

# KUALITAS PELAYANAN MUTASI PEGAWAI

**T. Ardi Dwisasti**

Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau  
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru, 28293

**Abstract: Mutations Quality Service Employees.** The purpose of research is to analyze the quality of service of a mutation in the civil service in the province of Riau. The study population are civil servants who receive services BKPPD mutations in Riau Province, consists of 836 employees. By using the formula Slovin obtained a total sample of 90 civil servants mutations service recipient. The technique of collecting data using questionnaires and interviews. The data were analyzed using descriptive analysis. The study concluded that the average civil servants who receive services mutations are less satisfied with the service BKPPD Riau province, in particular on: the procedure, the fulfillment of technical requirements, process time, equality and justice handling of the mutation process, competence, guarantee certainty of schedule and feeling safe.

**Keywords:** quality of service, mutation, civilian personnel

**Abstrak: Kualitas Pelayanan Mutasi Pegawai.** Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis kualitas pelayanan mutasi pada pegawai negeri sipil di Provinsi Riau. Populasi penelitian adalah para pegawai negeri sipil yang menerima pelayanan mutasi di BKPPD Provinsi Riau, terdiri dari 836 orang pegawai. Dengan menggunakan formulasi Slovin diperoleh jumlah sampel sebanyak 90 orang pegawai negeri sipil penerima layanan mutasi. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisa data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa rata-rata pegawai negeri sipil yang menerima layanan mutasi kurang puas dengan pelayanan BKPPD Provinsi Riau, khususnya pada aspek: prosedur, pemenuhan persyaratan teknis, waktu proses, kesamaan dan keadilan penanganan proses mutasi, kompetensi, jaminan kepastian jadwal dan perasaan aman.

**Kata kunci:** kualitas pelayanan, mutasi, aparatur sipil

## PENDAHULUAN

Di Indonesia manajemen Aparatur Sipil Negara diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam pasal 47 undang-undang tersebut dikatakan bahwa lembaga yang berwenang untuk melakukan fungsi manajemen kepegawaian ada di Badan Kepegawaian Negara (BKN). Fungsi BKN pada umumnya adalah melakukan pembinaan penyelenggaraan manajemen ASN; penyelenggaraan manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun dan; penyimpanan informasi pegawai

ASN yang telah dimutakhirkan oleh instansi pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sistem informasi ASN. Untuk Provinsi Riau lembaga tersebut bernaung dalam instansi bernama Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Provinsi Riau.

Jumlah pegawai yang bertugas pada Sub Bidang Mutasi mengalami penambahan setiap tahunnya meskipun jumlahnya tidak signifikan, sementara jumlah berkas mutasi sendiri mengalami pertumbuhan yang berfluktuatif. Permasalahannya adalah rasio antara jumlah pegawai yang bertugas kurang sebanding dengan berkas pegawai mutasi dimana rata-rata rasio pertahunnya adalah 1

orang pegawai menangani 105 berkas mutasi. Kondisi ini menyebabkan terjadi hambatan kecepatan dan kualitas pada pelayanan administrasi mutasi pegawai.

Tidak seimbangnya rasio jumlah pegawai dengan beban tugas pelayanan mutasi di BKPPD Provinsi Riau kerap menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai negeri sipil penerima pelayanan, seperti (1) waktu proses yang lama; (2) keberadaan calo; (3) kurangnya fasilitas fisik; (4) sikap dan; (5) perilaku pegawai yang kurang antusias dan ramah serta; 6) keengganan pegawai menerima kritik dan keluhan. Kekurangpuasan dalam pelaksana pelayanan tak luput dari masalah kelemahan dalam hal kompetensi pegawai. Hasil pengamatan yang penulis lakukan dan juga berdasarkan wawancara dengan sejumlah pegawai yang mengurus mutasi ke kantor BKPPD Provinsi Riau, penulis mendapatkan informasi bahwa banyak pegawai bagian mutasi yang tidak memahami tugasnya diakibatkan (1) ketidaksesuaian latar belakang pendidikan; (2) pengalaman dan juga; (3) kurang mendapatkan pendidikan dan pelatihan ketika ditempatkan di bagian tersebut. Alhasil, waktu proses menjadi lama dan juga sering terjadi ketidaksesuaian tempat dan jabatan mutasi.

