



**BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

**PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

**NOMOR : 28 TAHUN 2020**

**DIUNDANGKAN : 21 DESEMBER 2020**



## **BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 28 TAHUN 2020

TENTANG

PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER

PEGAWAI NEGERI SIPIL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk menyelenggarakan manajemen pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil tingkat nasional perlu disusun rencana pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil;
  - b. bahwa untuk menjamin kelancaran dalam penyusunan rencana pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil diperlukan suatu panduan penyusunan rencana pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil bagi Instansi Pemerintah;
  - c. bahwa Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai dengan perkembangan terkini sehingga perlu diganti;
  - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 tentang Badan Kepegawaian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 128);
4. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 189);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Badan ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

2. Pejabat Yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disebut PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai Aparatur Sipil Negara dan pembinaan Manajemen PNS di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
5. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
6. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah.
7. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Aparatur Sipil Negara dalam satuan organisasi.
8. Jabatan Pimpinan Tinggi yang selanjutnya disingkat JPT adalah kelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah yang terdiri dari JPT Pratama, JPT Madya, dan JPT Utama.
9. Jabatan Administrasi yang selanjutnya disingkat JA adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan yang terdiri dari Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana.
10. Jabatan Administrator adalah jabatan yang diduduki pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai administrator pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

11. Jabatan Pengawas adalah jabatan yang diduduki pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai pengawas pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
12. Jabatan Pelaksana adalah jabatan yang diduduki pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksana dengan tugas melaksanakan kegiatan pelayanan publik, serta administrasi pemerintah, dan pembangunan pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
13. Jabatan Fungsional yang selanjutnya disingkat JF adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
14. Peta Jabatan adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertikal maupun horizontal menurut struktur, kewenangan, tugas, dan tanggung jawab jabatan, serta persyaratan jabatan.
15. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.
16. Standar Kompetensi Jabatan adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.
17. Pengembangan Kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.
18. Karier adalah rangkaian seluruh posisi yang dijabat seseorang selama siklus kehidupannya dalam organisasi.
19. Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan faktor politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
20. Jalur Karier adalah lintasan posisi Jabatan yang dapat dilalui oleh PNS baik pada jenjang Jabatan yang setara maupun jenjang Jabatan yang lebih tinggi.

21. Pola Karier adalah pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis Jabatan secara berkesinambungan.
22. Rencana Pengembangan Karier PNS adalah proses manajemen yang menggambarkan pergerakan posisi atau Jabatan menuju peningkatan dan kemajuan PNS sepanjang pengabdianya di Instansi Pemerintah yang digambarkan dalam pola karier PNS.
23. Mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri.

## BAB II

### RENCANA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

#### Bagian Kesatu

#### Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil

#### Pasal 2

- (1) Pengembangan karier merupakan bagian dari manajemen karier Pegawai Negeri Sipil pada tingkat Instansi dan Nasional.
- (2) Penyelenggaraan manajemen karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi.
- (3) Dalam menyelenggarakan manajemen karier PNS, Instansi Pemerintah harus menyusun:
  - a. Standar Kompetensi Jabatan; dan
  - b. profil PNS.
- (4) Standar Kompetensi Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a berisi paling sedikit informasi tentang:
  - a. nama Jabatan;

- b. uraian Jabatan;
  - c. kode Jabatan;
  - d. pangkat, golongan/ruang yang sesuai;
  - e. kompetensi teknis;
  - f. kompetensi manajerial;
  - g. kompetensi sosial kultural; dan
  - h. ukuran kinerja Jabatan.
- (5) Profil PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b merupakan kumpulan informasi kepegawaian dari setiap PNS yang terdiri atas:
- a. data personal;
  - b. kualifikasi;
  - c. rekam jejak Jabatan;
  - d. Kompetensi;
  - e. riwayat pengembangan Kompetensi;
  - f. riwayat hasil penilaian kinerja; dan
  - g. informasi kepegawaian lainnya.

## Bagian Kedua

### Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

#### Pasal 3

- (1) Pengembangan Karier PNS dilakukan berdasarkan:
- a. kualifikasi;
  - b. Kompetensi;
  - c. penilaian kinerja; dan
  - d. kebutuhan Instansi Pemerintah.
- (2) Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh PPK melalui manajemen pengembangan Karier PNS dalam rangka penyesuaian kebutuhan organisasi, Kompetensi, dan Pola Karier PNS dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

#### Pasal 4

- (1) Pola Karier PNS Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) ditetapkan oleh PPK.

- (2) Pola Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berbentuk:
  - a. horizontal;
  - b. vertikal; atau
  - c. diagonal.
- (3) Pola Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a merupakan perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok JA, JF, atau JPT.
- (4) Pola Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b merupakan perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan yang lain yang lebih tinggi, di dalam satu kelompok JA, JF, atau JPT.
- (5) Pola Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c merupakan perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF, atau JPT.
- (6) Bentuk Pola Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

#### Pasal 5

- (1) Jalur Karier PNS dimulai sejak diangkat menjadi Calon PNS sampai dengan menduduki jabatan tertinggi.
- (2) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi:
  - a. Jalur Karier reguler; dan
  - b. Jalur Karier percepatan.
- (3) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a menggunakan Pola Karier horizontal, vertikal, dan diagonal.
- (4) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan melalui Mutasi dan promosi PNS.
- (5) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b menggunakan Pola Karier vertikal dan diagonal.
- (6) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilakukan melalui promosi dan penugasan PNS.



