



Ulasan

## STRATEGI MERENCANAKAN KARIR DENGAN MEMAHAMI TIGA PILAR PENGEMBANGAN KARIR PNS

Bayu N. Nugroho

Widyaiswara Ahli Madya pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten, Jl. Raya Lintas Timur Km. 04, Karang Tanjung, Pandeglang, Banten

(Diterima 5 Januari 2017; Direvisi 12 Pebruari 2017; Disetujui 20 Maret 2017; Diterbitkan 11 Agustus 2017)

**Abstrak:** Pendidikan, pangkat, dan jabatan merupakan bagian dari manajemen PNS yang memiliki keterkaitan dalam pengembangan karir PNS. Namun banyak PNS yang belum memahami hubungan ketiganya sehingga mengalami kesulitan dalam merencanakan pengembangan karirnya. Tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam pengembangan karir PNS. Tulisan ini menggunakan teknik studi pustaka yaitu mempelajari berbagai peraturan perundang-undangan, dokumen kepegawaian, dan implementasi peraturan perundang-undangan tersebut dalam pelayanan kepegawaian. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam manajemen PNS terdapat keterkaitan yang sangat erat sehingga perlu dipahami dan direncanakan dengan baik oleh PNS maupun unit kerja yang mengelola kepegawaian pada instansi pemerintah. Penyebutan tiga pilar ditujukan kepada pendidikan, pangkat, dan jabatan yang merupakan istilah baru untuk menunjukkan pentingnya ketiga pilar tersebut dalam mengembangkan karir PNS.

**Keywords:** pendidikan, pangkat, jabatan, manajemen PNS.

Corresponding author: Bayu N. Nugroho, E-mail: [bayu\\_wibanten@yahoo.co.id](mailto:bayu_wibanten@yahoo.co.id), Tel. 0821 1144 1122.

### Tiga Pilar Pengembangan Karir PNS

Manajemen PNS mengatur hak dan kewajiban PNS agar PNS mampu memosisikan dirinya secara tepat dan berperan aktif dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelayan publik, pelaksana kebijakan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa sesuai amanat Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun dalam praktik terdapat indikasi belum optimalnya implementasi berbagai kebijakan manajemen PNS, khususnya dalam pengembangan karir sebagai berikut:

1. Ada PNS yang sudah bekerja cukup lama dan berkinerja baik namun belum dapat dipromosikan karena belum memenuhi syarat pangkat terendah untuk diangkat dalam jabatan administrasi.
2. Ada PNS yang tidak dapat diangkat dalam jabatan administrasi karena pangkatnya sudah terlalu tinggi.

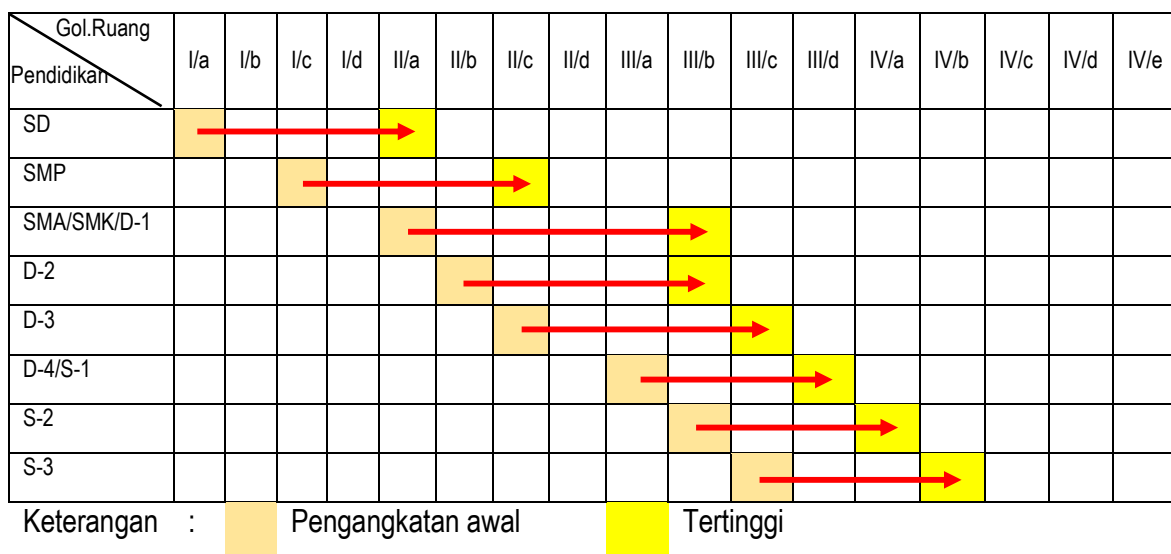
3. Ada PNS yang tidak dapat naik pangkat meskipun masa kerja menuju batas usia pensiunnya masih panjang, karena sudah mencapai pangkat puncak berdasarkan pendidikan dan jabatannya.
4. Ada PNS yang sudah memiliki jenjang pendidikan tinggi namun tidak kunjung dipromosikan/diangkat dalam jabatan karena jurusan yang diambil tidak mendukung pada pelaksanaan tugas jabatan tersebut.

