

PELAYANAN ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN

Sirajuddin Saleh

Dosen Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar

e-mail: sirajuddinsaleh@yahoo.co.id

salehsirajuddin1971@gmail.com

Abstract: *Personnel administration services is one type of administrative services at the Faculty of education is still often get the spotlight from the employee served. Various deficiencies or weaknesses in providing administrative services personnel need to be evaluated in order to get a completion, so that service personnel in the future much simpler to keep referring to the basic essence that employment rights can be obtained when the obligations have been met by the civil servants concerned. Therefore the speed, accuracy and thoroughness in providing staffing services will provide more value when the settlement process can be done on time and on target. The results showed that: (i) Service personnel administration at the Faculty of Education, State University of Makassar as a whole has not been optimal. This is due to the absence of a set of service standards as a guide in providing administrative services personnel. (ii) Factors that support the implementation of administrative services officers are sufficient numbers of staff there still exists some employees who have the passion and motivation, and reward / compensation is adequate. While the factors that hinder the work is the absence of procedures, the ability of officers who are still limited, inadequate support facilities as well as the discipline of some employees are still low.*

Keywords: *personnel administration*

Perubahan paradigma pengelolaan administrasi publik dewasa ini tengah memasuki fase reformasi yang ditandai dengan isu-isu aktual yang terus mengemuka dan tuntutan akan pengelolaan administrasi yang mengarah pada keharusan penyelenggaraan pemerintahan

yang baik (*good governance*). Kepemerintahan yang baik dapat dicapai apabila terjadi sinergitas ketiga pilarnya yaitu antara pemerintah, dunia usaha dan masyarakat. Ditinjau dari fase perkembangan paradigma tersebut, terdapat pergeseran nilai-nilai

manajemen penyelenggaraan pemerintahan yang bersifat feodalisme menuju profesionalisme manajemen.

Era profesionalisme manajemen menuntut terwujudnya birokrasi pemerintahan yang berkualitas dan profesional sebagai prasyarat dalam upaya meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi birokrasi, maka peningkatan efektivitas organisasi pemerintah perlu diarahkan kepada pencapaian kinerja pelayanan kepada masyarakat yang optimal.

Berbagai studi menunjukkan birokrasi pemerintahan merupakan organisasi yang gemuk, lamban dan *red tape* (prosedur yang berbelit-belit sehingga memakan waktu dan biaya). Organisasi tidak mampu merespon secara akurat kebutuhan masyarakat baik dari segi ketepatan maupun kecepatan sehingga tidak saja keraguan yang muncul dari masyarakat melainkan ketidakpercayaan (Wicaksono, 2006). Faozan (2001) mengidentifikasi berbagai penyebab ketidakmampuan organisasi pemerintah memenuhi tuntutan masyarakat, mulai dari masih lemahnya budaya kerja, proses pelayanan yang kurang inovatif karena terkungkung oleh prosedur-prosedur internal, peralatan dan teknik yang tidak memadai, kompetensi dan motivasi yang sangat rendah, sampai kepada rendahnya komitmen para pegawai

memberikan pelayanan yang berkualitas.

Dari aspek teoritis dikemukakan bahwa sumber daya manusia (pegawai) memegang peranan dominan dalam efektivitas pelayanan dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan paradigma baru yang mengindikasikan bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang terpenting (PKDA I LAN, 2003). Selanjutnya Robbins (2003) mengemukakan bahwa sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai komponen yang dapat diganti begitu saja dengan komponen lain, sehingga sumber daya manusia perlu diutamakan. Ini dari Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tersebut adalah mengatur tentang proses dan prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai negeri sipil dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu optimalisasi pelayanan yang efisien dan efektif menjadi perhatian utama pemerintah agar dapat menyajikan pelayanan publik yang prima. Kinerja pelayanan yang memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan salah satu faktor yang menjadi harapan semua pihak dalam melakukan pelayanan yang tepat bagi masyarakat, dan sekaligus mendorong masyarakat untuk melakukan kontrol terhadap kinerja pelayanan yang diberikan.

Beberapa indikator yang mencerminkan potret kinerja aparat pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS) di Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang

tidak bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang murah, berkurangnya pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai abdi masyarakat, pelayanan yang tidak diskriminatif, mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, adanya perilaku yang berani mengambil inisiatif, tanggap terhadap keluhan masyarakat, cepat dalam memberikan pelayanan, dan sebagainya.