- (7) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b dapat dilakukan melalui:
  - a. sekolah kader;
  - b. kenaikan pangkat istimewa; atau
  - c. rencana suksesi.
- (8) Jalur Karier horizontal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- (9) Jalur Karier vertikal dan diagonal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tercantum dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.
- (10) Jalur Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (4), ayat (6), dan ayat (7) diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### Bagian Ketiga

#### Prinsip, Manfaat, dan Unsur Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

#### Paragraf 1

#### Prinsip Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

#### Pasal 6

- (1) Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS dilakukan berdasarkan prinsip:
  - a. kepastian;
  - b. profesionalisme;
  - c. transparansi; dan
  - d. keberlanjutan.
- (2) Prinsip kepastian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, yaitu dalam menyusun Rencana Pengembangan Karier PNS harus menggambarkan arah Jalur Karier yang dapat ditempuh oleh setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

- (3) Prinsip profesionalisme sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf b, yaitu dalam menyusun Rencana Pengembangan Karier PNS harus mendorong peningkatan Kompetensi dan kinerja PNS.
- (4) Prinsip transparansi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, yaitu dalam menyusun Rencana Pengembangan Karier PNS harus diketahui oleh setiap PNS dan memberi kesempatan yang sama untuk setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
- (5) Prinsip keberlanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, yaitu dalam menyusun Rencana Pengembangan Karier PNS harus memperhatikan kesinambungan dan kesesuaian perolehan kelas jabatan yang akan diduduki oleh setiap PNS.

#### Paragraf 2

#### Manfaat Rencana Pengembangan Karier PNS

#### Pasal 7

Rencana Pengembangan Karier PNS memberikan manfaat bagi Instansi Pemerintah sebagai berikut:

- a. Mendayagunakan kemampuan profesional PNS, disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan oleh setiap instansi kerja, dalam arti menyeimbangkan antara pengembangan Karier PNS dengan kebutuhan instansi.
- b. Membina kemampuan, kecakapan/keterampilan secara efektif, efisien, dan rasional, sehingga potensi energi, bakat, dan motivasi pegawai tersalurkan secara obyektif dalam rangka profesionalisme PNS menuju ke arah tercapainya tujuan instansi.
- c. Menjamin keselarasan potensi pegawainya dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan.
- d. Menjamin kepastian arah pengembangan karier pegawainya mulai dari PNS sampai dengan pemberhentian dan/atau pensiun sesuai dengan unsur-unsur yang dipersyaratkan.

- e. Menjamin kejelasan karier setiap pegawai.
- f. Memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja.

### Paragraf 3

#### Unsur Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

### Pasal 8

Rencana Pengembangan Karier PNS dengan mempertimbangkan unsur sebagai berikut:

- a. usia;
- b. strata pendidikan;
- c. kualifikasi pendidikan;
- b. integritas dan moralitas;
- c. pengalaman Jabatan;
- d. penilaian kinerja;
- e. nilai Standar Kompetensi Jabatan;
- f. kelas Jabatan;
- g. masa kerja; dan
- h. pangkat, golongan/ruang yang sesuai.

### Bagian Keempat

#### Penilaian Kebutuhan Karier Pegawai Negeri Sipil

### Pasal 9

- (1) Rencana Pengembangan Karier PNS didasarkan pada penilaian kebutuhan Karier PNS.
- (2) Penilaian kebutuhan Karier PNS dilakukan dengan menyelaraskan kebutuhan Karier pegawai dengan kebutuhan karier organisasi.
- (3) Penyelarasan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dengan mempertimbangkan hal sebagai berikut:
  - a. hasil penilaian Kompetensi;
  - b. sejarah Karier pegawai;
  - c. hasil penilaian kinerja;
  - d. wawancara berbasis Kompetensi; dan/atau
  - e. evaluasi 360 derajat.

- (4) Hasil penilaian Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a diperoleh melalui uji kompetensi untuk mengevaluasi potensi pegawai yang akan menduduki suatu Jabatan.
- (5) Sejarah Karier pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b merupakan pengalaman kerja atau posisi yang dialami pegawai selama berada di dalam organisasi kerja.
- (6) Hasil penilaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf c merupakan nilai yang dimiliki pegawai yang dilakukan melalui sistem evaluasi kinerja yang mencakup keterampilan, kemampuan dalam melaksanakan, dan menyelesaikan target.
- (7) Wawancara berbasis kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf d merupakan percakapan antara dua orang atau lebih yang dilakukan oleh pewawancara untuk mengetahui kompetensi pegawai yang akan menduduki suatu Jabatan.
- (8) Evaluasi 360 derajat sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf e merupakan metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung, para bawahannya, dan masyarakat/kelompok/individu yang memiliki hubungan dan kepentingan terhadap organisasi kerja pegawai.
- (9) Penyelarasan kebutuhan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tercantum dalam Lampiran IV yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