Kondisi di atas tentunya dapat disebabkan oleh berbagai faktor, karena manajemen PNS merupakan sistem yang kompleks. Tulisan ini akan membatasi pembahasan pada keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam pengembangan karir PNS yang disebut sebagai tiga pilar pengembangan karir PNS. Disebut sebagai tiga pilar karena ketiganya saling terkait, dan memiliki pengaruh yang sangat besar dalam pengembangan karir PNS. Ada tiga peraturan perundang-undangan yang krusial terkait tiga pilar ini, yaitu:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
2. Keputusan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 99 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 12 tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat PNS.
3. Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.

Tulisan ini dimaksudkan untuk memberikan solusi agar PNS sebagai perseorangan memiliki pemahaman yang utuh tentang tiga pilar pengembangan karir PNS dan pada gilirannya mampu menyusun strategi perencanaan karirnya. Keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam pengembangan karir PNS dapat dipelajari dari grafik sebagai berikut:

Grafik 1. Keterkaitan Antara Pendidikan dan Pangkat/Golongan Ruang Pengangkatan Awal dan Pangkat/Golongan Ruang Tertinggi yang dapat dicapai PNS



(Sumber: Keputusan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2002)

Grafik di atas menggambarkan bahwa jenjang pendidikan formal menentukan jenjang pangkat awal seseorang diangkat menjadi PNS dan jenjang pangkat puncak yang dapat dicapai oleh seorang PNS

berdasarkan jenjang pendidikannya. Sebagai contoh seseorang yang diangkat menjadi PNS berdasarkan ijazah pendidikan formal SMA, maka pangkat pada pengangkatan awalnya sebagai PNS adalah Pengatur Muda (II/a), dan pangkat puncak yang bisa dicapainya adalah Penata Muda Tk. I (III/b). Seseorang yang diangkat menjadi PNS berdasarkan ijazah pendidikan formal D.4/S.1, maka pangkat pada pengangkatan awalnya sebagai PNS adalah Penata Muda (III/a), dan pangkat puncak yang bisa dicapainya adalah Penata Tk. I (III/b).

Untuk pejabat fungsional, ketentuan tentang pangkat puncak yang bisa dicapainya diatur dalam Peraturan Menteri yang membidangi pendayagunaan aparatur negara tentang jabatan fungsional dan angka kreditnya. Sedangkan pejabat pimpinan tinggi, administrator, dan pengawas, ketentuan tentang pangkat puncak yang bisa dicapainya diatur dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 13 tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 100 tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.

Keputusan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2002 juga mengatur kenaikan pangkat bagi PNS yang memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah atau Diploma. Mengacu pada grafik 1 di atas, dijelaskan bahwa PNS yang memperoleh STTB/ijazah atau diploma dapat dinaikkan pangkatnya sesuai dengan jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki setelah memenuhi syarat diantaranya:

- a. Diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh.
- b. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir.
- c. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.
- d. Memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu.
- e. Lulus ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah.

