

Individual Career Management Development for Functional Position X in XYZ Institution

Penyusunan Manajemen Karier Individu pada Jabatan Fungsional X di Instansi XYZ

Rahmalya Darmayanti Hadi¹, Tetty Kurniati², Teni Listiani³, Rodlial Ramdhan Tackbir Abubakar⁴

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Bandung

Email: rahmalyadh@gmail.com, tettykur@gmail.com, tenistiani@yahoo.com, rodliarlta@gmail.com

Abstract

Individual career management refers to employees' efforts to identify their potential, understand their career conditions, establish career goals, and develop structured career development plans. This study aims to examine individual career management among Functional Position X at the XYZ Institution and to develop an Individual Career Management Pocket Book as a supporting medium for career development. This study employed a quantitative approach using a descriptive method. Data were collected through questionnaires distributed to all Functional Position X using a saturated sampling technique. Data were analyzed using descriptive percentage analysis based on Noe's individual career management theory, which consists of Self Assessment, Reality Check, Goal Setting, and Action Planning. The results showed that individual career management achieved 62.34%, which falls into the moderate category. Reality Check recorded the highest percentage, while Action Planning obtained the lowest percentage. These findings indicate that employees have been able to recognize their potential and understand their career conditions but still require support in setting career goals and preparing structured development plans. Based on these findings, an Individual Career Management Pocket Book containing learning materials, reflective worksheets, and a Mini Career Development Plan (Mini CDP) was developed according to career levels and technical fields of Functional Position X. The pocket book is presented in a digital format using Flipbook Maker and is expected to support employees in managing their career development more systematically, independently, and sustainably.

Keywords: *Individual Career Management, Pocket Book, Functional Position, Road And Bridge Management Officer, Mini Career Development Plan.*

Abstrak

Manajemen karier individu merupakan upaya yang dilakukan pegawai untuk mengenali potensi diri, memahami kondisi karier, menetapkan tujuan karier, serta menyusun langkah pengembangan secara terarah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran manajemen karier individu pada Jabatan Fungsional X di Instansi XYZ serta menyusun Buku Saku Manajemen Karier Individu sebagai media pendukung pengembangan karier. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh Jabatan Fungsional X menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase berdasarkan teori manajemen karier individu menurut Noe yang meliputi *Self Assessment*, *Reality Check*, *Goal Setting*, dan *Action Planning*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karier individu memperoleh persentase sebesar 62,34% dengan kategori cukup. Indikator *Reality Check* memperoleh persentase tertinggi, sedangkan *Action Planning* menjadi indikator dengan persentase terendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai telah mampu mengenali potensi diri dan memahami kondisi karier, namun masih memerlukan dukungan dalam menetapkan tujuan karier dan menyusun rencana pengembangan yang terarah. Berdasarkan hasil penelitian tersebut disusun Buku Saku Manajemen Karier Individu yang memuat materi, worksheet refleksi, dan *Mini Career Development*

Plan yang disesuaikan dengan jenjang serta bidang Jabatan Fungsional X. Buku saku disajikan dalam bentuk digital menggunakan *Flipbook Maker* dan diharapkan dapat membantu pegawai mengelola pengembangan karier secara lebih terarah, mandiri, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Karier Individu, Buku Saku, Jabatan Fungsional, Jabatan Fungsional X, *Mini Career Development Plan*.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan modal utama pembangunan nasional yang menentukan keberhasilan suatu bangsa dalam mencapai tujuan dan cita-citanya. Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk lebih dari 270 juta jiwa memiliki potensi sumber daya manusia yang sangat besar, namun potensi ini hanya dapat dioptimalkan melalui sistem pengelolaan dan pengembangan yang terencana dan berkelanjutan. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 khususnya Pasal 28D ayat (2) menegaskan bahwa setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja, yang mencakup pula hak untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kualitas kehidupan. Pengembangan sumber daya manusia aparatur negara menjadi kunci dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, berkinerja tinggi, dan berintegritas sebagaimana diamanatkan dalam reformasi birokrasi nasional.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa penyelenggaraan manajemen ASN dilakukan berdasarkan sistem merit. Sistem merit menempatkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar utama dalam pengelolaan pegawai aparatur sipil negara. Penerapan sistem merit menunjukkan bahwa pengembangan pegawai tidak lagi hanya berfokus pada kebutuhan organisasi, tetapi juga memperhatikan pengembangan kompetensi dan perjalanan karier individu secara berkelanjutan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia aparatur, pengembangan karier menjadi bagian penting karena berkaitan dengan upaya menciptakan ASN yang profesional, adaptif, dan mampu berkembang sesuai tuntutan organisasi serta bidang tugas yang dijalankan.

Pengembangan karier ASN dilaksanakan melalui berbagai jalur jabatan dalam sistem manajemen ASN, salah satunya melalui jabatan fungsional. Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional menjelaskan bahwa jabatan fungsional merupakan sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional berdasarkan keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan fungsional tidak hanya menjadi wadah pelaksanaan tugas teknis, tetapi juga menjadi jalur pengembangan karier bagi ASN yang memiliki kompetensi spesifik sesuai bidang keahliannya. Melalui pengaturan jenjang jabatan, pengembangan kompetensi, serta mekanisme kenaikan jenjang jabatan, jabatan fungsional dirancang untuk mendukung pengembangan karier ASN secara lebih terarah dan berkelanjutan.

Jalur karier jabatan fungsional memiliki karakteristik yang berbeda dengan jalur struktural, terutama dalam hal sistem penjenjangan dan mekanisme kenaikan jabatan. Jabatan fungsional dibagi menjadi dua kategori utama yaitu Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Fungsional Keterampilan. Jabatan Fungsional Keahlian diperuntukkan bagi ASN yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi dan menjalankan tugas yang memerlukan keahlian profesional, sementara Jabatan Fungsional Keterampilan diperuntukkan bagi ASN yang menjalankan tugas berdasarkan keterampilan teknis yang diperoleh melalui pendidikan vokasi atau pengalaman kerja. Perbedaan kedua kategori ini tidak hanya terletak pada kualifikasi

pendidikan, tetapi juga pada struktur jenjang karier yang tersedia bagi masing-masing pegawai.

Tabel 1. Kategori dan Jenjang Jabatan Fungsional

Kategori Jabatan Fungsional	Jenjang Jabatan
Jabatan Fungsional Keahlian	Ahli Pertama
	Ahli Muda
	Ahli Madya
	Ahli Utama
Jabatan Fungsional Keterampilan	Pemula
	Terampil
	Mahir
	Penyelia

Sumber: Data Kepegawaian 2026 Instansi XYZ

Setiap jenjang dalam jalur karier jabatan fungsional memiliki persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat naik ke jenjang berikutnya. Sistem angka kredit mensyaratkan pegawai untuk mengakumulasi poin melalui berbagai kegiatan seperti pelaksanaan tugas pokok, pengembangan profesi, dan kegiatan penunjang. Mekanisme ini pada dasarnya menjadi instrumen formal dalam mengatur perjalanan karier jabatan fungsional. Namun dalam praktiknya, kompleksitas sistem angka kredit seringkali membuat pegawai lebih berfokus pada pemenuhan persyaratan administratif dibandingkan pada pengelolaan arah karier secara menyeluruh. Pegawai cenderung memandang proses kenaikan jenjang sebagai kewajiban administratif yang harus dipenuhi, bukan sebagai bagian dari manajemen karier yang direncanakan secara sadar dan terstruktur.

Penekanan pada pemenuhan angka kredit menjadikan capaian administratif sebagai indikator utama perkembangan karier. Padahal, pengelolaan karier tidak hanya berkaitan dengan terpenuhinya persyaratan formal, tetapi juga menyangkut kesiapan kompetensi, pemahaman arah karier, serta perencanaan pengembangan jangka panjang. Ketidakseimbangan antara tuntutan administratif dan kebutuhan penguatan fondasi kompetensi tersebut dapat memengaruhi kualitas manajemen karier jabatan fungsional secara keseluruhan.