#### Pasal 10

- (1) Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) dipetakan berdasarkan kelompok Jabatan yang akan diisi oleh PNS.
- (2) Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. PNS yang akan dikembangkan Kariernya;

- b. penempatan PNS sesuai Rencana Pengembangan Karier PNS;
  - c. bentuk pengembangan Karier;
  - d. waktu pelaksanaannya; dan
  - e. prosedur dan mekanisme pengisian Jabatan.
- (3) Penempatan pegawai berdasarkan Peta Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada hasil penyelarasan, kebutuhan organisasi, dan Rencana Pengembangan Karier PNS.
- (4) Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disusun oleh instansi untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.
- (5) Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dirinci dalam Peta Rencana Pengembangan Karier PNS setiap tahun.
- (6) Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (4) tercantum dalam Lampiran V yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

### BAB III

#### PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER PNS

##### Pasal 11

Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS meliputi tahapan:

- a. persiapan;
- b. pelaksanaan;
- c. penetapan; dan
- d. pemantauan dan evaluasi.

##### Bagian Kesatu

##### Persiapan

##### Pasal 12

- (1) Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS dilaksanakan oleh PPK.

- (2) Pelaksanaan penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikoordinasikan oleh paling rendah Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang bertanggung jawab mengelola kepegawaian.
- (3) Dalam hal diperlukan oleh instansi, PPK dapat membentuk tim penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS di bawah koordinasi unit kerja yang bertanggung jawab mengelola kepegawaian.

### Pasal 13

- (1) Tahap persiapan penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS yaitu penyiapan dokumen yang dipersyaratkan dalam penyusunan Rencana Pengembangan Karier.
- (2) Penyiapan dokumen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. analisis Jabatan;
  - b. analisis beban kerja;
  - c. evaluasi jabatan;
  - d. analisis kebutuhan pegawai;
  - e. Standar Kompetensi Jabatan;
  - f. klasifikasi atau rumpun Jabatan; dan
  - g. profil pegawai.
- (3) Selain penyiapan dokumen sebagaimana dimaksud pada ayat (2) instansi juga melengkapi dengan dokumen lain yang diperlukan berupa:
  - a. data hasil uji Kompetensi setiap PNS berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan yang disusun dalam peta Kompetensi; dan
  - b. data PNS yang akan dikembangkan kariernya dan data PNS yang akan dikembangkan Kompetensinya.

- (4) Data PNS yang akan dikembangkan Kariernya dan data PNS yang akan dikembangkan Kompetensinya sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dituangkan ke dalam tabel Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana tercantum dalam Lampiran V yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

## Bagian Kedua

### Pelaksanaan

#### Pasal 14

- (1) Dalam menyusun Rencana Pengembangan Karier PNS, Instansi Pemerintah melakukan pemetaan pada JPT, JA, dan JF.
- (2) Selain melakukan pemetaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Instansi Pemerintah juga merencanakan penempatan PNS dalam Jabatan tersebut sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi.
- (3) Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berbentuk dokumen Rencana Pengembangan Karier PNS.
- (4) Dokumen Rencana Pengembangan Karier PNS setiap Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapatkan persetujuan.
- (5) Kepala Badan Kepegawaian Negara melakukan verifikasi terhadap dokumen Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (4).
- (6) Dalam hal Dokumen Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (5) tidak mendapatkan persetujuan, PPK mengajukan kembali Dokumen Rencana Pengembangan Karier yang telah disesuaikan.
- (7) Kepala Badan Kepegawaian Negara menyampaikan hasil verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (5) kepada PPK untuk ditetapkan.

Bagian Ketiga  
Penetapan

Pasal 15

- (1) Dokumen Rencana Pengembangan Karier PNS Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (7) ditetapkan oleh PPK.
- (2) Dokumen Rencana Pengembangan Karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dimasukkan ke dalam sistem informasi Aparatur Sipil Negara dan digunakan sebagai dasar penyusunan Rencana Pengembangan Karier nasional oleh Badan Kepegawaian Negara.

Bagian Keempat  
Pemantauan dan Evaluasi

Pasal 16

- (1) Rencana Pengembangan Karier dilaksanakan oleh PyB berdasarkan penetapan dari PPK.
- (2) Dalam melaksanakan Rencana Pengembangan Karier, PyB melakukan pemantauan dan evaluasi pada tingkat instansi.
- (3) Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan setiap tahun dan digunakan untuk penyempurnaan penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS berikutnya.
- (4) Pemantauan dan evaluasi penyusunan dan pelaksanaan Rencana Pengembangan Karier nasional dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.