Untuk memberikan pelayanan sesuai tuntutan masyarakat, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Sebelumnya, tahun 1993 ketika orde baru masih berkuasa telah keluar Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 81 tentang Pedoman Umum Tata Laksana Pelayanan Umum. Selanjutnya keluar Instruksi Presiden nomor 1 tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat. Pada tahun 2003, Kepmen PAN No. 81 tahun 1993 disempurnakan lagi dalam Kepmen PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Tahun 2004 keluar lagi Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi pemerintah.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pemerintah masih memiliki kinerja yang rendah. Hal ini didasarkan pada kompetensi dan

produktivitas PNS yang masih rendah dan perilaku yang paternalistik dan kurang profesional. Menurut laporan *World Bank* (2006), pegawai negeri sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup. (Dwiyanto, 2010)

Pelayanan administrasi kepegawaian adalah salah satu jenis pelayanan publik yang masih sering mendapatkan sorotan baik pelayanan kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi kepegawaian menyangkut nasib pegawai negeri sipil dalam jumlah yang besar. Untuk itulah, berbagai kekurangan dan kelemahan yang dimiliki perlu untuk direnungkan dan dievaluasi guna mendapat penyempurnaan, sehingga pelayanan kepegawaian ke depan lebih sederhana dengan tetap tidak menghilangkan esensi dasar bahwa hak kepegawaian dapat diperoleh manakala kewajibannya telah dipenuhi oleh PNS bersangkutan. (Purwaka, 2010).

Selanjutnya dikatakan bahwa kecepatan dalam pelayanan kepegawaian akan memberikan nilai lebih manakala dalam proses penyelesaiannya dapat dilakukan tepat waktu dan tepat sasaran. Sedangkan kecermatan diperlukan agar titik keputusan kepegawaian tersebut aman dan tidak terindikasi hukum di kemudian hari. (Purwaka, 2010).

Hasil survei Direktorat Ketenagaan Direktorat Jenderal

Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional menunjukkan adanya berbagai permasalahan yang terkait dengan kurangnya kompetensi tenaga kependidikan (tenaga administrasi) di perguruan tinggi dalam memberikan pelayanan administrasi umum, seperti personalia (kepegawaian), persuratan, pengelola arsip yang disebabkan oleh kompetensi pengetahuannya (Suharjono, 2010).

Hasil survey Direktorat Ketenagaan yang lain adalah teridentifikasinya berbagai kompetensi (kemampuan serta keterampilan) yang dirasakan perlu ditingkatkan bagi para tenaga kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dalam memberikan pelayanan, diantaranya adalah pelayanan administrasi kepegawaian khususnya dalam hal pengelolaan, manajemen dan pengembangan karier sumber daya manusia (Suharjono, 2010)

Pelayanan administrasi diperlukan karena adanya kebutuhan dan hak pegawai yang berkembang. Kebutuhan tersebut berkembang seiring dengan proses pelayanan yang berjalan, dalam arti setelah pelayanan yang diselenggarakan terhadap satu jenis kebutuhan maka akan muncul kebutuhan yang baru lagi.

Pelayanan adalah perihal atau cara melayani, yang berupa suatu kegiatan (upaya, tindakan) untuk menyiapkan, mengurus apa yang diperlukan orang lain (Suharjono, 2010). Pelayanan timbul karena adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan organisasi. Pelayanan merupakan

kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya (Moenir, 2002).

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dinyatakan bahwa pelayanan adalah “kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Pelayanan dapat pula diartikan sebagai perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengurus hal-hal yang diperlukan masyarakat/ khalayak umum. Dengan demikian, pelayanan yang baik dan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, mengikuti prosedur yang telah ditetapkan (Batinggi, 1999). Pelayanan pada dasarnya terdapat 3 unsur penting, yaitu unsur pertama, adalah organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan, unsur kedua adalah penerima layanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, dan unsur ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (Donald W. Cowell, dalam LAN RI, 2007).

Unsur pertama menunjukkan bahwa pemberi layanan memiliki posisi kuat sebagai (*regulator*) dan sebagai pemegang kendali layanan,

dan menjadikan unit kerja dalam organisasi kadang bersikap statis dalam memberikan layanan, karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Posisi ganda inilah yang menjadi salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan yang dilakukan, karena akan sulit untuk memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan. (Donald W. Cowell, dalam LAN RI, 2007).

Unsur kedua, adalah orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan (penerima layanan), pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang setara untuk menerima layanan, sehingga tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah yang dapat memperburuk citra pelayanan dengan mewabahnya pungutan liar, dan ironisnya praktek semacam ini seolah-olah disahkan dan dianggap saling menguntungkan (Donald W. C, dalam LAN RI, 2007).

