



PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA *FRONT OFFICE* YANG BERDAMPAK PADA KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Sari Puspitawaty

Magister Manajemen Bidang Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka, cdemi7740@gmail.com

Corresponding Author: Penulis Pertama

Abstrak: Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia semakin menjadi fokus perhatian Pemerintah. Berbagai upaya dilakukan agar kedepannya pelayanan publik menjadi semakin baik dan menunjukkan kualitas pelayanan yang dapat memberikan penilaian indek kepuasan masyarakat meningkat. Pelayanan publik yang profesional yang diinginkan publik yaitu pelayanan yang memiliki akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan yaitu aparatur pemerintah kepada penerima layanan yaitu masyarakat. Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini akan di khususkan pada *Front Office* sebagai garda terdepan dalam pelayanan di organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, menjadi fokus utama dalam peningkatan pelayanan publik oleh Pemerintah. Pengembangan sumber daya manusia dapat dengan meningkatkan kompetensi dan adanya motivasi dari dalam diri pegawai dan dari pimpinan suatu organisasi dalam hal ini yaitu perhatian dari pemerintah. Penulisan artikel ini menggunakan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Kesimpulan dari artikel ini senada dengan penelitian sebelumnya bahwa, meningkatnya kompetensi dan motivasi dalam pengembangan sumber daya manusia secara nyata berpengaruh terhadap kinerja pegawai / *Front Office* dan pada akhirnya berdampak baik pada peningkatan kualitas pelayanan public.

Kata kunci: Kualitas Pelayanan Publik, Kinerja *Front Office*, Motivasi dan Kompetensi.

PENDAHULUAN

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik diperlukan perubahan secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia pegawai pemerintah, diantaranya perubahan paradigma pemerintahan yang merupakan salah satu bentuk upaya agar pemerintahan menjadi lebih baik lagi terutama dalam melayani masyarakat. Pelayanan yang diharapkan dan menjadi tuntutan pelayanan publik adalah pemberian layanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif. Pemerintahan yang kaku dan sentralistik kini telah berubah menjadi pemerintahan yang terdesentralisasi dan memiliki semangat entrepreneur yang prima, sebagai wujud

perbaikan kualitas pelayanan maka dilakukan perubahan orientasi pelayanan. Untuk itu diperlukan perbaikan kualitas pelayanan secara berkesinambungan demi terwujudnya pelayanan publik yang prima, akuntabel, mudah dan cepat. Perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi, baik secara internal maupun eksternal juga dilakukan pembenahan manajemen yang tepat dalam meningkatkan sumber daya manusia pegawai.

Manajemen publik akan fokus memperbaiki kualitas pelayanan pada internal sektor pelayanan di *front office* yaitu bagaimana mengatur pegawai pada *front office* dengan optimal untuk mencapai tujuan pelayanan yang prima dan tidak mengabaikan eksternal organisasi sektor yang lainnya. Manajemen publik juga membahas mengenai kualitas pelayanan publik yang saat ini menja isorotan utama pada pelayanan di *front office*. Dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsi serta meningkatkan motivasi, kompetensi dan kinerja pegawai sebagai ujung tombak pelayanan perlu adanya pelayanan yang baik, mudah, cepat dan prima yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai yang dimulai pada *front office*.

Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja *front office*?
2. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja *front office*?
3. Bagaimana motivasi berdampak pada kualitas pelayanan publik ?
4. Bagaimana kompetensi berdampak pada kualitas pelayanan publik?
5. Apakah Kinerja *front office* yang baik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik?

KAJIAN PUSTAKA

Motivasi

Motivasi Menurut Suhardi (2013) motivasi ialah kontribusi yang diberikan seseorang sebagai dorongan sebesar mungkin untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Samsudin (2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses mendorong atau proses mempengaruhi individu atau kelompok kerja dari luar agar mereka mau menjalankan kesepakatan. Sulistiyani (2013) berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu proses memberikan dorongan anggota untuk mencapai tujuan optimal suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah daya dorongan yang membuat seseorang rela tanpa merasa terpaksa melakukan pekerjaan yang diinginkannya sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan. Menurut Lai (2011) Motivasi secara sederhana berarti hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu perilaku. Motivasi intrinsik merupakan suatu motivasi yang datang dari dalam diri seseorang.