- (5) Pemantauan dan evaluasi penyusunan dan pelaksanaan Rencana Pengembangan Karier sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan untuk menjamin ketepatan pengisian dan penempatan PNS dalam jabatan.
- (6) Pemantauan dan evaluasi penyusunan dan pelaksanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### BAB IV

#### KETENTUAN PENUTUP

##### Pasal 17

Peraturan Badan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Badan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 21 Desember 2020

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 21 Desember 2020

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2020 NOMOR 1565

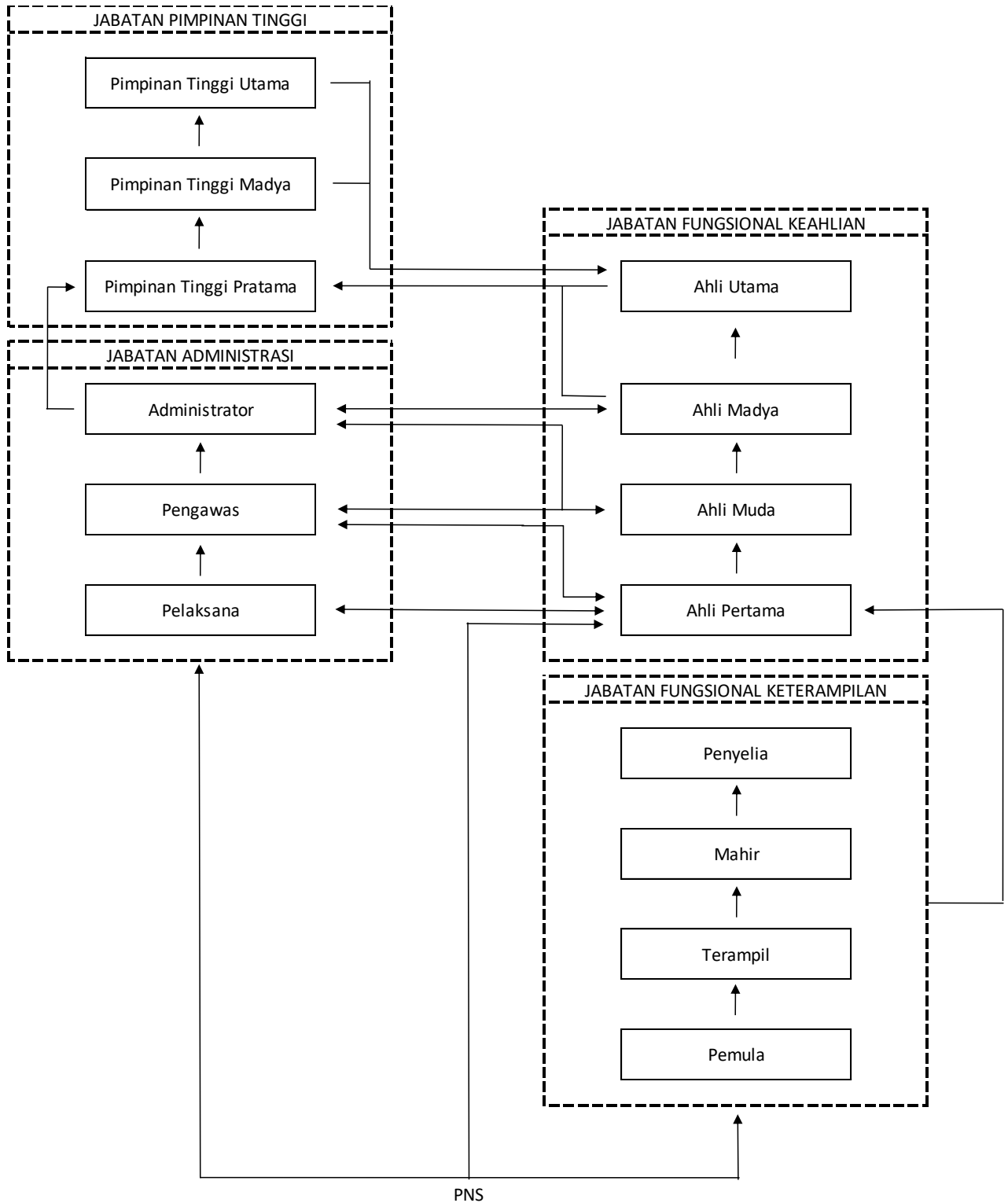
Salinan sesuai dengan aslinya  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
Direktur Peraturan Perundang-undangan,



Julia Leli Kurniatri

LAMPIRAN I  
PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 28 TAHUN 2020  
TENTANG  
PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER  
PEGAWAI NEGERI SIPIL

POLA KARIER PNS



Keterangan:

1. PNS akan menduduki Jabatan sesuai dengan formasinya, yaitu sebagai Pejabat Pelaksana atau Pejabat Fungsional dengan kategori keahlian atau keterampilan.
2. Rencana Pengembangan Karier bagi PNS yang memangku Jabatan Pelaksana atau JF dilakukan dengan menggunakan pola karier horizontal, vertikal, atau diagonal sebagai berikut:
  - a. Pola Karier Horizontal  
PNS dengan Jabatan Pelaksana, Pengawas, atau Administrator (JA) dikembangkan kariernya untuk menduduki Jabatan lain yang setara dalam satu kelompok Jabatan JA, satu rumpun JF, atau dari JF dikembangkan kariernya ke dalam JA.
  - b. Pola Karier Vertikal
    - 1) PNS yang menduduki Jabatan Pelaksana dikembangkan kariernya menjadi Pejabat Pengawas, kemudian menjadi Pejabat Administrator, dan dapat dikembangkan kariernya menjadi Pejabat Pimpinan Tinggi melalui seleksi terbuka.
    - 2) Pejabat Fungsional kategori keterampilan jenjang Pemula dikembangkan kariernya untuk menduduki Jabatan dengan jenjang lebih tinggi ke jenjang Mahir sampai dengan jenjang Penyelia.
    - 3) JF dengan jenjang Penyelia dapat dikembangkan kariernya melalui perpindahan kategori dari kategori keterampilan ke dalam kategori keahlian setelah pejabat fungsional memperoleh ijazah Sarjana.
    - 4) Pejabat Fungsional kategori keahlian jenjang Ahli Pertama dikembangkan kariernya untuk menduduki Jabatan dengan jenjang lebih tinggi ke jenjang Ahli Muda sampai dengan jenjang Ahli Utama.
    - 5) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dikembangkan kariernya ke dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Madya sampai dengan Pimpinan Tinggi Madya Utama melalui seleksi terbuka.

3. Pola Karier Diagonal

JA dikembangkan kariernya ke dalam JF di jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan pangkat dan golongan ruang, misalnya: Seorang pejabat Pelaksana dikembangkan kariernya menjadi pejabat fungsional Ahli Muda, pejabat Administrator menjadi pejabat fungsional Ahli Madya, atau sebaliknya pejabat fungsional Ahli Pertama menjadi pejabat Pengawas atau pejabat Administrator, atau seorang pejabat fungsional Ahli Madya dikembangkan kariernya menjadi pejabat Pimpinan Tinggi Pratama melalui seleksi terbuka.

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

Salinan sesuai dengan aslinya  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
Direktur Peraturan Perundang-undangan,

The image shows a circular official stamp of the Badan Kepegawaian Negara (BKN) of the Republic of Indonesia. The stamp features the Garuda Pancasila emblem in the center, surrounded by the text "BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA" and "REPUBLIK INDONESIA". Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink.

Julia Leli Kurniatri

LAMPIRAN II  
 PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
 REPUBLIK INDONESIA  
 NOMOR 28 TAHUN 2020  
 TENTANG  
 PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER  
 PEGAWAI NEGERI SIPIL

JALUR KARIER MENGGUNAKAN  
 POLA KARIER HORIZONTAL

1. Satu Kelompok Dalam Jabatan Administrasi

| NO | JA                    | NAMA JABATAN BERDASARKAN KELOMPOK JABATAN   | PERPINDAHAN POSISI JABATAN  |
|----|-----------------------|---|---|
| 1. | Jabatan Administrator | Perencanaan.<br>❖ Kepala Bagian Perencanaan Program dan Anggaran.   | Perencanaan.<br>❖ Kepala Bagian Akuntabilitas dan Pelaporan.  |
| 2. | Jabatan Pengawas      | Perencanaan<br>❖ Kepala Subbagian Perencanaan Program dan Anggaran.   | Perencanaan<br>❖ Kepala Subbagian Pemantauan, Evaluasi Program, dan Anggaran  |
| 3. | Jabatan Pelaksana     | 1. Perencanaan<br>a. Pengadministrasi Perencanaan dan Program.<br>b. Analis Program Pembangunan.<br>2. Hubungan Masyarakat.<br>a. Analis Humas<br>b. Analis Penyuluhan dan Layanan Informasi. | 1. Perencanaan<br>a. Pengelola Program dan Kegiatan.<br>b. Analis Rencana Program dan Kegiatan.<br>2. Hubungan Masyarakat<br>a. Analis Protokol<br>b. Analis Pelayanan. |

2. Satu Rumpun Dalam Jabatan Fungsional

| NO | JF                    | NAMA JABATAN BERDASARKAN RUMPUN JABATAN   | PERPINDAHAN POSISI JABATAN   |
|----|-----------------------|---|--|
| 1. | Kategori Keahlian.    | 1. Penelitian dan Perencanaan.<br>❖ Peneliti.<br>2. Pendidikan Lainnya<br>❖ Widyaiswara<br>3. Akuntansi dan Anggaran<br>❖ Analis Anggaran | 1. Penelitian dan Perencanaan.<br>❖ Perencana<br>2. Pendidikan Lainnya<br>❖ Pamong Belajar.<br>3. Akuntansi dan Anggaran<br>❖ Analis Keuangan Pusat dan Daerah |
| 2. | Kategori Keterampilan | 4. Pengawas Kualitas dan Keamanan<br>❖ Asisten Inspektur Angkutan Udara.<br>5. Penerangan dan Seni Budaya<br>❖ Asisten Pranata Siaran     | 4. Pengawas Kualitas dan Keamanan<br>❖ Asisten Inspektur Bandar Udara.<br>5. Penerangan dan Seni Budaya<br>❖ Asisten Teknisi Siaran.                           |

