinerja pelayanan mutasi. Kesimpulan ini cukup relevan dengan temuan penelitian Martin dan Webb (2009) pada objek layanan kesehatan dimana disimpulkan bahwa sangat sedikit bukti yang bisa menunjukkan semakin tinggi frekuensi kunjungan ke layanan kesehatan akan semakin tinggi tingkat kepuasan. Bisa dimaknai bahwa mekanisme *service recovery* (perbaikan pelayanan) yang diberikan penyedia layanan mutasi tergolong lambat untuk memperbaiki persepsi para pengguna jasanya. Sebaliknya jika penyedia jasa bisa memahami persepsi pengguna jasa dan berusaha memperbaikinya, maka semestinya frekuensi kunjungan bisa berdampak linier dengan peningkatan kepuasan. Setidaknya hal ini pernah dibuktikan oleh Adeniran (2011) dimana pada kasus di perpustakaan universitas Redeemeer, semakin tinggi tingkat kunjungan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan atas kinerja pelayanan perpustakaan. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan pengelola untuk meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan mengikuti perubahan tuntutan kualitas dari konsumennya. Contoh tersebut menegaskan pendapat bahwa menilai frekuensi pengalaman layanan sangat penting dalam mengukur perasaan dan reaksi ketika bertransaksi jasa dengan penyedia layanan (Vigoda-Gadot, 2000). Terlebih frekuensi interaksi konsumen jasa publik dengan instansi layanan milik pemerintah sangat sering, namun bukan berarti hal tersebut menunjukkan kepuasan yang tinggi. Konsekuensinya pemerintah harus memperbaiki kualitas layanan publik yang bisa memuaskan kebutuhan dan tuntutan masyarakat pengguna jasa publik (Hadiyati, 2014).

Implikasinya bagi pengelola pelayanan mutasi tentunya harus lebih dapat menciptakan kesan pelayanan yang memuaskan pada *service interface* (pertemuan pelayanan) agar dapat membentuk sikap dan persepsi yang positif (Fatma, 2014). Masih kurang memuaskannya kinerja pelayanan mutasi, berpotensi diakibatkan oleh sikap dan persepsi konsumen layanan mutasi yang cenderung negatif pada kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan mutasi, terutama oleh mereka yang sudah beberapa kali berinteraksi langsung dengan titik pelayanan mutasi.

Carvalho dan Brito (2012) menegaskan adalah penting untuk mempertimbangkan sudut pandang pengguna jasa, dan penyedia jasa harus mengelola pengalaman pengguna jasa dengan cara, pertama, fokus untuk mencegah terjadinya pengalaman negatif dan kedua, segera melakukan tindakan perbaikan ketika terjadi ketidakpuasan, serta ketiga, menjadikannya sebagai bagian dari pembelajaran organisasi. Maka dalam hal ini Johnston dan Kong (2011) merekomendasikan untuk memperbaiki situasi pengalaman konsumen karena persepsi kepuasan sangat

bergantung kepada hal tersebut. Dalam konteks mutasi maka penyelenggaraan kepegawaian di instansi pemerintah harus berpegang pada asas-asas kepastian hukum; profesionalitas; proporsionalitas; keterpaduan; delegasi; netralitas; akuntabilitas; efektif dan efisien; keterbukaan; nondiskriminatif; persatuan dan kesatuan; keadilan dan kesetaraan dan; kesejahteraan (UU RI No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara).

Dalam rangka menjawab tuntutan masyarakat pengguna jasa, maka lembaga-lembaga pelayanan publik mengembangkan cara-cara baru dalam pelayanan, terutama yang dapat memperpendek waktu pelayanan, simplifikasi prosedur yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas layanan publik secara keseluruhan (Carvalho dan Brito, 2012). Penggunaan teknologi modern dalam pelayanan berbasis elektronik diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan publik dan juga pemutakhiran kompetensi personil pelayanan (Di Guardo dan Cabiddu, 2015).

PENUTUP

Meskipun aparatur sipil negara yang berurusan ke instansi daerah terkait layanan mutasi juga merupakan anggota korps pemerintah, namun dalam konteks pemasaran maka mereka juga dikategorikan sebagai konsumen layanan publik. Sehingga dengan demikian, penilaiannya juga harus dipandang secara objektif. Pada penilaian konsumen layanan mutasi, kompetensi para pegawai yang ditempatkan untuk menyelenggarakan proses mutasi, secara umum masih belum memuaskan, demikian pula dengan penilaian pada kinerja pelayanan mutasi yang kurang memuaskan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan kuat antara kompetensi dengan kinerja pelayanan mutasi. Temuan penelitian menegaskan bahwa tidak puasnya konsumen layanan mutasi pada kompetensi pegawai, sangat terkait erat dengan fakta bahwa kepuasan pada kinerja pelayanan mutasi yang juga kurang memuaskan. Sehingga temuan ini berimplikasi pada perlunya upaya-upaya peningkatan kompetensi, spesifik pada optimalisasi pengetahuan, pemahaman, perilaku, sikap dan motivasi pegawai pelayanan mutasi yang masih jauh dari memuaskan. Maka ketepatan penempatan personil (*person job-fit*) dan optimalisasi pelatihan sangat direkomendasikan untuk mendapatkan kinerja yang optimal.