Motivasi ini terkadang muncul tanpa adanya pengaruh apapun dari luar. Orang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan dan melakukan pekerjaan. Mereka cenderung dapat memotivasi diri sendiri, walaupun tanpa adanya perlu motivasi dari orang lain. Semua ini terjadi karena mereka memiliki prinsip yang mempengaruhi diri mereka. Motivasi ekstrinsik merupakan yaitu motivasi yang dipengaruhi dari adanya pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini ada dikarenakan adanya

suatu pendorong untuk membuat seseorang termotivasi. Faktor pendorong ini dapat berupa pujian, penghargaan, jabatan, hadiah, uang, insentif, gaji besar dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mendorong seseorang mengubah keinginannya. Motivasi ekstrinsik menjadikan seseorang bisa berubah pikiran karena adanya faktor pendorongan dari motivasi ini. Teori motivasi Herzberg memprediksikan bahwa motivator hanya terdapat pada kondisi intrinsik, tidak terdapat pada kondisi ekstrinsik pekerjaan. Dengan demikian, proposisi teori motivasi Herzberg yang berfokus pada faktor intrinsik tidak sepenuhnya dapat menjelaskan kualitas pelayanan perizinan karena adanya respek terhadap motivasi material (motivasi ekstrinsik) sebagaimana ditemukan juga pada konteks yang lain oleh Makki & Abid (2017) & Metetal, (2017).

Kompetensi

Konsep kompetensi menjadi populer dan menarik baik sebagai kajian maupun penerapan dalam praktek manajemen sumber daya manusia. Konsep kompetensi sendiri bukan hal baru dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan hasil kinerja sesuai tujuan dan sasaran organisasi. McClelland menyatakan bahwa “kompetensi (*competency*) adalah prediktor yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Vazirani, 2010). Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Berdasarkan kompetensi, kinerja atau kualitas pelayanan akan dihasilkan, selanjutnya dari kinerja atau kualitas pelayanan maka dihasilkan prestasi kerja dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi.

Kompetensi diartikan sebagai suatu kapabilitas yang berbasis pada kehendak yang kuat (Boyatzis, 2008:6). Definisi operasional dari kompetensi adalah seperangkat kapabilitas yang terintegrasi; yang terdiri dari kluster pengetahuan, keterampilan dan sikap; yang bersifat kondisional bagi kinerja yang efektif; dalam suatu konteks, profesi, organisasi, jabatan, peran dan situasi tertentu (Mulder, 2014:1-2). Untuk dapat memahami kompetensi pegawai secara komprehensif, para analis menggunakan model gunung es kompetensi dari Spencer & Spencer. Sisi bagian atas permukaan gunung es kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan, seringkali disebut kompetensi teknis, sedangkan sisi bagian bawah permukaan air kompetensi adalah citra diri, watak atau sifat, dan motif, seringkali disebut kompetensi berperilaku (Omisore, 2013:17). Motivasi, menurut Ryan & Deci (2000:54), dapat muncul dari dalam diri karyawan tetapi dapat pula muncul dari aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan kata lain ada 2 (dua) faktor yaitu yang berasal dari dalam dan yang berasal dari luar. Di tambahkan Syahri dkk (2018), bahwa Kompetensi dan motivasi pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Secara parsial, kompetensi dan motivasi pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Motivasi secara sederhana berarti hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu perilaku (Lai, 2011:2).

Konsep *Front Office*

Menurut Bagyo (2006), *Front Office* berasal dari bahasa Inggris *Front* yang berarti depan dan *Office* berarti kantor. Jadi *Front Office* adalah Kantor Depan. Dalam konteks pengertian sebuah lembaga kedinas, kantor depan merupakan sebuah ruangan kerja yang letaknya di bagian depan. Tepatnya tidak begitu jauh dari pintu depan sebuah lembaga

pelayanan publik. Area ini merupakan tempat yang paling sibuk di sebuah lembaga pelayanan publik. Dengan lokasi dibagian depan maka *Front Office* termasuk ruangan yang paling mudah dicari dan dilihat oleh tamu atau masyarakat. Dalam kegiatan operasional Dinas, salah satu ruangan yang dianggap punya peran penting adalah ruangan *Front Office*. Karena hampir semua kegiatan yang berada di Ruang *Front Office* berhubungan dengan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Peranan dan fungsi utama dari bagian Kantor Depan Lembaga pelayanan publik adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam pengurusan perizinan dan non perizinan. Maka dapat disimpulkan bahwa *Front Office* menangani proses pelayanan kepada masyarakat / pelaku usaha dalam pengurusan perizinan, dimulai dari pemberian penjelasan mengenai perizinan yang dimohon, penyerahan persyaratan perizinan sampai pada penyerahan izin.