Hardiyansyah (2012) menyatakan bahwa pelayanan administrasi dan manajemen pegawai negeri sipil daerah sebagai sistem administrasi kepegawaian di daerah pada intinya merupakan sebuah sistem dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan sekurang-kurangnya meliputi perencanaan, persyaratan, peningkatan, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak, kewajiban, tanggung jawab, larangan, sanksi dan penghargaan.

Dalam Keputusan MENPAN No. 25 Tahun 2004, terdapat 14 unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan pada pelayanan yaitu:

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan mendapatkan tahapan pelayanan dili-

hat dari sisi kesederhanaan alur;

2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan sesuai dengan jenis pelayanannya;
3. Kejelasan petugas pelayanan, keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan, konsistensi dan waktu kerja sesuai ketentuan;
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
6. Kemampuan petugas pelayanan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat;
7. Kecepatan pelayanan, target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, pelayanan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
9. Kesopanan dan keramahan petugas, sikap dan perilaku kerja petugas dalam memberikan pelayanan sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
10. Kewajaran biaya pelayanan, biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan terjangkau;
11. Kepastian biaya pelayanan, kesesuaian biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
12. Kepastian jadwal pelayanan, waktu pelayanan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
13. Kenyamanan lingkungan, kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
14. Keamanan pelayanan, terjaminnya

tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga terhindar dari resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kualitas pelayanan mutasi oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau.

## METODE

Sesuai dengan tujuan penelitian maka secara teoritis jenis penelitian ini termasuk ke dalam penelitian sosial deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang mengajukan berkas pengajuan mutasi ke kantor Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau. Menurut data yang diperoleh, jumlah mutasi pada tahun 2014 adalah sebesar 836 orang pegawai. Mengingat keterbatasan penulis, maka dalam menetapkan jumlah sampel penulis melakukan formulasi Slovin yang menghasilkan 90 orang pegawai negeri sipil yang mengajukan berkas mutasi ke kantor BKPPD Provinsi Riau. Adapun penentuan sampel dilakukan secara *accidental sampling* yaitu memilih sampel yang kebetulan penulis jumpai di kantor pelayanan mutasi BKPPD Provinsi Riau.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan statistik deskriptif menggunakan tabel distribusi frekuensi, yaitu penyusunan suatu data mulai dari yang terkecil sampai yang terbesar yang membagi banyak data ke beberapa kelas

## HASIL

### Prosedur Pelayanan Mutasi

Pada indikator ini dijabarkan dengan 2 sub indikator yang mencakup kepada alur proses dan kesederhanaan proses mutasi. Sebenarnya BKPPD Provinsi Riau telah memiliki standar operasional prosedur (SOP)

yang memuat bagan alur tahapan pengurusan mutasi di lingkungan pemerintahan daerah Provinsi Riau. Dengan adanya SOP dan bagan tertulis ini maka responden perbandingan yang berasal dari pegawai subbidang mutasi di BKPPD Provinsi Riau beranggapan bahwa alur proses dan kesederhanaan proses mutasi sudah berjalan dengan bagus.

Namun pada prakteknya, SOP dan bagan alir tersebut menurut para pegawai penerima layanan seringkali hanya berlaku diatas kertas. Kenyataannya para pegawai tidak selalu diarahkan untuk mengikuti SOP pengurusan mutasi tertulis oleh para pegawai subbidang mutasi. Banyak pegawai penerima layanan mutasi harus berkali-kali datang ke kantor BKPPD Provinsi Riau karena alur proses yang tidak selesai dalam hari bersamaan. Kendala yang sering ditemukan adalah pejabat verifikasi dan penanda tangan tidak berada di tempat, sehingga berkas tertahan sementara.

Pegawai penerima layanan mengharapkan agar alur proses dan prosedur bisa dibuat lebih sederhana. Terlebih cukup banyak pegawai yang berasal dari luar daerah, sehingga waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk mengurus berkas-berkas mutasi ke Pekanbaru dirasakan cukup memberatkan. Jika prosedurnya bisa dipangkas dan dibuat lebih sederhana, maka tentu proses pengurusan berkas mutasi bisa berlangsung lebih efisien.

