



**PERANAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DALAM  
PENGEMBANGAN KARIR APARATUR SIPIL NEGARA PADA  
PEMERINTAH KABUPATEN NIAS SELATAN  
(Sesuai Undang-Undang Republik Indonesia No 5 Tahun 2014)**

Ria Sintha Devi<sup>1</sup>

Puspita Tarigan<sup>2</sup>

Universitas Darma Agung Medan<sup>1,2</sup>

Email : [kokriasintha@gmail.com](mailto:kokriasintha@gmail.com)

**ABSTRAK**

Dilatarbelakangi oleh masalah keterbatasan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur BKD, terbatasnya pemahaman terhadap konsep pengembangan karir yang objektif dan transparan, sistem politik di daerah yang berpotensi menggerus kepercayaan PNS terhadap arah pengembangan karirnya, serta tidak adanya tolok ukur yang jelas dalam pengembangan karir sebagai bentuk akuntabilitas kepada publik. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran umum tentang Pelaksanaan Perencanaan Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara pada BKD Kabupaten Nias Selatan dan untuk mengetahui faktor-faktor penghambat yang dihadapi oleh Pihak BKD Kabupaten Nias Selatan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, yaitu analisis data yang mendeskripsikan serta menganalisis data yang diperoleh, kemudian dijabarkan dalam bentuk penjelasan yang sebenarnya, yang diawali dengan proses pengumpulan data (data collecting), penyederhanaan data (data reduction), penyajian data (data display) dan penarikan kesimpulan (conclusions drawing).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan payung hukum di bidang pengembangan karir ASN telah mengakibatkan ketidakjelasan arah pengembangan karir ASN. Proses yang berjalan selama ini hanya melibatkan unsur pengelola kepegawaian dan belum menyentuh aspirasi individu pegawai secara mendalam dan seimbang. Sedangkan hasil dari proses tersebut belum secara spesifik dirumuskan dalam suatu bentuk pedoman pengembangan. Sehingga pelaksanaan pengembangan karir PNS di BKD Kabupaten Nias Selatan belum berjalan dalam pola yang terencana dan terukur.

**Kata Kunci:** *Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan karir, sumber daya aparatur*

**ABSTRACT**

background is the problem of limited quantity and quality of BKD apparatus resources, limited understanding of the concept of objective and transparent career development, the political system in the regions that has the potential to erode civil servant confidence in the direction of career development, and the absence of clear benchmarks in career development as a form of accountability to the public. This study aims to obtain an overview of the Implementation of State Civil Apparatus Career Development Planning at the BKD of South Nias Regency and to find out the inhibiting factors faced by the BKD of South Nias Regency. The research method used is a qualitative method, namely data analysis that describes and analyzes the data obtained, then elaborated in the form of an

actual explanation, which begins with the process of data collection (data collecting), data simplification (data reduction), data presentation (data display). ) and drawing conclusions (conclusions drawing). The results of the study show that the absence of a legal umbrella in the field of ASN career development has resulted in unclear directions for ASN career development. The process that has been running so far has only involved personnel management elements and has not yet touched on the aspirations of individual employees in a deep and balanced manner. While the results of this process have not been specifically formulated in the form of development guidelines. So that the implementation of civil servant career development at the BKD of South Nias Regency has not been running in a planned and measurable pattern.

***Keywords: State Civil Apparatus (ASN), career development, apparatus resources***

## **I. PENDAHULUAN**

Mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik sangat ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pelaksana khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi pemerintah yang harus diperkerjakan secara efektif, efisien dan manusiawi. Hal ini sangat penting diperhatikan, mengingat dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan pegawai sebagai tenaga kerja yang semakin kompleks. Oleh karenanya pengelolaan pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara profesional dalam organisasi itu sendiri.

Merubah paradigma organisasi menjadi lebih baik, bercitra positif dimata masyarakat sangat ditentukan oleh aspek pengembangan kualitas SDM aparatur organisasi. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sangat besar. Manajemen SDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengedaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM dalam upaya pencapaian tujuan individual maupun organisasi. Salah satu hal penting diantara kegiatan manajemen SDM adalah perencanaan karir sebagai pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam suatu bidang atau instansi pemerintahan.

Karir merupakan semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Handoko (2003) bahwa "Karir merupakan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang telah maupun yang dilakoninya. Pekerjaan-pekerjaan ini dapat berupa realisasi dari rencana-rencana hidup seseorang". Selanjutnya, Simamora (2001:505) menyatakan bahwa "karir adalah urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut". Dengan demikian pengembangan karir pegawai sangat penting diperhatikan dalam suatu organisasi. Melalui program pengembangan karir, pegawai dapat mengembangkan diri dan semakin bersemangat menunjukkan kuantitas dan kualitas kerja.

Pengembangan karir pegawai merupakan salah satu kunci sukses pegawai dan organisasi dalam mencapai visi misi organisasi. Pengembangan karir adalah langkah-langkah yang bisa di ambil oleh seseorang secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Menurut Marwansyah

(2012:208) menyatakan “pengembangan karir adalah kegiatan – kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya”. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perencanaan karir sangat penting dijadikan prioritas dalam organisasi karena karir pegawai merupakan rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan dan arti kehidupan bagi seseorang.

Perencanaan karir dapat dianggap sebagai suatu proses yang dilalui individu pegawai di mana pegawai tersebut, mengidentifikasi, merencanakan, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Melalui perencanaan karir, seorang pegawai dituntut untuk mengevaluasi kemampuan dan minat pegawai sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun sasaran karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan karir secara praktis.

Perencanaan karir adalah perencanaan yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Perencanaan karir adalah proses dimana organisasi menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir dalam mencapai rencana karir.

Sering sekali dikatakan bahwa perencanaan karier Pegawai Negeri Sipil yang baik dimulai dari menyusun Perencanaan, Pengadaan, Penempatan, Pengangkatan Dalam Jabatan, Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan, sampai pada Pemberhentian. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada pasal 2 poin d disebutkan bahwa salah satu poin dari manajemen ASN adalah pengembangan karir dan pola manajemen karier PNS dilakukan sejak pengangkatan pertama sebagai PNS sampai dengan pemberhentian (pasal 165 poin 1).

Perencanaan karier ini tidak terbatas kepada golongan tertentu, tetapi terbuka bagi siapapun. Hal ini dijelaskan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 1 poin 22 bahwa kebijakan dan manajemen ASN dengan Sistem Merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Artinya bahwa, pemerintah menjamin keterbukaan sistem perencanaan karir tersebut dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas aparatur.

Pelaksanaan otonomi daerah melalui Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan penuh kepada daerah melalui Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengelolaan sumber daya aparturnya sebagaimana disebutkan pada pasal 21 poin 3 UU No. 32 Tahun 2004 tersebut.