Unsur ketiga, adalah kepuasan pelanggan menerima pelayanan, unsur kepuasan pelanggan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan, untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan, dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen organisasi. Paradigma kebijakan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, memberikan arah untuk

dilakukannya perubahan pola pikir aparatur pemerintah, dalam menyikapi perubahan dan/atau pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang lebih berorientasi pelayanan (Donald W. Cowell, dalam LAN RI, 2007).

Kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika dan sebagainya. Kualitas dapat pula dipandang sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pengguna produk tersebut. Dalam penyelenggaraan suatu organisasi, pelayanan merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan kualitas jasa yang dihasilkan atau disebut dengan kualitas pelayanan (Ratminto, 2010).

Ratminto (2010), menyatakan bahwa kualitas pelayanan pegawai yang menunjukkan kinerja yang ditampilkan dapat dilihat pada lima dimensi yaitu: 1. *Reliability*, kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan; 2. *Responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat; 3. *Assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopanan, santun, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap konsumen; 4. *Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen; dan 5. *Tangibles*, penampilan para

pegawai dan fasilitas fisik lainnya seperti peralatan atau perlengkapan yang menunjang pelayanan.

Kelima indikator inilah yang kemudian dijabarkan dalam sejumlah tolok ukur Indeks Kepuasan Masyarakat untuk menilai kualitas pelayanan yang diberikan unit layanan pemerintah. Indeks Kepuasan masyarakat adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari 11 hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Pemerintah melalui

Unsur-unsur ini dipandang cukup representatif untuk mengukur dimensi kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah yang selayaknya diimbangi dengan kualitas layanan yang baik, sehingga masyarakat akan menaruh kepercayaan kepada pemerintah. Pelayanan yang prima akan menghasilkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah, yang selanjutnya akan mendorong masyarakat untuk mendukung dan mentaati pemerintah karena kesadaran dan kesukarelaan, bukan karena paksaan. Birokrasi pemerintah memberikan layanan sesuai yang dijanjikan dan layanan yang diberikan tumbuh sebagai kesadaran untuk membantu publik yang dilayani. Hal penting lainnya adalah pencitraan dengan penampilan layanan serta aparat yang memberi layanan. Penampilan yang baik dan menarik seringkali dihubungkan

dengan layanan yang berkualitas dan moderen (Wicaksono, 2006).

Kualitas pelayanan juga mengacu pada tingkatan baik tidaknya sebuah pelayanan. Ukuran baik tidaknya suatu pelayanan tidak mudah untuk disepakati, karena setiap jenis pelayanan memiliki karakteristik yang berbedanya. Namun demikian tidak berarti kualitas pelayanan tidak dapat diukur. Secara garis besar kualitas pelayanan dapat dilihat dari ciri-ciri seperti yang diungkapkan oleh Supriyanto (2001), yaitu: (1) proses pelayanan dilaksanakan sesuai prosedur pelayanan yang standar; (2) petugas pelayanan memiliki kompetensi yang diperlukan; (3) pelaksanaan pelayanan didukung teknologi, sarana dan prasarana yang memadai; (4) pelayanan dilaksanakan dengan cara-cara yang tidak bertentangan dengan kode etik; (5) Pelaksanaan pelayanan dapat memuaskan pelanggan; (6) pelaksanaan pelayanan dapat memuaskan petugas pelayanan; dan (7) pelaksanaan pelayanan mendatangkan keuntungan bagi lembaga penyedia layanan.

Selain kualitas pelayanan, standar pelayanan juga memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Standar pelayanan menjadi penting karena digunakan untuk mengurangi variasi proses, keamanan/keselamatan klien (*client safety*) dan petugas penyedia pelayanan, dasar untuk mengukur mutu dan kinerja (Kuntjoro, 2008).

Kualitas pelayanan dapat dinilai berdasarkan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009

tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa “Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji Penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur”.

Standar pelayanan dapat dijadikan sebagai indikator untuk menilai jenis dan mutu pelayanan yang merupakan urusan wajib bagi pengelola layanan dan hak bagi penerima layanan. Untuk tiap jenis pelayanan, harus jelas tolok ukurnya yang disebut dengan indikator pelayanan. Indikator merupakan variabel ukuran atau tolok ukur yang memberikan petunjuk/ indikasi terhadap adanya perubahan atau penyimpangan terhadap nilai yang telah ditetapkan.