Grafik 2: Keterkaitan Antara Pendidikan, Pangkat, dan Jabatan Dalam Pengembangan Karir PNS Pada Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan \ Pendidikan	Pelaksana	Pengawas		Administrator		JPT Pratama		JPT Madya	JPT Utama
	Eselon V.A	Eselon IV.B	Eselon IV.A	Eselon III.B	Eselon III.A	Eselon II.B	Eselon II.A	Eselon I.B	Eselon I.A
S-3									
S-2/dokter/apoteker									
S-1/D-4	III/a – III/b	III/b – III/c	III/c – III/d	III/d – IV/a	IV/a – IV/b	IV/b – IV/c	IV/c – IV/d	IV/c – IV/e	IV/d – IV/e
D-3	III/a – III/b	III/b – III/c	III/c – III/d						
D-2	III/a – III/b								
D-1/SMA/SMK	III/a – III/b								
SMP									
SD									

(Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 dan Keputusan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2002)

Grafik di atas menunjukkan keterkaitan antara pangkat dan jabatan struktural. Bahwa setiap jenjang jabatan struktural (administrasi dan JPT) telah ditentukan syarat pangkat terendah dan pangkat tertinggi yang bisa dicapai oleh PNS yang duduk pada jabatan tersebut. Sebagai contoh seorang PNS yang akan diangkat pada jabatan setara eselon III.a (administrator) harus memenuhi syarat pangkat terendah yaitu Pembina (IV/a), dan pangkat tertinggi yang bisa dicapainya adalah Pembina Tingkat I (IV/b). PNS yang akan diangkat pada jabatan setara eselon IV.a (pengawas) harus memenuhi syarat pangkat terendah yaitu Penata (III/c), dan dapat mencapai pangkat tertinggi Penata Tingkat I (III/d).

Grafik di atas juga menunjukkan keterkaitan antara pendidikan dan jabatan struktural (administrasi dan JPT). Warna biru menunjukkan bahwa salah satu persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan Pelaksana harus memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah SLTA atau yang setara. Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan Pengawas harus memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setara ditunjukkan dengan warna krem. Warna kuning menunjukkan bahwa persyaratan

untuk dapat diangkat dalam Jabatan Administrator, JPT Pratama, JPT Madya, dan JPT Utama adalah memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV. Tanda panah menunjukkan pentingnya meningkatkan kualifikasi dan jenjang pendidikan untuk memenuhi syarat pengangkatan dalam jabatan administrasi dan JPT.

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Manajemen ASN, terhadap jabatan PNS dilakukan penyetaraan sebagai berikut:

- a. jabatan eselon I.a kepala lembaga pemerintah nonkementerian setara dengan jabatan pimpinan tinggi utama;
- b. jabatan eselon I.a dan eselon I.b setara dengan jabatan pimpinan tinggi madya;
- c. jabatan eselon II setara dengan jabatan pimpinan tinggi pratama;
- d. jabatan eselon III setara dengan jabatan administrator;
- e. jabatan eselon IV setara dengan jabatan pengawas;
- f. jabatan eselon V dan fungsional umum setara dengan jabatan pelaksana

Keputusan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2002 juga mengatur kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Mengacu pada grafik 2 di atas, dijelaskan bahwa PNS yang menduduki jabatan struktural dan pangkatnya masih 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, apabila:

- a. Telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir.
- b. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya.
- c. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Grafik 3: Keterkaitan Antara Pendidikan, Pangkat, dan Jabatan Dalam Pengembangan Karir PNS Pada Jabatan Fungsional