Konsep Kinerja *Front Office*

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Konsep Pelayanan

Secara etimologi, pelayanan bisa diartikan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Pada dasarnya melayani adalah kegiatan yang bersifat tidak berwujud yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan yang dilayani. Dalam konsep pelayanan ada yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima (*excellent service*) adalah pelayanan yang memenuhi standar kualitas yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan. Sehingga dalam pelayanan prima terdapat dua elemen penting yang saling berkaitan yaitu pelayanan dan kualitas. Pelayanan prima mempunyai peranan penting dalam bisnis baik dari sisi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, karena sangat berpengaruh pada loyalitas pelanggan kepada organisasi/perusahaan. Demikian juga jika pelayanan prima ini dilakukan oleh pemerintah.

Dua unsur utama yang membentuk pelayanan berkualitas, yaitu: Pertama, kualitas manusia / pribadi adalah berkaitan dengan bagaimana petugas memberikan pelayanan dengan menggunakan sikap, perilaku dan ketrampilan verbal berinteraksi dengan tamu. Kedua, keterampilan atau keahlian adalah penguasaan terhadap unsur-unsur teknik dan prosedur serta sistem pelaksanaan pekerjaan yang mapan dalam mentransfer produk dan / jasa.

Teori Kualitas

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy to use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Sedangkan definisi secara strategik, menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan

(*meeting the need of customer*). Dalam ISO-8402 (*quality vocabulary*), kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasi atau diterapkan. Kualitas sering kali diartikan sebagai kepuasan pelanggan dan upaya perubahan kearah perbaikan terus-menerus sehinggakan dikenal istilah: Q-MATCH (*Quality=Meets Agreed Terms and Changer*). Definisi kualitas yaitu "*fitness for purpose*", bahwa pelayanan memerlukan pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan dan mengukur kualitas pelayanan. Sifat yang tidak berwujud dari pelayanan lebih menyulitkan kita untuk mengevaluasi kualitas pelayanan dibandingkan dengan kualitas barang. Berdasarkan definisi tentang kualitas yang konvensional maupun yang lebih strategis, dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok:

- a) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b) Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. Keistimewaan atau keunggulan suatu pelayanan dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan. Berdasarkan pengertian dasar tentang kualitas di atas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan.

Produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan, karena kualitas mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, suatu produk yang di hasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi yang dihasilkan dengan cara yang baik dan benar. Selain itu, untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam kualitas pelayanan, kita juga harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkannya.

Menurut Gronroos dalam Fandy Tjiptono (2008) bahwa setiap penyedia jasa harus memahami faktor-faktor apa saja yang berpotensi menimbulkan buruknya dalam kualitas pelayanan, yaitu :

- 1) Produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan
Pada kriteria ini jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan. Hambatannya adalah bisa saja terjadi persoalan sehubungan dengan interaksi yang terjadi antara penyedia jasa dengan konsumen.
- 2) Intensitas tenaga kerja yang tinggi
Pegawai terlibat secara intensif di dalam menyampaikan pelayanan. Hal ini juga bisa menimbulkan permasalahan pada kualitas pelayanan yaitu tingginya variabilitas jasa yang dihasilkan. Beberapa faktor yang kemungkinan dapat mempengaruhinya antara lain pelatihan yang dilakukan kurang sesuai dengan tujuan organisasi atau belum dilakukan secara optimal dan upah karyawan yang rendah.
- 3) Dukungan terhadap pelanggan internal kurang memadai
Pada kriteria ini pegawai yang berada di kantor depan merupakan ujung tombak di dalam penyampaian pelayanan. Karyawan memerlukan dukungan dari fungsi utama manajemen (SDM, operasional, keuangan dan pemasaran) untuk meningkatkan efektifitas kinerja.
- 4) Gap komunikasi
Komunikasi adalah faktor esensial untuk menjalin hubungan atau relasi kepada konsumen. Apabila ada gap maka akan menimbulkan persepsi atau penilaian yang negatif terhadap kualitas pelayanan.