Standar pelayanan merupakan janji dari satuan kerja dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat yang dilayani. Berdasarkan standar pelayanan yang telah disusun tiap satuan kerja atau unit-unit kerja wajib menyusun standar teknis yang akan menjadi acuan langkah-langkah untuk mencapai standar pelayanan minimal tersebut. Demikian juga perlu disusun lebih lanjut prosedur kerja/ standar prosedur operasional maupun instruksi kerja sesuai kebutuhan. Prosedur kerja/ standar prosedur operasional merupakan tahapan kegiatan yang melibatkan berbagai unit kerja, sedangkan pedoman/ instruksi kerja merupakan tahapan

kegiatan yang dilakukan hanya oleh satu unit kerja. (Kuntjoro, 2008).

Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, dijelaskan komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi: a. Sistem, mekanisme, dan prosedur; b. persyaratan; c. jangka waktu penyelesaian; d. sarana, prasarana, dan/atau fasilitas; e. kompetensi Pelaksana; f. pengawasan internal; g. jumlah Pelaksana; h. jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan; i. jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keragu-raguan; dan j. evaluasi kinerja pelaksana.

Oleh karena itu Tujuan penelitian ini adalah (i) Untuk mengetahui gambaran pelayanan administrasi kepegawaian pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar. (ii) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelayanan administrasi kepegawaian pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini berfokus pada pelayanan administrasi kepegawaian pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar.

Pelayanan administrasi kepegawaian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan yang dilakukan oleh Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan berupa upaya atau tindakan untuk menyiapkan dan memproses administrasi kepegawaian yang diperlukan oleh pegawai (dosen dan tenaga administrasi) dengan berpedoman pada standar pelayanan yang telah ditetapkan, yang meliputi: a) administrasi mutasi jabatan dan kepangkatan pegawai; b) administrasi pengembangan pegawai; dan c) administrasi pemberhentian pegawai dilingkungan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar.

Informan penelitian dipilih sesuai pertimbangan kelayakan atau keperluan peneliti, yaitu: Kepala Sub. Bagian Keuangan dan Kepegawaian, Pegawai yang terlibat langsung dalam pengelolaan administrasi kepegawaian pada Fakultas Ilmu Pendidikan sebanyak 4 (empat) orang, dan Pegawai yang secara langsung menerima layanan administrasi kepegawaian baik dosen maupun tenaga administrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi layanan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara

pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan.

Standar pelayanan yang dimaksud memuat tentang: prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana, serta kompetensi petugas pemberi pelayanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan administrasi kepegawaian pada Fakultas Ilmu Pendidikan belum sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan, Standar pelayanan yang dimaksud adalah prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kedisiplinan petugas, dan kenyamanan pelayanan.

Prosedur Pelayanan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada standar prosedur yang digunakan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar, sehingga pegawai yang dilayani kurang mengetahui tahapan-tahapan yang harus dilalui apabila membutuhkan pelayanan. Sebagai contoh, pegawai yang akan mengajukan usul pensiun mengajukan sendiri usul pensiun berikut kelengkapannya kepada pimpinan universitas untuk selanjutnya disampaikan kepada pihak yang berwenang untuk ditetapkan.

Uraian tugas pegawai yang memberikan pelayanan sudah disusun dengan baik, namun demikian pegawai tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik

karena adanya tugas rangkap yang diberikan oleh pimpinan. Oleh karena itu upaya perbaikan yang perlu dilakukan oleh Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan adalah dengan melakukan kembali penyusunan tata kerja, prosedur dan pembagian tugas sebagaimana yang tertuang dalam pedoman penyusunan analisis jabatan dalam rangka sistem penggajian berbasis kinerja dan berbasis remunerasi yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Penyusunan uraian tugas pegawai perlu dinyatakan dalam bentuk tertulis yang disusun secara sistematis dengan mencantumkan identitas jabatan, kedudukan dalam struktur, tugas pokok dan fungsi, rincian tugas pokok, tugas tambahan, tugas lain-lain, tugas berkala, hubungan kerja dan fasilitas yang dibutuhkan. Penyusunan tata kerja, prosedur dan mekanisme kerja terkait dengan struktur tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing pegawai perlu diperbaiki. Terkait dengan hal tersebut, maka Kementerian Pendidikan Nasional melaksanakan reformasi birokrasi di unit utama yang perlu diikuti oleh unit kerja di bawahnya (Biro Kepegawaian Kemdiknas, 2011).

Sejalan dengan hal tersebut, Donald W. Cowell, (dalam LAN RI, 2007) menguraikan bahwa pemberi layanan memiliki posisi kuat sebagai (*regulator*) dan sebagai pemegang kendali layanan. Ketidakjelasan tugas pemberi layanan akan menjadikan unit kerja dalam organisasi kadang bersikap statis

dalam memberikan layanan, karena kejelasan layanan dibutuhkan atau diperlukan oleh yang berkepentingan. Peran ganda dapat menjadi salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan yang dilakukan, karena akan sulit untuk memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan.