Manajemen karier individu menjadi bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur. Manajemen karier tidak hanya berbicara mengenai kenaikan jenjang jabatan, tetapi mencakup proses bagaimana individu memahami posisi dirinya, menilai peluang yang tersedia, menetapkan tujuan, serta mengelola langkah pengembangan yang akan ditempuh. Melalui manajemen karier, pegawai tidak sekadar mengikuti alur sistem yang ada, tetapi secara aktif mengarahkan perjalanan kariernya sesuai dengan potensi dan tuntutan jabatan.

Instansi XYZ merupakan salah satu unit pelaksana teknis pada instansi yang memiliki tugas dalam mendukung pelaksanaan penyelenggaraan infrastruktur. Dalam menjalankan tugasnya, Instansi XYZ melaksanakan berbagai kegiatan teknis sesuai dengan fungsi dan kebutuhan organisasi. Kegiatan tersebut meliputi pelaksanaan layanan teknis, pengujian, evaluasi, penyusunan pedoman, serta pemberian rekomendasi teknis yang mendukung pelaksanaan pekerjaan di lingkungan organisasi. Pelaksanaan tugas tersebut didukung oleh sumber daya manusia yang terdiri atas berbagai jenis jabatan sesuai dengan kebutuhan dan fungsi organisasi.

Struktur kepegawaian di Instansi XYZ terdiri dari berbagai jenis jabatan yang memiliki peran dan fungsi yang berbeda dalam mendukung operasional organisasi. Data kepegawaian menunjukkan bahwa balai ini memiliki total 94 pegawai yang terdiri dari 71 pegawai dengan status PNS dan 23 pegawai dengan status PPPK. Distribusi pegawai tersebut tersebar dalam tiga kategori jabatan utama yang mencerminkan struktur organisasi dan pembagian tugas di lingkungan balai, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Distribusi Pegawai Instansi XYZ

Kategori Jabatan	Jenis Jabatan	Jumlah PNS	Jumlah PPPK	Total
Jabatan Struktural	Jabatan Struktural A	1	-	1
	Jabatan Struktural B	1	-	1
Jabatan Fungsional	Jabatan Fungsional X	39	5	44
	Jabatan Fungsional B	4	7	11
	Jabatan Fungsional C	6	-	6
	Jabatan Fungsional D	-	1	1
	Jabatan Fungsional E	1	-	1
	Jabatan Fungsional F	1	-	1
	Jabatan Fungsional G	2	1	3
	Jabatan Fungsional H	1	-	1
	Jabatan Fungsional I	1	-	1
Jabatan Pelaksana	Jabatan Pelaksana A	3	1	4
	Jabatan Pelaksana B	2	-	2
	Jabatan Pelaksana C	4	-	4
	Jabatan Pelaksana D	4	7	11
	Jabatan Pelaksana E	1	1	2
Total Keseluruhan		71 PNS	23 PPPK	94

Sumber: Data Kepegawaian 2026 Instansi XYZ

Jabatan struktural di balai ini terdiri dari Jabatan Struktural A dan Jabatan Struktural B yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan koordinasi unit secara keseluruhan. Jabatan fungsional merupakan kelompok terbesar dengan jumlah 71 pegawai atau sekitar 74% dari total pegawai, yang menunjukkan bahwa balai ini sangat bergantung pada keahlian teknis untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Jabatan pelaksana terdiri dari berbagai posisi yang mendukung operasional administrasi dan layanan umum dengan total 23 pegawai.

Proporsi jabatan fungsional yang besar di Instansi XYZ menunjukkan bahwa keahlian teknis menjadi tulang punggung operasional balai. Pegawai pada jabatan fungsional terdiri atas beberapa jenis jabatan dengan fungsi dan tugas yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jabatan-jabatan fungsional tersebut meliputi Jabatan Fungsional X, Jabatan Fungsional B, Jabatan Fungsional C, Jabatan Fungsional D, Jabatan Fungsional E, Jabatan Fungsional F, Jabatan Fungsional G, Jabatan Fungsional H, dan Jabatan Fungsional I. Keberagaman jenis jabatan fungsional ini mencerminkan kompleksitas tugas dan kebutuhan keahlian yang beragam dalam menjalankan fungsi balai sebagai penyedia layanan teknis infrastruktur jalan dan jembatan.

Di antara berbagai jenis jabatan fungsional yang ada, Jabatan Fungsional X merupakan jabatan dengan jumlah pegawai terbesar, yaitu 39 pegawai PNS di Instansi

XYZ. Besarnya jumlah pegawai pada jabatan ini sejalan dengan fungsi utama balai yang memberikan layanan teknis terkait infrastruktur jalan dan jembatan. Jabatan ini merupakan jabatan karir kategori keahlian dengan jenjang yang terdiri dari Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya, dan Ahli Utama. Pegawai pada jabatan ini didistribusikan ke dalam tiga tim kerja operasional yaitu Tim Geoteknik, Tim Struktur, dan Tim Laboratorium sesuai dengan bidang keahlian dan fokus layanan yang diberikan. Distribusi pegawai Jabatan Fungsional X berdasarkan jenjang jabatan dan tim kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Pegawai Jabatan Fungsional X Berdasarkan Jenjang Jabatan dan Tim Kerja

Jenjang Jabatan	Tim Geoteknik	Tim Struktur	Tim Laboratorium	Total
Ahli Madya	2	1	0	3
Ahli Muda	5	6	2	13
Ahli Pertama	13	8	2	23
Total	20	15	4	39

Sumber: Data Kepegawaian 2026 Instansi XYZ

Sebaran pegawai pada jabatan Jabatan Fungsional X menunjukkan bahwa mayoritas berada pada jenjang Ahli Pertama dengan 23 pegawai dan Ahli Muda dengan 13 pegawai, sementara jenjang Ahli Madya dihuni oleh 3 pegawai. Belum terdapat pegawai yang menduduki jenjang Ahli Utama pada jabatan ini. Konsentrasi pegawai pada jenjang Ahli Pertama dan Ahli Muda menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada tahap awal hingga pertengahan jalur karier mereka dan masih memiliki peluang untuk berkembang ke jenjang yang lebih tinggi. Distribusi pegawai yang relatif berimbang pada Tim Geoteknik dan Tim Struktur menunjukkan porsi beban kerja yang hampir setara pada kedua bidang layanan utama tersebut, sementara Tim Lab yang lebih sedikit berfokus pada fungsi pendukung berupa pengujian material dan analisis laboratorium. Meskipun tersebar dalam tim dan jenjang yang berbeda, seluruh pegawai pada Jabatan Fungsional X menghadapi tuntutan pengelolaan karier yang relatif sama, terutama dalam memenuhi persyaratan kenaikan jenjang, pemenuhan angka kredit, serta pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap manajemen karier yang jelas dan terarah menjadi penting agar proses pengembangan pegawai dapat berjalan secara sistematis serta selaras dengan karakteristik jabatan.

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa manajemen karier individu pegawai pada jabatan fungsional belum sepenuhnya tersusun secara sistematis sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan informasi awal, pemahaman pegawai mengenai pengelolaan karier masih terbatas dan cenderung dipahami sebatas pemenuhan persyaratan kenaikan pangkat atau angka kredit. Proses manajemen karier lebih banyak dipersepsikan sebagai rangkaian kewajiban administratif yang harus dipenuhi secara berkala, sehingga belum sepenuhnya dipandang sebagai proses yang terarah dalam mengelola perjalanan karier secara sadar dan berkelanjutan. Orientasi yang terlalu berfokus pada pencapaian angka kredit minimal menyebabkan pengelolaan karier belum berjalan sebagai proses yang terstruktur, melainkan lebih bersifat reaktif mengikuti kebutuhan kenaikan jenjang.