Kewenangan penuh kepada kepala daerah sering sekali dirasakan aparatur sebagai sebuah dilema yang tidak bisa terpisahkan dalam perencanaan karier seorang aparatur dengan alasan Pejabat pembina kepegawaian atau user dari pada aparatur. Saat PPK tidak senang, akan dilakukan pergantian dengan alasan tidak menunjukkan kinerja yang baik atau tidak dapat mendukung visi dan misi serta program Kepala Daerah.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, dalam Undang-Undang No 5 tahun 2014 disebutkan bahwa PNS harus terhindar dari intervensi dan tekanan politik, tapi pada prakteknya aparatur yang tidak mendukung seorang calon Kepala Daerah pada saat pemilihan selalu menjadi korban, tidak peduli kemampuan, skill, pendidikan, dan

pengalaman. Bahkan salah satu upaya pemerintah dalam memberikan peluang untuk perencanaan karir aparatur saat ini yaitu melalui lelang terbuka. Akan tetapi lagi-lagi mekanismenya pengambil keputusannya tidak ditentukan oleh panitia seleksi, tetapi ditentukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan yang merupakan badan yang bertanggungjawab terhadap perencanaan karir pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Nias Selatan memiliki tanggungjawab yang sangat besar. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan harus mampu menyediakan aparatur yang handal sesuai dengan kebutuhan dalam kondisi keterbatasan pendanaan karena kondisi keuangan daerah yang masih defisit. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan harus mampu keluar dari tekanan politik yang ada dalam merencanakan karir seorang aparatur sebagaimana diamanatkan Undang-Undang No 5 Tahun 2014.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan penelitian ini menggunakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan. Dalam metode pendekatan kualitatif. Penentuan subjek penelitian atau responden dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *Purposive Sampling*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, interview (wawancara) dan studi dokumentasi. Berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu : (1) data primer berupa rekaman atau video dan juga catat-mencatat saat wawancara akan dimulai. Dan (2) data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti Biro Pusat Statistik (BPS), buku, laporan, jurnal, dan lain-lain. Langkah analisis data akan melalui beberapa tahap yaitu: mengelompokkan, memilih dan memilah data, lalu kemudian menganalisisnya. Analisa data ini berupa narasi dari rangkaian hasil penelitian yang muaranya untuk menjawab rumusan masalah.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Peranan Badan Kepegawaian Daerah Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kabupaten Nias Selatan**

Dalam sudut pandang administrasi publik, perencanaan karir memiliki posisi sentral dalam manajemen organisasi. Manajemen organisasi yang baik akan menempatkan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam posisi yang menguntungkan. Baik dari sudut pandang organisasi maupun dari sudut pandang sumber daya manusia itu sendiri. Dari sudut pandang sumber daya manusia sebagai individu dalam organisasi, tentunya ada keinginan pribadi yang ingin dicapai ketika memutuskan untuk bergabung dengan suatu organisasi, misalnya jenjang karir yang jelas. Dalam hal ini, organisasi bertanggung jawab penuh dalam memberikan sosialisasi dan pengetahuan tentang kejelasan karir yang akan dijalani seseorang dalam kehidupan karirnya, melalui mekanisme perencanaan karir organisasional.

Dalam sudut pandang perencanaan pembangunan daerah, ada dua perspektif yang dapat digunakan dalam melihat perencanaan karir. Perspektif pertama yaitu tujuan dari perencanaan pembangunan daerah. Suatu pembangunan daerah direncanakan dalam rangka mencapai dua hal, yaitu keberhasilan dari pembangunan itu sendiri dan penguatan kelembagaan. Tujuan penguatan kelembagaan ini perlu dibangun melalui pembangunan kapasitas sumber daya aparatur pemerintahnya, termasuk di dalamnya dengan merencanakan pengembangan karir aparatur itu sendiri. Hal ini perlu dilakukan sebagai

bentuk akuntabilitas pemerintah kepada aparaturnya, sehingga menjamin objektivitas dan transparansi dalam pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil di daerah. Sedangkan perspektif kedua memandang perencanaan karir yang merupakan bagian dari pembangunan manusia, adalah dimensi lain yang terintegrasi dengan pembangunan daerah itu sendiri. Tjokroamidjojo (1995b : h. 44) mengungkapkan bahwa konsep pembangunan nasional dewasa ini tidak hanya terbatas pada pembangunan ekonomi saja, tetapi lebih bersifat integral dan mencakup berbagai bidang pembangunan, termasuk sumber daya manusia dan bidang-bidang sosial lainnya.

Berikut adalah hasil wawancara kepada Kabid Pengembangan kompetensi Aparatur tentang perencanaan Karir PNS.

*“Bidang Perencanaan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program di bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai yang meliputi pengadaan, pengangkatan pegawai dan pengembangan karier PNS. Dalam menyelenggarakan tugas pokok, Bidang Perencanaan Pengembangan Pegawai mempunyai fungsi:*

- a. Menghimpun Peraturan Perundang-undangan di bidang Perencanaan Pengembangan Kepegawaian;*
- b. Penyusunan perencanaan pengadaan, pengangkatan dan pengembangan karir PNS;*
- c. Penyusunan pedoman dan petunjuk teknis bidang Perencanaan Pengembangan Pegawai;*
- d. Perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan bidang Perencanaan Pengembangan Pegawai;*
- e. Menghimpun dan mengolah data Formasi Pegawai;*
- f. Menghimpun dan mengolah data rencana dan menyelenggarakan pengadaan, Pegawai;*
- g. Mengelola sarana dan prasarana bidang perencanaan pengembangan pegawai;*
- h. Memimpin dan melakukan pembinaan Pegawai/staf dibawahnya*
- i. Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan atasan.*

*Untuk Menyelenggarakan fungsi sebagaimana tersebut diatas, Bidang Perencanaan Pengembangan Pegawai mempunyai uraian tugas sebagai berikut:*

- a. Menyusun rencana kegiatan Bidang sesuai dengan program kerja Badan Kepegawaian Daerah sebagai pedoman pelaksanaan tugas;*
- b. Menyusun rencana kebutuhan Bidang;*
- c. Memberi petunjuk dan mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan tugasnya agar dilaksanakan dengan efektif dan efisien;*
- d. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas agar dilaksanakan secara baik dan benar;*
- e. Memeriksa dan memaraf konsep naskah dinas yang akan ditandatangani oleh atasan.*
- f. Menyusun bahan dan menganalisis data dalam rangka penyusunan petunjuk teknis pengadaan dan perencanaan pengembangan pegawai;*
- g. Menyusun bahan dalam rangka pelaksanaan teknis operasional di bidang perencanaan dan pengembangan pegawai;*
- h. Memberi saran atau pertimbangan sesuai bidang tugas kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam rangka pengambilan keputusan;*

- i. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan tugas pada bidang perencanaan dan pengembangan pegawai;
- j. Melakukan koordinasi dengan bidang-bidang lingkup Badan Kepegawaian Daerah Guna melancarkan pelaksanaan tugas;
- k. Menilai hasil kerja bawahan sebagai dasar pembuatan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3);
- l. Mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan oleh bidang perencanaan dan pengembangan pegawai;
- m. Melaporkan hasil kegiatan bidang perencanaan dan pengembangan pegawai baik lisan maupun tertulis melalui Sekretaris kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah.

Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan menyatakan :

*“Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menyanggah Nomor Induk Pegawai (NIP) yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang direkrut melalui seleksi umum maupun pengangkatan melalui honorer adalah pegawai yang selama ini menjalankan tugas-tugas pemerintah daerah dalam berbagai bentuk pelayanan mulai dari petugas kebersihan sampai kepada pejabat eselon II di daerah (setingkat Kepala Dinas dan Sekretaris Daerah). Kesan negatif yang selama ini apabila seseorang sudah diangkat kinerjanya menurun dibandingkan pada saat menjadi honorer atau pegawai kontrak lainnya. Bila dibandingkan kinerja PNS saat ini dengan kinerja pegawai swasta tentunya, bukan rahasia umum bahwa kinerja aparatur masih kalah. Berbagai faktor penyebab kinerja PNS menurun secara umum diantaranya bermula pada manajemen kepegawaian mulai dari perekrutan, pengelolaan, sampai pada pengawasan dan sanksi hukuman yang belum dilaksanakan secara maksimal.*

*Program pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang sangat penting bagi Pegawai Negeri Sipil, karna program ini sebagai rangkaian program kegiatan yang direncanakan agar nantinya mampu memberikan hasil yang maksimal bagi Pegawai Negeri Sipil Tersebut. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai sebagai penyelenggara program Diklat yang berada didalam kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah bertugas dalam melaksanakan perencanaan kurikulum, mempersiapkan materi pelajaran dan melaksanakan evaluasi setelah penyelenggaraan diklat*

*Dalam pengembangan kompetensi ASN dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran selain dengan pendidikan formal melalui tugas belajar dan ijin belajar sebagaimana keharusan pengembangan tersebut. Selain itu pula pengembangan kompetensi dilakukan dengan pertukaran PNS dengan pegawai swasta paling lama satu tahun yang pelaksanaannya dikoordinasikan dengan LAN dan BKN”.*

Pada hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sangat berperan dalam perencanaan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal tersebut terlihat dari susunan tugas dan program-program pengembangan yang dilaksanakan oleh BKD yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM dari Pegawai ASN atau Pegawai negeri Sipil.

### **Analisis Pengembangan Karir**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah bentuk profesi. dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPKK). Aparatur sipil negara dalam pengelolaannya diatur dalam manajemen aparatur sipil negara seperti yang tertulis dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Sementara itu, untuk Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan.

Guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kompetensi PNS diperlukan sistem pembinaan yang mampu memberikan kesinambungan terjaminnya hak dan kewajiban PNS dengan misi tiap organisasi pemerintah. Demikian juga untuk memotivasi kinerja PNS perlu disusun pola karir dan pengembangan karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal. Dalam konteks perencanaan karir, berikut akan diuraikan proses yang ada melalui kebijakan-kebijakan, tahapan-tahapan dalam perencanaan karir, pihak-pihak yang terlibat, hasil dari proses perencanaan karir, serta faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karir.

### **Kebijakan-Kebijakan yang Berkaitan dengan Perencanaan Karir**

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan belum membuat derivasi kebijakan kepegawaian di tingkat daerah, terutama yang berkaitan dengan perencanaan karir PNS secara spesifik. Namun demikian, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan mengacu kepada kebijakan-kebijakan konsep umum kepegawaian dalam pelaksanaan perencanaan pengembangan karir PNS, seperti Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara. integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 kemudian diubah pertama kali dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Berdasarkan undang-undang berikut maka terbentuklah Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. Konsep tersebut meliputi penggunaan berbagai aspek dalam kompetensi sebagai bahan pertimbangan jabatan dan kepangkatan, seperti latar belakang pendidikan, riwayat pengalaman kerja, dan juga kompetensi perilaku yang berkaitan dengan akhlak dan mental.

Kemudian berdasarkan Undang-Undang dan peraturan pemerintah tentang Pegawai Negeri Sipil, perencanaan karir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan mengacu pada Peraturan Bupati Nias Selatan Nomor 60 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan yang bertujuan untuk menentukan kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah. Kemudian sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Karna untuk melakukan tahapan-tahapan perencanaan karir, prestasi kerja adalah salah satu faktor yang harus dipertimbangkan.

Kenaikan pangkat reguler tertinggi diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pangkat:

- a. Pengatur Muda golongan ruang II/a, bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Dasar.
- b. Pengatur golongan ruang II/c, bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- c. Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d, bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat Pertama.
- d. Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b, bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat Atas 3 Tahun, Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat Atas 4 Tahun, Ijazah Diploma I, atau Ijazah Diploma II.
- e. Penata golongan ruang III/c, bagi yang memiliki Ijazah Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa, Ijazah Diploma III, Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Akademi atau Ijazah Bakaloreat.
- f. Penata Tingkat I golongan ruang III/d, bagi yang memiliki Ijazah Sarjana (SI), atau Ijazah Diploma IV.
- g. Pembina golongan ruang IV/a, bagi yang memiliki Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker, Ijazah Magister (S2), atau ijazah lain yang setara
- h. Diangkat menjadi Pejabat Negara;
- i. Memperoleh surat tanda tamat belajar atau ijazah;
- j. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu;
- k. Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar; dan
- l. Dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaannya atau jabatan fungsional tertentu.

Kenaikan pangkat pilihan bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, atau jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden, diberikan dalam batas jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

Kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dapat diberikan kenaikan pangkat pilihan apabila:

- a. Telah 4 tahun dalam pangkat terakhir.
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan setiap unturnya sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir,

- c. Lulus ujian dinas bagi kenaikan pangkat yang akan pindah golongan, kecuali telah dibebaskan karena pendidikan/pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti,
- d. Tidak akan melampaui pangkat atasannya,
- e. Belum mencapai pangkat tertinggi yang ditetapkan bagi jabatannya.

Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dan pangkatnya masih 1 tingkat dibawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, apabila:

- a. Telah 1 tahun dalam pangkat terakhir,
- b. Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya; dan
- c. Setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Ketentuan sekurang-kurangnya 1 tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya sebagaimana dimaksud yaitu :

- a. Dihitung sejak yang bersangkutan dilantik dalam jabatan yang definitif.
- b. Bersifat kumulatif lebih dari 1 jabatan struktural tetapi tidak terputus dalam tingkat jabatan struktural yang sama.

Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural dan pangkatnya masih satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditetapkan bagi jabatan yang didudukinya, tetapi telah 4 tahun atau lebih dalam pangkatnya yang terakhir, dapat dipertimbangkan kenaikan pangkatnya setingkat lebih tinggi pada periode kenaikan pangkat berikutnya setelah ia dilantik dalam jabatannya itu, apabila setiap unsur penilaian prestasi kerja (DP-3) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan fungsional tertentu Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan fungsional tertentu dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali setingkat lebih tinggi apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah 2 tahun dalam pangkat terakhir;
- b. Telah memenuhi angka kredit yang ditentukan; dan Setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden diatur dengan peraturan perundang-undangan tersendiri, misalnya jabatan hakim pengadilan.