- 5) Memperlakukan semua konsumen dengan cara yang sama
Setiap konsumen memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda, begitupun emosional yang dimilikinya. Maka dalam hal ini interaksi penyedia jasa sangat dibutuhkan karena tidak semua konsumen bersedia menerima pelayanan yang seragam.
- 6) Perluasan atau pengembangan jasa secara berlebihan
Menyempurnakan jasa yang lama atau memperkenalkan jasa yang baru mungkin bisa menambah perkembangan bisnis, namun pada sudut pandang lain apabila terlalu banyak jasa yang baru dan tambahan terhadap jasa yang sudah ada maka hasil yang muncul belum tentu optimal, bahkan dapat menimbulkan problematika seperti standar kualitas pelayanan yang jarang diterapkan.
- 7) Visi bisnis jangka pendek
Pada kriteria ini pencapaian target penjualan dan laba tahunan bisa menimbulkan masalah pada kualitas jasa yang sedang dibentuk untuk jangka panjang.

Kualitas Pelayanan

Menurut Wyckof dalam Tjiptono (2008:59), Kualitas pelayanan diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan, bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau penyedia layanan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan.

Menurut Zeithaml, Berry dan Parasurman (2010:10) Kualitas pelayanan merupakan keseluruhan sikap pelanggan terhadap perusahaan, yang terbentuk dari sejumlah pengalaman jasa yang berhasil maupun tidak berhasil. Kriterianya adalah:

- a. *Tangibles* (Kasat Mata)
Sebagai segala sesuatu yang berwujud yang bisa menjadi petunjuk (clue) bahwa layanan itu memang bagus contohnya, penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan alat-alat komunikasi.
- b. *Reliability* (Keandalan)
Keandalan atau jaminan bahwa perusahaan atau pemberi layanan publik tidak ingkar janji, atau memberikan jasa secara akurat sesuai dengan yang di janjikan.
- c. *Responsiveness* (Cepat tanggap)
Penanganan pelanggan (respons) pada tahap awal ketika pelanggan membutuhkan layanan, contohnya kemampuan karyawan untuk membantu konsumen menyediakan jasa dengan cepat sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen.
- d. *Assurance* (Jaminan)
Jaminan kualitas layanan yang bagus, yaitu pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk melayani dengan rasa percaya diri, dengan demikian akan menumbuhkan rasa percaya pelanggan terhadap perusahaan atau lembaga pemberi layanan publik yang memiliki beberapa komponen, antara lain.
 - *Communication* (komunikasi), yaitu memberikan informasi kepada pelanggan secara terus menerus dengan bahasa yang baik dan sopan serta mudah dimengerti.
 - *Credibility* (kredibilitas), perlunya suatu jaminan kepercayaan pelanggan terhadap sifat kejujuran karyawan.
 - *Security* (keamanan), tentunya pelayanan yang diberikan memberikan suatu jaminan kepercayaan yang maksimal.

- *Competence* (kompetensi), keterampilan yang dimiliki karyawan sehingga pelayanan yang diberikan dengan optimal.
 - *Courtesy* (sopan santun), suatu nilai moral dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- e. *Emphaty* Mengetahui kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga bisa mengantarkan layanan yang *customized*, karyawan harus memberikan perhatian secara individual kepada konsumen dan mengerti kebutuhan konsumen.

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi jasa untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama yang berlaku baik bagi perusahaan jasa. Keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat untuk didukung oleh para pemasok, karyawan dan pelanggan.

Keenam prinsip tersebut terdiri atas (*Wolkins*, dikutip dalam *Scheuing* dan *Christopher*):

1) *Kepemimpinan Strategi*

Kualitas perusahaan atau pemberi layanan publik harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.

2) *Pendidikan*

Semua pegawai dalam lembaga pemberi layanan publik, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut antara lain konsep kualitas sebagai strategi pelayanan publik yang prima, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

3) *Perencanaan strategik*

Proses perencanaan strategik harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan atau lembaga pemberi layanan publik untuk mencapai visi dan misinya.

4) *Review*

Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus-menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.

5) *Komunikasi*

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan maupun stakeholder lainnya (seperti SOPD teknis, Pimpinan Daerah, DPRD, media massa, masyarakat sekitar, dan lain-lain).

6) *Total human reward*

Reward dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada gilirannya berkontribusi pada

peningkatan produktivitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Studi pustaka mengumpulkan data yang relevan dari buku, artikel ilmiah, berita, maupun sumber kredibel lainnya yang terkait dengan topik penelitian. Studi pustaka dapat menguatkan latar belakang dilakukannya penelitian dan memungkinkan kita untuk mempelajari penelitian-penelitian terdahulu, sehingga kita dapat menghasilkan penelitian yang lebih baru.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologinya. Dalam hal ini harus digunakan secara induksi agar tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali dan Limakrisna, 2013).