Berdasarkan observasi awal selama pra penelitian, terdapat beberapa permasalahan mengenai praktik manajemen karier individu yang dijumpai di Instansi XYZ, antara lain:

- a. Pemahaman diri pegawai terkait arah karier belum terlihat secara jelas. Pegawai menjalani alur karier sesuai jenjang jabatan dan ketentuan yang berlaku, dengan fokus utama pada pemenuhan persyaratan administratif. Perhatian pegawai lebih banyak tertuju pada penyelesaian tugas dan target kerja, sementara proses refleksi diri mengenai minat, kekuatan, serta kebutuhan pengembangan belum dilakukan secara terstruktur. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan karier belum sepenuhnya dimulai dari kesadaran individu terhadap dirinya sendiri.
- b. Penyesuaian antara kondisi individu dengan peluang organisasi belum dilakukan secara sistematis dalam kerangka manajemen karier. Pengembangan kompetensi sebenarnya telah difasilitasi oleh instansi, namun belum sepenuhnya terhubung dengan pengelolaan arah karier secara individual. Pemenuhan angka kredit masih menjadi fokus utama, sementara keterkaitan antara kompetensi, peluang jabatan, dan arah jangka panjang belum terkelola secara terpadu.
- c. Penetapan tujuan karier individu belum dirumuskan secara jelas dan terarah. Keinginan untuk naik jenjang jabatan memang ada, namun belum disertai perencanaan waktu, strategi pengembangan, serta pemetaan kompetensi yang dibutuhkan. Tujuan karier masih berada pada tingkat keinginan umum dan belum menjadi bagian dari manajemen karier yang terstruktur.
- d. Pengelolaan langkah pengembangan individu belum tersusun dalam bentuk rencana yang jelas. Kegiatan peningkatan kompetensi lebih banyak dilakukan ketika ada kebutuhan administratif atau kesempatan yang tersedia, bukan berdasarkan rencana manajemen karier yang telah disusun sebelumnya. Langkah yang ditempuh cenderung bersifat situasional dan belum dirancang secara bertahap sesuai arah karier yang ingin dicapai.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen karier individu yang seharusnya berjalan secara terarah belum sepenuhnya terlaksana di lingkungan organisasi. Secara ideal, manajemen karier membantu pegawai memahami posisi awalnya, menetapkan arah pengembangan, serta mengelola tahapan perjalanan karier secara bertahap dan berkelanjutan. Namun dalam praktiknya, pengelolaan karier masih berfokus pada pemenuhan administratif sehingga belum berfungsi sebagai sistem yang mengarahkan perjalanan karier dalam jangka panjang.

Atas dasar permasalahan yang terjadi, Penelitian berjudul "Penyusunan Manajemen Karier Individu pada Jabatan Fungsional X di Instansi XYZ" dilaksanakan untuk menjawab kebutuhan akan pengelolaan perjalanan karier individu yang lebih sistematis dan selaras dengan mekanisme serta ketentuan Jabatan Fungsional X yang berlaku. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana karier individu dapat dikelola secara sadar dan terarah, tidak hanya berfokus pada pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga memperhatikan tahapan yang terstruktur.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif untuk menggambarkan kondisi manajemen karier individu pada Jabatan Fungsional X di Instansi XYZ secara terukur, meliputi tahapan *self-assessment*, *reality check*, *goal setting*, dan *action planning*. Populasi penelitian terdiri atas 39 PNS, dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data yang digunakan berupa data primer dari kuesioner kepada seluruh responden dan data sekunder berupa peraturan jabatan, ketentuan angka kredit, struktur dan jenjang jabatan, data

kepegawaian, serta dokumen pengembangan kompetensi. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang disebarakan melalui Google Form serta studi dokumentasi untuk membandingkan persepsi pegawai dengan ketentuan resmi. Pengolahan data dilakukan melalui tahap *editing*, *scoring*, dan tabulasi, dengan menggunakan skala Likert 1–4 tanpa pilihan netral, kemudian data disajikan dalam distribusi frekuensi untuk memberikan gambaran sistematis mengenai kondisi manajemen karier individu.

3. Hasil dan Pembahasan

Rekapitulasi Hasil Analisis Variabel Manajemen Karier Individu

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Analisis Variabel Manajemen Karier Individu

No	Indikator	Skor	%	Kategori
1	<i>Self Assessment</i>	453	72,60	Cukup Baik
2	<i>Reality Check</i>	463	74,20	Cukup Baik
3	<i>Goal Setting</i>	337	54,01	Kurang Baik
4	<i>Action Planning</i>	303	48,56	Kurang Baik
Total		1556	-	
Jumlah skor ideal: $39 \times 4 \times 16 = 2496$				
Persentase = $\frac{1556}{2496} \times 100\% = 62,34\%$				

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Tabel 4 menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh sebesar 1.556 dari skor ideal 2.496, sehingga menghasilkan persentase sebesar 62,34%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manajemen karier individu pada Jabatan Fungsional X masih memerlukan penguatan pada beberapa tahapan. Perbedaan nilai pada setiap indikator memperlihatkan bahwa kemampuan responden dalam mengelola karier belum berkembang secara seimbang. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat tahapan dalam manajemen karier individu yang belum dilakukan secara optimal oleh seluruh responden.

Posisi hasil penelitian pada skala interval kemudian divisualisasikan melalui garis kontinum agar kategori manajemen karier individu dapat terlihat secara lebih jelas. Penyajian garis kontinum memudahkan interpretasi terhadap hasil penelitian secara keseluruhan sesuai dengan rentang kategori yang telah ditetapkan. Posisi persentase variabel manajemen karier individu disajikan pada Gambar 4.5 Garis Kontinum Variabel Manajemen Karier Individu.

Gambar 1. Garis Kontinum Variabel Manajemen Karier Individu

Berdasarkan garis kontinum, persentase Manajemen Karier Individu sebesar 62,34% berada pada rentang kategori Cukup Baik sehingga menunjukkan bahwa manajemen karier individu berada pada kategori Cukup Baik. Posisi ini memperlihatkan bahwa pengelolaan karier individu pegawai belum berjalan secara optimal. Pegawai sudah memiliki kemampuan yang cukup dalam mengenali kondisi diri dan memahami posisi kariernya, tetapi kemampuan tersebut belum sepenuhnya dilanjutkan dengan penetapan tujuan dan penyusunan langkah yang jelas. Dengan kata lain, pegawai sudah mulai memahami kondisi kariernya, tetapi masih mengalami

kesulitan ketika harus menentukan arah yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

Pola ini menunjukkan bahwa bagian yang perlu diperkuat bukan hanya pengetahuan mengenai karier, tetapi kemampuan menggunakan informasi yang sudah dimiliki untuk mengambil keputusan mengenai perkembangan karier. Dalam pengelolaan karier, pegawai perlu mengetahui kemampuan yang dimiliki, memahami tuntutan jabatan, melihat hasil kerja yang telah dicapai, kemudian menentukan bagian yang masih perlu dikembangkan. BKN dalam penyusunan rencana pengembangan karier PNS juga menggunakan beberapa pertimbangan seperti hasil penilaian kompetensi, sejarah karier, hasil penilaian kinerja, wawancara berbasis kompetensi, dan evaluasi 360 derajat. Hal ini memperlihatkan bahwa perkembangan karier perlu dibangun dari pemahaman mengenai kondisi pegawai dan kebutuhan organisasi, bukan hanya dari keinginan untuk mencapai jabatan tertentu.