3. Antar Kelompok Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional

| NO | JA                    | NAMA JABATAN  | PERPINDAHAN POSISI JABATAN   |
|----|-----------------------|---|--|
| 1. | Pejabat Administrator | ❖ Kepala Bagian Perencanaan Program dan Anggaran  | ❖ Perencana Ahli Madya<br>❖ Analis Anggaran Ahli Madya   |
| 2. | Pejabat Pengawas      | ❖ Kepala Subbagian Perencanaan Program dan Anggaran   | ❖ Perencana Ahli Muda<br>❖ Analis Anggaran Ahli Muda   |
| 3. | Pejabat Pelaksana     | ❖ Analis Perencanaan Anggaran.<br>❖ Analis Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan.<br>❖ Analis Humas<br>❖ Pengelola Teknologi Informasi | ❖ Perencana Ahli Pertama<br>❖ Perencana Ahli Pertama<br>❖ Pranata Humas Ahli Pertama<br>❖ Pranata Komputer |

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

Salinan sesuai dengan aslinya  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
Direktur Peraturan Perundang-undangan,



Julia Leli Kurniatri



LAMPIRAN III  
 PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
 REPUBLIK INDONESIA  
 NOMOR 28 TAHUN 2020  
 TENTANG  
 PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

JALUR KARIER VERTIKAL DAN DIAGONAL

1. Jalur Karier Reguler Menggunakan Pola Karier Vertikal Dalam JA dan JPT Diasumsikan Berdasarkan Pendidikan, Usia, Kepangkatan, dan Masa Kerja.

| PENDIDIKAN | MASA KERJA DAN USIA              |      |                                   |      |                                   |      |                                   |      |                                  |      |                                  |      |                                  |      |                                 |      |                                |      |
|------------|----------------------------------|------|-----------------------------------|------|-----------------------------------|------|-----------------------------------|------|----------------------------------|------|----------------------------------|------|----------------------------------|------|---------------------------------|------|--------------------------------|------|
|            | Eselon Va/Gol. Ruang III/a-III/b |      | Eselon IVb/Gol. Ruang III/b-III/c |      | Eselon IVa/Gol. Ruang III/c-III/d |      | Eselon IIIb/Gol. Ruang III/d-IV/a |      | Eselon IIIa/Gol. Ruang IV/a-IV/b |      | Eselon IIIa/Gol. Ruang IV/b-IV/c |      | Eselon Iib/Gol. Ruang IV/b-PIV/c |      | Eselon Iia/Gol. Ruang IV/c-IV/d |      | Eselon Ia/Gol. Ruang IV/d-IV/e |      |
|            | Masa Kerja                       | Usia | Masa Kerja                        | Usia | Masa Kerja                        | Usia | Masa Kerja                        | Usia | Masa Kerja                       | Usia | Masa Kerja                       | Usia | Masa Kerja                       | Usia | Masa Kerja                      | Usia | Masa Kerja                     | Usia |
| SLTA/D-1   | 16                               | 34   | 20                                | 38   | 24                                | 42   |                                   |      |                                  |      |                                  |      |                                  |      |                                 |      |                                |      |
| D-2        | 12                               | 32   | 16                                | 36   | 20                                | 40   |                                   |      |                                  |      |                                  |      |                                  |      |                                 |      |                                |      |
| D-3        | 8                                | 30   | 12                                | 34   | 16                                | 38   |                                   |      |                                  |      |                                  |      |                                  |      |                                 |      |                                |      |
| S-1/D-4    | 4                                | 27   | 8                                 | 31   | 12                                | 35   | 16                                | 39   | 20                               | 43   | 24                               | 47   | 28                               | 51   |                                 |      |                                |      |
| S-2        | 4                                | 29   | 4                                 | 29   | 8                                 | 33   | 12                                | 37   | 16                               | 41   | 20                               | 45   | 24                               | 49   | 28                              | 53   |                                |      |
| S-3        |                                  |      | 4                                 | 31   | 4                                 | 31   | 8                                 | 35   | 12                               | 39   | 16                               | 43   | 20                               | 47   | 24                              | 51   | 28                             | 54   |

Asumsi usia Calon PNS sebagai berikut:

1. SLTA/D-1 : 18 tahun.
2. D-2 : 20 tahun.
3. D-3 : 22 tahun.
4. S-1/D-4 : 23 tahun.
5. S-2 : 25 tahun.
6. S-3 : 27 tahun.