### Persyaratan Pelayanan Mutasi

Agar mutasi bisa disetujui tentunya membutuhkan sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pemohon mutasi, terkait dengan persyaratan administrasi dan teknis. Dalam hal kedua persyaratan tersebut, pihak pemberi pelayanan mutasi memberikan penilaian yang sudah bagus pada kedua aspek tersebut. Sebagaimana yang diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan bahwa pemutasian yang efektif dilakukan dalam rangka menciptakan dan mendistribusikan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai. Untuk mencapai tu-

juan tersebut maka tentu saja dibutuhkan para pegawai yang secara teknis memiliki kompetensi yang tepat untuk ditempatkan ditempat kerja yang baru, setelah memenuhi sejumlah persyaratan administrasi yang dibutuhkan.

Namun yang terjadi di lapangan tampaknya hal tersebut hanya bersifat retorik, karena cukup banyak ditemukan dan sudah menjadi rahasia umum bahwa orang-orang yang dimutasikan pada dasarnya kurang memenuhi persyaratan teknis yang dibutuhkan meskipun dari sisi pemenuhan persyaratan administrasi sudah direspon dengan bagus oleh rata-rata pegawai penerima layanan mutasi. Praktek mutasi di banyak instansi cenderung dilatar belakangi oleh alasan politis atau permasalahan pribadi maupun suka atau tidak suka. Motif-motif seperti ini membuat pemenuhan sejumlah persyaratan menjadi diabaikan sepanjang mutasi bisa dilaksanakan.

### **Kejelasan Pelayanan Mutasi**

Elemen paling penting dalam proses mutasi adalah para pegawai pemberi pelayanan, subbidang mutasi di BKPPD Provinsi Riau. Secara struktural telah ditentukan orang-orang yang ditugaskan untuk secara khusus menangani urusan mutasi pegawai di lingkungan pemerintahan Provinsi Riau. Kejelasan struktural ini bisa pula dilihat pada profil dan bagan organisasi BKPPD Provinsi Riau yang secara jelas telah mencatumkan nama-nama dan posisi setiap pegawai yang bertugas di subbidang mutasi.

Untuk hal ini, ada kesamaan persepsi antara pegawai pemberi dan penerima layanan mutasi yang menyatakan bahwa di BKPPD Provinsi Riau pada dasarnya sudah memiliki kejelasan pejabat pelayanan mutasi. Penanggung jawab pada bagian ini dikepalai oleh seorang Kepala Bidang Mutasi golongan eselon III/a yang membawahi Subbidang Mutasi Jabatan dan Non Jabatan Subbidang Kependidikan Jabatan dan Non Jabatan. Masing-masing telah memiliki tugas yang telah ditetapkan mencakup pada aspek evaluasi kebutuhan, perencanaan,

penetapan usulan mutasi pendaftaran, verifikasi hingga penetapan/ pengangkatan/pemindahan para pegawai yang bersangkutan.

### **Kedisiplinan Pelayanan Mutasi**

Penilaian kedisiplinan dilakukan dengan mengevaluasi aspek kedisiplinan waktu pemrosesan berkas mutasi dan konsistensi penerapan aturan dan prosedur yang sama pada seluruh pegawai penerima layanan mutasi. Untuk masalah kedisiplinan waktu, para pegawai subbidang mutasi merasa sudah melakukan seoptimal mungkin. Mereka merasa bahwa waktu pengurusan yang dilakukan adalah sesuai dengan ketersediaan personil. Menurut para pegawai subbidang mutasi, jikapun terjadi keterlambatan biasanya disebabkan karena pejabat verifikasi dan penandatanganan tidak berada ditempat, atau diakibatkan oleh kesalahan penulisan pada berkas dari pemohon.

Namun tentu saja hal ini dibantah oleh responden dari pegawai penerima layanan mutasi. Rata-rata mereka memberikan penilaian yang buruk pada kedisiplinan waktu pemrosesan berkas mutasi. Para responden beranggapan bahwa justru para pegawai subbidang mutasi yang sering terlambat 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.

Adapun pada aspek konsistensi pemberlakuan aturan dan prosedur terlihat bahwa ada kesamaan pendapat antara pemberi dan penerima pelayanan mutasi, dimana keduanya memberikan penilaian yang negatif pada aspek ini. Telah menjadi rahasia umum pula bahwa pada pelaksanaan mutasi tidak selalu didasarkan pada adanya kebutuhan, namun beberapa kasus menunjukkan adanya kepentingan tertentu dari sejumlah oknum pejabat terkait. Dalam konteks ini maka biasanya memang menurut pegawai baik pemberi maupun penerima pelayanan mutasi ada diskriminasi perlakuan pada berkas-berkas pegawai yang bersangkutan.