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya selama 1 tahun terakhir, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir, dan
- b. Setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 bernilai amat baik dalam 1 tahun terakhir.

Prestasi kerja luar biasa adalah prestasi kerja yang sangat menonjol yang secara nyata diakui dalam lingkungan kerjanya, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan secara nyata menjadi teladan bagi pegawai lainnya. Penilaian prestasi kerja luar biasa baiknya dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh pejabat pembina kepegawaian. Prestasi kerja luar biasa baiknya dinyatakan dalam surat keputusan yang ditandatangani sendiri oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Penetapan prestasi kerja luar biasa baiknya tidak dapat didelegasikan kepada pejabat lain. Kenaikan pangkat karena Pegawai Negeri Sipil menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya diberikan tanpa terikat jenjang pangkat dan/atau ketentuan ujian dinas.

Bagi Pegawai Negeri Sipil yang menjadi pejabat negara tetapi diberhentikan dari jabatan organiknya, tidak dapat diberikan kenaikan pangkat karena prestasi kerja luar biasa baiknya berdasarkan jabatan organik yang didudukinya; dengan ketentuan :

- a. Bagi yang menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu, kenaikan pangkatnya dipertimbangkan berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk pemberian kenaikan pilihan;
- b. Bagi yang tidak menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu, kenaikan pangkatnya dipertimbangkan berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk pemberian kenaikan pangkat reguler.

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh STTB/Ijazah/Diploma Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh :

- a. Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang setingkat dan masih berpangkat Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Juru golongan ruang I/c,
- b. Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Diploma I atau setingkat dan masih berpangkat Juru Tingkat I golongan ruang I/d ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda, golongan ruang II/a,
- c. Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa atau Diploma II dan masih berpangkat Pengatur Muda, golongan ruang II/a kebawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b,
- d. Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Akademi, atau Ijazah Diploma III, dan masih berpangkat Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur, golongan ruang II/c,
- e. Ijazah Sarjana (SI), Atau Ijazah Diploma IV dan masih berpangkat Pengatur Tingkat I, golongan ruang II/d ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda, golongan ruang III/a,
- f. Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker, Ijazah Magister (S2) atau ijazah lain yang setara, dan masih berpangkat Penata Muda, golongan ruang, III/a ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b,
- g. Ijazah Doktor (S3), dan masih berpangkat Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b kebawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata, golongan ruang III/c.

Ijazah sebagaimana dimaksud adalah ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan tinggi negeri dan/atau ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan tinggi swasta yang telah diakreditasi dan/atau telah mendapat izin penyelenggaraan dari Menteri yang bertanggung jawab dibidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan Ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan tinggi di luar negeri hanya dapat dihargai apabila telah diakui dan ditetapkan sederajat dengan ijazah dari sekolah atau perguruan tinggi negeri yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan.

Kenaikkan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah/ Diploma dapat dipertimbangkan setelah memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Akan diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh;
- b. Sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir;

- c. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir;
- d. Memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu; dan
- e. Lulus ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah.

Bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah memiliki surat tanda tamat belajar/ijazah yang diperoleh sebelum yang bersangkutan diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil, berlaku ketentuan mengenai kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh surat tanda tamat belajar/ijazah atau diploma. Ujian penyesuaian ijazah bagi Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh STTB/Ijazah/Diploma Ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah berpedoman kepada materi ujian penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan tingkat ijazah yang diperoleh dan substansi yang berhubungan dengan tugas pokoknya. Pelaksanaan ujian kenaikan pangkat tersebut diatur lebih lanjut oleh instansi masing-masing. Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas belajar Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan untuk mengikuti tugas belajar merupakan tenaga terpilih yang dipandang cakap dan dapat dikembangkan untuk menduduki suatu jabatan, oleh sebab itu selama mengikuti tugas belajar wajib dibina kenaikan pangkatnya.

Pegawai Negeri Sipil yang sedang melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu diberikan kenaikan pangkat setiap kali setingkat lebih tinggi, apabila:

- a. Sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir,
- b. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir, dan Masih dalam batas jenjang pangkat bagi jabatan yang diduduki sebelum tugas belajar. Pegawai Negeri Sipil yang telah selesai melaksanakan tugas belajar dan memperoleh STTB/ ijazah/ diploma pendidikan yang diikutinya, dapat diberikan kenaikan pangkat menurut ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kenaikkan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas belajar, baru dapat diberikan apabila:

- a. Sekurang-kurang telah 1 tahun dalam pangkat terakhir; dan
- b. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir.

Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan/diperbantukan secara penuh diluar instansi induknya. Yang dimaksud dipekerjakan/diperbantukan secara penuh diluar instansi induknya dalam ketentuan ini adalah dipekerjakan/diperbantukan secara penuh pada negara sahabat atau badan internasional dan badan lain yang ditentukan pemerintah, antara lain perusahaan jawatan, Palang Merah Indonesia, rumah sakit swasta, badan-badan sosial, dan lembaga pendidikan.

Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan atau diperbantukan di luar instansi induknya dan diangkat dalam jabatan pimpinan yang ditetapkan persamaaan eselonnya, dapat diberikan kenaikan pangkat setiap kali setingkat lebih tinggi, apabila :

- a. Sekurang-kurangnya telah 4 tahun dalam pangkat terakhir,
- b. Setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir, dan
- c. Masih dalam pangkat yang ditetapkan untuk eselon jabatannya. Kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan atau diperbantukan di luar instansi induk

hanya dapat diberikan sebanyak-banyaknya 3 kali, kecuali bagi yang dipekerjakan atau diperbantukan pada lembaga kependidikan, sosial, kesehatan, dan perusahaan jawatan. Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan atau diperbantukan di luar instansi induknya dan yang menduduki jabatan fungsional tertentu untuk kenaikan pangkatnya harus memenuhi angka kredit, disamping syarat-syarat untuk kenaikan pangkat berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Kenaikan Pangkat Anumerta Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan tewas, diberikan kenaikan pangkat anumerta setingkat lebih tinggi.

Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan tewas adalah:

- a. Meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya; Meninggal dunia dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinasnyanya, sehingga kematian itu disamakan dengan meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
- b. Meninggal dunia yang langsung diakibatkan oleh luka atau cacat jasmani atau cacat rohani yang didapat dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
- c. Meninggal dunia karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat tindakan terhadap anasir itu.