Kondisi ini juga dapat dilihat dari lingkungan kerja yang memiliki standar kompetensi dan jenjang jabatan yang perlu dipenuhi. Permen PUPR Nomor 4 Tahun 2024 mengatur kompetensi, pengelolaan kinerja, angka kredit, kenaikan pangkat, serta pembinaan dan evaluasi jabatan fungsional bidang PUPR. Pada tingkat yang lebih teknis, Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Marga Nomor 14/SE/Db/2026 mengatur penerapan standar kompetensi dalam penilaian kompetensi teknis serta spesialisasi Jabatan Fungsional X dan JF Jabatan Fungsional B. Adanya standar seperti ini membuat pegawai sebenarnya memiliki acuan untuk melihat kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalankan dan mengembangkan jabatan, sehingga informasi mengenai kompetensi tersebut seharusnya dapat digunakan sebagai bahan untuk menilai kondisi diri dan menentukan kebutuhan pengembangan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan memahami kondisi karier belum sepenuhnya berubah menjadi perencanaan yang konkret. Hal ini terlihat dari capaian *Goal Setting* dan *Action Planning* yang masih lebih rendah dibandingkan *Self Assessment* dan *Reality Check*. Ketika tujuan karier belum dibuat secara spesifik, pegawai akan lebih sulit menentukan kompetensi apa yang harus ditingkatkan, kegiatan pengembangan apa yang perlu diikuti, serta target apa yang perlu dicapai dalam jangka waktu tertentu. Akibatnya, perkembangan karier lebih mudah berjalan mengikuti kesempatan yang tersedia daripada berdasarkan rencana yang telah disiapkan oleh pegawai.

Hal ini menjadi penting karena perkembangan jabatan fungsional memiliki tahapan dan hasil yang dapat dipantau. Permen PUPR Nomor 4 Tahun 2024 mengatur pengelolaan kinerja, angka kredit, dan kenaikan pangkat pada jabatan fungsional bidang PUPR, sehingga perkembangan pegawai tidak hanya dilihat dari keinginan untuk naik jabatan tetapi juga dari pencapaian yang dapat dinilai. Dalam kondisi seperti ini, pegawai perlu mampu mengubah tujuan karier menjadi target yang lebih nyata, misalnya dengan menentukan kompetensi yang perlu dikembangkan, kegiatan yang akan dilakukan, hasil yang ingin dicapai, dan waktu untuk mencapainya. Dengan adanya rencana seperti ini, perkembangan karier dapat lebih mudah dipantau dan disesuaikan apabila terdapat perubahan kebutuhan pekerjaan atau organisasi.

Dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa kebutuhan utama pegawai bukan hanya memperoleh informasi mengenai karier, tetapi memperoleh cara untuk menggunakan informasi itu dalam mengelola kariernya sendiri. Pegawai perlu dibantu untuk menghubungkan kondisi dirinya dengan tuntutan jabatan, hasil kerja, kebutuhan kompetensi, tujuan karier, dan langkah pengembangan yang dapat

dilakukan. Oleh karena itu, buku saku yang disusun tidak cukup hanya berisi penjelasan mengenai manajemen karier, tetapi perlu memberikan panduan yang dapat membantu pegawai melakukan prosesnya secara bertahap. Hal ini juga memiliki dasar praktik yang jelas karena BKN telah menggunakan bentuk buku saku sebagai pedoman teknis dalam penyusunan rencana pengembangan karier PNS.

Dengan demikian, buku saku Manajemen Karier Individu bagi pegawai Jabatan Fungsional X diarahkan untuk menjembatani antara pemahaman pegawai mengenai kondisi karier dengan tindakan yang perlu dilakukan untuk mengembangkannya. Isi buku saku dapat membantu pegawai mulai dari mengenali kemampuan dan minat, membaca tuntutan serta posisi karier, menentukan tujuan yang sesuai dengan kondisi diri dan kebutuhan organisasi, sampai menyusun langkah pengembangan yang memiliki target dan waktu pencapaian. Penyusunan seperti ini sesuai dengan kebutuhan yang terlihat dari hasil penelitian sekaligus dapat menyesuaikan dengan adanya standar kompetensi, pengelolaan kinerja, dan perkembangan jabatan yang berlaku dalam lingkungan kerja. Dengan fokus tersebut, buku saku diharapkan tidak hanya menjadi bahan bacaan, tetapi dapat digunakan sebagai panduan praktis dalam mengelola perkembangan karier secara lebih terarah.

Penyusunan Buku Saku Manajemen Karier Individu

Sebagai bentuk tindak lanjut dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan luaran berupa Buku Saku Manajemen Karier Individu yang ditujukan bagi Jabatan Fungsional X. Buku saku disusun sebagai media pendamping yang dapat membantu pegawai memahami sekaligus menerapkan setiap tahapan manajemen karier individu secara lebih terarah. Penyusunannya tidak hanya berfokus pada penyampaian informasi, tetapi juga dirancang agar dapat digunakan secara langsung dalam proses perencanaan pengembangan karier. Pembahasan pada subbab ini meliputi gambaran umum buku saku, struktur penyusunan, isi buku, serta implementasi penggunaannya dalam mendukung pengembangan karier pegawai.

Dasar Penyusunan Buku Saku

Penyusunan buku saku Manajemen Karier Individu bagi pegawai Jabatan Fungsional X diawali dengan melihat hasil penelitian mengenai kondisi manajemen karier individu pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Self Assessment* dan *Reality Check* berada pada kategori Cukup Baik, sedangkan *Goal Setting* dan *Action Planning* berada pada kategori Kurang Baik. Hasil ini menjadi dasar untuk menentukan materi yang perlu diberikan dalam buku saku, dengan memberikan perhatian lebih pada kemampuan pegawai dalam menetapkan tujuan karier dan menyusun langkah yang dapat dilakukan untuk mencapainya. Dengan demikian, buku saku disusun berdasarkan kebutuhan yang ditemukan dari hasil penelitian sehingga isi yang diberikan tidak hanya bersifat informatif, tetapi dapat digunakan sebagai panduan dalam mengelola karier.

Penyusunan materi juga mempertimbangkan proses pengembangan karier yang perlu menghubungkan kondisi pegawai dengan kebutuhan organisasi. PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS mengatur bahwa pengembangan karier didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, kebutuhan instansi pemerintah, dan pola karier. Prinsip ini digunakan dalam menentukan materi agar pegawai dapat melihat perkembangan karier dari kondisi dirinya, kemampuan yang dimiliki, hasil kerja, serta arah kebutuhan organisasi. Dengan dasar ini, penetapan

tujuan karier dalam buku saku tidak hanya diarahkan pada keinginan pegawai, tetapi juga pada kesesuaian antara kemampuan, tuntutan jabatan, dan peluang pengembangan yang tersedia.

Cara penyusunan materi juga mengacu pada pendekatan pengembangan karier yang digunakan dalam pengelolaan PNS. BKN menjelaskan bahwa rencana pengembangan karier PNS merupakan proses yang menggambarkan pergerakan pegawai menuju peningkatan dan kemajuan dalam jabatan serta perlu diselaraskan dengan kebutuhan karier pegawai dan kebutuhan organisasi. Dalam prosesnya, beberapa aspek yang dapat dipertimbangkan meliputi hasil penilaian kompetensi, sejarah karier, hasil penilaian kinerja, wawancara berbasis kompetensi, dan evaluasi 360 derajat. Pendekatan ini menjadi pertimbangan dalam penyusunan buku saku dengan mengarahkan pegawai untuk mengenali kondisi dirinya, membaca posisi karier, menentukan tujuan, dan menyusun rencana pengembangan yang sesuai.

Penggunaan buku saku sebagai media penyampaian informasi juga memiliki contoh dalam pengelolaan kepegawaian. BKN menerbitkan Buku Saku Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS sebagai pedoman teknis bagi instansi pemerintah dalam menyusun rencana pengembangan karier. BKN juga menggunakan bentuk buku saku untuk menyampaikan berbagai informasi kepegawaian dan jabatan fungsional, termasuk Buku Profil Jabatan Fungsional dan Buku Panduan Teknis Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2023. Hal ini memperlihatkan bahwa informasi mengenai karier, jabatan, dan kepegawaian dapat disajikan dalam bentuk buku saku sebagai media panduan yang ringkas dan mudah digunakan.