Perlakuan diskriminatif ini kerap *by pass* prosedur dan peraturan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

### **Tanggung Jawab Pelayanan Mutasi**

Pada aspek ini yang dinilai adalah pada pejabat berwenang yang siap bertanggung jawab dalam penyelesaian berkas mutasi hingga tuntas. Baik penerima maupun pemberi layanan mutasi dalam hal ini memberikan penilaian yang relatif sama bagus. Namun demikian penilaian lebih kepada keberadaannya dalam posisi struktural dimana telah ditetapkan bahwa Kepala Subbidang Mutasi adalah pejabat berwenang yang dimaksud. Jika ditanyakan permasalahan apakah pejabat tersebut mudah untuk ditemui dalam rangka verifikasi dan pengesahan berkas, para pegawai penerima layanan mutasi relatif cukup banyak yang kecewa karena para pegawai pemberi layanan mutasi seringkali menjadikan ketidakberadaan pejabat bersangkutan di tempat sebagai alasan keterlambatan pemrosesan berkas mutasi para penerima layanan mutasi.

### **Kemampuan Pemberi Pelayanan Mutasi**

Pegawai BKPPD Provinsi Riau yang ditempatkan pada subbidang mutasi diharapkan memiliki kompetensi terkait dengan peraturan dan prosedur mutasi yang baik agar implementasinya bisa efektif. Dalam hal ini maka kedua pihak pemberi dan penerima layanan mutasi mengakui bahwa dari sisi ini memang dirasakan kurang optimal. Penempatan pegawai BKPPD Provinsi Riau pada Subbidang Mutasi sering tidak didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang relevan pada bidang yang bersangkutan.

Dari wawancara penulis kepada sejumlah pegawai subbidang mutasi, ternyata cukup banyak dari mereka yang tidak pernah mendapatkan diklat mengenai proses mutasi dan bahkan latar belakang pendidikan mereka juga tidak terkait dengan bidang kepegawaian. Kelemahan ini menjadi kendala bagi para pegawai tersebut dalam memproses dan mengevaluasi berkas muta-

si 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.

### **Kecepatan Pelayanan Mutasi**

Kecepatan merupakan indikasi pelayanan yang baik dalam konteks pelayanan administrasi kepegawaian termasuk aspek mutasi didalamnya. Kecepatan pelayanan memberikan kepastian bagi pegawai penerima pelayanan agar mereka bisa segera ditempatkan di posisi atau daerah baru sesegera mungkin sehingga bisa dengan cepat beradaptasi dan memulai tanggung jawabnya yang baru.

Dalam hal waktu proses dan waktu tunggu pemrosesan berkas-berkas mutasi, para pegawai subbidang mutasi merasa sudah melakukan sesegera mungkin. Mereka merasa bahwa waktu pengurusan yang dilakukan adalah sesuai dengan ketersediaan personil. Menurut para pegawai subbidang mutasi, jikapun terjadi keterlambatan biasanya disebabkan karena pejabat verifikasi dan penandatanganan tidak berada ditempat, atau diakibatkan oleh kesalahan penulisan pada berkas dari pihak pegawai pemohon.

Namun sebaliknya para pegawai penerima layanan mutasi berpikiran lain. Para responden beranggapan bahwa justru para pegawai subbidang mutasi yang sering terlambat 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.

Selain itu di BKPPD Provinsi Riau sulit sekali untuk mendapatkan kepastian berapa standar ukuran kecepatan pemrosesan berkas mutasi, karena cukup banyak aspek terkait yang sulit untuk diprediksikan secara tepat. Hal ini menyebabkan pegawai penerima layanan mutasi tidak memiliki

kejelasan waktu tunggu yang pasti. Tentunya ini cukup menyulitkan bagi pegawai yang berada di luar daerah, karena waktu tunggu yang lama berpotensi menimbulkan biaya yang lebih besar, baik finansial maupun dari sisi waktu, terutama jika terjadi pengembalian-pengembalian berkas karena dianggap kurang lengkap. Kejelasan posisi, baik di tempat lama maupun tempat baru juga menjadi kurang pasti karena menunggu prosesnya selesai.