PEMBAHASAN

Hubungan Motivasi terhadap Kinerja *Front Office*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rr Dian Indra Kusumarini dan Lukiastuti(2020), menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan kata lain semakin tinggi tingkat motivasi pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Pernyataan ini senada dengan peneliti lain dalam artikel penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sarwono (2015), menyimpulkan bahwa bahwa motivasi yang dimiliki pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Samsudin (2016) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah proses yang mendorong atau mempengaruhi dari luar individu atau kelompok yang dapat membuat pegawai tersebut mau menjalankan kesepakatan. Dan Sulistiyani (2013) mengungkapkan pendapatnya bahwa motivasi merupakan suatu proses yang memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal suatu organisasi. Dengan meningkatnya motivasi pada diri pegawai maka pegawai akan terdorong untuk memberikan kinerja yang terbaik yang dimilikinya.

Dalam teori tentang motivasi dan perilaku kerja menyebutkan bahwa motivasi merupakan factor penting dan sangat dibutuhkan organisasi. Bagi sebuah organisasi mencapai tujuan yang diukur dengan kinerja organisasi adalah sebuah kebutuhan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai sebagai pelaku didalam organisasi tersebut harus mempunyai motivasi dan memiliki perilaku yang berorientasi pada tujuan. Dapat di katakan bahwa hasil akhir dari motivasi adalah kinerja.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi menjadi hal yang penting di perhatikan oleh pimpinan organisasi dalam hal ini untuk pelayanan publik, maka pemerintah lah yang berperan dalam upaya peningkatan motivasi pegawai *front office*. Hal ini tentu menjadi perhatian yang serius, dikarenakan betapa pentingnya *front office* sebagai pegawai di garda terdepan sebuah organisasi layanan agar memiliki motivasi yang tinggi dan positif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang selanjutnya tujuan organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dapat tercapai.

Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja *Front Office*

Rr Dian Indra Kusumarini dan Lukiastuti (2020), dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Simanjuntak (2013), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Satori (2017) menjelaskan bahwa kompetensi berasal dari bahasa Inggris yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Kata dasarnya adalah kompeten yang artinya mampu, cakap dan terampil. Jadi kompetensi artinya performan yang mengarah kepada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai maka akan semakin baik kinerjanya.

Dengan demikian, upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi salah satu usaha dalam meningkatkan kompetensi pegawai sehingga kinerja pelayanan *front office* juga dapat meningkat. Semakin tinggi pengetahuan pegawai dan semakin terampilnya pegawai maka akan meningkatkan kinerjanya.

Peningkatan sumber daya manusia salah satunya dengan memberikan pendidikan pelatihan kepada pegawai, hal ini diharapkan agar pengetahuan pegawai dapat bertambah dan membuat pegawai itu bisa dikatakan berkompeten dalam bidangnya. Namun perlu menjadi catatan bahwa peningkatan sumber daya melalui pendidikan pelatihan tersebut sesuai dengan keperluan dan kapasitas pegawai tersebut. Dalam hal ini pegawai yang mempunyai tupoksi sebagai *front office* tentunya memerlukan peningkatan pengetahuan tentang cara melayani dan pengetahuan tentang apa yang di layani.

Dampak Motivasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Ambo Talle (2016) dalam penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa motivasi memegang peranan penting dalam mempengaruhi kualitas pelayanan publik kepada masyarakat secara umum. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan motivasi sangat dibutuhkan dalam semua bidang maupun aspek, karena keberadaan motivasi dapat mendorong dan merubah perilaku manusia ke arah yang lebih baik dari sebelumnya, sehingga motivasi menjadi penting bagi siapa saja, terutama bagi pemberi layanan kepada masyarakat. Sehubungan hal tersebut, maka motivasi merupakan masalah yang sangat penting yang sering dilupakan dalam birokrasi publik, karena dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai yang berujung pada perwujudan pemberian pelayanan publik yang berkualitas. Sehingga kemampuan manajemen dalam memberikan motivasi akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan tersebut. Pernyataan ini senada dengan hasil dari penelitian sebelumnya, Enceng dan El Anshori (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja aparatur pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan masyarakat. Artinya semakin motivasi kerja dari aparat pemerintah meningkat, maka akan meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Kemudian hasil penelitian Muttaqin (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh kuat terhadap pelayanan publik. Apabila motivasi kerja ditingkatkan, maka akan berpengaruh terhadap pelayanan publik yang diselenggarakan.

