

Pengertian dan Ruang Lingkup Administrasi Kepegawaian

Drs. Enceng, M.Si.



PENDAHULUAN

Pada dasarnya administrasi merupakan fenomena masyarakat atau salah satu gejala masyarakat. Administrasi bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan pokok masyarakat. Administrasi merupakan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, seperti adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, dan adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas. Di samping itu, administrasi—sebagai proses kerja sama—bukan merupakan sesuatu hal yang baru, ia ada bersama dengan munculnya peradaban manusia.

Salah satu cabang administrasi adalah administrasi kepegawaian. Modul ini akan mengajak Anda untuk memahami dasar-dasar administrasi kepegawaian, khususnya tentang pengertian dan ruang lingkup administrasi kepegawaian. Pemahaman tentang materi dalam modul ini akan menjadi bekal Anda untuk menguasai materi-materi yang akan disajikan pada modul-modul selanjutnya.

Berdasarkan hal tersebut, modul ini terdiri atas tiga kegiatan belajar:

1. Kegiatan Belajar 1 mempelajari pengertian administrasi kepegawaian,
2. Kegiatan Belajar 2 mempelajari sistem administrasi kepegawaian,
3. Kegiatan Belajar 3 mempelajari fungsi teknis administrasi kepegawaian.

Dengan mempelajari modul ini, secara umum Anda diharapkan memahami makna dan ruang lingkup administrasi kepegawaian. Secara khusus, Anda diharapkan agar menjelaskan:

1. makna administrasi kepegawaian;

2. ruang lingkup administrasi kepegawaian;
3. sistem administrasi kepegawaian;
4. fungsi teknis administrasi kepegawaian.

Selamat belajar!

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Administrasi Kepegawaian

Il istilah administrasi kepegawaian atau *personnel administration* di Amerika Serikat dipergunakan dalam bidang pemerintahan, sedangkan *personnel management* dipergunakan dalam bidang bisnis. Di Indonesia, ada kecenderungan menggunakan istilah manajemen kepegawaian (*personnel management*) baik dalam bidang pemerintahan maupun bidang bisnis.

Felix A. Nigro (1988) mengatakan bahwa *personnel administration is the art of selecting new employees and making use of old ones in such manner that the maximum quality and quantity of output and service are obtained from the working force* (administrasi kepegawaian adalah seni memilih pegawai-pegawai baru dan mempekerjakan pegawai-pegawai lama sedemikian rupa sehingga dari pegawai-pegawai itu diperoleh mutu dan jumlah hasil serta pelayanan yang maksimum). Fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan administrasi kepegawaian, menurut Felix A. Nigro, meliputi berikut ini.

1. Pengembangan struktur organisasi untuk melaksanakan program kepegawaian termasuk tugas dan tanggung jawab dari setiap pegawai yang ditentukan dengan jelas dan tegas.
2. Penggolongan jabatan yang sistematis dan perencanaan gaji yang adil dengan mempertimbangkan saingan yang berat dari sektor swasta.
3. Penarikan tenaga kerja yang baik.
4. Seleksi pegawai yang menjamin adanya pengangkatan calon pegawai yang cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan yang sesuai.
5. Perencanaan latihan jabatan dengan maksud menambah keterampilan pegawai, memotivasi semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.
6. Penilaian kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan meningkatkan hasil kerjanya dan menentukan pegawai-pegawai yang cakap.
7. Perencanaan kenaikan pangkat yang didasarkan atas kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan. Pegawai-pegawai yang baik ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kecakapannya sehingga mereka dapat mencapai tingkat jabatan yang paling tinggi.

8. Kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antarmanusia.
9. Kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan mempertahankan moril serta disiplin pegawai.

Glen O. Stahl (1986) merumuskan administrasi kepegawaian sebagai keseluruhan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari organisasi. Fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan dalam administrasi kepegawaian, menurut Glen O. Stahl, meliputi:

1. penentuan yurisdiksi;
2. pengusahaan tenaga kerja;
3. pengujian pelamar-pelamar dan pengembangan daftar-daftar dari calon-calon yang lulus ujian;
4. pengurusan sistem sertifikasi dan penggunaan daftar calon-calon yang lulus ujian, pengurusan masa percobaan, pemindahan dan kenaikan pangkat, kehadiran dan cuti, tingkah laku dan disiplin, serta pemberhentian dan keluhan-keluhan;
5. pengembangan petunjuk dan informasi serta mendorong praktik yang terbaik dalam pengawasan dan program-program, kesehatan dan keamanan, penilaian prestasi kerja, lingkungan kerja, serta rekreasi dan latihan jabatan;
6. penyelenggaraan riset kepegawaian;
7. penyelenggaraan latihan jabatan;
8. pelaksanaan sistem pensiun pegawai;
9. pemeliharaan rencana yang membangun hubungan masyarakat;
10. pemberian saran-saran mengenai manajemen kepegawaian dan perbaikan kebijaksanaan secara berkala kepada pimpinan atasan.

Sementara itu, **Arifin Abdulrachman (1998)** mengatakan bahwa administrasi kepegawaian negara adalah salah satu cabang dari administrasi negara yang berkaitan dengan segala persoalan mengenai pegawai-pegawai negara. Kegiatan-kegiatan administrasi kepegawaian negara meliputi:

1. analisis jabatan, klasifikasi jabatan, dan evaluasi jabatan;
2. rekrutmen, ujian-ujian, dan penempatan;
3. *training*;
4. penggajian;
5. *employee counselling*;
6. *personnel relations*;

7. disiplin dan moral;
8. catatan kepegawaian.

Burhannudin A. Tayibnapis (1994) memberi batasan administrasi kepegawaian sebagai upaya untuk memperoleh pegawai negeri sipil yang setia dan loyal pada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, cakap dan terampil, serta jujur dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok pemerintahan dan pembangunan. Upaya untuk memperoleh pegawai tersebut dilakukan melalui perencanaan, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan pegawai, pembinaan, gaji dan kesejahteraan, pemberhentian, serta kegiatan mengintegrasikan kepentingan pemerintah dan pegawai selaku perorangan.

Paul Pigors dan Charles A. Myers (1974) dalam *Personnel Administration* memberikan definisi administrasi kepegawaian sebagai seni memperoleh, memajukan, dan memelihara kecakapan serta kekuatan kerja sedemikian rupa untuk menyelesaikan fungsi-fungsi dan tujuan organisasi dengan efisiensi dan ekonomis yang maksimum.

Pada sisi lain, **Paul Pigors, Charles A. Myers, dan Thomas G. Spates (1976)** berpendapat bahwa administrasi kepegawaian adalah suatu tata cara atau prosedur tentang cara-cara mengorganisasi dan memperlakukan orang yang bekerja sedemikian rupa sehingga mereka mendapatkan hasil yang sebesar-besarnya dari kemampuannya. Jadi, memperoleh efisiensi yang maksimum untuk dirinya sendiri dan golongannya. Di samping itu, untuk organisasi, mereka menjadi bagian yang menentukan keuntungan yang bersifat kompetitif dan hasil yang optimum. Kalau kita cermati, rumusan ini lebih ditekankan pada dua hal:

1. administrasi kepegawaian didasarkan suatu tata cara dari mana diperoleh sudut pandang dan teknik-teknik mengawasi orang-orang yang sedang bekerja;
2. administrasi kepegawaian yang bagus membantu individu untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan tidak hanya untuk mendapatkan kepuasan individu yang maksimum dari pekerjaannya, tetapi juga kepuasan sebagai bagian dari suatu kelompok pekerjaan.

Dalam rumusan tersebut, terkandung anggapan bahwa jika orang diperlakukan sebagai individu yang mempunyai tanggung jawab dan juga sebagai anggota kelompok yang bekerja sama, mereka akan memberikan

kontraprestasi dengan jalan melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya untuk organisasi, tempat mereka menjadi bagian yang penting. Pegawai-pegawai akan lebih bahagia dan akan bekerja lebih efektif daripada selalu disodori aturan-aturan (ditekankan pada pekerjaan atau tidak bebas bekerja).

Menurut **Lawrence A. Appley (1988)**, manajemen dan administrasi kepegawaian tidak dapat dibedakan satu sama lain. Administrasi kepegawaian mula-mula menjadi bagian dari manajemen ilmiah, terutama dalam hubungannya dengan *employment*, ujian, penempatan, penentuan upah, dan penilaian hasil kerja. Pada sisi lain, manajemen yang baik berarti memperoleh hasil yang efektif melalui orang-orang. Manajer yang berhasil mendapatkan orang-orang untuk diajak bekerja sama—bukan karena ia mempunyai kekuasaan dan dapat memerintahkan mereka untuk melaksanakan pekerjaan yang dikehendaknya—tetapi karena ia seorang pemimpin yang dicintai oleh bawahannya sehingga orang-orang ini suka bekerja dengan giat dan baik. Mendapatkan kerja sama yang ikhlas dari bawahan merupakan persoalan manajemen. Manajemen memberikan instruksi-instruksi yang jelas dan latihan-latihan yang efektif sehingga orang-orang tersebut mengetahui dan cakap serta terampil mengerjakan apa yang diharapkan. Manajemen mengawasi hasil-hasil pekerjaan dari bawahan secara terus-menerus dan memberitahukan bagaimana sebaiknya mereka bekerja. Manajemen harus terus-menerus berusaha mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik dengan jalan mendorong, mengajak, memberi semangat, dan motivasi. Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen kepegawaian sesungguhnya sama dengan administrasi kepegawaian.

Selanjutnya, administrasi kepegawaian dirumuskan sebagai segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Aktivitas administrasi kepegawaian terutama berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa, dan pemberhentian. **William E. Mosher** dan **J. Donald Kingsley (1992)** mengemukakan bahwa aktivitas administrasi kepegawaian meliputi:

1. klasifikasi-yurisdiksi;
2. klasifikasi- kewajiban;
3. penarikan tenaga kerja;
4. seleksi dan sertifikasi;
5. percobaan;
6. penilaian kecakapan pegawai;

7. pemindahan;
8. kenaikan pangkat;
9. penempatan kembali dalam jabatan lama;
10. latihan dan pendidikan;
11. kehadiran, absensi;
12. pengeluaran pegawai;
13. disiplin;
14. pengajuan keberatan;
15. kompensasi, imbalan jasa;
16. pemeriksaan daftar pembayaran gaji;
17. pensiun;
18. keluhan dan saran;
19. kesehatan, rekreasi, dan kesejahteraan;
20. lingkungan kerja;
21. kerja sama pegawai;
22. kerja sama pegawai-atasan;
23. peraturan dan ketentuan;
24. penyelidikan atas pelaksanaan undang-undang;
25. riset;
26. hubungan masyarakat.