Selain itu, frekuensi pengalaman konsumsi layanan mutasi juga memiliki peran signifikan dalam menentukan penilaian pada kinerja pelayanan mutasi. Konsumen yang berkali-kali berinteraksi dengan titik pelayanan mutasi sangat mungkin mengalami ketidakpuasan yang lebih besar akibat kompetensi pegawai layanan mutasi yang tidak mengalami peningkatan kualitas. Maka menciptakan kesan pelayanan yang baik merupakan implikasi penting yang harus diperhatikan. Salah satu solusinya adalah menggesa penerapan *e*-mutasi (proses pemberkasan mutasi secara elektronik) untuk memperpendek titik-titik pelayanan yang sangat berpotensi melahirkan ketidakpuasan dalam proses interaksinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, F., dan Zamhari, U.A. (2013). "Managing critical factors affecting service quality for the public sector". *Proceedings of 23rd International Business Research Conference*, Melbourne, 18-20 November 2013
- Abdussamad, Zuchri. (2013). "Public service in KPPT office in kota Gorontalo, Indonesia". *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(20), 120-127

- Adeniran, Pauline. (2011). "User satisfaction with academic libraries services: Academic staff and students perspectives". *International Journal of Library and Information Science*, 3(10), 209-216
- Alainati, S., S.N. Alshawi, dan W. Al-Karaghoul. (2010). "The effect of education and training on competency". *European and Mediterranean Conference on Information System*, Abu Dhabi
- Alawni, M.S., R.Z. Yusoff, A.K. Al-Swidi dan E.M. Al-Matari. (2015). "The Relationship Between Communication, Customer Knowledge and Customer Loyalty in Saudi Arabia Insurance Industry Companies". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 318-324
- Ambroz, M. dan M. Praprotnik. (2008). "Organizational effectiveness and customer satisfaction". *Organizacija*, 41, 161-173
- Arifianto, C.D., Siswidiyanto dan S.P. Rengu. (2014). "Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui ISO 9001:2008 (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya)". *Jurnal Administrasi Publik*, 1(3), 200-208
- Asfaw, A.M., M.D. Argaw dan L. Bayisa. (2015). "The impact of training and development on employee performance and effectiveness: a case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia". *Journal of Human Reseource and Sustainability Studies*, 3, 188-202
- Ashkezari, M.J.D., dan M.N. Aeen. (2012). "Using Competency Models to Improve HRM". *Ideal Type of Management*, 1(1), 59-68
- Awara, N.F., dan J. A. Anyadighibe. (2014). "An appraisal of strategies and challenges of services marketing in a globalized business environment". *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(9), 32-40
- Batlet, R. dan C. McLoughlin. (2015). "The politics of public services: A service characteristics approach". *World Development*, 74, 275-285
- Carvalho, C. dan C. Brito. (2012). "Assessing users' perceptions on how to improve public service quality". *Public Management Review*, 14(4), 451-472
- Chouhan, V.S., dan S. Srivastava. (2014). "Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Review". *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22
- Cho, W.H., H. Lee, C. Kim, S. Lee dan K.S. Choi. (2004). "The impact of visit frequency on the relationship between service quality and outpatient satisfaction: a Korean study". *Health Service Research*, 39(1), 13-34
- Di Guardo, M.C., dan F. Cabiddu. (2015). "e-Service innovation: combining directed and practice-based approaches". *The Service Industry Journal*, 35(1), 81-95
- Esbenshade, J., M. Vidal, G. Fascilla dan M. Ono. (2015). "Customer-driven management models for choicelless clientele? Business process reengineering in California welfare agency". *Work, Employment and Society*, 30(1), 77-96
- Fatma, Saba. (2014). "Antecedents and Consequences of Customer Experience Management: A Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49
- Friman, M., Edvardsson, B. dan Garling, T. (2001). "Frequency of negative critical incidents and satisfaction with public transport services." *Journal of Retailing and Customer Services*, 8(2), 95-104
- Gautami, R. (2013). "Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk Dalam Melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 1(1), 1-7