Pengembangan materi kemudian disesuaikan dengan karakteristik Jabatan Fungsional X dan lingkungan kerja tempat pegawai melaksanakan tugas. Permen PUPR Nomor 4 Tahun 2024 mengatur berbagai aspek JF bidang PUPR yang meliputi kategori dan jenjang, tugas, kompetensi, pengelolaan kinerja, angka kredit, kenaikan pangkat, pembinaan, serta pengembangan dan evaluasi jabatan fungsional. Ruang lingkup ini menjadi acuan dalam menentukan informasi yang perlu dimasukkan agar pegawai dapat menghubungkan rencana karier dengan jenjang jabatan, kompetensi, kinerja, dan perkembangan jabatan yang dijalankan. Dengan demikian, materi dalam buku saku disusun dengan mempertimbangkan kondisi nyata yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai Jabatan Fungsional X.

Penyusunan buku saku juga memperhatikan kebutuhan pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan jabatan dan perkembangan karier. Materi diarahkan agar pegawai dapat mengenali kompetensi yang sudah dimiliki, melihat kemampuan yang masih perlu dikembangkan, menentukan bentuk pengembangan yang sesuai, serta menghubungkannya dengan tujuan karier. Hal ini sejalan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga mendukung kesiapan pegawai dalam perkembangan kariernya. Oleh karena itu, bagian Action Planning dalam buku saku diarahkan untuk membantu pegawai mengubah tujuan karier menjadi langkah yang lebih konkret melalui kegiatan pengembangan, tahapan, dan waktu pencapaian.

Berdasarkan dasar tersebut, penyusunan buku saku dilakukan melalui beberapa tahap yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan hasil penelitian, kemudian menentukan aspek manajemen karier yang perlu diperkuat. Tahap berikutnya adalah memilih materi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan menghubungkannya dengan pengembangan karier,

kompetensi, kinerja, serta karakteristik Jabatan Fungsional X. Materi yang telah ditentukan kemudian disusun secara sistematis mulai dari *Self Assessment*, *Reality Check*, *Goal Setting*, hingga *Action Planning* agar pegawai dapat mengikuti proses pengelolaan karier secara bertahap.

Penyajian materi dibuat secara ringkas dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan diarahkan pada penerapan. Setiap bagian tidak hanya memberikan penjelasan, tetapi juga diarahkan untuk membantu pegawai melakukan langkah yang berkaitan dengan pengelolaan kariernya. Bentuk penyajian seperti ini sejalan dengan penggunaan buku saku dalam lingkungan pemerintahan yang digunakan untuk memberikan pedoman dan mempermudah pemahaman terhadap informasi kepegawaian. Di lingkungan PUPR sendiri, buku saku juga telah digunakan sebagai media penyampaian panduan bagi pegawai, salah satunya Buku Saku Panduan Perilaku yang didistribusikan kepada unit organisasi untuk membantu pegawai memahami dan menerapkan nilai perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, buku saku Manajemen Karier Individu disusun dengan menggabungkan hasil penelitian, kebutuhan pegawai, karakteristik Jabatan Fungsional X, serta informasi mengenai pengembangan karier, kompetensi, kinerja, dan jabatan fungsional. Hasil penelitian digunakan untuk menentukan fokus materi, sedangkan berbagai pedoman dan aturan yang berkaitan dengan pengelolaan karier digunakan untuk memastikan materi sesuai dengan lingkungan pekerjaan pegawai. Proses penyusunannya dimulai dari identifikasi kebutuhan, penentuan materi, penyesuaian dengan kondisi Jabatan Fungsional X, penyusunan materi secara sistematis, hingga pemilihan bentuk penyajian yang praktis. Setelah dasar dan proses penyusunan ditetapkan, hasilnya dituangkan ke dalam bentuk buku saku.

Gambaran Umum Buku Saku Manajemen Karier Individu

Buku Saku Manajemen Karier Individu disusun sebagai media pendukung yang membantu pegawai mengelola pengembangan karier secara lebih terarah sesuai dengan jenjang Jabatan Fungsional X. Penyusunan buku ini tidak hanya bertujuan memberikan pemahaman mengenai konsep manajemen karier individu, tetapi juga membantu pegawai menerapkan setiap tahapannya melalui berbagai aktivitas yang dapat dilakukan secara mandiri. Oleh karena itu, buku saku dirancang dalam bentuk yang ringkas, praktis, dan mudah digunakan sehingga dapat menjadi pendamping dalam proses pengembangan karier sehari-hari. Pendekatan tersebut dipilih agar materi yang disampaikan tidak berhenti pada aspek pengetahuan, tetapi dapat diimplementasikan menjadi langkah pengembangan yang nyata.

Penyajian isi buku disusun mengikuti tahapan manajemen karier individu menurut Noe, yaitu *Self Assessment*, *Reality Check*, *Goal Setting*, dan *Action Planning*. Urutan tersebut dipilih karena setiap tahapan memiliki keterkaitan yang saling mendukung dalam proses pengembangan karier. Pegawai perlu mengenali potensi diri terlebih dahulu sebelum memahami kondisi karier yang dimiliki, kemudian menetapkan tujuan pengembangan, dan akhirnya menyusun langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Penyusunan yang berurutan membuat setiap bagian dalam buku saling melengkapi sehingga pengguna dapat mengikuti proses pengembangan karier secara lebih sistematis tanpa melewatkan tahapan yang penting.

Karakteristik buku saku juga disesuaikan dengan kebutuhan Jabatan Fungsional X. Selain memuat materi mengenai manajemen karier individu, buku ini dilengkapi

dengan berbagai lembar refleksi, panduan pengembangan, serta *Career Development Plan* (CDP) yang dirancang berdasarkan target jenjang jabatan dan bidang pekerjaan. Penyusunan CDP berdasarkan target Ahli Muda, Ahli Madya, dan Ahli Utama bertujuan agar arah pengembangan yang disusun pegawai lebih spesifik terhadap jenjang yang ingin dicapai. Sementara itu, pembagian bidang geoteknik, struktur, dan laboratorium memberikan ruang bagi pegawai untuk merencanakan pengembangan kompetensi sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dijalankan.

Berbeda dengan buku panduan yang umumnya hanya berisi penjelasan materi, buku saku ini menggabungkan informasi dan media praktik dalam satu kesatuan. Setiap bagian tidak hanya mengajak pegawai memahami konsep, tetapi juga memberikan ruang untuk melakukan refleksi, menyusun target, serta merencanakan langkah pengembangan yang dapat diterapkan secara bertahap. Penyusunan seperti ini diharapkan mampu membantu pegawai menghubungkan kondisi karier yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang perlu dikembangkan untuk mencapai jenjang berikutnya. Dengan demikian, buku saku tidak hanya berfungsi sebagai sumber informasi, tetapi juga sebagai panduan praktis yang mendukung proses pengelolaan karier secara mandiri dan berkelanjutan.

Struktur Buku Saku Manajemen Karier Individu

Struktur Buku Saku Manajemen Karier Individu disusun secara bertahap agar pengguna dapat mengikuti proses manajemen karier individu secara runtut mulai dari memahami konsep dasar hingga menyusun rencana pengembangan karier. Penyusunan setiap bagian mengikuti tahapan manajemen karier individu sehingga pengguna tidak langsung diarahkan pada penyusunan rencana pengembangan, melainkan terlebih dahulu memahami kondisi diri, kondisi karier, serta tujuan yang ingin dicapai. Urutan tersebut dipilih karena setiap tahapan saling berkaitan dan menjadi dasar bagi tahapan berikutnya. Penyajian yang sistematis diharapkan dapat memudahkan pegawai memahami alur pengembangan karier secara utuh serta menerapkannya sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Isi buku dibagi ke dalam beberapa bagian utama yang memiliki fungsi berbeda namun saling melengkapi. Bagian pembuka terdiri atas cover, kata pengantar, daftar isi, dan petunjuk penggunaan sebagai pengantar sebelum pengguna memasuki materi utama. Bagian inti memuat pembahasan mengenai manajemen karier individu yang disusun berdasarkan tahapan *Self Assessment*, *Reality Check*, *Goal Setting*, dan *Action Planning*. Bagian penutup dilengkapi dengan *Mini Career Development Plan* yang menjadi media penyusunan rencana pengembangan karier sesuai target jenjang jabatan dan bidang pekerjaan, kemudian diakhiri dengan halaman penutup buku.

Tabel 5. Struktur Buku Saku Manajemen Karier Individu

No	Bagian Buku	Uraian Singkat
1.	Cover	Menampilkan identitas Buku Saku Manajemen Karier Individu sebagai media pendukung pengembangan karier Jabatan Fungsional X.
2.	Kata Pengantar	Menjelaskan tujuan penyusunan buku saku serta harapan pemanfaatannya bagi pengguna.
3.	Daftar Isi	Menyajikan susunan isi buku untuk memudahkan pengguna menemukan setiap pembahasan.

4.	Petunjuk Penggunaan	Memberikan panduan penggunaan buku agar setiap bagian dapat dimanfaatkan secara optimal.
5.	Bab I Mengenal Manajemen Karier	Memperkenalkan konsep dasar manajemen karier individu sebagai landasan sebelum memasuki tahapan pengembangan karier.
6.	Bab II <i>Self Assessment</i>	Membantu pengguna mengenali potensi, kompetensi, nilai, minat, dan kemampuan yang dimiliki.
7.	Bab III <i>Reality Check</i>	Membantu pengguna memahami kondisi karier saat ini serta kebutuhan pengembangan kompetensi.
8.	Bab IV <i>Goal Setting</i>	Membimbing pengguna menetapkan tujuan pengembangan karier sesuai target jenjang jabatan.
9.	Bab V <i>Action Planning</i>	Membantu pengguna menyusun langkah pengembangan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan karier.
10.	<i>Mini Career Development Plan</i>	Memfasilitasi penyusunan rencana pengembangan karier berdasarkan target jenjang dan bidang pekerjaan.
11.	Penutup	Menutup rangkaian pembahasan sekaligus mendorong pengguna menerapkan pengembangan karier secara berkelanjutan.

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Tabel 5 Struktur Sistematika Buku Saku Manajemen Karier Individu menunjukkan bahwa setiap bagian dalam buku disusun dengan fungsi yang saling mendukung sehingga membentuk satu kesatuan yang utuh. Penyusunan tersebut membuat pengguna tidak hanya memperoleh informasi mengenai manajemen karier individu, tetapi juga diarahkan untuk memanfaatkan setiap bagian sesuai dengan urutan penggunaannya. Hubungan antarbagian tersebut memberikan alur yang lebih jelas karena setiap pembahasan menjadi pengantar sebelum pengguna memasuki bagian berikutnya. Susunan seperti ini membuat buku saku lebih mudah dipahami dan lebih praktis digunakan sebagai media pendukung dalam pengelolaan pengembangan karier.

Pembahasan Isi Buku Saku

Isi Buku Saku Manajemen Karier Individu tidak hanya disusun sebagai rangkaian materi mengenai manajemen karier individu, tetapi juga dirancang agar setiap komponen di dalamnya saling mendukung proses pengembangan karier pengguna. Penyusunan isi buku mengombinasikan materi konseptual, *worksheet* refleksi, *Career Development Plan* (CDP), serta penyajian visual yang disesuaikan dengan karakteristik Jabatan Fungsional X. Setiap komponen memiliki fungsi yang berbeda, namun saling berkaitan sehingga pengguna tidak hanya memperoleh pemahaman mengenai manajemen karier individu, tetapi juga dapat menerapkannya dalam menyusun perencanaan pengembangan karier. Pembahasan isi Buku Saku Manajemen Karier Individu diuraikan sebagai berikut:

1. Penyajian Materi Manajemen Karier Individu

Penyajian materi menjadi komponen awal yang memberikan pemahaman mengenai manajemen karier individu sebelum pengguna melakukan berbagai aktivitas refleksi dan perencanaan karier. Materi disusun secara ringkas menggunakan bahasa yang sederhana agar mudah dipahami oleh pengguna dengan latar belakang pengalaman yang berbeda. Pembahasan dalam buku tidak hanya memuat konsep dasar mengenai manajemen karier individu, tetapi juga

menjelaskan setiap tahapan pengelolaan karier secara bertahap sesuai dengan teori Noe. Penyajian seperti ini dipilih agar pengguna memperoleh pemahaman yang cukup tanpa harus membaca penjelasan yang terlalu panjang sehingga fokus penggunaan buku tetap berada pada proses penerapan, bukan hanya memahami teori.

Materi dalam buku juga dilengkapi dengan ilustrasi, ikon, dan infografis untuk membantu pengguna memahami informasi dengan lebih mudah. Penyajian visual tersebut membuat pembahasan tidak terkesan padat oleh teks sehingga pengguna dapat mengikuti setiap materi secara lebih nyaman. Penggunaan ilustrasi juga membantu menjelaskan konsep-konsep yang bersifat abstrak menjadi lebih sederhana dan mudah dipahami. Pendekatan tersebut membuat buku saku tidak hanya berfungsi sebagai media informasi, tetapi juga menjadi media pembelajaran yang lebih menarik dan komunikatif.

2. *Worksheet* Refleksi Manajemen Karier Individu

Worksheet refleksi menjadi komponen utama dalam Buku Saku Manajemen Karier Individu karena berperan sebagai media yang menghubungkan materi dengan proses penerapannya. Penyusunan *worksheet* didasarkan pada pemahaman bahwa proses pengembangan karier tidak cukup hanya dilakukan melalui pemberian informasi, tetapi memerlukan keterlibatan aktif dari setiap individu dalam mengenali kondisi dirinya. Oleh karena itu, setiap materi yang disajikan dalam buku diikuti dengan *worksheet* yang mengajak pengguna melakukan refleksi terhadap pengalaman, kompetensi, kesiapan, maupun tujuan pengembangan karier. Pendekatan tersebut membuat proses belajar tidak berhenti pada tahap memahami konsep, tetapi berlanjut pada proses berpikir dan mengevaluasi diri secara mandiri. Penyajian *worksheet* menggunakan pertanyaan terbuka dan lembar isian yang memberikan ruang bagi pengguna untuk menuliskan hasil refleksinya sendiri. Bentuk penyajian tersebut dipilih karena kondisi setiap pegawai tidak dapat disamakan, baik dari sisi pengalaman kerja, kompetensi yang dimiliki, maupun target karier yang ingin dicapai. Penggunaan pertanyaan terbuka memungkinkan setiap pengguna menghasilkan jawaban yang sesuai dengan kondisi masing-masing, sehingga hasil refleksi yang diperoleh menjadi lebih personal dan relevan. Dengan cara tersebut, *worksheet* tidak berfungsi sebagai instrumen penilaian, melainkan sebagai media yang membantu pengguna memahami kondisi dirinya secara lebih objektif.

Rangkaian *worksheet* juga disusun mengikuti tahapan manajemen karier individu sehingga setiap lembar isian memiliki keterkaitan dengan bagian berikutnya. Hasil refleksi yang diperoleh pada tahap awal menjadi dasar bagi pengguna untuk mengevaluasi kondisi karier, menetapkan tujuan pengembangan, hingga menyusun langkah yang akan dilakukan. Penyusunan secara bertahap tersebut menunjukkan bahwa proses pengembangan karier merupakan rangkaian yang saling berhubungan, bukan sekadar kumpulan aktivitas yang dapat dilakukan secara terpisah. Hubungan antartahapan tersebut membantu pengguna membangun pola pikir bahwa setiap keputusan mengenai pengembangan karier perlu didasarkan pada hasil refleksi yang telah dilakukan sebelumnya.

Karakter interaktif menjadi salah satu keunggulan *worksheet* dalam buku saku ini. Pengguna tidak hanya membaca materi yang tersedia, tetapi terlibat secara langsung melalui kegiatan menulis, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merencanakan pengembangan kariernya sendiri. Keterlibatan tersebut

memberikan pengalaman belajar yang lebih aktif dibandingkan apabila materi hanya disajikan dalam bentuk bacaan. Melalui proses tersebut, pengguna tidak hanya memperoleh pemahaman mengenai manajemen karier individu, tetapi juga menghasilkan informasi mengenai kondisi karier yang dimiliki sebagai dasar dalam menyusun *Career Development Plan* (CDP) pada bagian akhir buku.

Penyusunan *worksheet* juga menunjukkan bahwa Buku Saku Manajemen Karier Individu tidak dirancang sebagai media informasi semata, melainkan sebagai media kerja yang dapat digunakan secara berulang sesuai dengan perkembangan karier pengguna. Hasil refleksi yang dituliskan pada setiap *worksheet* dapat menjadi bahan evaluasi untuk melihat perubahan kompetensi, pengalaman, maupun kesiapan pengguna dalam mencapai jenjang jabatan berikutnya. Dengan demikian, fungsi *worksheet* tidak berhenti pada saat buku pertama kali digunakan, tetapi tetap relevan sebagai media refleksi dan evaluasi sepanjang proses pengembangan karier berlangsung. Karakteristik tersebut menjadikan buku saku lebih aplikatif karena mampu mendampingi pengguna dalam setiap tahapan pengembangan karier, bukan hanya memberikan informasi mengenai bagaimana pengembangan karier seharusnya dilakukan.

3. *Mini Career Development Plan* (CDP)

Mini Career Development Plan (Mini CDP) menjadi bagian akhir dalam Buku Saku Manajemen Karier Individu karena seluruh proses yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya bermuara pada penyusunan rencana pengembangan karier. Penempatan Mini CDP pada bagian akhir menunjukkan bahwa penyusunan rencana pengembangan tidak dapat dilakukan secara langsung, tetapi perlu diawali dengan proses mengenali kondisi diri, memahami kebutuhan pengembangan, serta menetapkan arah karier yang ingin dicapai. Urutan tersebut membuat setiap informasi yang diperoleh dari materi maupun *worksheet* memiliki keterkaitan yang jelas dengan rencana pengembangan yang akan disusun. Dengan demikian, Mini CDP tidak hanya berfungsi sebagai lembar isian, tetapi menjadi hasil dari seluruh proses refleksi yang telah dilakukan pengguna selama menggunakan buku saku.

Berbeda dengan *Career Development Plan* yang umumnya disusun dalam format yang lebih rinci sebagai bagian dari pengelolaan karier organisasi, Mini CDP pada buku saku ini dirancang dalam bentuk yang lebih sederhana agar mudah dipahami dan diterapkan secara mandiri oleh pengguna. Penggunaan istilah mini menunjukkan bahwa format yang disusun merupakan rancangan awal pengembangan karier yang dapat terus diperbarui sesuai dengan perkembangan kompetensi maupun target karier yang dimiliki. Penyederhanaan format tersebut dilakukan agar pengguna lebih fokus pada proses menyusun arah pengembangan karier dibandingkan pada penyelesaian dokumen yang bersifat administratif. Dengan pendekatan tersebut, Mini CDP diharapkan dapat menjadi langkah awal yang mendorong pegawai mulai merencanakan pengembangan kariernya secara lebih terarah.

Penyusunan Mini CDP juga disesuaikan dengan karakteristik Jabatan Fungsional X. Rencana pengembangan tidak disajikan dalam satu format yang sama untuk seluruh pengguna, tetapi dibedakan berdasarkan target jenjang jabatan menuju Ahli Muda, Ahli Madya, dan Ahli Utama. Selain itu, setiap jenjang juga dilengkapi dengan area teknis sesuai bidang geoteknik, struktur, dan laboratorium sehingga rencana pengembangan yang disusun menjadi lebih relevan dengan bidang

pekerjaan masing-masing. Penyesuaian tersebut memberikan ruang bagi pengguna untuk menyusun pengembangan kompetensi yang sesuai dengan arah karier yang ingin dicapai, bukan menggunakan rencana yang bersifat umum untuk seluruh pegawai.

Komponen yang terdapat dalam Mini CDP juga dirancang untuk membantu pengguna menerjemahkan tujuan karier ke dalam langkah pengembangan yang lebih jelas. Pengguna diarahkan untuk menentukan target pengembangan jangka pendek dan jangka panjang, memilih area teknis yang akan dikembangkan, serta mengidentifikasi bentuk kegiatan yang dapat mendukung pencapaian target tersebut. Penyusunan komponen seperti ini membuat proses perencanaan menjadi lebih terarah karena setiap target diikuti dengan langkah pengembangan yang dapat dilakukan secara bertahap. Dengan demikian, tujuan karier tidak hanya berhenti sebagai harapan, tetapi mulai diterjemahkan ke dalam rencana yang lebih realistis sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi.

Keberadaan Mini CDP menjadi bagian yang melengkapi keseluruhan isi buku saku karena menghubungkan hasil refleksi yang telah dilakukan pada *worksheet* dengan rencana pengembangan yang akan dilaksanakan oleh pengguna. Seluruh informasi yang diperoleh pada tahapan sebelumnya tidak berhenti sebagai hasil refleksi, tetapi menjadi dasar dalam menyusun arah pengembangan karier yang lebih terstruktur. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa setiap bagian dalam buku saling mendukung dan membentuk satu proses yang berkesinambungan, mulai dari mengenali diri hingga menyusun rencana pengembangan karier. Melalui penyusunan seperti ini, buku saku tidak hanya membantu pengguna memahami konsep manajemen karier individu, tetapi juga memfasilitasi langkah awal dalam mengelola pengembangan karier secara lebih terarah dan berkelanjutan.

Penggunaan Buku Saku Manajemen Karier Individu

Buku Saku Manajemen Karier Individu dirancang sebagai media pendukung yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh Jabatan Fungsional X, mulai dari jenjang Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya, hingga Ahli Utama. Perbedaan jenjang jabatan dan bidang pekerjaan menyebabkan kebutuhan pengembangan karier setiap pegawai tidak selalu sama, sehingga buku saku disusun agar dapat digunakan secara fleksibel sesuai dengan target jenjang yang ingin dicapai. Penyusunan materi, *worksheet* refleksi, dan *Mini Career Development Plan* juga disesuaikan dengan kebutuhan tersebut sehingga setiap pegawai dapat menyusun pengembangan karier berdasarkan kondisi dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, buku saku dapat dimanfaatkan sebagai panduan pengembangan karier pada berbagai tahapan perjalanan karier pegawai.

Pengenalan buku saku dapat dilakukan melalui kegiatan sosialisasi yang difasilitasi oleh unit kepegawaian sebagai bagian dari pembinaan dan pengembangan pegawai. Sosialisasi tersebut tidak hanya memperkenalkan isi buku, tetapi juga memberikan penjelasan mengenai alur penggunaan, cara melakukan refleksi melalui *worksheet*, serta penyusunan *Mini Career Development Plan*. Pada tahap ini pegawai juga dapat diberikan contoh pengisian sehingga memiliki gambaran mengenai cara memanfaatkan setiap bagian yang tersedia. Pendekatan tersebut diharapkan dapat membantu pegawai memahami bahwa buku saku merupakan media yang digunakan secara aktif dalam proses pengembangan karier, bukan sekadar bahan bacaan.

Buku saku disajikan dalam bentuk digital menggunakan *Flipbook Maker* sehingga lebih mudah didistribusikan kepada seluruh pegawai melalui satu tautan yang dapat diakses menggunakan komputer maupun telepon seluler. Format flipbook dipilih karena mampu mempertahankan tampilan buku seperti versi cetak, sekaligus memberikan kemudahan dalam proses penyebaran dan akses. Untuk mendukung proses penggunaannya, *worksheet* refleksi dan *Mini Career Development Plan* disediakan sebagai dokumen pendukung yang dapat diunduh melalui tautan atau kode QR yang tersedia pada bagian akhir buku. Penyajian tersebut memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengisi dokumen secara digital maupun mencetaknya sesuai kebutuhan tanpa mengubah isi buku saku sebagai media utama.

Alur penggunaan buku saku dirancang secara bertahap agar mudah diikuti oleh pengguna. Pegawai terlebih dahulu membaca materi yang terdapat pada buku saku, kemudian mengerjakan setiap *worksheet* refleksi sesuai dengan tahapan manajemen karier individu. Hasil refleksi tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam menyusun *Mini Career Development Plan* sehingga rencana pengembangan yang dibuat tidak hanya berdasarkan keinginan pribadi, tetapi juga mempertimbangkan kondisi, kompetensi, dan kebutuhan pengembangan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Alur tersebut menunjukkan bahwa setiap bagian dalam buku saling berkaitan dan membentuk satu proses yang utuh.

Pemanfaatan buku saku diharapkan tidak berhenti setelah seluruh *worksheet* dan *Mini CDP* selesai diisi. Hasil refleksi maupun rencana pengembangan yang telah disusun dapat ditinjau kembali secara berkala, misalnya sebelum mengikuti pelatihan, menyusun kebutuhan pengembangan kompetensi, atau mempersiapkan kenaikan jenjang jabatan. Pegawai juga dapat mengunduh kembali format *worksheet* maupun *Mini CDP* melalui tautan atau kode QR yang tersedia apabila diperlukan pembaruan sesuai dengan perkembangan kompetensi dan target karier yang dimiliki. Cara tersebut membuat buku saku tetap relevan digunakan sepanjang perjalanan karier karena seluruh dokumen pendukung dapat diperbarui tanpa perlu mengubah isi buku.

Keberlanjutan penggunaan buku saku juga memerlukan dukungan dari unit kepegawaian sebagai fasilitator pengembangan karier pegawai. Unit kepegawaian dapat mengingatkan pegawai untuk memperbarui hasil refleksi dan *Mini Career Development Plan* secara berkala, misalnya bersamaan dengan penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi, pelaksanaan pembinaan karier, atau sebelum pengajuan kenaikan jenjang jabatan. Pendampingan tersebut tidak bertujuan menilai isi rencana pengembangan yang disusun pegawai, melainkan mendorong terbentuknya kebiasaan melakukan refleksi dan perencanaan karier secara berkelanjutan. Melalui mekanisme tersebut, Buku Saku Manajemen Karier Individu diharapkan tidak hanya menjadi luaran penelitian, tetapi dapat dimanfaatkan sebagai media pendukung dalam membangun budaya pengembangan karier yang lebih terarah di lingkungan Jabatan Fungsional X.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan manajemen karier individu pada Jabatan Fungsional X di Instansi XYZ belum berjalan secara optimal dan menyeluruh. Pegawai sudah cukup mampu mengenali minat, kemampuan, kondisi karier, serta tuntutan yang berkaitan dengan jabatan dan pekerjaannya. Pegawai juga sudah memiliki pemahaman mengenai kondisi karier dan persyaratan yang perlu dipenuhi untuk berkembang

dalam jabatan fungsional. Namun, pemahaman tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi tujuan karier yang spesifik, sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi, serta langkah pengembangan yang jelas. Keterbatasan paling terlihat pada proses menentukan tujuan dan menyusun rencana tindakan, terutama dalam menentukan kompetensi yang perlu dikembangkan, tahapan yang harus dilakukan, dan waktu pencapaiannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan karier individu sudah memiliki dasar yang cukup, tetapi masih membutuhkan panduan yang dapat membantu pegawai menghubungkan pemahaman diri, kondisi karier, tujuan, dan tindakan pengembangan secara berkelanjutan.

- b. Rancangan Buku Saku Manajemen Karier Individu disusun sebagai media pendukung untuk membantu pegawai mengelola karier secara lebih terarah, sistematis, dan mudah diterapkan. Buku saku memuat empat tahapan utama, yaitu *Self Assessment*, *Reality Check*, *Goal Setting*, dan *Action Planning* yang disusun sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam mengelola karier pada Jabatan Fungsional X. Setiap tahapan tidak hanya berisi materi, tetapi juga dilengkapi dengan lembar refleksi dan *Mini Career Development Plan* untuk membantu pegawai mengenali kondisi diri, memahami posisi karier, menetapkan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, serta menyusun langkah pengembangan. Isi buku disesuaikan dengan karakteristik Jabatan Fungsional X, termasuk jenjang jabatan dan bidang pekerjaan yang berkaitan dengan tugas di Instansi XYZ. Buku saku juga dirancang dalam bentuk digital sehingga materi, lembar kerja, dan *Mini Career Development Plan* dapat diakses secara praktis melalui perangkat yang digunakan pegawai. Dengan demikian, rancangan buku saku dapat menjadi media pendukung bagi pegawai untuk melakukan perencanaan dan pengembangan karier secara lebih mandiri, terarah, dan berkelanjutan.

5. Daftar Pustaka

Buku

- Armanda, D., Dewi, H., Pasrizal, H., Aslami, Nuri Khairina, Tambunan Ahmad, H. J., Oktiani, N., Sari, Indah, C., Wulandari, D., Sari, Purnama, D., Aryadillah, & Santoso, A. (2022). *Ilmu Manajemen*.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aswathappa, A. (2014). *Human Resource Management Text and Cases Seventh Edition*.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamental of Human Resource Management Tenth Edition*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management-16th Edition*.
- Ghayur, K., & Churchill, D. D. (2017). *CAREER SUCCESS : Navigating the New Work Environment Third Edition*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life (5th ed.)*. Routledge.
- Hook, C., & Jenkins, A. (2019). *Introducing Human Resource Management 8th Edition*.
- Judijanto, L., Firdaus, A., Santika, T., Nurjanah, & Ramli, A. (2025). *KONSEP DASAR MANAJEMEN* (E. Rianty (ed.); Vol. 32, Issue 3). PT. Green Pustaka Indonesia.
- Marnis, & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya*.

- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development Fifth Edition*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016). *Fundamental of Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*.
www.mhhe.com
- Patterson, D. (2023). *Human Resources Management - 3rd Edition*.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sumual, L. P., Putri, D. A., Nuriah, Y., Khoiri, Annisa, N. N., Febriani, Dewi, P., Schoutrn, F. S., Choerudin, A., Janah, S. N., Taroreh, F. J. H., Yuliana, N., & Nugroho, T. T. (2024). *Ilmu Dasar Manajemen* (R. Desiyanti (ed.)). CV. Gita Lentera.
- Yarnall, J. (2008). *STRATEGIC CAREER MANAGEMENT*.

Jurnal

- Ahmadi, & Qudsiyah, U. (2022). Manajemen karir: Teori dan aplikasi. Palangka Raya.
- Ma'dika, Z. P., & Rahmat, H. K. (2024). Peran Manajemen Karir dalam Proses Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, Vol. 1, No(1), 1–8.
- Nurmasari. (2015). *Peranan penting perencanaan dan pengembangan karier*. 1(2), 268–281.
- Ramadhan, M. A. (2025). *The Impact of Career Path and Compensation on Employee Engagement at PT. INKA Multi Solusi* (Vol. 2024, Issue Icame 2024). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8_85
- Yasmin, S. I. M., Afandi, M. R., Rahmayanti, A., & Anshori, M. I. (2024). Literature Review: Pengembangan Karir Yang Efektif Di Era 4.0. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 37–53.
<https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2647>

Peraturan

- Permen PAN & RB No. 1 Tahun 2023*. (n.d.). Retrieved February 25, 2026, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/240815/permen-pan-rb-no-1-tahun-2023>
- Permen PAN & RB No. 81 Tahun 2021*. (n.d.). Retrieved February 25, 2026, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202214/permen-pan-rb-no-81-tahun-2021>
- PP No. 17 Tahun 2020*. (n.d.). Retrieved February 25, 2026, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>
- UU No. 20 Tahun 2023*. (n.d.). Retrieved February 25, 2026, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>