Untuk memantapkan pandangan dan pengertian lebih luas mengenai administrasi kepegawaian, perhatikanlah beberapa pendapat mengenai administrasi kepegawaian menurut beberapa ahli atau penulis berikut ini.

1. **Wendel French** dalam *Personnel Management Process* mengatakan, *personnel management is the recruitment, selection, development, utilization of and accomodation to human resources by organization.*
2. **Julius E. Etington** dalam artikel yang berjudul “Pioneers of Management” dimuat dalam buku *Reading in Personnel Management* mengatakan, *personnel management is a multi faceted discipline to which distinguished individuals from a number of disciplines have made contributions.*
3. **Edwin B. Flippo** dalam *Personnel Management* mengatakan, *personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished.*

4. **M.J. Julius** dalam *Personnel Management* mengatakan, *the general outline of personnel functions is much the same among progressive companies. These functions fall into two major classes: operative and managerial. The technical function of personnel management includes the activities specially concerned with procuring, developing, utilizing, and maintaining an efficient working force. The managerial functions pertain to the activities concerned with planning, organizing, directing, and controlling the work of those performing technical personnel functions.*

Jika ditelaah lebih lanjut pendapat para ahli atau penulis tersebut, pada dasarnya tujuan mereka adalah sama. Walaupun berbeda gaya bahasanya, yang ditekankan adalah masalah kepegawaian. Jika Anda cermati, dalam pandangan French, administrasi kepegawaian melakukan aktivitas merekrut pegawai, setelah itu perlu diseleksi dan dikembangkan untuk keperluan organisasi. Etington berpendapat bahwa untuk menghadapi individu-individu yang berbeda, perlu multidisiplin atau para ahli menyumbangkan sesuatu sesuai dengan disiplin mereka. Lebih lanjut, Edwin B Flippo mengatakan bahwa administrasi kepegawaian adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pegawai untuk berbagai tujuan. Jadi, menurut Edwin B. Flippo, administrasi kepegawaian itu mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif (yang bersifat teknis). Fungsi manajerial administrasi kepegawaian meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi operatif administrasi kepegawaian meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pensiun.

Selanjutnya, *Buku Materi Pokok Administrasi Kepegawaian* ini akan menguraikan administrasi yang menyangkut masalah-masalah kepegawaian, terutama pegawai negeri.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Berikan tanggapan Anda terhadap pernyataan Lawrence A. Appley yang mengatakan bahwa administrasi kepegawaian sama dengan manajemen kepegawaian!

- 2) Jelaskan ruang lingkup administrasi kepegawaian!
- 3) Jelaskan fungsi administrasi kepegawaian menurut French!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang pengertian administrasi kepegawaian menurut Lawrence A. Appley, French, dan para penulis lain sebagaimana telah diuraikan dalam kegiatan belajar ini!



RANGKUMAN

Administrasi kepegawaian berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam kegiatan belajar ini telah dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian, ruang lingkup, dan fungsi/aktivitas kepegawaian.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Istilah administrasi kepegawaian di Amerika Serikat dipergunakan dalam bidang
 - A. politik
 - B. pemerintahan
 - C. perniagaan
 - D. pendidikan
- 2) Tujuan administrasi kepegawaian menurut Paul Pigors dan Charles A. Myers adalah
 - A. tujuan organisasi tercapai secara efisien dan ekonomis
 - B. optimalisasi penggunaan tenaga kerja
 - C. pemeliharaan pegawai
 - D. penciptaan kondisi yang kondusif dalam kepegawaian
- 3) Aktivitas administrasi kepegawaian menurut William E. Mosher dan J. Donald Kingsley, antara lain, adalah
 - A. klasifikasi jabatan
 - B. klasifikasi pangkat

- C. penarikan tenaga kerja
 - D. perencanaan
- 4) Kegiatan administrasi kepegawaian menurut Arifin Abdulrachman, antara lain, adalah
- A. absensi pegawai
 - B. klasifikasi yuridis
 - C. klasifikasi pangkat
 - D. *training*
- 5) Batasan administrasi kepegawaian adalah
- A. penggunaan secara efektif sumber-sumber tenaga manusia
 - B. pemeliharaan orang-orang yang bekerja sama dalam organisasi
 - C. pengembangan kemampuan pegawai
 - D. pengusahaan perkembangan masing-masing orang bagi dirinya sendiri

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Sistem Administrasi Kepegawaian**

Administrasi kepegawaian merupakan suatu sistem terbuka yang terdiri atas unsur-unsur (komponen) yang dikendalikan ke arah sasaran agar mencapai hasil-hasil yang optimal. Untuk itu, sistem mendapat *input* berupa informasi tentang kebutuhan pegawai yang diperlukan, keadaan pasar tenaga kerja, anggaran belanja pegawai, dan lain-lain. *Input* diproses dalam sistem untuk menghasilkan *output*. Proses yang terjadi dalam sistem adalah interaksi unsur yang berhubungan secara seri, yaitu suatu kegiatan merupakan kelanjutan dari kegiatan sebelumnya. Keseluruhan *input* dianalisis ketika melakukan kegiatan perencanaan untuk menentukan jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan. Hasil perencanaan kemudian ditindaklanjuti dengan kegiatan pengadaan yang terdiri atas seleksi, pengangkatan, dan penempatan. Kegiatan berikutnya adalah pembinaan karier, seperti kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, serta perpindahan wilayah atau tempat kerja. Dalam kaitan dengan pembinaan ini, pegawai sudah selayaknya mendapatkan pendidikan dan pelatihan sehingga kemampuannya meningkat. Dalam sistem administrasi kepegawaian, terdapat kebijaksanaan penggajian dan pengaturan kesejahteraan serta kegiatan pengendalian, seperti pengawasan, pemeriksaan terhadap bahan-bahan administrasi, disiplin pegawai, dan prestasi kerja pegawai.

Sistem administrasi kepegawaian negara merupakan bagian dari administrasi negara yang kebijaksanaannya ditentukan dari tujuan yang ingin dicapai. Pola kebijaksanaannya tergantung pada bentuk negara yang dianut suatu negara, apakah federal atau kesatuan. Pada negara yang pemerintahannya berbentuk federal, terdapat pemisahan yang tajam antara pegawai negara bagian dan pusat. Pegawai negara bagian menerima gaji, tunjangan, serta fasilitas-fasilitas lain dari anggaran belanja negara bagian. Perpindahan pegawai antarnegara bagian tidak mungkin dilakukan karena setiap negara bagian membayar gaji yang berasal dari sumber pendapatannya masing-masing. Pegawai yang akan pindah wajib mengajukan permintaan berhenti untuk mengajukan lamaran baru pada pemerintah negara bagian yang diminati. Dengan demikian, pengembangan kariernya terbatas dalam satu wilayah tertentu. Sementara itu, pegawai pusat lebih terbuka kariernya karena dapat ditugaskan dari satu negara bagian ke negara bagian lain untuk

mengurus kepentingan pusat. Pengadaan pegawai dalam negara bagian tidak tergantung subsidi dari pusat. Bagi pegawai pusat atau negara bagian, terdapat satu perundangan yang bersifat umum yang mengatur standar kecakapan, standar gaji minimum, kode etik, dan lain-lain. Peraturan tersebut merupakan pedoman umum untuk melindungi hak-hak pegawai. Jenis kepegawaiannya pun tidak terikat pada jenis pegawai yang permanen, tetapi untuk menampung beban kerja yang meningkat, diangkat pegawai yang berikatan kerja (kontrak kerja). Adanya pegawai berikatan kerja ini memungkinkan pemerintah untuk mengendalikan besar dan jumlah pegawainya. Apabila beban kerja meningkat, direkrut lebih banyak tenaga berikatan kerja. Sebaliknya, apabila beban kerja menurun, ikatan kerja dihentikan. Mengenai pembayaran gaji bagi pegawai berikatan kerja, pemerintah negara bagian sering mendapat bantuan dari pusat yang besarnya tergantung keadaan keuangan pemerintah pusat. Oleh karena itu, dapat pula terjadi pemberhentian ikatan kerja karena menurunnya subsidi pemerintah pusat kepada negara bagian.

Pada negara kesatuan, setiap pegawai—apa pun jenisnya (pegawai pusat dan daerah)—adalah pegawai negeri yang mengacu pada peraturan perundangan yang sama. Kebijakan didasarkan pada tujuan untuk menggalang persatuan dan kesatuan di antara pegawai sehingga pembinaannya tidak terkotak-kotak karena faktor politik. Pembinaannya terpusat sehingga memungkinkan pegawai daerah dan pusat dapat dipindah-pindahkan dari satu daerah ke daerah lainnya, tanpa kehilangan status kepegawaiannya. Dengan demikian, pengembangan kariernya lebih terbuka. Gaji pegawai pada negara kesatuan dibayar oleh pemerintah pusat sehingga tidak ada kebebasan bagi pemerintah daerah untuk mengangkat sendiri pegawainya dengan dana yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah. Apabila hal ini terjadi, pemerintah daerah harus memperhitungkan kemampuan keuangannya untuk menjamin pensiun serta pembayaran kenaikan gaji dan tunjangan. Ini berarti pengadaan pegawai daerah tergantung dari alokasi formasi yang diberikan oleh pemerintah pusat.

Dari kedua bentuk sistem kepegawaian negara tersebut, tidak ada yang lebih unggul karena keduanya memiliki keuntungan dan kerugian. Namun, yang terpenting adalah memanfaatkan kelemahan-kelemahannya untuk mengusahakan sistem berfungsi secara optimal.

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa sistem kepegawaian memiliki pengertian yang lebih luas, bukan hanya berkaitan dengan sistem

pengangkatan pegawai, tetapi juga meliputi perencanaan, pembinaan karier, pengendalian, dan sebagainya. Secara umum, kita mengenal beberapa sistem kepegawaian negara sebagai berikut.

1. *Integrated system*: suatu sistem kepegawaian ketika manajemen kepegawaian mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, penilaian sampai dengan penggajian dan pensiun ditentukan oleh pusat. Umumnya, sistem ini dipergunakan di negara-negara berkembang karena ketidakmampuan daerah untuk menggaji pegawai, sedangkan pegawai difungsikan juga sebagai alat perekat bangsa dan negara.
2. *Separated system*: suatu sistem kepegawaian ketika manajemen kepegawaian dari rekrutmen sampai penggajian dan pensiun dilakukan oleh masing-masing daerah. Umumnya, sistem ini dipergunakan di negara-negara maju karena pemerintah daerah mampu menggaji pegawainya. Pegawai sebagai alat perekat bangsa bukan merupakan isu karena yang lebih ditekankan adalah profesionalisme pegawai.
3. *Unified system*: suatu sistem kepegawaian ketika manajemen kepegawaian dilakukan oleh suatu lembaga di tingkat nasional yang khusus dibentuk untuk keperluan itu.