2. Jalur Karier Jabatan Fungsional Menggunakan Pola Karier Vertikal dalam Jabatan Fungsional Kategori Keterampilan Diasumsikan Berdasarkan Pendidikan, Usia, Kepangkatan, dan Masa Kerja.

| PENDIDIKAN | MASA KERJA DAN USIA |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |
|------------|---------------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
|            | PEMULA              |      | TERAMPIL   |      |            |      |            |      | MAHIR      |      |            |      | PENYELIA   |      |            |      |
|            | II/a                |      | II/b       |      | II/c       |      | II/d       |      | III/a      |      | III/b      |      | III/c      |      | III/d      |      |
|            | Masa kerja          | Usia | Masa kerja | Usia | Masa Kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia |
| SLTA/D-1   | 1                   | 20   | 4          | 22   | 8          | 26   | 12         | 30   | 16         | 34   | 20         | 38   | 24         | 42   | 28         | 46   |
| D-2        |                     |      | 1          | 22   | 4          | 24   | 8          | 28   | 12         | 32   | 16         | 36   | 20         | 40   | 24         | 44   |
| D-3        |                     |      |            |      | 1          | 24   | 4          | 26   | 8          | 30   | 12         | 34   | 16         | 38   | 20         | 42   |

Asumsi usia Calon PNS sebagai berikut:

1. SLTA/D-1 : 18 tahun.
2. D-2 : 20 tahun.
3. D-3 : 22 tahun.

3. Jalur Karier Reguler Menggunakan Pola Karier Vertikal Dalam Jabatan Fungsional Kategori Keahlian Diasumsikan Berdasarkan Pendidikan, Usia, Kepangkatan, dan Masa Kerja.

| PENDIDIKAN | MASA KERJA DAN USIA |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |            |      |
|------------|---------------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
|            | AHLI PERTAMA        |      |            |      | AHLI MUDA  |      |            |      | AHLI MADYA |      |            |      | AHLI UTAMA |      |            |      |            |      |
|            | III/a               |      | III/b      |      | III/c      |      | III/d      |      | IV/a       |      | IV/b       |      | IV/c       |      | IV/d       |      | IV/e       |      |
|            | Masa kerja          | Usia | Masa kerja | Usia | Masa Kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa kerja | Usia | Masa Kerja | Usia |
| S-1/D-4    | 1                   | 25   | 4          | 27   | 8          | 31   | 12         | 35   | 16         | 39   | 20         | 43   | 24         | 47   | 28         | 51   | 32         | 55   |
| S-2        |                     |      | 1          | 27   | 4          | 29   | 8          | 33   | 12         | 37   | 16         | 41   | 20         | 45   | 24         | 49   | 28         | 53   |
| S-3        |                     |      |            |      | 1          | 29   | 4          | 31   | 8          | 35   | 12         | 39   | 16         | 43   | 20         | 47   | 24         | 51   |

Asumsi usia Calon PNS sebagai berikut:

1. S-1/D-4 : 23 tahun.
2. S-2 : 25 tahun.
3. S-3 : 27 tahun.

4. Jalur Karier Menggunakan Pola Karier Diagonal Dalam JA, JF, dan JPT

| NO | KELOMPOK<br>JABATAN |                       | JALUR KARIER                                   |  |   |                                |
|----|---------------------|-----------------------|--|--|---|--------------------------------|
|    |                     |                       | JF   |  | JA  | JPT                            |
|    |                     |                       | Jenjang Jabatan dalam<br>Kategori Keterampilan | Jenjang Jabatan dalam<br>Kategori Keahlian |   |                                |
| A. | JA                  |                       |  |  |   |                                |
|    | 1.                  | Jabatan Pelaksana     | Pemula s.d. Penyelia*)                         | Ahli Pertama dan Ahli Muda**)              |   |                                |
|    | 2.                  | Jabatan Pengawas      |  | Ahli Muda dan Ahli Madya***)               |   |                                |
|    | 3.                  | Jabatan Administrator |  | Ahli Madya****)                            |   | JPT Pratama*****)              |
| B. | JF                  |                       |  |  |   |                                |
|    | KATEGORI            |                       |  |  |   |                                |
|    | 1.                  | Keterampilan          |  |  | Jabatan Pelaksana*) Jabatan Pengawas*****)            |                                |
|    | 2.                  | Keahlian              |  |  |   |                                |
|    | A.                  | Ahli Pertama          |  |  | Jabatan Pengawas*****)<br>Jabatan Administrator*****) |                                |
|    | B.                  | Ahli Muda             |  |  | Jabatan Administrator*****)                           |                                |
|    | C.                  | Ahli Madya            |  |  |   | JPT Pratama                    |
|    | D.                  | Ahli Utama            |  |  |   | JPT Madya, dan JPT Utama*****) |

Keterangan:

- \*) Pendidikan paling rendah SLTA.  
Pangkat paling rendah Pengatur Muda, Golongan Ruang II/a.