Kenaikan pangkat anumerta ditetapkan berlaku mulai tanggal, bulan dan tahun Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tewas. Pemberian kenaikan pangkat anumerta harus diusahakan sebelum Pegawai Negeri Sipil yang tewas dimakamkan dan surat keputusan kenaikan pangkat anumerta tersebut hendaknya dibacakan pada waktu upacara pemakaman. Untuk menjamin agar pemberian kenaikan pangkat anumerta dapat diberikan sebelum Pegawai Negeri Sipil yang tewas itu dimakamkan, maka ditetapkan keputusan sementara. Pejabat yang berwenang menetapkan keputusan sementara adalah Pejabat Pembina Kepegawaian instansi masing-masing untuk Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan tewas dalam pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e ke bawah. Apabila tempat kedudukan Pejabat Pembina Kepegawaian tersebut jauh dari instansi tempat bekerja Pegawai Negeri Sipil yang tewas sehingga tidak memungkinkan diberikan kenaikan pangkat anumerta sebelum Pegawai Negeri Sipil yang tewas itu dimakamkan, camat atau pejabat pemerintah setempat lainnya misalnya kepolisian setempat atau kepala sekolah negeri, dapat menetapkan keputusan sementara. Kepala kantor atau pimpinan unit kerja membuat laporan tentang tewasnya Pegawai Negeri Sipil sebagai bahan penetapan keputusan sementara oleh camat atau pejabat lainnya. Berdasarkan laporan tersebut camat atau pejabat pemerintah setempat lainnya mempertimbangkan pemberian kenaikan pangkat anumerta, dan apabila menurut pendapatnya memenuhi syarat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka pejabat tersebut menetapkan keputusan sementara tentang pemberian kenaikan pangkat anumerta. Pejabat yang menetapkan keputusan sementara tersebut diatas, selambat-lambatnya dalam waktu 7 hari kerja wajib melaporkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian instansi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Berdasarkan bahan-bahan kelengkapan administrasi yang disampaikan oleh pejabat yang menetapkan keputusan sementara tersebut, maka Pejabat Pembina Kepegawaian mempertimbangkan penetapan keputusan sementara kenaikan pangkat anumerta tersebut.

Apabila terdapat alasan yang cukup untuk pemberian kenaikan pangkat anumerta maka Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan usul kepada:

- a. Presiden, bagi Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan menjadi Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas dan tembusan disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara sebagai bahan pertimbangan teknis kepada Presiden.
- b. Kepala Badan Kepegawaian Negara, bagi Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.

Apabila almarhum/almahum Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dinyatakan tewas karena benar terbukti bahwa ia meninggal dunia dalam dan karena dinas, maka keputusan sementara tentang pemberian kenaikan pangkat anumerta ditetapkan menjadi keputusan definitif oleh pejabat yang berwenang yaitu:

- a. Presiden, bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinaikkan pangkatnya menjadi Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas setelah mendapat pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara.
- b. Kepala Badan Kepegawaian Negara, bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat yang dinaikkan pangkatnya menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.

Apabila almarhum/almahum Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan ternyata tidak memenuhi syarat untuk dinyatakan tewas, maka keputusan sementara tentang pemberian kenaikan pangkat anumerta tersebut tidak dapat ditetapkan menjadi keputusan definitif oleh pejabat yang berwenang, dan keputusan sementara tersebut tidak berlaku untuk mengurus hak-hak kepegawaiannya. Dalam hal yang bersangkutan tersebut di atas tidak memenuhi syarat untuk mendapat kenaikan pangkat anumerta tetapi memenuhi syarat untuk mendapat kenaikan pangkat pengabdian karena meninggal dunia, dapat diberikan kenaikan pangkat pengabdian dengan keputusan pejabat yang berwenang sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keputusan kenaikan pangkat anumerta membawa akibat kenaikan gaji pokok, dengan demikian pensiun pokok bagi janda/duda Pegawai Negeri Sipil yang tewas didasarkan kepada gaji pokok dalam pangkat anumerta. Calon Pegawai Negeri Sipil yang tewas diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan tewas dan diberikan kenaikan pangkat anumerta serta diberikan hak-hak kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan tewas. Kenaikan Pangkat Pengabdian

Kenaikan pangkat pengabdian bagi Pegawai Negeri Sipil diberikan kepada:

- a. Pegawai Negeri Sipil yang meninggal dunia,
- b. Pegawai Negeri Sipil yang akan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun karena mencapai batas usia pensiun, dan
- c. Pegawai Negeri Sipil yang oleh Tim Penguji Kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.

Pegawai Negeri Sipil yang meninggal dunia atau akan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun karena mencapai batas usia pensiun dapat diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi apabila:

1. Memiliki masa bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil selama:
  - a. Sekurang-kurangnya 30 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 bulan dalam pangkat terakhir;
  - b. Sekurang-kurangnya 20 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam pangkat terakhir; atau

- c. Sekurang-kurangnya 10 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 2 tahun dalam pangkat terakhir,
2. Setiap unsur penilaian DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 tahun terakhir, dan
3. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat dalam 1 tahun terakhir.

Masa bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil secara terus menerus yang dimaksud dalam ketentuan ini adalah masa kerja yang dihitung sejak diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri Sipil sampai dengan yang bersangkutan meninggal dunia atau mencapai batas usia pensiun dan tidak terputus statusnya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Kenaikan pangkat pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang meninggal dunia atau mencapai batas usia pensiun tersebut ditetapkan dengan :

- a. Keputusan Presiden, bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinaikkan pangkatnya menjadi Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas setelah mendapat pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara;
- b. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara, bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinaikkan pangkatnya menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.

Kenaikan pangkat pengabdian bagi Pegawai Negeri Sipil yang mencapai batas usia pensiun yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden, ditetapkan sekaligus dalam keputusan pemberhentian dengan hak pensiun Pegawai Negeri Sipil tersebut. Kenaikan pangkat pengabdian bagi Pegawai Negeri Sipil yang meninggal dunia berlaku terhitung mulai tanggal Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan meninggal dunia. Kenaikan pangkat pengabdian bagi Pegawai Negeri Sipil yang mencapai batas usia pensiun berlaku terhitung mulai tanggal 1 pada bulan yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun.

Pegawai Negeri Sipil yang oleh tim penguji kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi. Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan cacat karena dinas adalah:

1. Cacat yang disebabkan oleh kecelakaan yang terjadi:
  - a. Dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
  - b. Dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinas, sehingga kecelakaan itu disamakan dengan kecelakaan yang terjadi dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
  - c. Karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat tindakan terhadap anasir itu.
2. Cacat yang disebabkan oleh sakit yang diderita sebagai akibat langsung dari pelaksanaan tugas. Kenaikan pangkat pengabdian disebabkan cacat karena dinas ditetapkan dengan :
  - a. Keputusan Presiden, bagi Pegawai Negeri Sipil untuk kenaikan pangkat menjadi Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas, setelah mendapat pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara;

- b. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara, bagi Pegawai Negeri Sipil untuk kenaikan pangkat menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.