- Hadiyati, Ernani. (2014). "Service quality and performance of public sector: Study on immigration office in Indonesia". *International Journal of Marketing Studies*, 6(6), 104-117
- Hendayadi, A. (2011). "Pemberdayaan aparatur daerah (telaah teoritis terhadap kinerja aparatur daerah)". *Jurnal Ilmu Politik dan Ilmu Pemerintahan*. 1(1), 61-67
- Johnston, R. Dan X. Kong. (2011). "The Customer Experience: A Road Map For Improvement". *Managing Service Quality*, 21(1), 5-24
- Junaidi. (2015). "Kualitas pelayanan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas". *Pencerah Publik*, 2(1), 57-64
- Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Kevreaksmey, P., W. Bing, M. Virak, T. Sokim dan O. Chanta. (2015). "The demanding good governance for local government: client's expect and perceived services at one window service office (OWSO) of Dunkeo City, Cambodia". *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences*, 3(1), 97-102
- Koopmans, L., C.M. Bernaards, V.H. Hildebrandt, W.B. Schaufeli, H.C.W. de Vet dan A.J. van der Beek. (2011). "Conceptual frameworks of individual work performance". *Journal of Enviromentasl Medicine*, 53(8), 856-866
- Martin, S., dan A. Webb. (2009). "Citizen-centred public services: Contestability without consumer-driven competition?" *Public Money and Management*, 123-130
- McClelland, D.C. (1973). "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, 5(1), 1-14
- Nair, V.V. (2007). "Behavioural competency and organizational performance". *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 1(2), 255-264
- Omisore, B.Oladosu. (2013). "Strategies to improve the competence of public service officials in Nigeria". *Journal of Public Administration and Governance*, 3(4), 15-30
- Parasuraman, V.A. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *American Marketing Association*, 49(4), 41-40
- Pasolong, Harbani. (2013). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Plantinga, L.C., N.E. Fink, J.H. Sadler, A.S. Levey, N.W. Levin, H.R. Rubin, J.Coresh, M.J. Klag dan N.R. Powe. (2004). "Frequency of patient-physician contact and patient outcomes in Hemodialysis Care". *Journal of American Society of Nephrology*, 15, 210-218
- Posuma, C.O. (2013). "Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado". *Jurnal Emba*, 1(4), 646-656
- Prahalad, C. dan Ramaswamy, V. (2004). "Co-creation experiences: the next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14
- Pratiwi, B.I., A. Hakim dan Siswidiyanto. (2016). "Pelaksanaan mutasi pegawai di Kota Batu (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)". *Jurnal Administrasi Publik*, 2(5), 771-776
- Rai, R. Dan S. Triphati. (2015). "A study on QWL and its effects on job performance". *Journal of Management Sciences and Technology*, 2(2), 33-42
- Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Nonparametrik*. Penerbit PT. Elexmedia Komputindo, Jakarta

- Saputra, I., M. Syahbandir dan Mujibbussalim. (2013). “Prosedur Mutasi Jabatan Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten (Suatu Penelitian di Kabupaten Pidie)”. *Jurnal Ilmu Hukum – Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2(1), 125-134
- Sianipar, L.V. (2006). “Dampak frekuensi kunjungan terhadap hubungan antara mutu pelayanan dan kepuasan pasien umum rawat jalan di RSUD Swadana Daerah Tarutung Sumut”. *Electronic Theses and Dissertations (ETD) Gadjah Mada University*. Diakses dari http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=29659
- Siregar, Syofian. (2010). *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*. Penerbit Rajawali Press, Yogyakarta
- Skorkova, Zuzana. (2016). “Competency models in public sector”. *Procedia-Social Behavior Sciences*, 230, 226-234
- Sokim, T., X. Xiaolin dan H. Dong. (2015). “Public service delivery: e-Government in improving good governance in the global competition”. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(4), 188-193
- Som, R.M., R.M.R. Mustapha, A.K. Othman, R.A. Aziz dan S. Noranee. (2015). “Exploratory factor analysis: Conceptualization, reliability and validity of job performance”. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(5), 440-445
- Srihadi, R.F., Hartoyo, D. Sukandar dan A. Maulana. (2015). “A study of service marketing in the Indonesian port industry”. *European Journal of Business and Management*, 7(32), 11-16
- Sriyana. (2013). “Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang”. *Jurnal Socioscientis*, 5(1), 135-142
- Suharno, P., dan D. Despinur. (2017). “The impact of work motivation and competence on employee performance through service quality in administrative staff of Universitas Negeri Jakarta, Indonesia”. *Russian Journal of Agriculture and Socio-Economic Sciences*, 1(61), 1-12
- Sureshbabu, B., T. Devasenathipathi dan N.V. Anand. (2014). “Customer satisfaction on tangibility of banking services in Thanjavur city”. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce and Management*, 3(9), 76-84
- Taengetan, K.R., A. Laloma dan J.M. Ruru. (2015). “Peranan Badan Kepegawaian Daerah Dalam Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kepulauan Talaud”. *Jurnal Administrasi Publik – Universitas Sam Ratulangi*, 2(30), 1-13.
- Uddin, M.I., K.R. Tanchi, dan M.N. Alam. (2012). “Competency Mapping: A Tool For HR Excellence”. *European Journal of Business and Management*, 4(5), 90-98
- Umar, Husein. (2009). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Vathanophas, V., dan J. Thai-ngam. (2007). “Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector”. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70
- Vigoda-Gadot, E. (2000). “Are you being served? The responsiveness of public administration to citizens’ demands: An empirical examination in Israel”. *Public Administration*, 78(1), 165-191
- Widhiarso, W. (2011). *Analisis data penelitian dengan variabel kontrol*. Fakultas Psikologi UGM. Diakses dari wahyu_psy@ugm.ac.id

- Yamin, K. Dan H. Kurniawan. (2009). *SPSS Complete Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Salemba Infotek, Jakarta
- Zamil, S. (2011). "Role of measuring customer satisfaction in improving the performance in the public sector organization". *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 32-41