Sementara itu, sistem pengangkatan pegawai secara umum dapat dibedakan sebagai berikut.

1. *Spoils System*

Dalam sistem kepegawaian ini, pengangkatan pegawai didasarkan atas keanggotaan partai. Jabatan-jabatan penting dalam organisasi diberikan oleh pejabat yang berwenang mengangkat pegawai kepada teman-teman separtai dengan tujuan terdapat kerja sama yang baik sehingga prestasi pun meningkat.

Sistem ini merupakan sistem kepegawaian yang paling tua dan sudah banyak negara yang tidak menggunakannya karena kurang memperhatikan faktor kecakapan yang sangat penting bagi tercapainya efisiensi kerja. Sistem ini tidak memberi manfaat besar terhadap bangsa dan negara karena pegawai-pegawai akan berisi orang-orang yang kurang cakap.

2. *Nepotism System*

Dalam sistem ini, pengangkatan pegawai didasarkan atas hubungan keluarga, termasuk saudara, dan teman dekat. Sistem ini mempunyai kebaikan dan kelemahan yang sama dengan *spoils system*, yaitu

kemungkinan diperoleh kerja sama yang baik di antara pegawai karena mereka saling mengenal. Kelemahannya adalah kemungkinan diperoleh pegawai yang tidak memenuhi syarat.

3. *Patronage System*

Pengangkatan pegawai dalam sistem ini didasarkan atas keinginan untuk membantu pegawai tersebut. Usaha untuk membantu pegawai tersebut dapat berdasar hubungan politik atau hubungan keluarga.

4. *Merit System*

Pengangkatan pegawai dalam sistem ini didasarkan atas kecakapan. Sistem ini beranggapan bahwa negara akan maju apabila pegawai-pegawainya terdiri atas orang-orang yang cakap. Oleh karena itu, pegawai perlu diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Kelemahan sistem ini adalah terlalu menekankan pada pekerjaan rutin, barang-barang, atau benda-benda dan menganggap manusia sebagai mesin.

5. *Career System*

Sistem ini menekankan bahwa pengangkatan pertama pegawai didasarkan kecakapan. Sementara itu, dalam pengembangan lebih lanjut, masa kerja pegawai diperhitungkan dan ikut menentukan. Dalam perkembangannya, di samping masa kerja, unsur kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lain juga menentukan.

A. SISTEM KEPEGAWAIAN NASIONAL

Kebijaksanaan dasar sistem administrasi kepegawaian di negara kita mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-undang tersebut menyatakan bahwa dalam mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil, dan bermoral tinggi; diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk mewujudkan maksud tersebut, diperlukan pegawai negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas

secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bersih dan bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme. Berkaitan dengan hal tersebut, pembinaan pegawai negeri perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya berdasarkan perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier. Namun, lebih dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dengan maksud memberi peluang bagi pegawai negeri yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat serta akan diperoleh penilaian yang objektif terhadap kompetensi pegawai negeri.

Sementara itu, sistem pembinaan karier dilaksanakan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara sehingga perpindahan pegawai negeri dari suatu kementerian/lembaga/provinsi/kabupaten/ kota yang satu ke kementerian/lembaga/provinsi/kabupaten/kota yang lain atau sebaliknya, terutama untuk menduduki jabatan yang bersifat manajerial, dimungkinkan. Pembahasan tentang sistem karier dan sistem prestasi kerja dapat Anda lihat pada modul selanjutnya.

Kedudukan pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara memiliki tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam menyelenggarakan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas seperti itu, pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik, serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelarangan pegawai negeri menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik dimaksudkan untuk menjamin keutuhan, kekompakan, dan persatuan pegawai negeri serta dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya pada tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai negeri yang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik harus diberhentikan sebagai pegawai negeri, baik dilakukan dengan hormat ataupun tidak dengan hormat.

Dalam undang-undang tersebut, pegawai negeri didefinisikan sebagai warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan

perundang-undangan yang berlaku. Jabatan negeri adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan perundang-undangan, termasuk jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara dan kepaniteraan pengadilan. Pegawai negeri terdiri atas hal berikut.

1. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai negeri sipil terdiri atas pegawai negeri sipil pusat dan pegawai negeri sipil daerah. Pegawai negeri sipil pusat adalah pegawai negeri sipil yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara serta bekerja pada suatu kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi negara, instansi vertikal di daerah provinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Pegawai negeri sipil pusat yang dipekerjakan adalah pegawai negeri sipil pusat yang administrasi dan gajinya tetap menjadi tanggung jawab departemen atau lembaga yang mempekerjakan. Namun, pekerjaannya diatur oleh instansi yang menerima perbantuan. Sementara itu, pegawai negeri sipil pusat yang diperbantukan adalah pegawai negeri sipil pusat yang pembinaan administrasinya tetap berada di departemen atau lembaga yang memperbantukan, tetapi gajinya dibayar dan pengaturan pekerjaannya diatur oleh instansi yang menerima perbantuan. Pegawai negeri sipil yang bertugas di lingkungan TNI/Polri adalah pegawai negeri sipil pusat. Secara perinci, institusi tempat pegawai negeri sipil pusat bertugas:

- a. di kementerian negara yang bernomenklatur, yaitu kementerian dan kantor menteri koordinator dan menteri negara;
- b. di sekretariat lembaga-lembaga negara dan sekretariat negara, sekretariat kabinet, sekretariat presiden, sekretariat militer, dan sekretariat wakil presiden;
- c. di lembaga-lembaga pemerintah nonkementerian dan perwakilannya di daerah;
- d. di kantor wilayah kementerian/direktorat jenderal;
- e. di lingkungan perwakilan RI di luar negeri dan perwakilan instansi di luar negeri;
- f. di lingkungan pemerintah wilayah administrasi provinsi;
- g. diperbantukan kepada pemerintah daerah;
- h. diperbantukan kepada BUMN/BUMD;

- i. ditugaskan, dipekerjakan, serta diperbantukan di berbagai lembaga negara dan instansi pemerintah lain, berbagai lembaga semipemerintah, yayasan-yayasan, instansi-instansi swasta nasional di dalam dan di luar negeri, serta di instansi internasional di dalam dan di luar negeri;
- j. ditugaskan di proyek-proyek pemerintah.

Pegawai negeri sipil daerah adalah pegawai negeri sipil daerah provinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah dan bekerja pada pemerintah daerah atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Pegawai negeri sipil daerah antara lain bertugas di:

- a. sekretariat daerah provinsi dengan seluruh jajaran organisasi di lingkungannya yang terdiri atas asisten, biro, bagian, subbagian, mungkin sampai urusan pada sekretariat kabupaten/kota, termasuk sekretariat DPRD;
- b. bappeda provinsi, kabupaten/kota, dan satuan-satuan di lingkungan masing-masing, seperti bagian, bidang, subbagian, seksi, dan sebagainya;
- c. badan pengawas daerah dengan jajaran satuan organisasi dan satuan jabatan, seperti inspektur dan pemeriksa;
- d. BKPMMD di daerah provinsi atau kabupaten/kota;
- e. bank pembangunan daerah atau BUMD lainnya;
- f. dinas-dinas otonom;
- g. di satuan-satuan lain yang tidak termasuk salah satu organisasi, seperti proyek.

Kebijaksanaan manajemen pegawai negeri sipil—meliputi penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya pegawai negeri sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum—berada pada presiden selaku kepala pemerintahan. Norma, standar, dan prosedur dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan serta pemberhentian ditetapkan secara seragam dengan harapan dapat diciptakan kualitas pegawai negeri sipil yang seragam di seluruh Indonesia dan memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, mewujudkan keseragaman perlakuan, dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh pegawai negeri sipil.

2. Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI)

Pada dasarnya, anggota TNI adalah pegawai negeri. Namun, beberapa ketentuan tentang pegawai negeri tidak berlaku bagi anggota TNI/Polri. Oleh karena itu, perlu diatur dengan peraturan perundang-undangan tersendiri. Dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia, dinyatakan bahwa prajurit adalah warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk mengabdikan diri dalam dinas keprajuritan. Setiap prajurit memperoleh kesempatan untuk mendapat kenaikan pangkat dan/atau jabatan berdasarkan prestasinya, sesuai dengan pola karier yang berlaku dengan mempertimbangkan kepentingan TNI, dan memenuhi persyaratan yang ditentukan. Pengangkatan dan pemberhentian jabatan di dalam struktur TNI, selain jabatan panglima dan kepala staf angkatan, diatur dengan keputusan panglima. Jabatan tertentu dalam struktur di lingkungan TNI dapat diduduki oleh pegawai negeri sipil. Hal ini diatur dengan keputusan panglima. Akan tetapi, prajurit hanya dapat menduduki jabatan sipil setelah mengundurkan diri atau pensiun dari dinas aktif keprajuritan. Prajurit aktif dapat menduduki jabatan pada kantor yang membidangi koordinator bidang politik dan keamanan negara, pertahanan negara, sekretaris militer presiden, intelijen negara, sandi negara, lembaga ketahanan nasional, dewan pertahanan nasional, *search and rescue* (SAR) nasional, narkotika nasional, dan mahkamah agung. Prajurit dapat menduduki jabatan pada kantor-kantor tersebut atas permintaan pimpinan kementerian dan lembaga pemerintah nonkementerian serta tunduk pada ketentuan administrasi yang berlaku dalam lingkungan kementerian dan lembaga pemerintah nonkementerian dimaksud. Pengangkatan dan pemberhentian jabatan pada dan dari kantor-kantor tersebut bagi prajurit dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi kementerian dan lembaga pemerintah nonkementerian yang bersangkutan. Pembinaan karier prajurit yang menduduki jabatan pada kantor-kantor tersebut dilaksanakan oleh panglima bekerja sama dengan pimpinan kementerian dan lembaga pemerintah nonkementerian yang bersangkutan. Pemberhentian sementara dari jabatan pada kantor-kantor tersebut dilakukan oleh pejabat yang berwenang mengangkat dan memberhentikan jabatan tersebut berdasarkan perundang-undangan.

Setiap prajurit TNI berhak memperoleh penghasilan yang layak dan dibiayai seluruhnya dari anggaran pertahanan negara yang bersumber dari

anggaran pendapatan dan belanja negara. Prajurit dan prajurit siswa memperoleh kebutuhan dasar prajurit yang meliputi perlengkapan perseorangan dan pakaian seragam dinas.