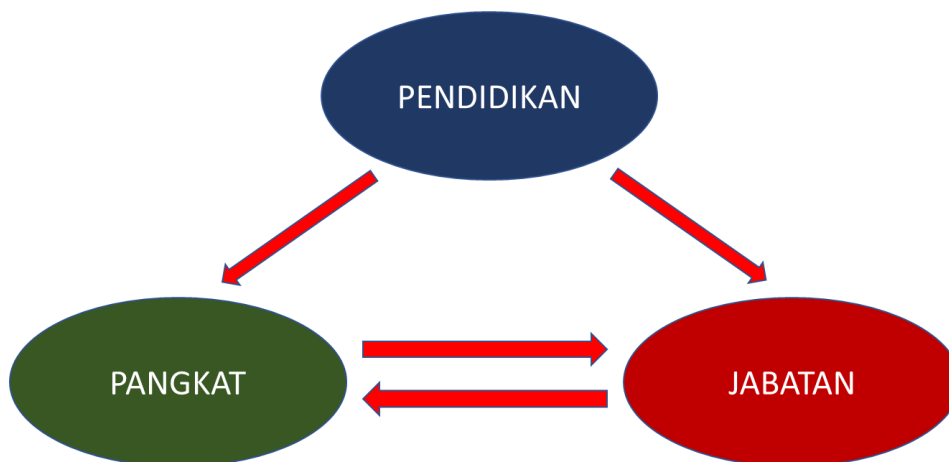
Jabatan \ Pendidikan	Keterampilan				Keahlian			
	Pemula	Terampil	Mahir	Penyelia	Pertama	Muda	Madya	Utama
S-3								
S-2/dokter/ apoteker					III/b	III/c – III/d	IV/a – IV/c	IV/d – IV/e
S-1/D-4					III/a – III/b	III/c – III/d	IV/a – IV/c	IV/d – IV/e
D-3		II/c – II/d	III/a – III/b	III/c – III/d				
D-2	II/b	II/c – II/d	III/a – III/b	III/c – III/d				
D-1/SMA/SMK	II/a	II/b – II/d	III/a – III/b	III/c – III/d				
SMP								
SD								

(Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017)

Grafik di atas menggambarkan keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan fungsional. Warna biru menunjukkan kelompok jenjang pendidikan SMA/SMK/D-1, D-2, dan D-3 sebagai syarat pengangkatan dalam jabatan fungsional keterampilan, sedangkan warna kuning menunjukkan kelompok jenjang pendidikan D-4/S-1, S-2, dan S-3 sebagai syarat pengangkatan dalam jabatan fungsional keahlian. PNS dengan pendidikan SMA/SMK/D-1 diangkat pada jabatan fungsional Pemula pada pangkat Pengatur Muda (II/a). PNS dengan pendidikan D-4/S-1 diangkat pada jabatan fungsional Pertama pada pangkat Penata Muda (III/a). Garis merah vertikal dan horizontal menunjukkan batas antara kelompok jabatan keterampilan dan keahlian. Batas tersebut hanya bisa ditembus melalui peningkatan jenjang pendidikan sebagaimana ditunjukkan oleh tanda panah.

Dari penjelasan di atas dapat digambarkan secara umum keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam perencanaan karir PNS sebagai berikut:

## KETERKAITAN TIGA PILAR DALAM MANAJEMEN PNS



- Keterangan:
1. Pendidikan memengaruhi pangkat.
  2. Pendidikan memengaruhi jabatan.
  3. Pangkat dan jabatan saling memengaruhi.

### Strategi Merencanakan Karir

Tanpa perencanaan karir perseorangan yang baik, karir PNS akan cenderung statis karena hanya menunggu penempatan oleh organisasi. Oleh karena itu PNS perlu melakukan percepatan dengan cara-cara yang baik sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan memahami keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam pengembangan karir PNS, PNS bisa merencanakan karirnya agar harmonis dengan perencanaan karir organisasi.

Dengan memperhatikan grafik dan penjelasan di atas, maka strategi perencanaan karir yang bisa dilakukan PNS diantaranya:

1. Melanjutkan pendidikan ke jenjang D-4/S-1.

Melanjutkan pendidikan ke jenjang D-4/S-1 menjadi strategi pokok karena:

- a. Bagi pejabat fungsional, memiliki ijazah D-4/S-1 menjadi syarat untuk diangkat dalam jabatan fungsional keahlian. Jika tidak diangkat dalam jabatan fungsional keahlian, maka pangkat puncak yang bisa dicapai adalah Penata Tingkat I (III/d). Jika batas usia pensiunnya masih panjang, pejabat tersebut akan mengalami kerugian karena berada pada pangkat dan jabatan yang sama dalam waktu lama sampai tiba waktu pensiun.
- b. Bagi pejabat administrasi, memiliki ijazah D-4/S-1 juga menjadi syarat untuk dapat diangkat dalam jabatan administrator dan JPT. Jika ijazah yang dimiliki SMA/SMK/D-1 atau D-2, maka jabatan administrasi tertinggi yang bisa diduduki adalah Pelaksana, dan pangkat tertinggi yang bisa dicapai adalah Penata Tingkat I (III/b). Jika ijazah yang dimiliki D-3, maka jabatan administrasi tertinggi

yang bisa diduduki adalah Pengawas, dan pangkat tertinggi yang bisa dicapai adalah Penata Tingkat I (III/d). Jika batas usia pensiunnya masih panjang, pejabat tersebut akan mengalami kerugian karena berada pada pangkat dan jabatan yang sama dalam waktu lama sampai tiba waktu pensiun.