Kedisiplinan Petugas (pegawai)

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai pada Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan dalam memberikan pelayanan belum maksimal sesuai harapan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2009. Namun demikian ditemukan pula bahwa masih ada sebagian kecil pegawai yang menunjukkan kedisiplinan yang baik.

Ketidakdisiplinan pegawai merupakan kendala dalam melaksanakan tugas pelayanan pada semua instansi pemerintah. Hal ini ditegaskan oleh Indrawan (2008) bahwa kenyataan yang berkembang sekarang justru jauh dari kata sempurna. Masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin dengan berbagai cara.

Ketidakdisiplinan pegawai akan berdampak buruk pada pelayanan kepada masyarakat pada umumnya dan institusi pada khususnya. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan tugas sehari-hari pegawai sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat masih banyak ditemukan

Pegawai Negeri Sipil yang belum melaksanakan tugas dinas dengan sebaik-baiknya terutama dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, belum melaksanakan segala ketentuan pemerintah misalnya : apel pagi, apel sore, tidak bolos kerja dan lain-lain. Selain itu masih tingginya penyimpangan dalam pelaksanaan dan penegakan disiplin negara dimana dibarengi pula dengan tingginya tindakan korupsi yang mengakibatkan banyak kerugian negara (Irsani, 2008).

Kemampuan Petugas (Pegawai)

Selain itu ditemukan pula bahwa kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari terutama dalam melaksanakan tugas rutinitas sudah memadai. Namun demikian kemampuan dalam menganalisis permasalahan maupun dalam menganalisis peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian belum maksimal. Hal ini terlihat dari kurangnya pemahaman pegawai tentang peraturan kepegawaian yang dijadikan acuan dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian pada Fakultas Ilmu Pendidikan secara keseluruhan belum optimal, sekalipun masih ada pegawai yang mempunyai dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas, namun persentasenya masih cukup rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kemampuan pelayanan yang kurang baik. Apabila dilihat dari pemahaman terhadap peraturan dan mekanisme

kerja dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka kemampuan yang dimiliki masih perlu untuk ditingkatkan di masa yang akan datang.

Kemampuan pegawai berdampak pada pelaksanaan tugas pokok terutama dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Nurfaizal (2008) yang menyimpulkan bahwa pengaruh kemampuan pegawai terhadap efektivitas pelaksanaan tugas secara statistik adalah signifikan. Besarnya sumbangan variabel kemampuan pegawai adalah 0,6303 satuan dan sumbangan variabel lain di luar variabel yang diteliti sebesar 0,3697 satuan pada tingkat kepercayaan 95 %. Variabel kemampuan pegawai merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas sebesar 0,4474 dibanding variabel fasilitas kerja dan motivasi kerja.

Kenyamanan Pelayanan

Kenyamanan pelayanan terkait dengan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan serta berada dalam kondisi yang bersih, rapi dan teratur sehingga memberikan rasa nyaman kepada pegawai yang dilayani. Sarana dan prasarana yang dimaksud adalah fasilitas kerja yang digunakan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik maupun fasilitas yang disiapkan untuk mereka yang menerima layanan sehingga dapat memberikan kepuasan kedua belah pihak.

Uraian tersebut di atas, sejalan dengan pendekatan *the technical strategy* yang dikemukakan oleh

Faozan (1989). Strategi ini menekankan pentingnya peningkatan pemanfaatan teknologi dan menyelaraskannya dengan proses pelayanan., sehingga mampu bekerja secara efisien dan efektif. Dengan upaya peningkatan proses pelayanan yang terus menerus yang diselenggarakan dengan penggunaan teknologi informasi akan mengarah kepada peningkatan kualitas dan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian sesuai yang diharapkan.

Pendekatan *the technical strategy* yang dikemukakan oleh Faozan dapat diadopsi dalam memberikan produk layanan kepada pegawai Fakultas Ilmu pendidikan. Dengan jumlah komputer sebanyak 2 buah untuk memberikan pelayanan administrasi kepegawaian kepada lebih dari 200 pegawai, maka pemberian produk layanan yang berkualitas kurang dapat terealisasi kecuali apabila mampu menerapkan pelayanan berbasis elektronik.

Faktor yang Mempengaruhi Pelayanan

Memperhatikan hasil temuan dan pembahasan mengenai pelayanan administrasi kepegawaian, dapat dipahami bahwa hal tersebut terjadi tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa ada dua faktor utama yang memengaruhi pelayanan administrasi kepegawaian, yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Herzberg (dalam Robbins, 2003) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi pegawai

dalam melaksanakan tugas yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik bersumber dari dalam diri individu dan faktor ekstrinsik bersumber dari luar diri individu yaitu organisasi. Faktor intrinsik memegang peranan penting sebagai faktor pemotivasi. Faktor tersebut menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, seperti prestasi yang dimiliki, pengakuan, tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang memungkinkan untuk maju dan berkarir. Faktor tersebut dapat memberikan dan meningkatkan motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) yang berhubungan dengan hakekat pegawai yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhaann ini akan berlangsung terus menerus, seperti kebijakan pimpinan, supervisi/pembinaan, hubungan antar sesama pegawai terutama dengan pimpinan dan rekan sekerja, kondisi kerja, gaji dan tunjangan.

Faktor individu yang dapat mempengaruhi proses pelayanan administrasi kepegawaian adalah kemampuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas pokok sehari-hari khususnya dalam memberikan pelayanan kepada pegawai. Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang

mengijinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Sejalan dengan hal tersebut, Ismail (2008) mengemukakan bahwa apabila dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utamanya dalam penyelenggaraan pelayanan adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empathy dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem peningkatan kompetensi yang harus tepat.

Kompetensi pegawai pada Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan tidak terlepas dari kualifikasi pendidikan yang dimiliki maupun keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan teknis kepegawaian. Masih rendahnya kualifikasi pendidikan pegawai yang rata-rata berpendidikan SLTA dan kurangnya pendidikan dan pelatihan memungkinkan pegawai kurang dapat menjalankan tugas dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian Widiastuti (2005) dengan judul pengaruh beban kerja, motivasi dan kemampuan terhadap pegawai administrasi di bagian tata usaha Dinkes Propinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa tingkat pendidikan diduga berhubungan positif dengan kinerja pegawai yaitu pada kelompok responden yang SLTA persentase kinerja sedang (60 %) lebih banyak dibandingkan yang kinerjanya rendah (33,4 %) dan

kinerja tinggi (6,6 %) , sedangkan pada kelompok S1 persentase responden yang kinerjanya sedang (44,4 %) lebih sedikit dibandingkan dengan responden yang kinerjanya tinggi (55,6 %).

Oleh karena perlu peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang diarahkan pada pengembangan dan kemampuan melaksanakan tugas dan perannya sebagai pegawai, sehingga dapat memenuhi standar yang telah ditentukan untuk suatu tugas tertentu dan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan profesional. Selanjutnya, melalui upaya tersebut diharapkan pula terjadi peningkatan motivasi, disiplin, kejujuran, etos kerja dan rasa tanggung jawab yang dilandasi dengan semangat jiwa pengabdian. Upaya tersebut diharapkan terjadi perubahan sikap yang lebih mengarah pada pengembangan keterbukaan, sikap melayani sebagai tugas dan tanggung jawab pokoknya.

Hal tersebut di atas, biasa disebut dengan *the behavior strategy* seperti yang dikemukakan oleh Faozan (1998) yaitu pendekatan pelatihan dan pengembangan pegawai yang menekankan bahwa pembelajaran bagi pegawai akan membawa perubahan organisasi yang dibutuhkan. Dalam konteks ini, pembelajaran bagi pegawai semestinya mengandung upaya untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap baru yang akan mengarah pada perilaku-perilaku yang baru (*new behaviors*). *New behaviors* inilah yang kemudian akan mengarah pada peningkatan kualitas dan kinerja individu,

kelompok maupun kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai, maka perlu perencanaan strategis yang meliputi proses pengembangan pegawai yang diarahkan pada pelatihan dan pengembangan yang tujuannya membantu mengembangkan kemampuan diri sehingga mereka dapat mempersiapkan diri untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Dalam rangka upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan diri pegawai, perlu dilakukan berbagai upaya, diantaranya melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkenaan dengan tugas dari masing-masing pegawai, sehingga mereka akan paham dan mengerti apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya serta tahu bagaimana melaksanakan tugas tersebut. Selama ini pegawai hanya mengandalkan pengalaman sehingga mutu pelayanan yang mereka berikan tidak menunjukkan suatu kemajuan yang berarti dikarenakan mereka sendiri sudah terpolakan pada pelayanan yang bersifat rutinitas.