Prajurit dan prajurit siswa memperoleh rawatan dan layanan kedinasan yang meliputi:

- a. penghasilan yang layak
penghasilan layak tersebut diberikan secara rutin setiap bulan kepada prajurit aktif yang terdiri atas:
 - 1) gaji pokok prajurit dan kenaikannya secara berkala sesuai dengan masa dinas,
 - 2) tunjangan keluarga,
 - 3) tunjangan operasi,
 - 4) tunjangan jabatan,
 - 5) tunjangan khusus, dan
 - 6) uang lauk pauk atau natura;
- b. tunjangan keluarga;
- c. perumahan/asrama/*mess*;
- d. rawatan kesehatan;
- e. pembinaan mental dan pelayanan keagamaan;
- f. bantuan hukum;
- g. asuransi kesehatan dan jiwa;
- h. tunjangan hari tua; dan
- i. asuransi penugasan operasi militer.

Keluarga prajurit memperoleh rawatan kedinasan yang meliputi:

- a. rawatan kesehatan;
- b. pembinaan mental dan pelayanan keagamaan;
- c. bantuan hukum.

Prajurit dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak hormat. Prajurit berpangkat kolonel dan perwira tinggi diberhentikan dari dinas keprajuritan berdasarkan keputusan presiden. Sementara itu, pemberhentian selain hal tersebut ditetapkan dengan keputusan panglima. Prajurit diberhentikan dengan hormat dari dinas keprajuritan karena:

- a. atas permintaan sendiri;
- b. telah berakhirnya masa ikatan dinas;

- c. menjalani masa pensiun;
- d. tidak memenuhi persyaratan jasmani atau rohani;
- e. gugur, tewas, atau meninggal dunia;
- f. alih status menjadi pegawai negeri sipil;
- g. menduduki jabatan yang menurut perundang-undangan tidak dapat diduduki oleh seorang prajurit aktif; dan
- h. berdasarkan pertimbangan khusus untuk kepentingan dinas.

Prajurit yang diberhentikan dengan hormat memperoleh rawatan dan layanan purnadinas. Rawatan dan layanan purnadinas tersebut meliputi pensiun, tunjangan bersifat pensiun, tunjangan atau pesangon, dan rawatan kesehatan. Prajurit yang telah memiliki masa dinas keprajuritan paling sedikit 20 (dua puluh) tahun, berdasarkan pertimbangan khusus untuk kepentingan dinas, dapat dipensiunkan, lalu diberikan hak pensiun secara penuh. Prajurit dan prajurit siswa berhak mendapatkan tanda jasa kenegaraan berdasarkan prestasi dan jasa-jasanya kepada negara sesuai dengan perundang-undangan.

Prajurit melaksanakan dinas keprajuritan sampai usia paling tinggi 58 tahun bagi perwira, sedangkan 53 tahun bagi bintara dan tamtama. Hak prajurit yang gugur atau tewas diberikan kepada ahli warisnya. Hak prajurit yang menyandang cacat berat, cacat sedang, atau cacat ringan yang diakibatkan tugas operasi militer atau bukan tugas operasi militer selama dalam dinas keprajuritan diatur dengan peraturan pemerintah. Prajurit—yang dalam melaksanakan tugas tidak kembali bergabung dengan kesatuannya sebagai akibat dari atau diduga diakibatkan oleh tindakan musuh atau di luar kekuasaannya dinyatakan hilang dalam tugas—wajib terus dicari. Apabila setelah satu tahun tidak ada kepastian atas dirinya, diberhentikan dengan hormat, sedangkan ahli warisnya diberikan hak sebagaimana hak prajurit yang gugur sesuai dengan perundang-undangan. Namun, jika ditemukan dan masih hidup, prajurit itu diangkat kembali sesuai dengan status sebelum dinyatakan hilang dan diberikan hak rawatan dinas penuh selama dinyatakan hilang dengan memperhitungkan hak yang telah diterima ahli warisnya. Pernyataan hilang atau pembatalannya diatur dengan keputusan panglima. Prajurit yang diberhentikan dengan hormat dari dinas keprajuritan berhak memakai tanda jasa kenegaraan yang dimilikinya pada waktu menghadiri upacara nasional atau kemiliteran sesuai yang diperolehnya saat masih berdinas aktif. Pelaksanaan ketentuan ini diatur dengan keputusan presiden.

Prajurit diberhentikan dengan tidak hormat karena mempunyai tabiat dan/atau perbuatan yang nyata-nyata dapat merugikan disiplin keprajuritan atau TNI. Pemberhentian dengan tidak hormat terhadap perwira dilaksanakan setelah mempertimbangkan pendapat dewan kehormatan perwira.

3. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

Kepolisian negara Republik Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pemeliharaan keamanan dalam negeri. Sebagaimana halnya anggota TNI, anggota kepolisian negara RI pun pada dasarnya adalah pegawai negeri. Meskipun anggota kepolisian RI bukan anggota tentara, pengaturan untuk anggota kepolisian RI diatur dalam suatu kebijaksanaan dasar tersendiri atau dengan kebijaksanaan pemerintah negara Indonesia lainnya. Dengan kata lain, ketentuan mengenai anggota kepolisian negara RI diatur dengan undang-undang tersendiri. Menurut Undang-Undang Nomor 02 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, pegawai negeri pada kepolisian negara RI terdiri atas anggota kepolisian negara RI dan pegawai negeri sipil (bagi pegawai negeri sipil pada kepolisian negara RI, berlaku ketentuan undang-undang di bidang kepegawaian).

Untuk dapat diangkat menjadi anggota kepolisian negara RI, seorang calon harus memenuhi syarat sekurang-kurangnya sebagai berikut.

- a. Warga negara Indonesia.
- b. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- c. Setia kepada negara kesatuan RI berdasar Pancasila dan UUD negara RI tahun 1945.
- d. Berpendidikan paling rendah sekolah menengah umum atau sederajat.
- e. Berumur paling rendah 18 tahun.
- f. Sehat jasmani dan rohani.
- g. Tidak pernah dipidana karena melakukan suatu kejahatan.
- h. Berwibawa, jujur, adil, dan berkelakuan tidak tercela.
- i. Lulus pendidikan dan pelatihan pembentukan anggota kepolisian.

Sebelum diangkat sebagai anggota kepolisian negara RI, seorang calon anggota yang telah lulus pendidikan pembentukan wajib mengangkat sumpah

atau janji menurut agama dan kepercayaannya. Selanjutnya, anggota kepolisian negara RI menjalani dinas keanggotaan dengan ikatan dinas. Yang dimaksud dengan menjalani ikatan dinas adalah suatu kewajiban bagi anggota kepolisian negara RI untuk bekerja di lingkungan kepolisian negara RI selama kurun waktu tertentu dengan mengaplikasikan ilmu pengetahuan kepolisian yang diperoleh dari lembaga pendidikan pembentukan anggota kepolisian negara RI melalui pengabdianya kepada bangsa dan negara RI secara patuh serta taat menjalankan pekerjaannya.

Setiap anggota kepolisian negara RI memiliki pangkat yang mencerminkan peran, fungsi, dan kemampuan serta keabsahan wewenang dan tanggung jawab dalam penugasannya. Hak lain dari setiap anggota kepolisian negara RI adalah memperoleh gaji dan hak-hak lainnya secara adil dan layak.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2010, setiap anggota Polri memperoleh hak gaji pokok dan dapat diberikan kenaikan secara berkala serta dapat diberikan kenaikan gaji istimewa bagi anggota Polri yang berprestasi. Selain gaji, kepada anggota Polri diberikan tunjangan keluarga yang terdiri atas tunjangan istri/suami dan anak, tunjangan jabatan, tunjangan lauk-pauk, dan tunjangan beras. Selain tunjangan, ada pula tunjangan umum dan tunjangan lainnya.

Yang dimaksud dengan tunjangan jabatan adalah tunjangan yang diberikan kepada anggota Polri yang diangkat dan ditugaskan secara penuh dalam jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Yang dimaksud dengan tunjangan umum adalah tunjangan yang diberikan kepada anggota Polri yang tidak menerima tunjangan jabatan struktural atau tunjangan jabatan fungsional atau tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan. Yang dimaksud dengan tunjangan lainnya adalah tunjangan untuk tugas yang bersifat khusus, antara lain yang memiliki risiko kematian, keahlian, risiko kesehatan, tunjangan polisi wanita, tunjangan pengamanan persandian, tunjangan perpolisian masyarakat, tunjangan wilayah pulau-pulau kecil terluar, tunjangan wilayah perbatasan, dan tunjangan Provinsi Papua.

Di samping hak-hak anggota Polri sebagaimana di atas, anggota Polri memiliki hak berikut.

a. *Pelayanan kesehatan*

Setiap anggota Polri beserta keluarganya berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan adalah upaya yang diberikan kepada setiap anggota Polri dan keluarganya untuk mencapai derajat kesehatan yang optimal. Pelayanan kesehatan bagi anggota Polri meliputi hal di bawah ini.

1) Kesehatan promotif

Kesehatan promotif adalah peningkatan derajat kesehatan, seperti penyuluhan kesehatan, keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, kesehatan perorangan, kesehatan kerja, kesehatan olahraga, serta kesehatan jiwa.

2) Kesehatan preventif

Kesehatan preventif adalah pencegahan penyakit, seperti imunisasi, prophilaksis, dan sanitasi lingkungan.

3) Kesehatan kuratif

Kesehatan kuratif adalah pengobatan penyakit, seperti pelayanan rawat jalan dan pelayanan rawat inap.

4) Kesehatan rehabilitatif

Kesehatan rehabilitatif adalah pemulihan kesehatan setelah sembuh dari sakit, seperti rehabilitasi medis dan rehabilitasi vokasional.

b. *Bantuan hukum dan perlindungan keamanan*

Setiap anggota Polri beserta keluarganya berhak memperoleh bantuan hukum dari dinas, baik di dalam maupun di luar proses peradilan. Setiap anggota Polri yang melaksanakan tugas khusus menangani perkara tindak pidana tertentu berhak memperoleh perlindungan keamanan. Contoh tindak pidana tertentu adalah tindak pidana terorisme, narkoba dan psikotropika, pencucian uang, serta tindak pidana lain yang penanganannya mempunyai risiko tinggi.

Perlindungan keamanan adalah perlindungan atas keamanan pribadi, keluarga, dan harta benda dari ancaman fisik dan mental serta kerahasiaan saksi dan/atau pemberian keterangan pada saat pemeriksaan di sidang pengadilan tanpa bertatap muka dengan tersangka.

c. *Cuti*

Setiap anggota Polri berhak memperoleh cuti yang meliputi:

- 1) cuti tahunan,
- 2) cuti sakit,

- 3) cuti istimewa,
- 4) cuti ibadah keagamaan,
- 5) cuti hamil/melahirkan,
- 6) cuti di luar tanggungan negara, dan
- 7) cuti karena alasan penting.