- \*\*)  
Strata Pendidikan paling rendah S-1/D-4.  
Pangkat paling rendah Penata Muda, Golongan Ruang III/a.
- \*\*\*)  
Strata paling rendah Pendidikan S-1/D-4.  
Pangkat paling rendah Penata, Golongan Ruang III/c.
- \*\*\*\*)  
Strata paling rendah Pendidikan S-1/D-4.  
Pangkat paling rendah Pembina, Golongan Ruang IV/a.
- \*\*\*\*\*)  
Strata Pendidikan paling rendah S-2.  
Pangkat paling rendah Pembina Utama Muda, Golongan Ruang IV/c untuk eselon IIa  
Pangkat paling rendah Pembina Tingkat I, Golongan Ruang IVb untuk eselon IIb.
- \*\*\*\*\*)  
Strata Pendidikan paling rendah D-3.  
Pangkat paling rendah Penata, Golongan Ruang III/c untuk eselon IVa.  
Pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, Golongan Ruang III/b untuk eselon IVb.
- \*\*\*\*\*)  
Strata Pendidikan paling rendah S-1/D-4.  
Pangkat paling rendah Pembina, Golongan Ruang IV/a untuk eselon IIIa.  
Pangkat paling rendah Pembina Penata Tingkat I, Golongan Ruang III/d untuk eselon IIIb
- \*\*\*\*\*)  
Strata Pendidikan paling rendah S-2.  
Pangkat paling rendah Pembina Utama Madya, Golongan Ruang IV/d untuk eselon Ia.  
Pangkat paling rendah Pembina Utama Muda, Golongan Ruang IV/c untuk eselon Ib.

Salinan sesuai dengan aslinya  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
Direktur Peraturan Perundang-undangan,



Julia Leli Kurniatri

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

LAMPIRAN IV  
PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 28 TAHUN 2020  
TENTANG  
PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KARIER  
PEGAWAI NEGERI SIPIL

PENYELARASAN KEBUTUHAN KARIER PNS

Nama :  
NIP :  
Jabatan :  
Unit Kerja :

| NO | KEBUTUHAN KARIER ORGANISASI   | KARIER PNS              | PENYELARASAN            |
|----|---|-------------------------|-------------------------|
| 1. | Hasil penilaian kompetensi:<br>a. Kompetensi manajerial;<br>b. Kompetensi sosial kultural; dan<br>c. Kompetensi teknis. | .....<br>.....<br>..... | .....<br>.....<br>..... |
| 2. | Sejarah karier PNS.   | .....                   | .....                   |
| 3. | Hasil penilaian kinerja.  | .....                   | .....                   |
| 4. | Wawancara berbasis kompetensi.  | .....                   | .....                   |
| 5. | Evaluasi 360 derajat.   | .....                   | .....                   |

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

Salinan sesuai dengan aslinya

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Direktur Peraturan Perundang-undangan,



Julia Leli Kurniatri









Contoh 4 : Tabel Perencanaan Suksesi  
Melalui Penilaian Kinerja dan Kompetensi

PERENCANAAN SUKSESI MELALUI PENILAIAN KINERJA DAN KOMPETENSI

| NO | KATEGORI | KONDISI   | KEGIATAN PEMBINAAN  |
|----|----------|---|---|
| 1. | Pertama  | Pegawai rendah di kinerja maupun kompetensi.            | Pemberian hukuman disiplin.   |
| 2. | Kedua    | Pegawai memiliki kinerja rendah dan kompetensi sedang.  | Pemberian <i>mentoring</i> atau <i>coaching</i> , <i>special project</i> , <i>training</i> , dan <i>self-learning</i> . |
| 3. | Ketiga   | Pegawai memiliki kinerja sedang dan kompetensi rendah.  | Pemberian <i>mentoring</i> atau <i>coaching</i> , <i>special project</i> , <i>training</i> , dan <i>workshop</i> .      |
| 4. | Keempat  | Pegawai memiliki kinerja dan kompetensi sedang.         | Pemberian <i>mentoring</i> atau <i>coaching</i> , <i>special project</i> , dan <i>training</i> .                        |
| 5. | Kelima   | Pegawai memiliki kinerja tinggi dan kompetensi rendah.  | Pemberian <i>mentoring</i> atau <i>coaching</i> dan rotasi penempatan pegawai.  |
| 6. | Keenam   | Pegawai memiliki kinerja tinggi dan potensi rendah.     | Pemberian <i>coaching</i> .   |
| 7. | Ketujuh  | Pegawai dengan kinerja rata-rata dan kompetensi tinggi. | Pemberian <i>extra coaching</i> atau rotasi untuk pengayaan pengalaman teknis dan <i>on the job training</i> .          |

|    |            |  |  |
|----|------------|--|--|
| 8. | Kedelapan  | Pegawai dengan kinerja tinggi dan kompetensi sedang. | Melalui pendekatan pengembangan khusus di potensi yang kurang dengan memberikan penugasan-penugasan khusus yang menantang. |
| 9. | Kesembilan | Pegawai dengan kinerja dan kompetensi tinggi.        | Memberikan kepercayaan dengan penugasan-penugasan baru yang sesuai dengan potensi yang tinggi, promosi, dan magang.        |

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BIMA HARIA WIBISANA

Salinan sesuai dengan aslinya  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
Direktur Peraturan Perundang-undangan,



The image shows a circular official stamp of the Badan Kepegawaian Negara (BKN) of the Republic of Indonesia. The stamp features the Garuda Pancasila emblem in the center, surrounded by the text 'BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA' and 'REPUBLIK INDONESIA'. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink.

Julia Leli Kurniatri