Selain faktor pendidikan, faktor usia juga dapat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa dari empat staf pada Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar, satu orang diantaranya

sudah memasuki masa pensiun (usia lebih dari 56 tahun), satu orang lainnya akan memasuki masa pensiun (usia 54 tahun), dan lainnya berusia di bawah 50 tahun.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2003), bahwa pekerja yang lebih tua kecil kemungkinannya akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Umumnya pegawai tua mempunyai tingkat kemangkiran yang tinggi dibanding pegawai muda dan upaya untuk mengembangkan diri semakin rendah pula.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian, pimpinan unit kerja khususnya pada Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Ilmu Pendidikan kurang memberikan pembinaan dan kontrol yang ketat terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Pegawai diberi kebebasan untuk melakukan apa yang akan dikerjakannya tanpa ada pengarahan. Kontrol yang diberikan hanya sebatas memberi paraf atas surat-surat yang dibuat oleh bawahan tanpa memperhatikan secara teliti kebenaran surat yang dikerjakan. Temuan tersebut sejalan dengan uraian yang dikemukakan Sanafiah (2008), bahwa dalam perspektif pelayanan publik, pemimpin harus mampu membawa organisasi memberikan pelayanan prima. Karena pada hakekatnya dibentuknya organisasi adalah untuk

memberikan pelayanan. Organisasi dikatakan efektif apabila dalam realita pelaksanaannya birokrasi dapat berfungsi melayani sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*client*), artinya tidak ada hambatan (sekat) yang terjadi dalam pelayanan tersebut, cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan, serta mampu memecahkan fenomena yang menonjol akibat adanya perubahan sosial yang sangat cepat dari faktor eksternal. Efektivitas organisasi tersebut merupakan produk dari sebuah sistem yang salah sistem (unsur) adalah sumber daya manusia aparatur. Sebagai bagian dari suatu sistem, meningkatnya profesionalitas sumber daya manusia aparatur tidaklah otomatis kinerja organisasi akan meningkat. Sehingga manakala sumber daya manusia aparatur telah profesional, namun tidak didukung oleh sub-sistem lainnya seperti kepemimpinan, kelembagaan, ketalaksanaan, sarana dan prasarana yang memadai, niscaya kinerja organisasi publik yang bersangkutan tidak akan bisa mencapai tingkat kerja yang optimal.

Uraian tersebut memberikan gambaran bahwa kompetensi kepemimpinan dapat diketahui dari keberhasilan seseorang dalam kepemimpinannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin aparatur dituntut harus mampu membawa organisasi yang dipimpinnya memberikan pelayanan yang berkualitas.

Selain faktor kepemimpinan, faktor kelembagaan juga berpengaruh terhadap pelayanan. Dilihat dari sisi kelembagaan, kelemahan utama terletak pada disain organisasi yang

tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan, penuh dengan hirarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien (Ismail, 2008).

SIMPULAN

Pelayanan administrasi mutasi jabatan dan kepangkatan pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar ditinjau dari standar pelayanan dapat disimpulkan bahwa: (1) Pelayanan yang diberikan kepada pegawai sudah berjalan sesuai dengan prosedur pelayanan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan universitas; (2) Persyaratan pelayanan sudah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan untuk setiap jenis mutasi jabatan dan kepangkatan; (3) Petugas yang memberikan pelayanan sudah jelas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan oleh pimpinan; (4) Kedisiplinan sebahagian pegawai yang memberikan pelayanan belum sesuai dengan ketentuan jam kerja yang ditetapkan; (5) Kemampuan pegawai menganalisis dan menerapkan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan mutasi jabatan dan kepangkatan masih perlu ditingkatkan; (6) Sarana dan prasarana penunjang kenyamanan pelayanan belum sesuai dengan kebutuhan dan standar pelayanan yang ditetapkan;

Pelayanan administrasi pengembangan pegawai pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar berdasarkan standar pelayanan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Pelayanan yang diberikan kepada pegawai belum sepenuhnya mengikuti prosedur pelayanan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan universitas; (2) Persyaratan pelayanan pengembangan pegawai belum sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan terutama persyaratan studi lanjut; (3) Petugas yang memberikan pelayanan administrasi pengembangan pegawai sudah jelas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan oleh pimpinan; (4) Kedisiplinan pegawai yang memberikan pelayanan masih perlu ditingkatkan dengan berdasar pada ketentuan jam kerja yang ditetapkan; (5) Kemampuan pegawai yang memberikan pelayanan administrasi pengembangan pegawai masih perlu ditingkatkan terutama kemampuan menganalisis dan menerapkan peraturan perundang-undangan yang berkaitan tugas belajar dan izin belajar; (6) Sarana dan prasarana penunjang kenyamanan pelayanan administrasi pengembangan pegawai masih terbatas sehingga masih perlu ditingkatkan.