Anggota Polri yang ditugaskan di luar Polri berlaku ketentuan cuti di instansi/lembaga yang bersangkutan bertugas.

d. Kapor Polri

Dalam menjalankan tugasnya, setiap anggota Polri berhak memperoleh perlengkapan perorangan (kapor) Polri sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan tugasnya. Kapor Polri adalah pakaian seragam dinas dan atribut serta kelengkapannya yang melekat pada perorangan anggota Polri selama masa dinas aktif. Kapor Polri terdiri atas:

- 1) kapor pembinaan:
 - (a) kapor pokok;
 - (b) kapor fungsi; dan
 - (c) perlengkapan satuan lapangan;
- 2) kapor operasi:
 - (a) kapor operasi dalam negeri; dan
 - (b) kapor operasi luar negeri;
- 3) kapor pendidikan luar negeri:
 - (a) musim panas; dan
 - (b) musim dingin;
- 4) kapor kunjungan luar negeri;
- 5) kapor pendidikan pertama:
 - (a) pendidikan pertama akademi kepolisian;
 - (b) pendidikan pertama perwira polisi sumber sarjana; dan
 - (c) pendidikan pertama bintang;
- 6) kapor pendidikan pengembangan:
 - (a) sekolah staf dan pimpinan administrasi tingkat tinggi;
 - (b) sekolah staf dan pimpinan Polri;
 - (c) perguruan tinggi ilmu kepolisian;
 - (d) sekolah lanjutan inspektur; dan
 - (e) sekolah lanjutan brigadir.

e. Tanda kehormatan

Tanda kehormatan diberikan dengan keputusan presiden sesuai ketentuan perundang-undangan. Jenis tanda kehormatan yang diberikan berupa:

- 1) bintang;
- 2) satyalancana; dan
- 3) samkaryanugraha.

Tanda kehormatan diberikan sesuai dengan persyaratan menurut ketentuan perundang-undangan.

f. Perumahan dinas/asrama/mess

Untuk mendukung pelaksanaan dan kelancaran tugas, anggota Polri dapat memperoleh perumahan dinas/asrama/*mess*. Anggota Polri yang belum memperoleh perumahan dinas/asrama/*mess* dapat diberikan kompensasi sewa rumah sesuai kemampuan keuangan negara yang ditetapkan dengan peraturan presiden. Ketentuan mengenai perumahan dinas/asrama/*mess* diatur dengan peraturan kapolri. Perumahan dinas/asrama/*mess* disesuaikan dengan sifat tugas kesatuan yang bersangkutan dan situasi serta kondisi daerah setempat.

g. Transportasi atau angkutan dinas

Untuk mendukung pelaksanaan dan kelancaran tugas, anggota Polri dapat memperoleh fasilitas transportasi atau angkutan dinas. Anggota Polri yang belum memperoleh fasilitas transportasi atau angkutan dinas dapat diberikan uang transportasi dalam kota sesuai kemampuan keuangan negara yang ditetapkan dengan peraturan presiden. Fasilitas transportasi atau angkutan dinas disesuaikan dengan sifat tugas kesatuan yang bersangkutan dan kondisi daerah setempat.

h. MPP

Masa persiapan pensiun yang selanjutnya disingkat MPP adalah hak anggota Polri yang akan memasuki usia pensiun maksimum dan mereka diberi kesempatan menjalani persiapan pensiun paling lama satu tahun.

i. Pensiun

Pensiun adalah jaminan sosial pemerintah yang diberikan sebagai penghargaan kepada anggota Polri untuk masa kemudian sesudah ia diberhentikan dengan hormat dari dinas kepolisian dan memenuhi syarat-

syarat untuk menerima pensiun. Anggota Polri yang diberhentikan dengan hormat berhak atas hal-hal berikut.

- 1) Hak pensiun diberikan apabila:
 - (a) mempunyai masa kerja dalam dinas Polri paling singkat 20 (dua puluh) tahun; atau
 - (b) tidak mampu lagi bekerja baik dalam dinas Polri maupun di luar dinas Polri karena cacat berat jasmani dan/atau rohani yang disebabkan tidak dalam atau pada saat dinas.
- 2) Hak tunjangan bersifat pensiun bagi anggota Polri diberikan apabila:
 - (a) mempunyai masa kerja dalam dinas Polri ataupun di luar dinas Polri paling singkat 15 tahun dan paling lama 19 tahun; atau
 - (b) tidak mampu lagi bekerja, baik dalam dinas Polri maupun di luar dinas Polri, karena cacat berat jasmani dan/atau rohani yang disebabkan tidak dalam atau oleh karena dinas.
- 3) Hak tunjangan bagi anggota Polri yang mempunyai masa kerja dalam dinas Polri paling singkat lima tahun dan paling lama 14 tahun diberikan untuk jangka waktu yang sama dengan masa dinas yang telah dijalaninya.
- 4) Golongan dan tingkat kecacatan ditetapkan oleh Badan Penguji Kesehatan Personel Polri yang diatur lebih lanjut dengan peraturan kapolri.

Anggota Polri yang gugur, tewas, meninggal dunia biasa, atau hilang dalam tugas diberhentikan dengan hormat dari dinas Polri. Kemudian, ahli warisnya diberikan penghasilan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

j. Pemakaman dinas dan uang duka

Anggota Polri atau purnawirawan Polri yang meninggal dunia dapat dimakamkan di taman makam pahlawan; taman makam polisi pemuliaan; atau taman makam polisi kehormatan. Pemakaman dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Ahli waris dari anggota Polri yang gugur, tewas, atau meninggal dunia biasa berhak memperoleh uang duka. Besaran uang duka diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Gugur adalah meninggal dunia dalam operasi kepolisian dan sebagai akibat tindakan langsung pelaku tindak pidana kriminal atau yang menentang negara/pemerintah yang sah. Tewas

adalah meninggal dunia dalam menjalankan tugas atau meninggal dunia dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinas. Meninggal dunia biasa adalah meninggal dunia karena sebab tertentu dan bukan karena menjalankan tugas atau hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

k. Pembinaan rohani, mental, dan tradisi

Setiap anggota Polri berhak atas pembinaan rohani, mental, dan tradisi. Pembinaan rohani, mental, dan tradisi meliputi tiga pokok ajaran:

- 1) keimanan/keagamaan;
- 2) moral/etika; dan
- 3) sosial/kemasyarakatan.

Ketentuan mengenai pembinaan rohani, mental, dan tradisi diatur lebih lanjut dengan peraturan kapolri. Pembinaan rohani adalah pembinaan kondisi jiwa seseorang untuk mempertinggi moral dan budi pekerti yang luhur dengan memperkuat keyakinan beragama dalam hubungan manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa, manusia dengan sesamanya, ataupun manusia dengan diri pribadinya dan dengan lingkungannya. Pembinaan mental adalah segala usaha, tindakan, dan kegiatan dalam membentuk, memelihara, serta meningkatkan kondisi/keadaan jiwa anggota Polri terhadap hal-hal tertentu dalam hubungan waktu, tempat, dan kondisi tertentu. Pembinaan tradisi adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang sadar, berencana, serta berlanjut untuk memelihara dan meningkatkan tradisi-tradisi yang tidak bertentangan dengan tribrata, catur prasetya, dan kode etik profesi Polri dengan maksud membangkitkan semangat pengabdian dan profesionalisme dalam rangka memelihara identitas Polri.

Dalam kehidupan politik, kepolisian negara Republik Indonesia bersikap netral dan tidak melibatkan diri pada kegiatan politik praktis atau tidak menggunakan hak memilih dan dipilih. Namun, anggota kepolisian negara Republik Indonesia dapat menduduki jabatan di luar kepolisian setelah mengundurkan diri atau pensiun dari dinas kepolisian.

Anggota kepolisian negara Republik Indonesia dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak dengan hormat. Usia pensiun maksimum anggota kepolisian negara Republik Indonesia 58 tahun dan bagi anggota yang memiliki keahlian khusus dan sangat dibutuhkan dalam tugas kepolisian dapat dipertahankan sampai dengan 60 tahun.

Pejabat kepolisian negara Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya harus memiliki kemampuan profesi. Pembinaan kemampuan profesi pejabat kepolisian negara Republik Indonesia diselenggarakan melalui pembinaan etika profesi dan pengembangan pengetahuan serta pengalamannya di bidang teknis kepolisian melalui pendidikan, pelatihan, dan penugasan secara berjenjang dan berlanjut. Guna menunjang pembinaan profesi, dilakukan pengkajian, penelitian, serta pengembangan ilmu dan teknologi kepolisian.

Dengan demikian, sikap dan perilaku pejabat kepolisian negara Republik Indonesia terikat pada kode etik profesi kepolisian negara Republik Indonesia. Kode etik profesi kepolisian negara Republik Indonesia dapat menjadi pedoman bagi pengemban fungsi kepolisian lainnya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku di lingkungannya. Pelanggaran terhadap kode etik profesi kepolisian negara Republik Indonesia oleh pejabat kepolisian negara Republik Indonesia diselesaikan oleh Komisi Kode Etik Kepolisian Negara Republik Indonesia.

4. Pejabat Negara

Pegawai negeri dapat diangkat menjadi pejabat negara. Pejabat negara adalah pimpinan dan anggota lembaga tertinggi/tinggi negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan pejabat negara lainnya yang ditentukan oleh undang-undang. Pejabat negara terdiri atas:

- a. presiden dan wakil presiden,
- b. ketua, wakil ketua, dan anggota majelis permusyawaratan rakyat,
- c. ketua, wakil ketua, dan anggota dewan perwakilan rakyat,
- d. ketua dan wakil ketua mahkamah konstitusi serta hakim konstitusi,
- e. ketua, wakil ketua, ketua muda, dan hakim agung pada mahkamah agung,
- f. hakim pada badan peradilan umum, peradilan tata usaha negara, peradilan agama, peradilan militer dan hakim yang dipekerjakan untuk tugas peradilan (yustisial),
- g. ketua, wakil ketua, dan hakim pengadilan pajak,
- h. ketua, wakil ketua dan anggota badan pemeriksa keuangan,
- i. ketua dan wakil ketua komisi pemberantasan korupsi,
- j. menteri dan jabatan yang setingkat menteri,
- k. kepala perwakilan Republik Indonesia yang berkedudukan sebagai duta besar luar biasa dan berkuasa penuh,

- l. gubernur dan wakil gubernur,
- m. bupati/wali kota dan wakil bupati/wakil wali kota,
- n. pejabat negara lainnya yang ditentukan oleh undang-undang.