Kenaikan pangkat pengabdian yang disebabkan cacat karena dinas, berlaku mulai tanggal yang bersangkutan oleh tim penguji kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri. Calon Pegawai Negeri Sipil yang oleh Tim Penguji Kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, diberikan kenaikan pangkat pengabdian berlaku terhitung mulai tanggal 1 pada bulan yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, dan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kepala Badan Kepegawaian Negara atas usul Pejabat Pembina Kepegawaian yang bersangkutan menetapkan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil sekaligus pemberian kenaikan pangkat pengabdian dan pemberhentian dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan hak pensiun. Pegawai Negeri Sipil yang dinyatakan cacat dalam dan karena dinas dan tidak dapat dipekerjakan lagi dalam semua jabatan negeri diberikan pensiun sebesar yang tertinggi bagi PNS sebesar 75 % dari dasar pensiun (gaji pokok) dan disamping itu diberikan tunjangan cacat menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tunjangan cacat sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1981 tiap bulan adalah :

- a. 70% dari gaji pokok apabila kehilangan fungsi: penglihatan pada kedua belah mata; atau pendengaran pada kedua belah telinga; atau kedua belah kaki dari pangkal paha atau dari lutut kebawah.
- b. 50% dari gaji pokok apabila kehilangan fungsi: lengan dari sendi bahu kebawah; atau kedua belah kaki dari mata kaki kebawah.
- c. 40% dari gaji pokok apabila kehilangan fungsi: lengan dari atau dari atas siku kebawah; atau sebelah kaki dari pangkal paha.
- d. 30% dari gaji pokok apabila kehilangan fungsi: penglihatan dari sebelah mata; atau pendengaran dari sebelah telinga; atau tangan dari atau dari atas pergelangan kebawah; atau sebelah kaki dari mata kaki kebawah.

Dalam hal terjadi beberapa cacat sebagaimana dimaksud maka besarnya tunjangan cacat ditetapkan dengan menjumlahkan persentase dari tiap cacat, dengan ketentuan paling tinggi 100% dari gaji pokok Ujian Dinas Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk dapat dinaikkan pangkatnya, disamping memenuhi syarat yang ditentukan, harus lulus ujian dinas, kecuali ditentukan lain menurut ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ujian dinas tingkat I untuk kenaikan pangkat dari Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d menjadi Penata Muda golongan ruang III/a. Ujian dinas tingkat II untuk kenaikan pangkat dari Penata Tingkat I golongan ruang III/d menjadi Pembina golongan ruang IV/a. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah melaksanakan ujian dinas bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan masing-masing.

Pegawai Negeri Sipil yang dikecualikan dari ujian dinas untuk kenaikan pangkat pindah golongan karena:

- a. Telah menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;

- b. Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- c. Tewas atau meninggal dunia sehingga kepadanya dapat diberikan kenaikan pangkat anumerta/pengabdian,
- d. Telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV yang setara dengan ujian dinas tingkat I atau pendidikan dan pelatihan kepemimpinan III yang setara dengan ujian dinas tingkat II,
- e. Memperoleh:
  1. ijazah Sarjana (S1) atau Diploma IV untuk ujian dinas tingkat I;
  2. ijazah dokter, ijazah apoteker, magister (S2) dan ijazah lain yang setara atau doktor (S3), untuk ujian dinas tingkat I atau ujian dinas tingkat II.

### **Tahapan-Tahapan dalam Perencanaan Karir**

Adapun dalam proses merencanakan karir PNS di kabupaten Nias Selatan, tahapan yang dilakukan dimulai dari penerimaan CPNS, sosialisasi jabatan, penilaian kinerja, pengusulan dari Kepala SKPD, pertimbangan Baperjakat, dan pengangkatan dalam jabatan.

Seharusnya dalam tataran praktis, menurut Handoko (2008 h. 127-130) BKD dan Diklat dapat mendorong perencanaan karir dengan tiga cara yaitu pendidikan karir, penyediaan informasi dan konseling. Hal-hal tersebut belum diakomodasi secara optimal dalam bentuk kegiatan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan. Padahal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten harus mengambil peranan aktif dalam perencanaan karir pegawainya. Perencanaan karir perlu ditangani karena rencana-rencana tentang sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan penyediaan sumber daya manusia di waktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karir yang dimulai dari tahapan usulan.jaudi

Sedangkan, jika tahapan-tahapan yang ada dalam perencanaan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan tersebut disandingkan dengan tahapan-tahapan dalam penempatan pegawai menurut pendapat Sulistiyani dan Rosidah (2003 h. 155-156), maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia yang dilakukan melalui inventarisasi data-data pendukung bahan pertimbangan jabatan dan kepangkatan,
- b. mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan, secara faktual hal ini dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan karir PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan, seperti kegiatan penempatan PNS, kegiatan penyusunan rencana pembinaan karir PNS, kegiatan penyusunan analisis standar kompetensi jabatan PNS, dan kegiatan penilaian kinerja PNS
- c. mengembangkan kriteria seleksi yang valid, hal ini yang nampaknya belum terlihat dalam perencanaan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan. Mengingat pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan karir PNS ini masih mengacu kepada konsep-konsep umum dalam pokok-pokok kepegawaian dan belum mengarah kepada perumusan hal-hal yang bersifat spesifik seperti kriteria seleksi yang valid. Dalam praktiknya, karakteristik setiap organisasi pasti memberikan warna yang berbeda dalam pengembangan metode dan hasilnya. Namun yang paling penting adalah perlunya bagi organisasi untuk menetapkan kualifikasi minimal,

mulai dari kualifikasi sumber daya manusianya, kualifikasi jabatan, sampai dengan kualifikasi seleksi.

Skema pengisian formasi jabatan sebagaimana yang diamanahkan peraturan perundangan-undangan didasarkan pada kesesuaian antara kualifikasi jabatan dan kompetensi pegawai itu sendiri. Namun demikian, dalam praktik pengembangan karir PNS di daerah, mulai dari pengusulan sampai pengangkatan dalam jabatan masih dipengaruhi oleh pertimbangan yang subjektif dari pejabat berwenang. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir pegawai belum memiliki pola-pola yang terukur, mengikat, dan terperinci dalam format pengangkatan dalam jabatan. Sebuah sistem pengembangan karir yang dilaksanakan melalui mekanisme perencanaan karir yang profesional, tidak memerlukan kedekatan secara personal antar pegawai. Tetapi lebih kepada penyediaan data kepegawaian yang lengkap dan akurat, mulai dari kepangkatan, hukuman disiplin, pendidikan dan latihan sampai dengan rekomendasi pimpinan.

### **Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Perencanaan Karir**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa proses perencanaan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan secara keseluruhan melibatkan Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Bagian Hukum dan Perundang-undangan dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, dan Kepala SKPD. Sedangkan pada tahapan selanjutnya, yaitu pembahasan dalam rapat penyusunan rencana pembinaan karir PNS, Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan dan Gubernur Nias sebagai penentu kebijakanlah yang terlibat lebih banyak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan pihak-pihak dalam proses perencanaan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan masih bersifat parsial. Proses tersebut masih membatasi keterlibatan pada unsur organisasi pemerintah dan belum menyentuh aspirasi individu pegawai secara mendalam dan seimbang. Sehingga pengembangan karir PNS yang dilakukan masih bersifat satu arah dan belum mengakomodasi kepentingan karir dari kedua belah pihak, baik organisasi maupun pegawai.