Pelayanan administrasi pemberhentian pegawai pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar ditinjau dari standar pelayanan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Pelayanan yang diberikan kepada pegawai yang akan memasuki pensiun belum

sepenuhnya mengacu pada prosedur yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan Badan Kepegawaian Negara; (2) Persyaratan pelayanan sudah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan; (3) Petugas yang memberikan pelayanan administrasi pemberhentian pegawai sudah ditentukan oleh Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian, berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diberikan; (4) Pegawai pegawai yang memberikan pelayanan belum memperlihatkan kedisiplinan sesuai dengan ketentuan jam kerja yang ditetapkan; (5) Kemampuan petugas pelayanan administrasi pemberhentian pegawai masih perlu ditingkatkan terutama kemampuan menganalisis dan menerapkan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pemberhentian pegawai; (6) Sarana dan prasarana yang dapat menunjang kenyamanan pelayanan masih terbatas;

Faktor yang mendukung pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian adalah jumlah pegawai yang cukup dan adanya masih adanya sebagian pegawai yang memiliki semangat dan motivasi kerja, serta imbalan/kompensasi yang memadai. Sedangkan faktor yang menghambat adalah kemampuan pegawai, sarana penunjang pelayanan yang kurang lengkap, kedisiplinan sebagian pegawai yang masih rendah, serta pembinaan dan pengawasan dari pimpinan unit kerja yang belum sesuai harapan.

DAFTAR RUJUKAN

- Arismunandar. 2007. *Membangun Tata Kehidupan Akademik Menuju UNM yang Berdaya Saing Tinggi dan Bermartabat*. Disampaikan pada Pemaparan Program Kerja Bakal Calon Rektor UNM Periode 2007-2011. Makassar: UNM.
- Arsani. 2008. Strategi Peningkatan Disiplin Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah di Sulawesi Selatan. *Tesis*. Tidak Siterbitkan. Makassar: Program Pascasarjana UNHAS.
- Badan Kepegawaian Negara. 1979. *Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: BKN.
- Batinggi, A. 1999. *Manajerial Pelayanan Umum*. Universitas Terbuka, Jakarta
- Dwiyanto, A. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Faozan, H. 2001. *Mengoptimalkan Key Enablers of Innovation Sebagai Key Leverages Reformasi Birokrasi (Sebuah Tinjauan dari Perspektif Organization Development)*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Indrawan, Heri. 2008. Pemberian Sanksi Administrasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Sebagai pembentukan Aparatur yang Bersih dan Berwibawa. *Tesis*. Tidak Diterbitkan. Semarang.
- Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/2/2004 tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. Jakarta.
- Kuntjoro, Tjahjono. 2008. *Manajemen Pelayanan Kesehatan*. Yogyakarta. Fakultas Kedokteran UGM.
- LAN. 2003, *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- , 2007, *Pelayanan Publik, Akuntabilitas dan Pengelolaan Mutu*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Mohamad, Ismail, 2008, Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah Melalui Pengembangan Standar Pelayanan dan Indeks Kepuasan Masyarakat, *Makalah*, disampaikan dalam Rapat Koordinasi Pendayagunaan Aparatur Negara Tingkat Nasional Tahun 2008, pada tanggal 12 Februari 2008, Jakarta.
- Moenir, H. A. S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurfaizal. 2008. *Analisis tentang Kemampuan Pegawai Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas pada Dinas Cipta Karya Kabupaten Banyumas*. Jurnal

-
- Manajerial Volume 4 Nomor 1 Tahun 2008.
- Purwaka 2010. *Tingkatkan Pelayanan Kepegawaia (pidato Pelantikan Kepala BKD Jawa Timur)* www.jatimprov.go.id/, diakses pada tanggal 15 Mei 2011
- Ratminto. & Winarsih A. S 2010. *Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. Klaten: Intan Sejati.
- Sanapia, Abdul. A. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Terhadap Efektivitas Organisasi Pemerintah Kabupaten Tangerang. *Disertasi*. Tidak Diterbitkan. Makassar.
- Program Pascasarjana UNM Makassar.
- Suharjono. 2010. *Pengantar Pelayanan Prima bagi Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Negeri. Bahan Ajar*. Disajikan dalam Penataran Pelayanan Prima. Manado, 5-8 Desember 2010.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009. *Tentang Pelayanan Publik*. Jakarta: BKN
- Wicaksono, Kristian. W. 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Bandung: Graha Ilmu.
- Widiastuti, B. 2005. Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Di Bagian TU Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah. *Tesis*. Tidak Diterbitkan. Bandung: Program Pascasarjana UPI Bandung