Dari pernyataan hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dengan semakin tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai *front office* maka secara signifikan dapat berdampak pada kualitas pelayanan publik, karena bila motivasi positif yang dimiliki meningkat tentu akan meningkatkan kinerja pegawai *front office*, yang pada akhirnya dapat menciptakan tujuan organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang semakin baik.

Maka dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan masyarakatnya secara konsisten. Untuk menghadapi tantangan utama ini, maka pemerintah perlu untuk menuntut kinerja pegawai yang tinggi dari pegawainya.

Dampak Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Septian Raharja, menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai secara empiric telah memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, hal ini artinya kompetensi pegawai *front office* dapat menentukan tercapainya kualitas pelayanan publik secara optimal. Hasil temuan penelitian menemukan juga bahwa kualitas pelayanan publik ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi pegawai semata, tetapi ada variabel lain yang juga ikut mempengaruhinya yang dalam istilah statistic disebut epsilon.

Secara parsial kompetensi pegawai memberikan pengaruh cukup besar dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Hal tersebut tercermin dari hasil penelitian yang menggambarkan bahwa kompetensi pegawai yang diukur melalui karakteristik pengetahuan, karakteristik keterampilan dan karakteristik sikap sangat menentukan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Adapun pengaruh yang terbesar dari kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan publik adalah karakteristik keterampilan sedangkan yang terkecil adalah karakteristik sikap.

Berdasarkan pernyataan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai *front office* sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, maka hal ini akan menjadi keharusan untuk seorang pegawai *front office* memiliki kemampuan secara pengetahuan tentang apa saja yang menjadi tugasnya dan bagaimana kompetensi seorang pegawai dalam memberikan pelayanan dengan ketrampilan yang dimiliki yang berupa konsep etiket pelayanan.

Hubungan Kinerja Front Office dengan Kualitas Pelayanan Publik

Mahareni (2011) menyatakan bahwa ada pengaruh kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data oleh Surya dan Vina Fitria Yon (2018) bahwa variabel kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan. Koefisien bersifat positif artinya terjadi hubungan positif antara variabel kinerja pegawai dan variabel kualitas pelayanan, semakin naik kinerja pegawai maka semakin meningkat pula kualitas pelayanannya.

Pelayanan publik dapat ditingkatkan dengan memperhatikan unsur penting didalamnya yaitu kualitas pelayanan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan tersebut dapat dikatakan baik yaitu kinerja pegawai. Dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat dibutuhkan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang merupakan salah hal yang sangat penting, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan dan harapan masyarakat. Faktor yang mempengaruhi tidak berjalannya pelayanan publik dengan baik salah satunya seperti masalah kinerja pegawai.

Dengan demikian jelas bahwa kinerja pegawai *front office* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan suatu organisasi pemerintahan. Semakin tinggi kinerja pegawai *front office* yaitu dengan dimilikinya motivasi dan kompetensi maka akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya tujuan organisasi tercapai hingga kepuasan masyarakat pun dapat dirasakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tentang pengaruh motivasi, kompetensi terhadap kinerja *Front Office* yang berdampak pada kualitas pelayanan publik, kesimpulan yang dapat diambil adalah