### **Keadilan Dalam Pelayanan Mutasi**

Pada aspek ini yang dinilai adalah pada kesamaan pemrosesan berkas mutasi dan waktu tunggu proses. Dari sisi pegawai pemberi layanan mutasi, kedua aspek ini dipersepsikan sudah bagus karena secara prosedural dan kewajaran dianggap sudah sesuai dengan pelaksanaannya. Maka para pegawai pemberi layanan mutasi berpendapat bahwa apa yang mereka lakukan sudah memenuhi azas keadilan secara proporsional pada pegawai penerima layanan mutasi.

Kontradiksi dengan pernyataan diatas, cukup banyak pegawai penerima layanan mutasi justru merasa diperlakukan kurang adil. 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. Sementara itu pada saat yang sama ada sejumlah pegawai pemohonan mutasi dengan berkas dan latar belakang kasus yang sama, justru tidak diloloskan atau berkasnya dikembalikan untuk direvisi dan dilengkapi.

Beberapa pegawai mencurigai bahwa perbedaan waktu penyelesaian tersebut dilandasi oleh motif-motif kepentingan politis sejumlah pejabat berwenang ataupun beberapa oknum di BKPPD Provinsi Riau berlaku curang dan diskriminatif dikarenakan alasan ekonomi dalam arti ada biaya-biaya tidak resmi yang diterima oleh oknum pegawai

yang bersangkutan agar mempercepat proses mutasi pegawai tertentu.

### **Kesopanan Pemberi Pelayanan Mutasi**

Dalam hal pelayanan, baik pada instansi pemerintah maupun swasta, maka aspek kesopanan atau keramahan pegawai pelayanan bisa sangat menentukan puas tidaknya penerima pelayanan dalam hal pengalaman dilayani. 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.

Berdasarkan pertimbangan tersebut maka hasil penelitian memperlihatkan bahwa rata-rata pegawai subbidang Mutasi BKPPD Provinsi Riau telah menjalankan amanat tersebut dengan cukup bagus. Para pegawai pemberi layanan mutasi tersebut mempersepsikan bahwa apa yang telah mereka lakukan kepada pegawai pemohon mutasi telah cukup memenuhi standar pelayanan prima, termasuk salah satunya adalah dengan memberikan pelayanan yang menyenangkan.

Namun di sisi pegawai penerima pelayanan, ternyata hal tersebut tidak sepenuhnya dapat diterima sebagai kebenaran. Rata-rata pegawai pemohon mutasi yang berinteraksi langsung dengan subbidang 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. Prinsip dasar pelayanan prima yaitu 3S (*senyum, sapa, salam*) tidak sepenuhnya diterapkan oleh seluruh pegawai di Subbidang Mutasi BKPPD Provinsi Riau.

### **Kewajaran Biaya Pelayanan Mutasi**

Pada prinsipnya pelayanan administrasi kepegawaian tidak membutuhkan biaya apapun selain tentu saja biaya-biaya

administrasi seperti materai dan beberapa perlengkapan lain yang nilainya tidak terlalu besar. Dalam konteks ini, kedua pihak pemberi dan penerima layanan mutasi memiliki persepsi yang sama bagusnya. Artinya, memang secara legal formal keduanya menyepakati bahwa BKPPD Provinsi Riau tidak membebani biaya-biaya tambahan.

Namun demikian pada prakteknya masih ditemukan sejumlah oknum di BKPPD Provinsi Riau yang meminta sejumlah uang untuk mempercepat proses berkas mutasi yang diajukan pegawai tertentu. Dalam hal ini maka praktek ini bukan merupakan kebijakan instansi, sehingga para pegawai sebaiknya tidak mengindahkan permintaan-permintaan yang demikian.

### **Kepastian Biaya Mutasi**

Para pegawai penerima layanan mutasi juga sudah memberikan penilaian yang bagus pada kepastian biaya mutasi di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau. Sebagaimana yang sudah diuraikan diatas, bahwa memang tidak ada pungutan biaya mutasi selain perlengkapan-perengkapan administrasi yang nilainya kecil. Para pegawai sudah memahami hal ini dengan cukup baik. Namun demikian menurut pegawai pemberi layanan mutasi, informasi mengenai hal ini dirasakan masih kurang, sehingga mereka berpendapat perlu dilakukan sosialisasi secara lebih luas kepada seluruh instansi yang terkait dengan kepengurusan mutasi dengan BKPPD Provinsi Riau tersebut.