- c. Melanjutkan pendidikan juga menguntungkan bagi PNS karena adanya kebijakan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2011 tentang Kenaikan Pangkat Bagi PNS Yang Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah. Sebagai contoh seorang PNS berpendidikan SMA pada pangkat Pengatur Muda (II/a) berhasil memperoleh ijazah S-1 dan memenuhi syarat sebagaimana diatur dalam Perka di atas, maka pada periode kenaikan pangkat berikutnya PNS tersebut dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda (III/a) yang berarti melompati jenjang pangkat Pengatur Muda Tk. I (II/b), Pengatur (II/c), dan Pengatur Tingkat I (II/d). Jenjang pangkat Penata Muda (III/a) yang apabila ditempuh secara reguler membutuhkan waktu 16 tahun (4 kali 4 tahun) dapat dipersingkat menjadi kurang dari 2 tahun saja.
2. Memilih pendidikan lanjutan dengan mempertimbangkan jabatan yang sedang diduduki atau diproyeksikan.

Apabila PNS sudah nyaman dengan jabatan/rumpun jabatan yang didudukinya saat ini maka pendidikan lanjutan yang bisa dipilihnya adalah pendidikan yang menunjang pada pelaksanaan tugas jabatan/rumpun jabatannya. Sebagai contoh PNS pada jabatan pelaksana dengan latar pendidikan SMK bertugas mengelola data dan informasi pada sebuah unit kerja. PNS tersebut sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya karena sesuai dengan passionnya, maka yang bersangkutan dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang D-4/S-1 jurusan komputer untuk meningkatkan kompetensi sekaligus menyiapkan diri agar terpenuhi syarat pengembangan karir pada jabatan pengawas (eselon IV).

PNS juga dapat melanjutkan pendidikan dengan mempertimbangkan jabatan yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Sebagai contoh PNS pada jabatan Pelaksana dengan latar pendidikan SMK bertugas mengelola ketatausahaan pada sebuah unit kerja kesehatan. PNS tersebut tertarik untuk menjadi pejabat fungsional Perawat, maka yang bersangkutan dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang D-4/S-1 jurusan keperawatan agar terpenuhi syarat pengangkatan dalam jabatan fungsional Perawat.

3. Alih jabatan struktural ke fungsional.

Alih jabatan dari struktural ke fungsional menjadi strategi yang penting pada saat pejabat struktural sudah mencapai pangkat tertinggi sesuai jabatan dan/atau pendidikannya. Strategi ini bisa dilakukan oleh pejabat struktural yang berasal dari pejabat fungsional. Sebagai contoh seorang Dokter PNS yang sedang menjabat Kepala UPT Puskesmas (jenjang pengawas/eselon IV.a) sudah mencapai pangkat Pembina (IV/a). PNS tersebut tidak dapat naik pangkat ke jenjang yang lebih tinggi karena pangkat tertinggi sesuai pendidikan dokter adalah Pembina (IV/a) dan pangkat tertinggi sesuai jabatan Kepala UPT Puskesmas adalah Penata Tingkat I (III/d). Agar bisa terus naik pangkat, maka PNS tersebut harus alih jabatan kembali ke jabatan fungsional Dokter, karena pangkat tertinggi yang bisa dicapai oleh jabatan fungsional Dokter jenjang keahlian adalah Pembina Utama (IV/e).