### **Hasil dari Proses Perencanaan Karir**

Sebagai bentuk derivasi dari sebuah kebijakan, maka perlu dibuat bentuk pedoman yang baku dan terstruktur dari sebuah rencana aksi. Sehingga pelaksanaan dari sebuah konsep umum, tidak saja dilindungi oleh payung hukum yang kuat dari sebuah kebijakan, tetapi juga diarahkan dengan benar melalui sebuah perencanaan yang menjadi pedoman pelaksanaan pembangunan di berbagai bidang.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa perencanaan karir PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan tidak dilakukan secara spesifik dan terukur dalam pola-pola perencanaan tertentu. Dokumen-dokumen perencanaan yang ada di lapangan pun menunjukkan bahwa belum ada dokumen resmi yang dijadikan sebagai patokan dalam mengukur pola-pola penjenjangan karir seorang PNS. Berbagai hal seperti belum mendesaknya perencanaan karir dan adanya risiko yang membatasi dalam pengembangan karir jika dibuat sebuah perencanaan karir, menjadi alasan di balik belum lahirnya sebuah perencanaan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan.

Hasil wawancara dengan Kepala BKD Kabupaten Nias Selatan menunjukkan bahwa BKD Kabupaten Nias Selatan telah mengacu kepada konsep umum aturan pokok-pokok kepegawaian dan telah diakomodasi pula dalam kegiatan-kegiatan yang ada pada BKD

Kabupaten Nias Selatan. Namun demikian, konsep tersebut memang belum diperkuat dengan pembentukan pedoman tentang perencanaan pengembangan karir di daerah. Seharusnya, sebagai bentuk derivasi dari peraturan dan kebijakan yang ada, dapat divalidasi kembali melalui penetapan peraturan daerah atau peraturan gubernur untuk memperkuat rancangan dari perencanaan karir PNS. Hal ini diperlukan pula sebagai salah satu bentuk akuntabilitas kelembagaan pemerintah daerah kepada masyarakat pegawainya

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Siagian (2011 h. 206-207), bahwa penelitian menunjukkan bahwa di masa lalu hanya organisasi yang besar saja yang terlibat aktif dalam perencanaan karir para pekerjanya. Lebih lanjut, ia mengungkapkan bahwa terdapat tiga hal yang sering dikemukakan sebagai alasan yang melatarbelakanginya:

- a. Suka menyusun suatu rencana karir bagi para pegawai untuk jangkauan waktu yang jauh ke depan
- b. Diperlukan biaya yang besar untuk menyelenggarakan berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai yang akan mengalami promosi
- c. Perencanaan karir dipandang sebagai urusan dan kepentingan para pegawai sendiri, dan bagian pengelola sumber daya manusia hanya berkewajiban untuk membantu para pegawai.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Nias Selatan**

Faktor-faktor pendukung meliputi adanya komitmen pimpinan dalam manajemen kepegawaian, adanya kejelasan pembagian kewenangan, kedudukan, tugas dan fungsi pada setiap operasional kegiatan, serta tersedianya aparatur yang memenuhi kualifikasi jabatan maupun kepangkatan. Sedangkan faktor-faktor penghambatnya meliputi belum optimalnya perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring dalam pelaksanaan peraturan tentang pembinaan kepegawaian, lingkungan kerja yang tidak mendukung kinerja PNS, belum terpenuhinya proporsionalitas, kuantitas, kualitas, distribusi dan komposisi SDM aparatur sesuai dengan kebutuhan organisasi, belum optimalnya sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG), serta belum optimalnya kualitas pelayanan administrasi kepegawaian dan koordinasi antar bidang yang ada.

Jika didasarkan pada pendapat Siagian (2007 h. 60-61), maka dapat diketahui bahwa dalam setiap organisasi selalu ada kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, akan tetapi terdapat pula kekuatan yang menghalangi terjadinya perubahan. Dengan melihat perbandingan kekuatan pada BKD dan Diklat di atas, kekuatan penghalang memiliki jumlah lebih besar dari kekuatan pendorong, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi belum berada pada kondisi seimbang atau stabil. Situasi seperti ini akan terus berlanjut hingga kedua jenis kekuatan tersebut diseimbangkan, sehingga perlu dilakukan perubahan dalam organisasi. Perubahan dimaksud dapat dilakukan dengan cara memperkuat faktor-faktor pendukung, atau melemahkan faktor-faktor penghambat, atau gabungan dari kedua cara tersebut

### **Faktor Penghambat Perencanaan Karir Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan**

- a. Kurangnya Pegawai Teknis  
Kurangnya pegawai teknis yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias

Selatan disebabkan karena masih banyak pegawai yang tidak mau mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) karena mereka beranggapan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) dilaksanakan dalam waktu yang lama sehingga harus meninggalkan keluarga dan akan banyak mengeluarkan tenaga.

- b. Kurang tepatnya Penempatan pegawai dalam suatu jabatan  
Beberapa penempatan pegawai dalam suatu jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan belum berjalan dengan baik, karena beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang, kemampuan dan keahlian yang dimiliki, sehingga hal ini membuat pegawai yang ditempatkan harus memiliki keinginan yang kuat untuk ingin belajar, mengikuti diklat yang telah disediakan dan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan pekerjaan yang baru didudukinya.

#### **IV. KESIMPULAN**

Pengembangan karir dilakukan dengan menganalisis keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, diklat, kompetensi, dan masa kerja jabatan dan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap PNS untuk meniti karir secara optimal sesuai dengan kompetensinya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Peranan BKD Kabupaten Nias Selatan dalam mengembangkan karir pegawai dapat diuraikan ke dalam dimensi-dimensi pengembangan karir sebagai berikut:
  - a. Kebijakan-kebijakan yang menaungi proses pengembangan karir PNS terbilang minim di tataran pemerintah daerah. Namun, dalam pelaksanaannya, Pemerintah Kabupaten Nias Selatan telah mengacu kepada konsep umum yang tertuang dalam peraturan dan perundang-undangan dari pemerintah pusat tentang pokok-pokok kepegawaian, jabatan struktural, dan jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil.
  - b. Dalam pengembangan karir PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nias Selatan ada beberapa strategi yang dilakukan. Strategi – strategi yang dimaksud, antara lain : 1. Strategi CBHRM merupakan salah satu strategi atau pendekatan baru dalam memetakan kinerja SDM yang mengarah pada profesionalisme dengan mendasarkan pada kompetensi yang tersusun direktori kompetensi; 2. Strategi Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) yang berupa sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang menciptakan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dan syarat pekerjaan; 3. Strategi menggunakan Metode *assessment center* yang berupa prosedur untuk menilai atau mengukur kompetensi yang dimiliki masing – masing pegawai. Metode ini merupakan salah satu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karir pegawai.
  - c. Pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan meliputi pihak internal dan eksternal dari Badan BKD Kabupaten Nias Selatan. Dari pihak internal, meliputi bidang-bidang pada BKD itu sendiri, sedangkan pihak eksternal meliputi Bagian Organisasi dan Bagian Hukum dan Perundang-undangan Kabupaten Nias Selatan, dan pimpinan SKPD. Namun demikian, komposisi ini masih belum menunjukkan peran yang penting dan