### **Kepastian Jadwal Proses 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. Berdasarkan kebiasaan yang terjadi di subbidang mutasi, biasanya mutasi membutuhkan waktu paling cepat 6 bulan untuk antar kota/kabupaten dan membutuhkan setidaknya 1 tahun untuk proses mutasi antar provinsi. Menurut pegawai pemberi layanan, maka waktu ini tergolong wajar,

sehingga pada aspek ini mereka memberikan penilaian yang bagus.

Sebaliknya yang terjadi pada pegawai penerima layanan mutasi, lamanya waktu proses ini dirasakan masih panjang. Sejak mulai pemberkasan di instansi asal, pengu-rusan penerimaan di instansi penerima dan pemrosesan berkas di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau, membutuhkan waktu yang cukup panjang dan kesabaran yang sangat tinggi pada pegawai penerima layanan. Kondisi ini semakin memberatkan bagi pegawai yang berasal dari luar kota/daerah yang harus secara langsung datang ke kantor pelayanan mutasi di BKPPD Provinsi Riau di Pekanbaru. Selain waktu, maka masalah biaya perjalanan tentunya juga menjadi persoalan tersendiri bagi pegawai yang bersangkutan.

### **Kenyamanan Lingkungan Pelayanan Mutasi**

Kantor BKPPD Provinsi Riau, dimana subbidang mutasi bernaung didalamnya terletak di Jalan Cut Nyak Dien. Sistem perkantoran modern dalam tahapan pengembangan untuk sarana perlengkapan yang ada sehingga mampu menciptakan pelayanan yang prima untuk layanan efisien dari segi waktu dan efektif dalam pelaksanaan pelayanan yang dihasilkan. Dalam konteks ini maka kedua belah pihak pemberi dan penerima layanan mutasi memiliki persepsi yang sama bagusnya pada indikator keamanan berkas-berkas mutasi. Jarang sekali terjadi kehilangan berkas. Bahkan pada program rehabilitasi sarana dan prasarana yang akan dijalankan diupayakan pula sarana *online archive* dimana berkas-berkas yang masuk akan didokumentasikan dalam bentuk *soft-file* dan disimpan pada *database* subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau.

### **Keamanan Dalam Pemberian Pelayanan Mutasi**

Indikator ke-14 ini merupakan penilaian umum dari ke-20 subindikator yang ditanyakan pada penelitian ini dalam rangka mengetahui persepsi pemberi dan penerima

layanan mutasi di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau. Secara umum, pegawai pemberi layanan mutasi memberikan penilaian yang bagus untuk ini tentu saja berdasarkan subyektivitasnya sebagai pihak yang memberikan pelayanan mutasi kepada para pegawai pemohon mutasi.

Namun berdasarkan rangkuman keseluruhan penilaian pelayanan mutasi yang ada, maka rata-rata pegawai penerima layanan mutasi memberikan persepsi yang masih buruk pada kualitas pelayanan mutasi di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau. Hal ini mendorong munculnya perasaan kurang aman pada diri pegawai bahwa berkas mutasi mereka akan diproses secara cepat dan tepat. Banyak pegawai merasa khawatir tidak bisa segera dimutasi sesuai dengan permohonannya karena alasan kekuranglengkapan berkas, alasan keterlambatan verifikasi berkas dan pengesahan pejabat berwenang dan lain sebagainya.

## PEMBAHASAN

Secara keseluruhan tanggapan para pegawai penerima layanan mutasi di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau masih kurang memuaskan. Jika mengacu kepada Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pelayanan maka temuan penelitian ini tentu saja masih kurang optimal. Apa yang terjadi pada pelayanan subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau tampaknya selaras dengan sejumlah temuan penelitian sebelumnya/ Dalam banyak kasus di berbagai daerah, proses pelayanan mutasi berlangsung kurang memuaskan, diantaranya dari hasil penelitian (Taengetan, *et al.* 2015) adalah kurang terkordinasi antara BKD dengan instansi asal dan instansi penerima; kurang memahami bidang tugas, kurang responsif pada kebutuhan pegawai.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Arifianto, dkk. (2014) disimpulkan bahwa faktor pelayanan yang masih menjadi hambatan di instansi Badan Kepegawaian adalah karena masih sering terjadi kesalahan dan keterlambatan pemasukan berkas/data pega-

wai. Dalam konteks kebijakan mutasi, hasil penelitian Gautami (2013) juga menyimpulkan bahwa pegawai di sub bidang mutasi belum profesional dalam menempatkan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetesinya, bahkan menurut Sriyana (2013) seringkali proses mutasi diintervensi oleh kekuasaan. Hal senada juga disimpulkan dari hasil penelitian Saputra, dkk (2013) bahwa prosedur mutasi jabatan sering melanggar peraturan pemerintah karena pelayanan mutasi yang tidak profesional, kurang bertanggung jawab, tidak jujur dan tidak adil serta kurang mempertimbangkan azas pemerataan.

Oleh karena itu secara empiris temuan pada penelitian ini semakin menegaskan perlunya reformasi birokrasi pada aspek pelayanan mutasi di seluruh instansi kepegawaian tidak terkecuali di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau, karena banyak penelitian yang menyarankan hal tersebut.

Pelayanan di subidang mutasi hendaknya memang lebih didasarkan pada kepentingan pegawai penerima layanan mutasi, sebagaimana pula yang dinyatakan oleh Ibrahim (dalam Hardiyansyah, 2011) yang menyarankan agar didalam memberikan pelayanan maka aparatur hendaknya berprinsip pada *customer driven* yang berarti berorientasi pada kepentingan penerima layanan, mempersiapkan seluruh perangkat secara sistemik sehingga akan terbentuk pelayanan yang berkualitas (yang sedapat mungkin *tangible*, reliabel, responsif, aman dan berempati dalam pelaksanaannya).

Dengan demikian maka temuan pada penelitian berimplikasi pada pentingnya dilakukan pembenahan pada sejumlah aspek pelayanan di subbidang mutasi BKPPD Provinsi Riau. Fokus perhatian utama pembenahan yang perlu ditindak lanjuti mencakup kepada prosedur mutasi, pemenuhan persyaratan teknis, waktu pemrosesan, konsistensi yang sama pada kesamaan penetapan prosedur dan aturan yang adil pada seluruh berkas mutasi, peningkatan kompetensi pegawai pemberi layanan mutasi, kepastian jadwal proses dan perasaan aman bagi pega-

wai penerima layanan bahwa berkasnya akan diproses secara cepat dan tepat.

### SIMPULAN

Kualitas pelayanan mutasi oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau dirasakan masih kurang memuaskan oleh pegawai penerima layanan mutasi. Aspek-aspek pelayanan mutasi yang mendapatkan penilaian yang sudah bagus menurut pihak pemberi maupun penerima layanan mutasi mencakup kepada pemenuhan persyaratan administrasi, kejelasan pegawai dan pejabat berwenang pada proses mutasi, tanggung jawab penyelesaian berkas mutasi hingga tuntas, kewajaran dan kepastian biaya mutasi, kenyamanan lingkungan pelayanan dan keamanan berkas-berkas mutasi.

Aspek-aspek pelayanan mutasi yang dirasakan masih buruk dan mendesak dilakukan pembenahan mencakup kepada prosedur mutasi, pemenuhan persyaratan teknis, waktu pemrosesan, konsistensi yang sama pada kesamaan penetapan prosedur dan aturan yang adil pada seluruh berkas mutasi, peningkatan kompetensi pegawai pemberi layanan mutasi, kepastian jadwal proses dan perasaan aman bagi pegawai penerima layanan bahwa berkasnya akan diproses secara cepat dan tepat.

### DAFTAR RUJUKAN

- Arifianto, C.D., Siswidiyanto dan S.P. Renggu. 2014. Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui ISO 9001:2008 (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya). *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (3).
- Gautami, Rahma. 2013. Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk Dalam Melaksanakan Kebijakan Mutasi PNS di Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 1 (1).
- Hardiyansyah, 2011. Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya. Yogyakarta Penerbit Gava Media.
- Saputra, I., M. Syahbandir dan Mujibbusalim. 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).
- Sriyana. 2013. Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang. *Jurnal Socioscientis*, 5 (1).
- 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 Ratuangi, 2 (30).