

**EVALUASI POLA KARIR PETUGAS PEMASYARAKATAN DI  
LEMBAGA PEMASYARAKATAN NARKOTIKA KELAS IIA MUARA  
BELITI**

**Syahidillah Nursalim, Padmono Wibowo**

Politeknik Ilmu Pemasaryakatan

e-mail : [syahidillahnrs@gmail.com](mailto:syahidillahnrs@gmail.com) , [padmonowibowo@gmail.com](mailto:padmonowibowo@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran data dan fakta empiris terkait dengan Pelaksanaan pola Petugas Pemasaryakatan di lembaga pemasaryakatan Narkotika Kelas IIA Muara Beliti. Metode Penelitian dikategorikan sebagai penelitian evaluasi yang bersifat deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Jenis sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Dari hasil pembahasan menyimpulkan bahwa pada dasarnya Lembaga Pemasaryakatan Kelas IIA Muara Beliti telah menerapkan pola kari di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Jabatan Dan Kelas Jabatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2021 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Hukum dan HAM, serta Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil dalam implementasinya dilapangan pembinaan sistem karir di lingkungan Kemententerian Hukum dan HAM telah memperhatikan unsur-unsur seperti yang diamanatkan oleh Peraturan – peraturan tersebut yang meliputi pendidikan formal, diklat jabatan, usia, masa kerja, pangkat/golongan ruang, tingkat jabatan, pengalaman jabatan, penilaian prestasi kerja dan kompeten jabatan.

**Kata Kunci :** LAPAS Narkotika Kelas IIA Muara Beliti, Petugas Pemasaryakatan , Pola Karir

**ABSTRACT**

*This study aims to obtain an overview of empirical data and facts related to the Implementation of the Correctional Officer pattern in the Class IIA Narcotics Correctional Institution Muara Beliti. The research method is categorized as an evaluation research with descriptive analysis with a qualitative approach. The types of data sources consist of primary data and secondary data. From the results of the discussion concluded that basically the Class IIA Muara Beliti Penitentiary has implemented the curry pattern in*

*Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, Regulation of the Minister of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia. Indonesia Number 8 of 2021 concerning Positions and Classes of the Ministry of Law and Human Rights and Regulation of the Minister of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia Number 9 of 2021 concerning Career Management of Law and Human Rights Civil Servants, as well as Regulation of the Head of the State Civil Service Agency Number 28 of 2020 concerning The preparation of the Civil Service Career Development Plan in its implementation in the field of career system development within the Ministry of Law and Human Rights has taken into account the elements as mandated by these regulations which include formal education, job training, age, years of service, rank/space class, position level, pen position experience, work performance assessment and position competence.*

**Keywords:** *Class IIA Narcotics Prison Muara Beliti, Correctional Officer, Career Pattern*

## **PENDAHULUAN**

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pengembangan Karir PNS dilakukan berdasarkan Kualifikasi, Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kebutuhan Instansi Pemerintah serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. tidak terkecuali di Direktorat Jenderal Pemasarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi utama, menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam pelaksanaannya, Kemenkumham tentu saja perlu didukung oleh sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional sehingga memungkinkan organisasi dapat bergerak lincah dan inovatif, karena ditunjang oleh komitmen dan profesionalitas dari pegawainya. Dengan harapan dapat melaksanakan tugas dengan baik seperti semboyan Kemenkumham PASTI (Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif). Tumbuhnya komitmen pegawai secara optimal adalah perangkat sistem organisasi pengelolaan pegawai yaitu pola karir PNS. Pola karir adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Pengaturan Mengenai Pola Karir di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia telah diatur dalam Permenkumham No. M.3819.KP.04.15/2006 Tentang Pola Karir PNS Dep. Kumham Tahun 2006. Tapi dalam pelaksanaannya peraturan tersebut menyisakan permasalahan khususnya di bidang Pemasarakatan diantaranya adalah :

1. Tidak jelasnya gambaran dalam menghadapi sistem karir yang akan dibangun di Masyarakat
2. Pedoman Pola karir yang sudah ada lebih banyak mengatur tentang persyaratan jabatan
3. Mekanisme perpindahan jabatan/karir belum diatur secara detail
4. Penilaian terhadap petugas yang akan diangkat menjadi pejabat struktural masih banyak yang belum berdasarkan unsur-unsur pangkat, pendidikan, daftar urut kepangkatan (DUK), serta unsur-unsur lainnya

## **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan Latar Belakang Pemasalahan diatas. Pokok Permasalahan pada artikel ni adlaah :

1. Bagaimana pelaksanaan pola karir Petugas Masyarakat khususnya di Lembaga Masyarakat Narkotika Kelas IIA Muara Beliti
2. Apa saja yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pola karir di lingkungan Masyarakat Khususnya Lembaga Masyarakat Narkotika Kelas IIA Muara Beliti

## **TUJUAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran data dan fakta empiris terkait ddengan pelaksanaan pola karir bagi petugas masyarakatn apakah sudah sesuai dengan Permenkumham Nomor : M.3819.KP.04.15/2006 Tentang Pola Karir PNS Dep. Kumham Tahun 2006 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. Dengan Harapan dapat menjamin objektivitas dalam pembinaan PNS dalam hal ini PNS Petugas Masyarakat berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Pengambilan data penelitian dilakukan di Lembaga Masyarakat Kelas II Muara Beliti dengan subyek penelitian yaitu pola karir Petugas Masyarakat Lembaga Masyarakat Kelas IIA Muara Beliti dalam mengevaluasi pola karir petugas masyarakat di Lembaga Masyarakat Narkotika Kelas IIA Muara Beliti. Data sekunder di dapatkan langsung dari Register di Lembaga Masyarakat Kelas IIA Muara Beliti.

## **PEMBAHASAN**

petugas masyarakat memiliki fungsi yang penting dalam berjalannya sebuah lembaga masyarakat ataupun unit pelaksanaan teknis (UPT) Masyarakat. terselenggaranya seluruh kegiatan di dalam lembaga masyarakat merupakan peran penting oleh para petugas masyarakat, maka dari itu petugas masyarakat haruslah mempunyai kemampuan dan kualitas yang baik agar

mampu menjalankan tugasnya secara profesional, adil, bertanggung jawab, tepat dan benar.

Dalam Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia pasal 6 menyebutkan bahwa “Manajemen Karier PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 didasarkan pada prinsip Sistem Merit yaitu berdasarkan 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 dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.”

**Integritas** diukur dari indikator kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. **Moralitas** diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus. Penataran serta pelaksanaannya dievaluasi oleh Pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural pada Pasal 12 menyatakan bahwa untuk menjamin kepastian arah pengembangan karir, ditetapkan pola dasar karir dengan Keputusan Presiden dan setiap pimpinan Instansi menetapkan pola karir PNS di lingkungannya berdasarkan pola dasar karir PNS sebagaimana dimaksud. Setiap instansi pemerintah wajib menyusun pola karir PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karir nasional. Untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, disusun pola karir PNS yang terintegrasi secara nasional. Pengembangan karir menunjuk pada pegawai, yakni upaya meningkatkan karir pegawai, maka pola karir adalah cetak biru atau pedoman terhadap kemungkinan jenjang karir yang akan dilalui oleh seorang PNS.

Potret permasalahan Petugas Pemasarakatan di Lembaga Pemasarakatan saat ini masih berkisar pada rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum sesuai kompetensi, penilaian kerja yang belum obyektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan semangat kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal Petugas Pemasarakatan di LAPAS Kelas IIA Muara Beliti.

Persoalannya adalah bagaimana pola karir itu dibuat, ditetapkan dan dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan harapan untuk menciptakan Petugas Pemasarakatan di LAPAS Kelas IIA Muara Beliti yang profesional akuntabel dan berkualitas,

memang persoalan pegawai yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga dan kementerian negara rata-rata sama seputar pola karir yang tidak transparan dan tidak terukur, dirasakan sebagian pegawai tidak adil, ada pegawai yang karirnya sangat cepat, ada pula pegawai yang karirnya dapat dikatakan jalan di tempat.

Dalam Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia, pada Bab III menjelaskan Pengembangan Karier PNS yang merupakan tugas masyarakatan merupakan bagian dari PNS bahwa manajemen pengembangan Karier terdiri dari:

1. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi.
2. Pengembangan karier PNS dilakukan oleh Menteri melalui manajemen pengembangan karier dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas dalam rangka penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karier PNS.
3. Manajemen pengembangan karier PNS dilakukan melalui mutasi, promosi, re-posisi dan/atau penugasan PNS.
4. Dalam menyelenggarakan manajemen pengembangan karier PNS, Menteri melaksanakan:
  - a. Penetapan rencana pengembangan karier;
  - b. Pengembangan karier;
  - c. Pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier.
5. Dalam hal BKN mengumumkan informasi lowongan Jabata melalui Sistem ASN guna penyelenggaraan manajemen pengembangan karier PNS tingkat nasional, Menteri menominasikan PNS yang masuk dalam kelompok rencana suksesi untuk mengisi lowongan dimaksud sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Kepastian  
Prinsip kepastian ini yaitu dalam Menyusun rencana pengembangan karier harus menggambarkan arah jalur karier yang dapat ditempuh oleh setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
- b. Profesionalisme  
Prinsip profesionalisme yaitu dalam Menyusun rencana pengembangan karier harus mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja PNS.
- c. Transparansi  
Prinsip transparansi yaitu dalam Menyusun rencana pengembangan karier harus diketahui oleh setiap PNS dan memberi kesempatan yang sama untuk setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

d. **Keberlanjutan**

Prinsip keberlanjutan yaitu dalam Menyusun rencana pengembangan karier harus memperhatikan kesinambungan dan kesesuaian perolehan kelas jabatan yang akan diduduki oleh setiap PNS.

Rencana Pengembangan karier PNS disusun dengan mempertimbangkan unsur-unsur serta berbagai penghambat dalam pola karier dari Petugas Pemasarakatan di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Muara Beliti sebagai berikut:

a. **Usia**

Usia berkaitan dengan pendidikan formal dan masa kerja yang dimiliki dalam pengembangan karir seorang PNS. Karir seseorang juga dipengaruhi oleh usia, bahwa setiap individu pada jenjang usia tertentu mempunyai peran yang harus dijalankan sesuai dengan tahapan perkembangannya. Hubungan antara usia individu dengan tahap perkembangan karir mempunyai peran dalam kematangan karir yang harus dijalankan sesuai dengan tahapan perkembangannya.

b. **Strata pendidikan**

Setiap jenjang jabatan harus ditetapkan tingkat dan kualifikasi tingkat pendidikan formal, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis, maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya.

c. **Kualifikasi pendidikan**

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan).

Untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan.<sup>8</sup> Pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.<sup>9</sup>Diklat jabatan harus diikuti oleh seorang PNS yang diangkat dalam jabatan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dibidang tugasnya.

d. **Pengalaman jabatan**

Pengalaman dapat memunculkan potensi diri pada seseorang, Orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari permasalahan yang timbul dalam dunia kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan dan ketrampilan serta sikap pada diri seseorang. Hal ini dapat menunjang pengembangan diri melalui perubahan yang ada. Jika seseorang



sudah memiliki pengalaman kerja yang baik, maka dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan, sehingga pengalaman jabatan yang didapat membuatnya mampu menyelesaikan tugas dalam jabatan yang baru, dengan harapan akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya.

Sejalan dengan hal tersebut, menurut hukum (law of exercise) diungkapkan bahwa dalam law of exercise atau the law disuse (hukum penggunaan) dinyatakan bahwa “Hubungan antara stimulus dan respon akan bertambah kuat atau erat bila sering digunakan (use) atau sering dilatih (exercise) dan akan berkurang, bahkan lenyap sama sekali jika jarang digunakan atau tidak pernah sama sekali”.

**e. Penilaian kinerja**

Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem Karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja dilakukan terhadap seorang PNS yang akan atau sedang menduduki jabatan. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip Objektif, Terukur; Akuntabel; Partisipatif; dan Transparan<sup>21</sup> adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Untuk menetapkan pengembangan Karir atau promosi
- b. Untuk menentukan training
- c. Untuk menentukan standar penggajian
- d. Untuk menentukan mutasi atau perpindahan pegawai
- e. Meningkatkan produktivitas dan tanggung jawab karyawan
- f. Meningkatkan motivasi pegawai
- g. Menghindari pilih kasih
- h. Mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang

**f. Nilai standar kompetensi jabatan**

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan kemudian yang dimaksud Kompetensi Manajerial adalah Soft Competence yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan atau fungsi jabatan. Standar Kompetensi Manajerial PNS yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung

jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan kerja organisasi negara. Setiap jabatan yang ada dalam suatu satuan organisasi harus ditetapkan standarkompetensi jabatan.

**g. Masa kerja**

Masa kerja adalah jangka waktu seseorang telah bekerja pada suatu organisasi, lembaga dan sebagainya. Masa kerja seseorang dalam organisasi perlu diketahui karena masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Misalnya agar produktivitas kerja, semakin lama seseorang bekerja maka semakin tinggi pula produktivitasnya karena semakin berpengalaman dan mempunyai keterampilan yang baik dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya<sup>13</sup> Masa kerja dapat juga diartikan sebagai pengalaman kerja yaitu lamanya seseorang bekerja di suatu instansi atau organisasi yang dihitung sejak pertama kali bekerja, semakin lama bekerja seseorang, pegawai akan semakin dianggap berpengalaman.

**h. Pangkat yang sesuai**

Pangkat/ orang PNS berkaitan dengan jabatan yang diduduki dan/atau pendidikan formal yang dimiliki. Jika sistem karir seseorang dalam organisasi berjalan baik dapat di lihat dari keselarasan antara pangkat dan jabatan yang di miliki. Bila pangkat dan jabatan tidak sejalan berarti ada masalah dengan karir seorang PNS tersebut atau bisa jadi sistem karir di organisasi tersebut tidak berjalan dengan baik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kajian ini di lima sampel yang sudah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kemenkumham dalam melaksanakan sistem karir pegawai telah memperhatikan unsur-unsur seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.3819.KP.04.15.Tahun 2006 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan HAM dan Peraturan Kepala BKN tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil yang meliputi pendidikan formal, diklat jabatan, usia, masa kerja, pangkat/ golongan ruang, tingkat jabatan, pengalaman jabatan, penilaian prestasi kerja, dan kompetensi jabatan, tetapi dalam pelaksanaannya masih ada yang harus diperbaiki, karena sampai saat ini Kemenkumham belum memiliki pedoman pola karir terbaru yang mengacu pada Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara.

## **SARAN**

Kementerian Hukum dan HAM, perlu segera menyusun pedoman pola karir yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pedoman Pola Karir tersebut agar memuat hal-hal sebagai berikut memuat sebuah pola jalur karir atau jenjang karir jabatan (career path) yaitu arah kemajuan seseorang dalam bidang pekerjaannya. Jalur karir dibuat lengkap dengan memuat nama-nama jabatan yang dapat dan mungkin dapat diduduki oleh seseorang



pegawai serta persyaratan untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Pola yang dibuat tersebut akan menjadi gambaran dan panduan bagi para pegawai dan organisasi untuk mengetahui ke arah mana mereka dapat maju dalam karirnya bila mereka "mau dan mampu". Disamping itu, jalannya organisasi akan dapat lebih optimal dan efektif. Memuat dan mengatur tentang rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pola mutasi dan promosi, pensiun dan pemberhentian. Meningkatkan kualitas maupun kuantitas penyelenggaraan pelatihan dan keterampilan teknis terutama yang berkaitan dengan keahlian yang menjurus pada jabatan struktural maupun jabatan fungsional, hal ini untuk memberikan rangsangan bagi pegawai untuk memilih jenjang karirnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Dalil, Soendoro 2002, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Amara Book.

Prahoto. 1987. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gunung Agung.

Siagian P Sondang. 1998. Manajemen Abad 21. Jakarta : Bumi Aksara.

Kementerian Hukum dan HAM. Pusat Pengkajian dan pengembangan. Hasil Kajian tentang "Evaluasi Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural di Kementerian Hukum dan HAM RI": 2013.

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tentang Jabatan Dan Kelas Jabatan Kementerian Hukum dan HAM dan Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 9 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Republik Indonesia, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 35 Tahun 2011.

BKN:<http://bkd.lamongankab.go.id/index.php/hahaha/item/51-prospek-Karir-pns-sesuai-uu-asn>.

Donald E. Super dalam <https://bambangdibyو.wordpress.com/2013/04/10/teori-perkembangan-Karir-donald-e-super/> diakses 19 November 2021