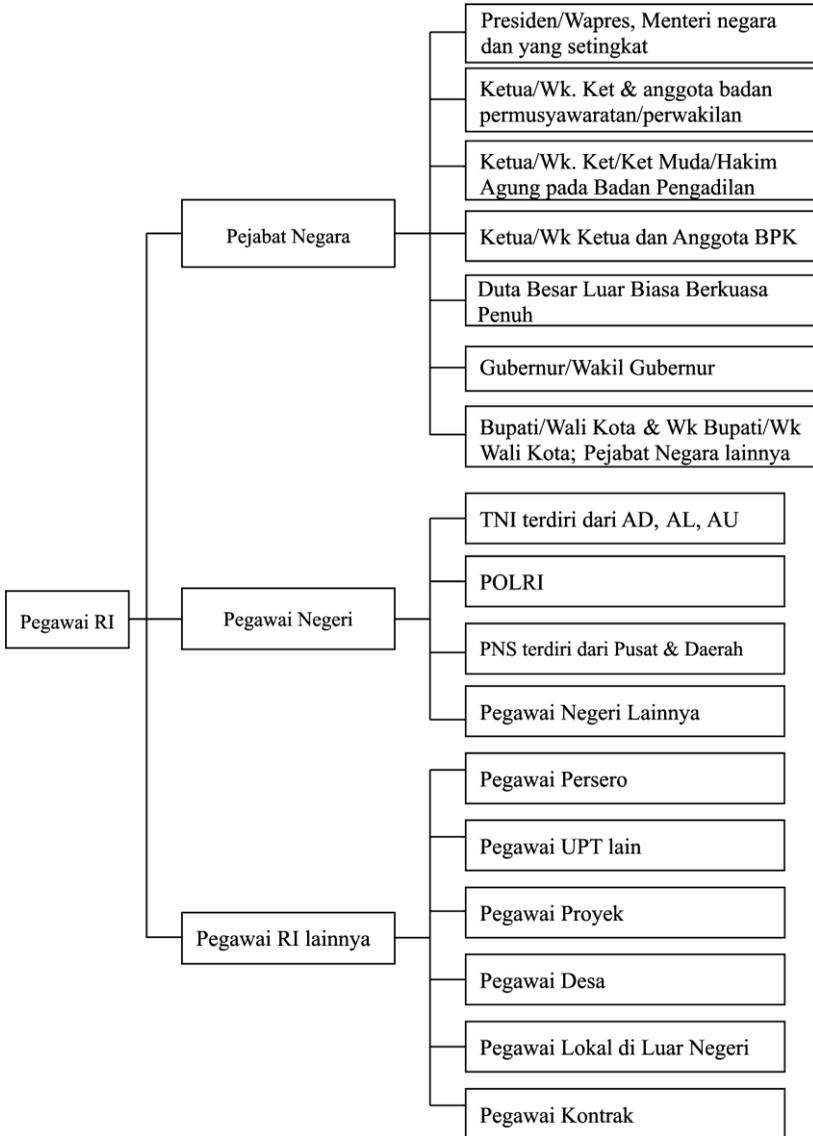
Pegawai negeri yang diangkat menjadi pejabat negara diberhentikan dari jabatan organiknya selama menjadi pejabat negara tanpa kehilangan statusnya sebagai pegawai negeri (setelah selesai menjalankan tugasnya dapat diangkat kembali dalam jabatan organiknya) dan pegawai negeri yang diangkat menjadi pejabat negara tertentu (ketua, wakil ketua, ketua muda, dan hakim agung pada mahkamah agung serta ketua, wakil ketua, dan hakim pada semua badan peradilan; ketua, wakil ketua, dan anggota BPK yang berasal dari jabatan karier; kepala perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai duta besar luar biasa dan berkuasa penuh yang berasal dari diplomat karier dan jabatan yang setingkat menteri) tidak perlu diberhentikan dari jabatan organiknya. Jabatan organik adalah jabatan negeri yang menjadi tugas pokok pada satuan organisasi pemerintah, sedangkan jabatan karier adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki pegawai negeri sipil setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

5. PNS Lainnya

Pegawai negeri sipil dapat diperbantukan pada BUMN/BUMD. Namun, tidak semua pegawai BUMN/BUMD berstatus sebagai pegawai negeri sipil. Status kepegawaian para pegawai BUMN/BUMD berbentuk perusahaan jawatan (*perjan/governmental agency*) adalah pegawai negeri. Status kepegawaian para pegawai BUMN/BUMD berbentuk perusahaan umum (*perum/public corporation*) adalah pegawai perum yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, serta hak dan kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Sementara itu, status kepegawaian para pegawai BUMN/BUMD berbentuk perusahaan perseroan (*persero/government/state company*) merupakan pegawai perusahaan swasta biasa. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan, dinyatakan bahwa pegawai persero adalah pegawai yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, serta hak dan kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan.

Untuk lebih memperjelas pemahaman Anda tentang sistem kepegawaian di negara kita, perhatikanlah skema berikut.

Bagan Pegawai Republik Indonesia



Sumber: Buchari Zainun. *Administrasi dan Manajemen SDM Pemerintah Negara Indonesia*. (2004: 24).

B. SISTEM KEPEGAWAIAN DAERAH

Dalam sistem kepegawaian secara nasional, pegawai negeri sipil memiliki posisi penting untuk menyelenggarakan pemerintahan dan difungsikan sebagai alat pemersatu bangsa. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, ada sebagian kewenangan di bidang kepegawaian yang diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam sistem kepegawaian daerah.

Kepegawaian daerah adalah suatu sistem dan prosedur yang diatur dalam perundang-undangan. Aktivitas/fungsi yang dilaksanakan dalam sistem administrasi kepegawaian daerah meliputi perencanaan, persyaratan, pengangkatan, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak, kewajiban, tanggung jawab, larangan, sanksi, serta penghargaan yang merupakan subsistem dari sistem kepegawaian secara nasional. Dengan demikian, kepegawaian daerah merupakan suatu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

Sistem manajemen kepegawaian yang sesuai dengan kondisi pemerintahan saat ini tidak murni menggunakan *unified system*. Namun, sebagai konsekuensi digunakan kebijakan desentralisasi, ini menggunakan gabungan antara *unified system* dan *separated system*. Artinya, ada bagian-bagian yang tetap menjadi kewenangan pemerintah dan ada bagian yang diserahkan kepada daerah untuk selanjutnya dilaksanakan oleh pembina kepegawaian daerah. Prinsip lain yang dianut adalah memberikan suatu kejelasan dan ketegasan bahwa ada pemisahan antara pejabat politik dan pejabat karier, baik mengenai tata cara rekrutmennya maupun kedudukan, tugas, wewenang, fungsi, dan pembinaannya. Berdasarkan prinsip tersebut, pembina kepegawaian daerah adalah pejabat karier tertinggi pada pemerintah daerah.

Penempatan pegawai untuk mengisi jabatan dengan kualifikasi umum menjadi kewenangan masing-masing tingkatan pemerintahan sesuai dengan perundang-undangan. Untuk pengisian jabatan tertentu yang memerlukan kualifikasi khusus, seperti tenaga ahli di bidang tertentu dan pengalaman kerja tertentu di kabupaten atau kota, pembina kepegawaian tingkat provinsi dan/atau pemerintah dapat memberi fasilitasi. Hal ini dalam rangka melakukan pemerataan tenaga pegawai tertentu dan penempatan pegawai yang tepat serta sesuai dengan kualifikasi jabatan yang diperlukan di seluruh daerah.

Gaji dan tunjangan pegawai negeri sipil daerah disediakan dengan menggunakan dana alokasi dasar yang ditetapkan secara nasional dan merupakan bagian dalam dana alokasi umum yang dinyatakan secara tegas. Hal ini dimaksudkan untuk lebih mempermudah mutasi pegawai antardaerah (dari daerah ke pusat atau sebaliknya) serta menjamin kepastian penghasilan yang berhak diterima oleh setiap pegawai.

Pemberhentian pegawai negeri sipil daerah pada prinsipnya menjadi kewenangan presiden. Mengingat jumlah pegawai sangat besar serta agar tercipta efisiensi dan efektivitas, sebagian kewenangan tersebut diserahkan kepada pembina kepegawaian daerah.

C. BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga pemerintah pusat yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari presiden. BKN mempunyai tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. BKN menyelenggarakan fungsi sebagai berikut.

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang kepegawaian dan penyelenggaraan koordinasi identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pengendalian pemanfaatan pendidikan, serta pelatihan sumber daya manusia pegawai negeri sipil.
2. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian pejabat negara dan mantan pejabat negara.
3. Penyelenggaraan administrasi, sistem informasi kepegawaian, mutasi antarprovinsi, serta penyelenggaraan koordinasi penyusunan norma standar dan prosedur.
4. Penyelenggaraan bimbingan teknis pelaksanaan perundang-undangan di bidang kepegawaian kepada instansi pemerintah dan koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BKN.
5. Pelancaran kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi kepegawaian.
6. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan organisasi, serta tata laksana kepegawaian, keuangan, kearsipan persandian, perlengkapan, dan rumah tangga.

7. Penyusunan rencana nasional secara makro di bidangnya dan perumusan kebijakan di bidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro.
8. Penetapan sistem informasi di bidangnya.
9. Pelaksanaan mutasi kepegawaian antarprovinsi dan perumusan serta pelaksanaan kebijakan tertentu di bidang kepegawaian.
10. Penyusunan norma standar dan prosedur kepegawaian negara dan pengendaliannya dan penyusunan program kepegawaian secara nasional sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan pemerintah.
11. Penyelenggaraan administrasi mutasi kepegawaian antarprovinsi serta perumusan standar dan prosedur mengenai perencanaan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan kesejahteraan, hak dan kewajiban, serta kedudukan hukum pegawai negeri sipil.
12. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian secara nasional, perencanaan kebijakan, pemantauan pemanfaatan pendidikan, dan pelatihan struktural.
13. Pengawasan dan pengendalian norma standar serta prosedur kepegawaian.

Instansi BKN di daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala BKN adalah kantor regional badan kepegawaian negara (kanreg BKN). Kanreg BKN mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi BKN di bidang administrasi dan manajemen kepegawaian negara di wilayah kerjanya. Wewenangnya melekat pada pemerintah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, kanreg BKN menyelenggarakan fungsi berikut.

1. Koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan perundang-undangan di bidang kepegawaian.
2. Pemberian pertimbangan atau penetapan mutasi kepegawaian bagi pegawai negeri sipil dan daerah di wilayah kerjanya sesuai perundang-undangan yang berlaku.
3. Penetapan pertimbangan pensiun PNS pusat dan penetapan status kepegawaian di wilayah kerjanya.
4. Pemberian pertimbangan pensiun pegawai negeri sipil daerah dan penetapan status kepegawaian di wilayah kerjanya.
5. Penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian pegawai negeri sipil pusat dan daerah di wilayah kerjanya.

6. Penetapan pemindahan pegawai negeri sipil antardaerah provinsi atau daerah kabupaten/kota dan daerah kabupaten/kota lain provinsi.
7. Tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kepala badan kepegawaian negara.

D. BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Badan kepegawaian daerah (BKD) adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam membantu tugas pokok pejabat pembina kepegawaian daerah. Manajemen pegawai negeri sipil daerah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil daerah. Pejabat pembina kepegawaian daerah adalah gubernur/bupati/wali kota. BKD berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Pembentukan BKD ditetapkan dengan peraturan daerah. Susunan organisasi dan tata kerja BKD disesuaikan dengan kebutuhan daerah yang unsur-unsurnya terdiri atas kepala, sekretariat, bidang, dan kelompok jabatan fungsional.

BKD mempunyai tugas pokok membantu pejabat pembina kepegawaian daerah dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, BKD menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan penyusunan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan pemerintah;
2. perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
3. penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
4. penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam perundang-undangan;
5. pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan perundang-undangan;

6. penyiapan dan penetapan pensiun pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan perundang-undangan;
7. penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan melalui perundang-undangan;
8. penyelenggaraan administrasi pegawai negeri sipil daerah;
9. pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah; dan
10. penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada badan kepegawaian negara.

Untuk pembinaan pegawai negeri sipil secara nasional, dibangun dan dikembangkan tata laksana jaringan informasi kepegawaian antara BKD provinsi/kabupaten/kota dan BKN. Pembangunan dan pengembangan sistem informasi kepegawaian nasional serta penyajian informasi kepegawaian negara dilakukan oleh BKN. Pembangunan dan pengembangan tata laksana jaringan informasi kepegawaian dilakukan secara berkesinambungan dengan cara berikut ini.

1. Setiap BKD provinsi menyampaikan informasi perkembangan data kepegawaian di lingkungan masing-masing kepada BKN.
2. Setiap BKD kabupaten/kota menyampaikan informasi perkembangan data kepegawaian di lingkungan masing-masing kepada BKD provinsi.

Ketentuan teknis tentang pengembangan tata laksana dan pemeliharaan jaringan informasi kepegawaian diatur lebih lanjut oleh kepala badan kepegawaian negara.

E. TATA USAHA KEPEGAWAIAN

Tata usaha kepegawaian (TUK) merupakan rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan, penyusunan, pengelolaan, pemeliharaan, dan penyimpanan data kepegawaian secara tertib dan teratur sehingga setiap data kepegawaian yang diperlukan dapat ditemukan dalam waktu yang relatif singkat. Untuk keperluan TUK, setiap pegawai negeri sipil diberikan nomor induk pegawai negeri sipil (NIP). NIP berfungsi sebagai nomor identifikasi pegawai dan sebagai nomor pensiun. Di samping NIP, kepada setiap pegawai diberikan kartu pegawai negeri sipil (Karpeg). Karpeg berlaku selama

pemegangnya menjadi pegawai negeri sipil. Dalam TUK, yang menjadi masalah pokok adalah pendataan informasi pegawai.

Pendataan pegawai harus dilakukan secara berkesinambungan dan terpadu demi kelangsungan atau pengembangan organisasi. Hal ini perlu dilakukan sebagai dampak adanya perubahan kuantitas dan kualitas pegawai. Kegiatan pendataan pegawai meliputi:

1. pencatatan/*monitoring* terhadap perubahan data pegawai;
2. penyusunan statistik kepegawaian;
3. arsip dan dokumentasi kepegawaian.

Data pegawai negeri sipil perlu disusun dan dipelihara, baik di BKN maupun di BKD, dalam bentuk komputerisasi, buku induk, atau tata naskah kepegawaian. Segala mutasi kepegawaian yang terjadi harus diikuti perkembangannya dengan mendata hal itu secara representatif dalam komputer dan dicatat dalam buku induk. Buku induk merupakan arsip negara untuk selamanya, sedangkan tata naskah merupakan sampul kepegawaian yang disusun dan dipelihara segala keputusan mengenai mutasi kepegawaian pegawai negeri sipil yang bersangkutan. Berkaitan dengan hal ini, perlu dikembangkan sistem penyimpanan yang baik sehingga memudahkan penemuan kembali bila diperlukan serta memudahkan pemeliharaan berkas.

Pada saat ini, penerapan teknologi informasi dalam pengolahan data mutlak diupayakan sejak keterdesakan akan kebutuhan informasi yang aktual serta akurat dalam pengambilan keputusan. Aplikasi sistem informasi kepegawaian merupakan sebuah perangkat lunak yang akan membantu mengorganisasi data dalam proses akuisisi, eksekusi, hingga retribusi data yang akan memudahkan penyebaran, integrasi, hingga analisis bagi pengambilan keputusan bidang sumber daya manusia pada suatu instansi.

Secara spesifik, pengembangan sistem informasi kepegawaian bertujuan mendukung integritas data, kemudahan pengaksesan, dan kemudahan pengelolaan sehingga dapat mendukung kelancaran pelaksanaan dan fungsi dalam bidang administrasi kepegawaian yang efektif dan efisien.

Sistem informasi kepegawaian merupakan sistem informasi berbasis web (*web based*) dengan bahasa pemrograman dan *database* yang bersifat *open source/free*. User/klien tidak perlu lagi membeli *software-software* pendukung guna mengaplikasikan sistem informasi tersebut. Teknologi *web based* akan memudahkan penggunaan sistem informasi dalam suatu jaringan *client-server*, baik yang bersifat lokal maupun internet/*online*.

Sistem informasi kepegawaian terdiri atas empat komponen utama berikut.

1. Administrasi sistem, yaitu komponen yang bertanggung jawab untuk memelihara data-data induk yang nantinya digunakan oleh sistem informasi kepegawaian, misalnya data-data instansi, satuan kerja, unit kerja, provinsi, kabupaten, dan lain-lain. Selain memelihara data-data induk, komponen ini juga bertanggung jawab dalam hal yang berkaitan dengan manajemen pengguna, yaitu memberikan hak-hak sesuai dengan jenis pengguna.
2. Pelaporan manajemen, yaitu komponen yang menghasilkan laporan-laporan manajemen, misalnya jumlah pegawai, informasi pendidikan, dan lain-lain.
3. Data entri merupakan komponen yang sangat penting karena bertanggung jawab dalam memelihara data-data kepegawaian, misalnya biodata pegawai, jabatan, pendidikan, dan lain-lain.
4. *Output* menghasilkan keluaran-keluaran berupa cetakan yang merupakan hasil dari proses yang dilakukan oleh sistem informasi kepegawaian, misalnya SK, DP3, daftar riwayat hidup, dan lain-lain.

Penerapan sistem informasi kepegawaian berguna bagi pengambil keputusan untuk mengelola sumber daya manusia sesuai sasaran kegiatan dalam bidang pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Maka itu, dapat meningkatkan mutu dan kredibilitas layanan secara menyeluruh, baik layanan yang berhubungan dengan pihak-pihak di luar institusi maupun internal institusi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan perbedaan sistem administrasi kepegawaian pada negara berbentuk federal dan negara berbentuk kesatuan!
- 2) Jelaskan perbedaan pengaturan pegawai negeri sipil dan TNI/POLRI!
- 3) Bagaimanakah hubungan kerja BKN dengan BKD?

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang sistem administrasi kepegawaian pada negara berbentuk federal dan bentuk kesatuan. Cermati pula uraian tentang jenis-jenis pegawai negeri serta uraian tentang BKN dan BKD.



RANGKUMAN

Sistem administrasi kepegawaian adalah bagian dari administrasi negara yang kebijaksanaannya ditentukan dari tujuan yang ingin dicapai. Pola kebijaksanaannya tergantung pada bentuk negara yang dianut suatu negara, apakah federal atau kesatuan.

Kebijaksanaan dasar sistem administrasi kepegawaian di negara kita mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang tersebut, dinyatakan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil, dan bermoral tinggi; diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada negara yang pemerintahannya berbentuk federal, pegawai negara bagian menerima gaji, tunjangan, serta fasilitas-fasilitas lain dari
 - A. anggaran belanja negara bagian
 - B. anggaran belanja federal
 - C. subsidi dari anggaran negara
 - D. sebagian dari anggaran belanja negara bagian

- 2) Pengangkatan pegawai yang didasarkan atas kecakapan disebut
 - A. *Spoils System*
 - B. *Nepotism System*

- C. *Patronage System*
 D. *Merit System*
- 3) Pegawai negeri sipil pusat yang administrasi dan gajinya tetap menjadi tanggung jawab departemen atau lembaga yang memperbantukan. Namun, pekerjaannya diatur oleh instansi yang menerima perbantuan, yaitu
- pegawai negeri sipil pusat yang diperbantukan
 - pegawai negeri sipil pusat yang dipekerjakan
 - pegawai negeri sipil pusat yang diotonomikan
 - pegawai negeri yang disubsidi
- 4) Pemberhentian pegawai negeri sipil daerah pada prinsipnya menjadi kewenangan
- kepala daerah
 - menteri pendayagunaan aparatur negara
 - menteri dalam negeri
 - presiden
- 5) Badan kepegawaian daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada
- badan kepegawaian negara
 - kantor regional badan kepegawaian negara
 - kepala daerah melalui sekretaris daerah
 - sektretaris daerah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Fungsi Teknis Administrasi Kepegawaian

Sebagaimana telah dikemukakan dalam Kegiatan Belajar 1, tujuan utama administrasi kepegawaian adalah penggunaan tenaga kerja manusia (pegawai) yang dapat dilakukan secara berdaya guna serta berhasil guna dan tepat guna agar dapat diciptakan, dipelihara, dan dikembangkan suasana kerja yang menyenangkan di antara para pegawai, kemudian pengembangan yang maksimal dari tenaga kerja (pegawai) yang ada. Dalam Kegiatan Belajar 1, telah disinggung pula bahwa administrasi kepegawaian pada hakikatnya melakukan dua fungsi (kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi), yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif (teknis). Berkaitan dengan hal tersebut, marilah kita cermati kembali pendapat M.J. Julius, dalam *Personnel Management* yang mengatakan bahwa *the general outline of personnel functions is much the same among progressive companies. These functions fall into two major classes: operative and managerial. The technical function of personnel management includes the activities specially concerned with procuring, developing, utilizing, and maintaining an efficient working force. The managerial functions certain to the activities concerned with planning, organizing, directing, and controlling the work of those performing technical personnel functions.* Kemudian, pendapat Edwin B. Flippo dalam *Personnel Management* mengatakan bahwa administrasi kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap kegiatan/fungsi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian/pemensiunan dari sumber daya manusia dengan harapan agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan sosial dapat tercapai.

Dari rumusan tersebut, terlihat bahwa ada dua aspek aktivitas besar yang menjadi lingkup administrasi kepegawaian. Di satu pihak, terdapat rangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (merupakan fungsi manajerial). Di pihak lain, terdapat rangkaian aktivitas pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian (merupakan fungsi operasional administrasi kepegawaian).

Pada kegiatan belajar ini, Anda akan kami ajak untuk mencermati fungsi operasional (teknis) administrasi kepegawaian, sedangkan fungsi manajerialnya akan dibahas pada Modul 2.

A. PENGADAAN

Edwin B. Flippo dalam *Personnel Management* mengatakan *this first operative function of personnel management is concerned with the obtaining of the proper kind and number of personnel necessary to accomplish organization goals.*

Jadi, fungsi operasional administrasi kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi, dan penempatannya. Kebutuhan pegawai harus dianalisis dari segi mutu dan jumlah setiap jenis pegawai yang dibutuhkan. Rancangan dan analisis pekerjaan adalah proses dasar yang memberikan informasi untuk penetapan standar-standar mutu pegawai. Hasil langsung dari proses itu adalah penciptaan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Uraian dan spesifikasi pekerjaan bermanfaat sebagai standar yang dapat dipergunakan sehingga kita dapat mengukur para pelamar pekerjaan. Kemudian, dalam penentuan jumlah dari setiap pegawai yang dibutuhkan untuk jangka waktu tertentu, perlu peramalan jumlah yang dibutuhkan, persediaan bakat masa kini, dan tindakan-tindakan tertentu untuk menyeimbangkan kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja. Ringkasnya, penentuan kebutuhan pegawai berkaitan dengan mutu dan jumlah pegawai. Penentuan pegawai yang diperlukan harus berdasarkan tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Penentuan ini merupakan keputusan yang dipengaruhi oleh tujuan pimpinan dalam memenuhi kebutuhan pegawai. Sementara itu, seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis, pemeriksaan surat rekomendasi, serta penyelenggaraan wawancara. Pembahasan lebih perinci tentang fungsi pengadaan dapat Anda pelajari pada Modul 3.

B. PENGEMBANGAN

Sesudah direkrut (ditarik), dipilih, dan dilantik/diperkenalkan, pegawai perlu dibina dan dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi. Tidak seorang pun yang sepenuhnya sesuai pada saat pengangkatan sehingga harus dilakukan pendidikan dan pelatihan. Tidak ada pilihan lain, organisasi harus mengembangkan pegawainya. Jika tidak ada

program yang terorganisasi, pengembangan dapat dilakukan melalui diri sendiri sambil belajar dalam pekerjaan. Pengembangan meliputi pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik ataupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan ataupun teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pimpinan.

Latihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai ini sering pula disebut sebagai penataran. Penataran dapat dilakukan melalui dua cara. Pertama, pegawai yang sudah diterima setelah diseleksi ditugaskan langsung mengikuti penataran. Kedua, pegawai yang diterima segera ditugaskan bekerja. Setelah bekerja beberapa lama, pegawai tersebut ditugaskan mengikuti penataran bidang tertentu. Program-program pengembangan yang direncanakan akan memberi manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, stabilitas, dan keluwesan organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah. Di samping itu, akan membantu memenuhi kebutuhan perorangan dalam usaha mencari pekerjaan yang bermakna bagi karier seumur hidup. Uraian lebih perinci tentang fungsi pengembangan ini dapat Anda cermati pada modul lain.

C. KOMPENSASI

Fungsi ini merupakan salah satu fungsi teknis administrasi kepegawaian yang sangat penting. Kompensasi adalah balas jasa yang memadai dan layak kepada pegawai sesuai dengan kontribusi pegawai kepada tujuan organisasi atau pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan para pegawai tersebut dalam pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan. Kompensasi ini biasanya termasuk gaji bulanan yang diterima sebulan sekali bagi pegawai tetap dalam suatu organisasi. Pembahasan yang lebih perinci mengenai kompensasi dapat Anda pelajari pada modul selanjutnya.

D. PENGINTEGRASIAN

Walaupun pegawai sudah diterima, sudah dikembangkan, dan sudah diberi kompensasi yang memadai, fungsi lain yang tidak kalah penting—bahkan dapat dikatakan sebagai masalah yang sulit—adalah integrasi. Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi. Dengan kata lain, integrasi adalah penyesuaian sikap-sikap dan keinginan pegawai dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Definisi ini didasarkan pada kepercayaan bahwa dalam masyarakat, terdapat tumpang-tindih kepentingan yang cukup berarti sehingga dalam menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi perlu dipertimbangkan perasaan dan sikap pegawai.

Dalam kaitan dengan integrasi ini, pegawai secara individu diminta untuk mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap lain yang kurang menguntungkan bagi organisasi. Hal ini dilakukan supaya pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat untuk mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi. Sebaliknya, pimpinan organisasi perlu memahami perasaan, tingkah laku, dan sikap para pegawai untuk dipertimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan organisasi. Aktivitas spesifik yang berkaitan dengan fungsi integrasi, antara lain, adalah tindakan kedisiplinan, keluhan, dan organisasi pegawai. Penjelasan lebih perinci tentang fungsi integrasi dapat Anda ikuti pada modul lain.

E. PEMELIHARAAN

Jika kita telah melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik, organisasi telah memiliki pegawai yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Pemeliharaan merupakan usaha untuk mengabadikan keadaan ini. Terpeliharanya kemauan bekerja sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan para pegawai, keadaan jasmani (fisik) pegawai, kesehatan, dan keselamatan kerja. Pemeliharaan dapat pula diartikan sebagai usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah pernah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Kalau suatu instansi sudah menyediakan kantin untuk melayani makan, sebaiknya kantin ini tetap

dipertahankan. Contoh lain, bila seorang pegawai telah mendapat mobil dinas dari instansinya, kalau sampai mobil tersebut ditarik atau diambil instansi, ada dampak terhadap pegawai ataupun instansi tersebut. Dampak terhadap pegawai adalah menurunkan semangat dan prestasi kerjanya. Pengaruhnya terhadap instansi adalah membawa kerugian. Dengan demikian, kegiatan pemeliharaan diarahkan untuk menjamin terpeliharanya kondisi kerja fisik yang baik, kesehatan, dan rasa aman dalam bekerja.

F. PEMBERHENTIAN

Jika fungsi pertama administrasi kepegawaian adalah mendapatkan pegawai, fungsi terakhir dari administrasi kepegawaian adalah fungsi pemberhentian (*separation*). Fungsi ini berhubungan dengan pengakhiran hubungan kerja dan pengembalian orang-orang tersebut kepada masyarakat, termasuk juga pemberian jaminan hari tua. Jadi, fungsi ini berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Fungsi utama administrasi kepegawaian adalah menjamin pegawai. Sebagian besar pegawai tersebut tidak meninggal dunia pada masa kerjanya, tetapi akan pensiun. Sewaktu pensiun, pegawai harus merasa aman. Biasanya, instansi pemerintah menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Sumber dana pensiun ini dapat berasal dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja. Pembahasan yang lebih perinci dari aktivitas ini—seperti jenis-jenis pemutusan hubungan kerja, yaitu pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar (*out placement*), dan pemecatan—dapat Anda ikuti pada modul terakhir mata kuliah ini.

Semua kegiatan di atas bertujuan membantu mencapai sasaran-sasaran dasar organisasi. Oleh karena itu, administrasi kepegawaian dimulai dari perincian dan penentuan sasaran untuk tingkatan yang lebih rendah (*subobjective*) dari fungsi administrasi kepegawaian. Pengeluaran semua dana dalam bidang kepegawaian hanya dapat dibenarkan sejauh adanya kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Tidaklah mengherankan jika setiap organisasi mempunyai fungsi kepegawaian yang tidak peduli apakah telah diangkat seorang pimpinan kepegawaian khusus atau tidak. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa setiap organisasi harus mengangkat, melatih, membayar, memotivasi, memelihara, dan pada akhirnya berpisah dengan pegawainya. Jika terdapat seorang pimpinan kepegawaian yang khusus, sudah barang tentu dia dapat memberikan banyak sumbangan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apakah yang dimaksud dengan fungsi teknis administrasi kepegawaian? Jelaskan!
- 2) Jelaskan perbedaan fungsi pengembangan dan pemeliharaan!
- 3) Jelaskan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemberian kompensasi yang layak!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang fungsi teknis administrasi kepegawaian, baik pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, maupun pemberhentian yang diuraikan dalam kegiatan belajar ini.



RANGKUMAN

Administrasi kepegawaian pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif (teknis). Fungsi manajerial berkaitan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pegawai. Sementara itu, fungsi operatif (teknis) berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan fisik. Hal ini meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan pegawai.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Fungsi teknis administrasi kepegawaian, menurut M.J. Julius, antara lain adalah
 - A. *organizing*
 - B. *actuating*

- C. *developing*
D. *directing*
- 2) Untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan, perlu diadakan
A. *procurement*
B. *development*
C. *integration*
D. *maintenance*
- 3) Latihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai sering pula disebut sebagai
A. pendidikan
B. penataran
C. pengayaan
D. penyegaran
- 4) Usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat, dan organisasi adalah
A. pemeliharaan
B. pengembangan
C. kompensasi
D. integrasi
- 5) Fungsi utama administrasi kepegawaian adalah
A. memberikan jaminan kepada pegawai
B. memberikan gaji
C. mempersiapkan hari tua
D. memfasilitasi kepentingan pegawai

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B. Pemerintahan.
- 2) A. Tujuan organisasi tercapai secara efisien dan ekonomis.
- 3) C. Penarikan tenaga kerja.
- 4) D. *Training*.
- 5) A. Penggunaan secara efektif sumber-sumber tenaga manusia.

Tes Formatif 2

- 1) A. Anggaran belanja negara bagian.
- 2) D. *Merit system*.
- 3) B. Pegawai negeri sipil pusat yang dipekerjakan.
- 4) D. Presiden.
- 5) C. Kepala daerah melalui sekretaris daerah.

Tes Formatif 3

- 1) C. *Developing*.
- 2) A. *Procurement*.
- 3) B. Penataran.
- 4) D. Integrasi.
- 5) A. Memberikan jaminan kepada pegawai.

Daftar Pustaka

- Cushway, Barry, dan Derek Lodge. (1995). *Organizational Behaviour and Design*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Cushway, Barry. (1996). *Human Resource Management*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dessler, Gary. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhalindo.
- Flippo, Edwin B. (1988). *Personnel Management*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Harris, Michael. (1997). *Human Resource Management: A Practical Approach*. New York: Harcourt Brace.
- Julius, Michael J. (1979). *Personnel Management*. Hamewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Moekijat. (1979). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.
- _____. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tayibnapi, Burhannudin A. (1995). *Administrasi Kepegawaian: Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Zainun, Buchari. (2003). *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.