1. Motivasi menjadi hal yang penting di perhatikan oleh pimpinan organisasi dalam hal ini untuk pelayanan publik, maka pemerintah lah yang berperan dalam upaya peningkatan motivasi pegawai. Hal ini tentu menjadi perhatian yang serius, dikarenakan betapa pentingnya *front office* sebagai pegawai di garda terdepan sebuah organisasi layanan agar memiliki motivasi yang tinggi dan positif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang selanjutnya tujuan organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dapat tercapai.
2. Upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi salah satu usaha dalam meningkatkan kompetensi pegawai sehingga kinerja pelayanan *front office* juga dapat meningkat. Semakin tinggi pengetahuan pegawai dan semakin terampilnya pegawai maka akan meningkatkan kinerjanya.
3. Semakin tingginya motivasi yang di miliki oleh pegawai *Front Office* maka secara signifikan dapat berdampak pada kualitas pelayanan publik, karena bila motivasi positif yang dimiliki meningkat tentu akan meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya dapat mencipatakan tujuan organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang semakin baik.
4. Kompetensi pegawai *Front Office* sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, maka hal ini akan menjadi keharusan untuk seorang pegawai *Front Office* memiliki kemampuan secara pengetahuan tentang apa saja yang menjadi tugasnya dan bagaimana kompetensi seorang pegawai dalam memberikan pelayanan dan ketrampilan yang dimiliki yang berupa konsep etiket pelayanan.
5. Kinerja pegawai *front office* berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan suatu organisasi pemerintahan. Semakin tinggi kinerja pegawai *Front Office* yaitu dengan dimilikinya motivasi dan kompetensi maka akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya tujuan organisasi tercapai hingga kepuasan masyarakat pun dapat dirasakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Artikel Kelas Pintar, 16 Januari 2020." 4 Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Sosial".
- Agustina Kurmiati Hadi, FE UI 2009. "Pengaruh Persepsi Nilai"
- Boyatzis, Richard E., 2008. "Competencies in the 21st Century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, 5-12.3.
- Mulder, M. 2014. Conceptions of Professional Competence. In: S. Billett, C. Harteis, H. Gruber (Eds). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer.
- Makki, A. & Abid, M. 2017. "Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance". *Studies in Asian Social Science*, Vol. 4, No. 1; 2017: 38-43.
- Met, M.; Ali, I.; and Ali, J. 2017. "Do Monetary Reward and Job Satisfaction Influence Employee Performance? Evidence from Malaysia". *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 11: 184 – 200.

- Lai, Emily R., 2011. *Motivation: A Literature Review*. Pearson's Research Reports. (Online). Diambil 20 Desember 2017 dari <http://www.pearsonassessments.com/research>.
- Omiso, Bernard O. 2013. Strategi to Improve the Competence of Public Service Officials in Nigeria. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 3, No. 4, 15-30.
- Ryan, Richard M., and Deci, Edward L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Enceng dan Anshori, Yuli T., 2013. Kesenjangan Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 1, Nomor 2, Maret 2013, 101-208.
- Vazirani, N., 2010. "Competencies and Competency Model- A Brief overview of its Development and Application". Review Paper. *SIES Journal of Management*, Vol. 7(1), 121-131.
- Widyastuti, B., 2014. Analisis Kualitas Pelayanan Perizinan Investasi di UPT Pelayanan Perizinan Terpadu (P2T) Provinsi dalam Meningkatkan Investasi di Jawa Timur. *Kebijakan dan Manajemen Publik*, Volume 1, Nomor 1.
- Syahri, N. Husain, Suprpto dan Wempy Banga. 2018. Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kualitas pelayanan perizinan pada dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Konawe Utara. *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol. 9 (2) 67-68.
- Bella Karlina, 2015. *Pengaruh manajemen fasilitas terhadap mutu layanan diklat di pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan bidang mesin dan teknik industri (PPPPTK BMTI) Bandung*.
- Namira Nurul Putri, 2016. *Kualitas Pelayanan Dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Di Hotel Stevie 6 Bandung*
- Aziz Nur Rosyid, Sri Yulianto Fajar Pradapa, Ndaru Prasastono, 2017. *Pengaruh Pelayanan Front Office Staff Terhadap Keluhan Tamu Di Pandaran Hotel Semarang*.
- Dra. Siti Mariah Prof. Udin S. Sa'ud, Ph.D. 2013. *Jurnal administrasi Pendidikan*.
- Rr. Dian Indra Kusumasari 1, Fitri Lukia Stuti 2, 2020. *Jurnal Magisma Vol. VIII No. 1* (Gunadi 1), (Adi Irawan 2), (Sri Langgeng Ratnasari 3), (Chablullah Wibisono 4), 2015. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*.
- Titin Rosdyanti 1), Suwanto 2). 2020. *Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1*
- Suprpto 1), Wempy Banga 2), Syahri Nehru Husain 3), 2018. *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol. 9, No. 2
- Surya, Vina Fitria Yon, 2018. *Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Puskesmas Pajajaran Kabupaten Probolinggo*
- Ambo Talle, 2016. *Pengaruh Motivasi terhadap Kualitas Pelayanan Pada Unit Layanan Pengadaan Kabupaten Mamuju Utara.*, *Jurnal Katalogis*, Volume 4
- Septian Raharja, *Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat Wilayah Kabupaten Subang*