- signifikan dari si pegawai sendiri sebagai pihak yang direncanakan karirnya. Sehingga menimbulkan kesan bahwa pengembangan karir hanya bersifat satu arah dan belum mengakomodasi kepentingan-kepentingan dari pegawai itu sendiri.
- d. Terkait hasil dari proses pengembangan karir tersebut, berdasarkan hasil observasi dan keterangan dari pihak-pihak terkait yang dilakukan melalui wawancara, dapat diketahui bahwa BKD Kabupaten Nias Selatan telah memiliki konsep umum yang telah diakomodasi dalam berbagai kegiatan pada BKD. Namun demikian, konsep tersebut memang belum diperkuat dengan pembentukan pedoman tentang peranan pengembangan karir PNS di daerah. Berbagai hal seperti belum mendesaknya perencanaan karir dan adanya risiko yang membatasi dalam pengembangan karir jika dibuat sebuah perencanaan karir, menjadi alasan di balik belum lahirnya sebuah perencanaan karir PNS di Kabupaten Nias Selatan.
2. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir PNS di daerah, baik sebagai faktor pendukung maupun penghambat dalam proses tersebut. Tentu saja dengan berfokus pada sudut pandang BKD sebagai lembaga yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian, bukan dari sudut pandang politis praktis yang spesifik, mengingat keterbatasan peneliti
    - a. Faktor-faktor pendukung meliputi adanya komitmen pimpinan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian, adanya kejelasan pembagian kewenangan, kedudukan, tugas dan fungsi berupa peraturan, pedoman, juklak, juknis pada setiap operasional kegiatan, serta tersedianya sumber daya manusia aparatur yang memenuhi kualifikasi jabatan maupun kepangkatan.
    - b. Sedangkan faktor-faktor penghambatnya meliputi belum optimalnya perencanaan, evaluasi dan monitoring dalam pelaksanaan peraturan tentang pembinaan kepegawaian, lingkungan kerja yang tidak mendukung kinerja PNS, belum terpenuhinya proporsionalitas, kuantitas, kualitas, distribusi dan komposisi SDM aparatur sesuai dengan kebutuhan organisasi, belum optimalnya sistem informasi manajemen kepegawaian, serta belum optimalnya kualitas pelayanan administrasi kepegawaian dan koordinasi antar bidang yang ada.
  3. Upaya yang dilakukan BKD Kabupaten Nias Selatan untuk mewujudkan SDM yang profesional dan berkompetensi yaitu dengan pembinaan karir PNS yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, pengembangan karir SDM berdasarkan kompetensi bertujuan agar organisasi (birograsi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik. Dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada Aparatur Sipil Negara.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku :**

- Agut, S. dan Grau, R., 2002, *Managerial Competency Need and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 13, no 1.31-51.



- Bilson Simamora, 2001, *Memenangkan Pasar Dengan Pemasaran Efektif dan Profitable* PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Byars, L. L. dan Rue, L. W., 1997. *Human Resource Management, 5<sup>th</sup> Edition* The McGraw-Hill Companies, Inc., Chicago
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000, *Perilaku Struktur Proses Organisasi 2*, Terjemahan. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Handoko T Hani. 2003. *Manajemen: Cetakan ketiga belas*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Handoko, T. Hani., 2000, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Mariot Tua Efendi, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, 2007
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta: Bumi Aksara
- Iversen, Ole I., 2000, *Managing people towards a multicultural workforce: An Investigation into the importance of managerial competencies accross national borders in Europe – differences and similiarities*, Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management, Paris May 2000.
- Kadarman. 2001. *Manajemen Strategi*. Jakarta : Gunung Agung
- Mas'ud, Moh., 1994, *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*: Cetakan Ketiga belas Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari, *Metode Pe, Yogyakarta, 1995* penelitian Suatu Pendekatan Proposal, Gajah Mada University Press.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Ruky, S.A. 2003. *SDM Berkualitas*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- R. Palan, 2007, *Competency Management*, Terjemahan, Cetakan 1, Penerbit PPM Jakarta.
- Spencer, L. M dan Spencer, S. M., 1993, *Competent at Work. Model for Superior Performance* .
- Sanberg, Jorgen, 2000, “*Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach*”, *Academy of Management Journal, Vol 43, No1, 9-25* John Wiley & Son, Inc. New York, Brisbane, Chichester, Toronto, Singapore.
- Tisnawati, Ernie & Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen: Cetakan Pertama*. Jakarta: Kreasindo.
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

#### **Jurnal :**

- Anita Naliebrata. 2007. *Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor*. Institut Pertanian Bogor
- Dwi Endang Puspitasari. 2009. *Analisis Pengaruh Pengembangan Karier Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pelaksana Administrasi Institut Pertanian Bogor)*. Institut Pertanian Bogor
- Edi Pringadi. 2008. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu Dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Studi*



- Kasus Pada Pt. Pertamina (Persero) Perkapalan Direktorat Pemasaran dan Niaga Jakarta*). Semarang: Universiitas Diponegoro
- REZA NURUL ICHSAN; LUKMAN NASUTION; SARMAN SINAGA; DHONI MARWAN. "The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch". *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27, 2, 2021, 258-264. doi: 10.47750/cibg.2021.27.02.032
- ICHSAN, Reza Nurul; SE, M. M. *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Sugianto, S., Soemitra, A., Yafiz, M., Dalimunthe, A. A., & Ichsan, R. N. (2022). The Implementation of Waqf Planning and Development Through Islamic Financial Institutions in Indonesia. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(2)
- Ichsan, R., Panggabean, N., Syahbudi, M., & Nasution, L. (2022). STRATEGI PENGEMBANGAN INOVASI BERBASIS EKONOMI KREATIF. *Jurnal Darma Agung*, 30(3), 865 - 882. doi:10.46930/ojsuda.v30i3.2333
- Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution. (2022). THE INFLUENCE OF WORK PROFESSIONALISM ON PERFORMANCE WORK AT THE MEDAN CITY COOPERATIVE AND SME OFFICE. *JURNAL PENELITIAN PENDIDIKAN SOSIAL HUMANIORA*, 7(2), 162-166. <https://doi.org/10.32696/jp2sh.v7i2.1607>
- Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution (2022). Human Resources Management Development Strategy at Microfinance Institutions in North Sumatra, 23(191), 10.47750/QAS/23.191.20. [https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221109\\_b33f84d5-5e1c-45ef-bccc-966dabd7f3ae.pdf](https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221109_b33f84d5-5e1c-45ef-bccc-966dabd7f3ae.pdf)
- Jonner Lumban Gaol, Reza Nurul Ichsan (2022). Traditional Market Management Model Based on Digital Marketing, 32 (191). 10.47750/QAS/23.191.27. [https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221109\\_badab131-f0a9-4b28-86e3-4d41e2aef5be.pdf](https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221109_badab131-f0a9-4b28-86e3-4d41e2aef5be.pdf)