4. Merencanakan kenaikan jabatan dan/atau pangkat jabatan fungsional.



Bagi pejabat fungsional, kenaikan jabatan dan/atau pangkat perlu direncanakan dengan baik, karena kenaikan jabatan dan/atau pangkatnya tergantung pada pengusulan dan penilaian angka kredit. Pejabat fungsional dapat naik pangkat pada masa kerja sekurang-kurangnya dua tahun (lebih cepat 2 tahun dari pada kenaikan pangkat reguler), namun bila tidak mampu mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan dalam masa kerja enam tahun PNS diberhentikan dari jabatan fungsionalnya. Pengusulan kenaikan jabatan fungsional dapat dilakukan pada masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Namun bila tidak mampu mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan PNS tidak dapat naik jabatan sekaligus naik pangkat karena sebelum naik pangkat harus naik jabatan terlebih dahulu. Oleh karena itu pejabat fungsional perlu menyiapkan strategi dalam mengelola angka kreditnya dengan mempelajari secara lebih mendalam ketentuan dari Menteri yang bertanggung jawab dalam bidang pendayagunaan aparatur negara.

## **Kesimpulan**

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sangat penting bagi PNS untuk memahami keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam merencanakan karir PNS. Tanpa perencanaan pendidikan yang tepat seorang PNS bisa terhambat kenaikan pangkatnya. Tanpa perencanaan pendidikan yang tepat seorang PNS tidak dapat dipromosikan dalam jabatan. Tanpa perencanaan pangkat yang tepat seorang PNS dapat terhambat promosi jabatannya. Oleh karena itu PNS sebagai perseorangan perlu terus mengikuti berbagai perkembangan kebijakan di bidang kepegawaian agar PNS tidak hanya menjadi objek dari sistem kepegawaian yang terus berubah mengikuti dinamika penyelenggaraan pemerintahan.

## **Rekomendasi**

Keterkaitan antara pendidikan, pangkat, dan jabatan dalam manajemen PNS perlu dipahami oleh segenap PNS agar mampu merencanakan pengembangan karir perseorangannya. Tanpa pemahaman yang memadai PNS akan menjadi objek dari sistem kepegawaian yang masih terus berubah mengikuti dinamika penyelenggaraan pemerintahan. Dengan memahami keterkaitan tiga pilar tersebut, PNS dapat berkontribusi positif dalam mengembangkan karirnya sehingga terwujud keseimbangan dengan kebutuhan pengembangan karir oleh organisasi. Bentuk kontribusi tersebut diantaranya adalah:

- a. PNS dapat menentukan jurusan dan jenjang pendidikan lanjutan yang akan ditempuhnya agar sesuai dengan kebutuhan pangkat dan jabatan yang tersedia dalam organisasinya.
- b. PNS dapat merencanakan kapan harus mengusulkan kenaikan pangkat agar dapat memenuhi syarat pengangkatan dalam jabatan.
- c. PNS lebih mudah menerima keputusan pengembangan karir oleh organisasi karena memahami kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya.

Pemerintah perlu memahami bahwa perubahan berbagai peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian tidak serta merta bisa diikuti oleh PNS yang sehari-hari disibukkan oleh tugas-tugas rutin jabatannya. Dengan demikian pemerintah perlu memberikan informasi tentang hak dan kewajiban PNS secara berkala agar PNS mampu menyesuaikan diri dengan berbagai ketentuan kepegawaian terkini. Terkait dengan pengembangan karir PNS, pemerintah perlu melembagakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemerintah mengumumkan secara terbuka formasi jabatan yang lowong berikut kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan (pendidikan, pengalaman kerja, pangkat, prestasi kerja, kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural), agar PNS mampu menyiapkan diri untuk mengisi formasi yang tersedia.
- b. Pemerintah perlu selektif namun bukan mempersulit dalam memberikan izin belajar kepada PNS guna memastikan agar PNS yang telah selesai mengikuti pendidikan formal dapat ditempatkan pada jabatan-jabatan yang lowong dan berkontribusi positif sesuai keahliannya.
- c. Pemerintah perlu selektif dalam menerbitkan kenaikan pangkat melalui penyesuaian ijazah dengan berpedoman pada formasi yang telah ditetapkan, agar komposisi pangkat dalam organisasi pemerintahan tetap mampu menciptakan tatakerja yang efektif dan efisien sekaligus berdampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan PNS.

## **Daftar Pustaka**

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat PNS.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2011 tentang Kenaikan Pangkat Bagi PNS Yang Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah.