

Designing Competency-Based Career Paths: Organizational Strategies for Retaining High-Performing Employees

Perancangan Jalur Karir Berbasis Kompetensi: Strategi Organisasi dalam Mempertahankan Karyawan Berkinerja Tinggi

Muhammad Abduh Mushtofa¹

¹Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: muhammad.abduh.mushtofa-2019@psikologi.unair.ac.id

Seger Handoyo²

²Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: seger.handoyo@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Muhammad Abduh Mushtofa

Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Indonesia
Email: muhammad.abduh.mushtofa-2019@psikologi.unair.ac.id

Abstract

It is very important for organizations today to acquire and retain high performing employees. This is because the knowledge and competence they have is the capital for the organization to maintain a competitive advantage. PT. MPM, a distributor company for Honda motorcycles, is currently facing a situation where employees who resign complain that the company's career development policies are unclear. This research is an organizational development assessment and intervention. The method used in this study is the research and development method in which organizations produce products to improve organizational performance. In this research, the resulting product is a competency-based career path. This competency-based career path is expected to answer the employee's need for a transparent career development policy. On the other hand, this career path can also be the basis for organizations in implementing the competency development required by a position.

Keyword : Competence Based Pathway, Human Resources Management Intervention, Organizational Development

Abstrak

Sangat penting bagi organisasi di masa ini untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kinerja yang tinggi. Hal ini dikarenakan pengetahuan dan kompetensi yang mereka miliki merupakan modal bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. PT. MPM sebuah perusahaan distributor motor merk Honda saat ini menghadapi situasi di mana karyawan yang resign mengeluhkan kebijakan pengembangan karir di perusahaan yang dirasa tidak jelas. Penelitian ini merupakan asesmen dan intervensi pengembangan organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *research and development* di mana organisasi menghasilkan produk untuk peningkatan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, produk yang dihasilkan berupa jalur karir berbasis kompetensi. Jalur karir berbasis kompetensi ini diharapkan dapat menjawab kebutuhan karyawan akan kebijakan pengembangan karir yang transparan. Di sisi lain, jalur karir ini juga dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam implementasi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah jabatan.

Kata Kunci : Jalur Karir Berbasis Kompetensi, Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Organisasi

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2022-12-24

Revised 2023-01-24

Accepted 2023-02-20



LATAR BELAKANG

Hampir setiap organisasi dewasa ini terlibat pada fenomena “*war for talent*” yaitu keadaan dimana terjadi persaingan yang semakin kompetitif dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat. Hal ini karena talenta adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Orang-orang dengan talenta terbukti berperan besar dalam meningkatkan pendapatan, mengurangi *cycle time*, meningkatkan kualitas produk, produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, dan mempercepat pengembalian investasi pada pemegang saham (Pella, D. A., & Inayati, 2011). Karenanya, akan selalu ada organisasi yang siap untuk merekrut mereka.

Sebagaimana dinyatakan dalam laporan yang diterbitkan oleh Work Institute (2019), sangat penting bagi organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang terampil. Hal ini dikarenakan pengetahuan dan kompetensi yang mereka miliki merupakan modal bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Houssein et al., 2020). Di tambah lagi, biaya yang diakibatkan oleh *turnover* diperkirakan rata-rata sekitar satu setengah kali total kompensasi tahunan individu (Cappelli & Keller, 2013). Spain & Groysberg (2016) menekankan bahwa pergantian karyawan yang tinggi menghasilkan kinerja yang rendah, sebaliknya organisasi dengan *turn-over* rendah dan retensi karyawan berkinerja tinggi dapat memperoleh keuntungan yang cukup besar.

Retensi karyawan adalah konsep kompleks yang telah menjadi terkenal dan penting di kalangan peneliti dan organisasi (Houssein et al., 2020). Hassan (2022) menjelaskan retensi secara singkat sebagai kebalikan dari *turnover*. Das, (2013) menjelaskan konsep retensi karyawan mengacu pada mempertahankan karyawan untuk jangka waktu maksimum dengan organisasi saat ini. Singh & Dixit (2011) menyatakan bahwa retensi mencakup strategi dan praktik yang digunakan oleh suatu organisasi untuk membuat karyawan yang mempertahankan mereka dalam bisnis bertahan dalam suatu organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Mita et al. (2014) menjelaskan *employee retention* sebagai strategi yang digunakan organisasi untuk mempertahankan atau mempertahankan tenaga kerja yang produktif untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya.

Tingkat retensi karyawan menyiratkan efektivitas praktik manajemen SDM organisasi (Azeez, 2017). Kebanyakan penelitian menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan yang tinggi memiliki efek positif pada proses sosial dan ekonomi organisasi (Papa et al., 2020). Sebaliknya, *voluntary turnover* atau pergantian karyawan yang dilakukan secara sukarela memiliki efek negatif pada proses sosial dan ekonomi organisasi (Sophie De Winne, Elise Marescaux, Luc Sels, 2019). Karena itulah, upaya organisasi untuk meningkatkan retensi karyawan menjadi penting untuk dilakukan.

Banyak faktor yang berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan. Malik et al., (2020) dalam penelitiannya telah menunjukkan bahwa praktik kompensasi, penghargaan, dan pengakuan adalah praktik manajemen SDM yang paling banyak dipelajari dalam kaitannya dengan

retensi karyawan. Sandhya (2011) menemukan bahwa komunikasi, program penghargaan, pengembangan karir dan bonus berbasis kinerja dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi. Naim & Lenka (2018) menekankan bahwa pengembangan kompetensi merupakan salah satu penentu penting dari komitmen karyawan yang pada gilirannya mengarah pada niat untuk tetap tinggal.

Carter et al. (2009) menjelaskan organisasi harus menawarkan jalur karier yang berarti untuk mempertahankan karyawan yang berbakat. Kroon & Freese (2013) menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat menyebabkan peningkatan niat karyawan untuk bertahan di organisasi saat ini. Studi lain oleh Aruna & Anitha (2015), mengidentifikasi pengembangan karir sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan. Nouri & Parker (2013) menjelaskan bahwa peningkatan retensi tersebut dikarenakan karyawan menganggap peluang pertumbuhan karir sebagai manfaat yang didapat dari organisasi.

Suhariadi (2013) mengartikan karier sebagai sikap dan perilaku pribadi dalam rentang kehidupan yang mewujudkan pengalaman dan aktivitas kerja. Mathis & Jackson (2006) merupakan rangkaian posisi terkait dengan pekerjaan, yang ditempati oleh seseorang sepanjang hidupnya. Pembahasan mengenai karier seringkali dipandang dari dua perspektif, yaitu perspektif organisasi dan individu. Dari sudut pandang individu, perencanaan karier adalah pemrosesan dalam kehidupan di mana individu harus mulai melakukan penilaian terhadap diri mulai dari minat, bakat, kepribadian dan keterampilan sehingga individu dapat menghasilkan perencanaan yang tepat dan sesuai dengan keadaan diri (Ayu et al., 2022). Dipandang dari sudut organisasi, perencanaan karir merupakan proses membantu karyawan-karyawannya memfokuskan diri pada bidang yang menguntungkan organisasi meliputi proses rekrutmen dan seleksi; alokasi SDM; penilaian dan evaluasi; serta pelatihan dan pengembangan (Suhariadi, 2013).

Jalur karier adalah urutan posisi atau peran kerja yang dipegang seseorang selama rentang hidupnya (Carter et al., 2009). Baruch (2004) mengartikan jalur karier sebagai jalur yang dipakai baik oleh organisasi atau pekerja untuk memandu seseorang dalam mencapai kemajuan kariernya dalam organisasi. Jalur ini menjadi panduan bagi seorang karyawan dalam melintasi berbagai departemen dan unit dalam organisasi bahkan melalui anak perusahaan lain untuk mencapai kemajuan kariernya.

Carter et al. (2009) menjelaskan lima komponen mendasar dalam sebuah jalur karier yaitu daftar posisi atau peran yang berurutan; kualifikasi seperti persyaratan pendidikan, pelatihan, pengalaman, lisensi, dan sertifikasi yang diperlukan pada setiap tahap karier; pengalaman perkembangan kritis (*critical development experience*) yang berupa kursus pelatihan formal, atau penugasan tertentu untuk mempersiapkan seseorang menuju jalur di atasnya; informasi terkait kompetensi yang diperlukan dalam jabatan tertentu; dan informasi terkait faktor keberhasilan karier seperti kedalaman atau keluasan keahlian untuk kesuksesan

karier, penugasan tingkat internasional, serta tingkat mobilitas individu dalam karier tertentu. Selain lima komponen di atas, informasi lain yang dapat ditampilkan di antaranya adalah rentang gaji dan kepegangatan.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam merancang sebuah jalur karier adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Menurut Brockmann et al. (2008) manajemen berbasis kompetensi adalah tren baru dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan kompetensi khusus yang digunakan dalam pekerjaan tertentu. Eniya & Wisesa (2016) menjelaskan tahapan dalam penyusunan jalur karier berbasis kompetensi sebagai berikut; pertama pengembangan model kompetensi; kedua mendefinisikan kelas pekerjaan; ketiga mendefinisikan *job family*; keempat pengembangan jalur karier.

PT. MPM merupakan organisasi yang bergerak pada bisnis distributor tunggal sepeda motor merk "Honda" dan penyedia pelayanan purna jual serta suku cadang resmi, untuk wilayah Jawa Timur dan Nusa Tenggara Timur. PT. MPM memiliki visi yaitu memberikan dampak positif pada kehidupan melalui mobilitas yang cerdas dan integrasi sosial. Misi dari perusahaan ini adalah menciptakan ekosistem untuk ide-ide terbaik (inovasi yang membawa perubahan besar) yang dihadirkan melalui produk dan layanan paling relevan (memahami orang dengan lebih baik) dengan cara yang paling efektif (model bisnis yang dioptimalkan dan *cross selling*), oleh orang-orang paling berbakat (dengan kultur untuk menampilkan kinerja terbaik) di industri kita.

Data exit interview perusahaan pada periode Juli 2019 hingga Juli 2021 menunjukkan bahwa, dari 34 orang yang mengundurkan diri pada periode tersebut, 41% di antaranya memilih *resign* dikarenakan menginginkan jenjang karier yang lebih baik. Hal ini juga didukung dengan hasil survey EES (employee effectiveness survey) perusahaan di tahun 2021 khususnya nilai aspek development opportunity yang berada di bawah 65%. Dari survey tersebut didapat data bahwa karyawan merasa peluang untuk mengembangkan tujuan karier pribadi di perusahaan tidak jelas.

Berdasarkan temuan di atas, penelitian ini merupakan intervensi pengembangan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan retensi karyawan. Cummings & Worley (2014) mengartikan pengembangan organisasi (*Organizational Development*) sebagai aplikasi seluruh sistem dan transfer pengetahuan ilmu perilaku untuk pengembangan yang direncanakan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektivitas organisasi. Intervensi yang akan diberikan berupa penyusunan jalur karier karyawan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *research and development* (R&D). Penelitian *research and development* adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu serta kemudian dilakukan uji efektivitas atas produk tersebut (Sugiyono, 2018). Lebih

lanjut, Sugiyono (2018) menjelaskan tahapan dalam penelitian *research and development* yaitu menganalisis masalah, mengumpulkan data, mengusulkan desain produk, memvalidasi desain, uji coba desain, revisi, uji coba kedua, dan terakhir memproduksi produk final.

Produk yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Jalur Karir yang merupakan bagian dari sistem manajemen SDM perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Pada penelitian ini, metode yang dilakukan hanya akan sampai pada tahap validasi desain, yaitu sebagai bentuk usulan intervensi program perubahan yang nantinya akan dieksekusi dan diterapkan mandiri oleh perusahaan setelah disetujui dan divalidasi.

Pelaksanaan proyek pengembangan organisasi yang dilakukan di PT. MPM ini mengacu pada tahapan pengembangan organisasi dari Cummings & Worley (2014) yaitu; *pertama*, membuat kontrak antara praktisi dengan klien; *kedua*, melaksanakan diagnosis menggunakan model diagnosis dari Cummings & Worley (2014); *ketiga*, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan; *keempat*, menyusun desain evaluasi dan mengelola perubahan.

Subjek

Subjek proyek pengembangan organisasi ini adalah PT. MPM sebuah perusahaan distributor tunggal sepeda motor merk "Honda" dan penyedia pelayanan purna jual serta suku cadang resmi, untuk wilayah Jawa Timur dan Nusa Tenggara Timur. Pada pelaksanaannya, penelitian ini melibatkan wawancara terhadap beberapa sumber yaitu *HRGA Division Head, Honda Customer Care Center Division Head, HR Department Head, GA Department Head, Learning and Development Department Head, Employee Development Officer, Organizational Development Officer, Customer Service and Database Department Head*, serta *Customer Service and Network Department Head* total sejumlah 9 orang.

Metode Pengumpulan Data

Berikut teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam proses diagnosis:

- Wawancara. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan cara individu maupun dalam sesi *focused group discussion* dengan mahasiswa peneliti observer dan sesekali diberikan hak untuk bertanya.
- Data Perusahaan. Penggunaan data perusahaan dapat memberikan gambaran objektif mengenai kondisi organisasi. Data yang digunakan antara lain *Annual Report PT. MPMX 2020*, exit interview karyawan, serta data survey internal perusahaan.

Teknik Analisis Data

Data hasil wawancara dianalisis dianalisis secara kualitatif dengan cara mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Sedangkan analisis data perusahaan dilakukan dengan evaluasi, pengujian, dan validasi oleh pihak manajemen dan departemen *Learning and Development* PT.MPM. Hasil intervensi yang telah dirumuskan akan di-review oleh manajemen untuk melihat kesesuaian antara

rancangan intervensi dengan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Sesuai tahapan penelitian R&D, setelah proses perancangan produk, selanjutnya akan dilakukan validasi oleh pihak manajemen sebagai ahli yang akan memberi nilai dan masukan pada desain produk program perancangan jalur karir berbasis kompetensi.

HASIL PENELITIAN

Data perusahaan di bulan Juli 2021, diketahui manajemen melaksanakan *employee effectiveness survey*

yang telah dilakukan pada bulan April hingga Juli 2021. Ada dua aspek besar yang digali dalam survei tersebut yaitu *employee engagement* dan *employee enablement*. Pada aspek engagement terdapat 3 dimensi yang dicantumkan dalam survey yaitu *confidence in leader*, *respect and recognition*, serta *development opportunities*. Di sisi lain, pada aspek *enablement survey* ini juga menggali 3 dimensi yaitu *training*, *collaboration*, dan *work structure and process*. Hasil dari survey ini sebagaimana terdapat pada tabel di bawah:

Tabel 1. Hasil Employee Effectiveness Survey 2021

Dimension	Respon %		
	Favourable	Neutral	Unfavourable
Confidence in Leader	85	14	1
Collaboration	78	17	5
Work, Structure, adn Process	76	19	5
Respect & Recognition	75	18	7
Training	68	21	11
Development Opportunities	65	29	6

Dari tabel 1 di atas dimensi dengan nilai *favourable* terendah ditempati oleh *development opportunities* dengan 65% *favourable* dan lebih dari 25% jawaban *neutral*, sehingga aspek ini perlu untuk diperhatikan dan diberikan perbaikan

lebih lanjut. Secara lebih rinci, dimensi *development opportunities* dioperasionalkan melalui tiga item pernyataan yang hasilnya sebagai berikut:

Tabel 2. Item Pernyataan Dimensi Development Opportunities

Item	Respon %		
	Favourable	Neutral	Unfavourable
Kesempatan Anda belajar dan berkembang	75	22	3
Atasan langsung saya membimbing saya dalam pengembangan diri saya	66	24	10
Kesempatan Anda untuk mencapai tujuan karir pribadi Anda di perusahaan ini	52	41	7

Dari tabel 2 di atas, aitem ke tiga yaitu “kesempatan Anda untuk mencapai tujuan karir pribadi di perusahaan ini” mendapat nilai *favourable* di bawah 65% sehingga perlu mendapatkan perhatian untuk diberikan tindak lanjut. Pada sesi FGD dengan kepala divisi dan departemen terkait, dilakukan klarifikasi dari item ketiga tersebut. Dari hasil diskusi didapat keterangan bahwa karyawan merasa peluang untuk mengembangkan tujuan karir pribadi di perusahaan tidak jelas.

Data *exit interview* periode Juli 2019 hingga Juli 2021 menunjukkan bahwa dari 34 orang yang mengundurkan diri pada periode tersebut, 41% di antaranya memilih *resign* dikarenakan menginginkan jenjang karir yang lebih baik. Karyawan yang *resign* tersebut berasal dari divisi *parts* (50%) dan *marketing communication development* (50%). Menurut *organization development officer* PT. MPM, keadaan di atas tidak bisa dianggap sebagai hal yang sepele, dikarenakan organisasi saat ini berada dalam fenomena “talent war”, di mana terjadi persaingan yang semakin kompetitif dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat. Hal ini karena talenta adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Orang-orang dengan talenta terbukti berperan besar dalam meningkatkan pendapatan, mengurangi *cycle time*, meningkatkan kualitas produk, produktivitas karyawan,

kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, dan mempercepat pengembalian investasi pada pemegang saham (Pella, D. A., & Inayati, 2011). Karenanya, akan selalu ada organisasi yang siap untuk merekrut mereka.

Ketika dikonfirmasi kepada penanggung jawab program pengembangan karier karyawan yaitu *learning and development department head* dan *employee development officer* didapat keterangan bahwa perusahaan tidak berkenan membuka secara transparan jenjang karir yang bisa ditempuh oleh karyawan dikarenakan manajemen tidak mau “menjanjikan” sesuatu yang belum tentu bisa diraih oleh karyawan. Di samping itu, manajemen juga belum memiliki peta karir yang tepat untuk dapat diinformasikan kepada karyawan.

Saat ini, dampak dari keluarnya karyawan dengan alasan mencari jenjang karir yang lebih baik tersebut memang belum dirasakan secara signifikan oleh manajemen PT. MPM, namun sebagaimana disampaikan oleh *recruitment section head* PT. MPM, karyawan yang *resign* tersebut memiliki latar belakang pendidikan dan nilai akademik yang cukup baik. Sebagian besar karyawan tersebut merupakan lulusan perguruan tinggi terbaik di Indonesia.

Berdasarkan hasil analisis data-data yang sudah diperoleh dengan menggunakan model diagnosis level

organisasi dari Cummings & Worley (2014) di atas, diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT. MPM adalah permasalahan *human resources management* yaitu bagaimana organisasi memberikan *reward*, melaksanakan program pengembangan karyawan, dan bagaimana organisasi mendukung pengembangan diri anggotanya.

Dari hasil diagnosis dibutuhkan intervensi berupa pembuatan peta karir berbasis kompetensi yang disusun berdasar tahapan yang dikemukakan oleh (Eniya & Wisesa, 2016). Peta jalur karir yang tersedia akan dilengkapi dengan komponen jalur karir sebagaimana dijelaskan oleh Carter et al. (2009). Data terkait komponen tersebut didapat dari

wawancara bersama narasumber yang sudah ditentukan sebelumnya. Berikut tahapan pembuatan jalur karir:

- a. Pengembangan model kompetensi. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi kompetensi *behavioral competence* dan *technical competence* yang dibutuhkan oleh karyawan pada masing-masing jabatan di PT. MPM untuk dapat menampilkan kinerja yang baik. Dalam proyek ini mahasiswa hanya mendapatkan izin untuk mengakses kompetensi divisi HRGA sebagai dasar pembuatan prototipe atau sampel dari jalur karir berbasis kompetensi. Berikut daftar jabatan dan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan tersebut:

Tabel 3. Daftar Jabatan di Divisi HRGA Jabatan Divisi HRGA

1	Div Head	17	Network Physical Development Officer
2	HRD Dept Head	18	Physical Development Officer
3	Recruitment Sec Head	19	General Affair Dept Head
4	Recruitment Admin	20	General Affair Admin
5	HR System & Service Sec Head	21	General Affair Operation Staf
6	HR System & Service Admin	22	Safety, Health, and Environment & Security Sec Head
7	Learning & Development Dept Head	23	Safety, Health, and Environment & Security Staf
8	Learning & Development Deputy Dept Head	24	Security Leader
9	Training Admin	25	Building Maintenance Section Head
10	Toolman	26	Technician
11	Organization Development Officer	27	Office Service Sec Head
12	Employee Development Officer	28	Driver
13	Instructor	29	Office Service Admin
14	Physical Development Dept Head	30	Carpool Admin
15	Physical Development Deputy Dept Head	31	Insurance and Asset Control Officer
16	Physical Development Admin	32	Asset Control Staf

Tabel 4. Daftar Technical Competence Divisi HRGA Technical Competence Divisi HRGA

1	Organization Development	16	Document Administration
2	Learning & Development Management	17	SHE Management
3	Performance Management	18	(Two) Wheel Service Techniques
4	Recruitment & Selection Management	19	Product and Service Knowledge
5	Talent Management	20	Contractual Agreement (Hukum Perjanjian)
6	HR Operations & Information System	21	Project Management
7	Compensation & Benefit	22	Sales Management (Retail)
8	Industrial Relations	23	Sales (for sales and service instructor)
9	Software Application Operation	24	Automotive Service Techniques
10	Budgeting	25	Civil & Architecture Knowledge
11	Facility Management	26	Electrical Engineering
12	Infrastructure Asset Management	27	Mechanical Engineering
13	Inventory & Warehouse Management	28	Technical Service (for technical instructor)
14	Procurement Management	29	Risk Management
15	Vendor Management		

Tabel 5. Daftar Behavioral Competence sesuai Level Jabatan di PT. MPM

Level	1-2 (Operasional)	3-4 (Staff)
Daftar Kompetensi	Passion for Excellence	Passion for Excellence
	Customer Focus	Customer Focus
	Continuous Improvement	Continuous Improvement
	Adaptability	Adaptability
	Team Work	Team Work
		Problem Solving

Level	5-6 (Supervisor/Officer)	7-8 (Manager)
Daftar Kompetensi	Passion for Excellence	Passion for Excellence
	Customer Focus	Customer Focus
	Continuous Improvement	Continuous Improvement
	Adaptability	Adaptability
	Team Work	Team Work
	Leadership	Leadership
	Target Setting & Monitoring	Target Setting & Monitoring
	Coaching	Talent Development
	Problem Solving	Decision Making
	Communication	Communication

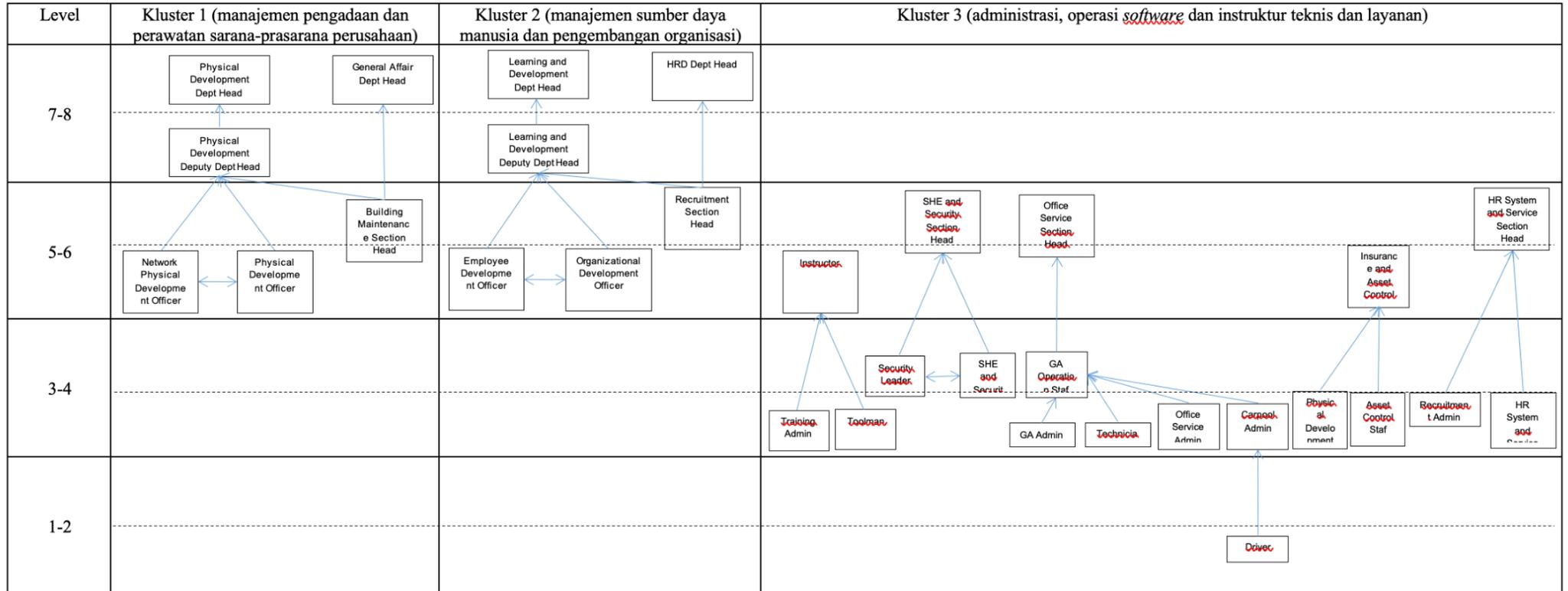
- b. Mendefinisikan Level Pekerjaan. Pada tahap ini ditetapkan level atau grade dari masing-masing jabatan. Level atau grade jabatan didapatkan dari data struktur organisasi PT. MPM tahun 2021.
- c. Mendefinisikan Job Family. Pada tahap ini dilakukan identifikasi karakteristik masing-masing jabatan sehingga beberapa jabatan akan berkelompok dengan jabatan

yang memiliki kesamaan karakter menjadi keluarga jabatan atau kluster jabatan. Mahasiswa menggunakan teknik analisis hierarki kluster dengan metode Ward's yang dibantu software SPSS. Dari dendogram yang dihasilkan melalui analisis SPSS, keanggotaan kluster kemudian disesuaikan dengan level atau grade jabatan sehingga menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 06. Job Family Berdasarkan Kluster dan Level Jabatan

Level	Kluster 1	Kluster 2	Kluster 3
1-2			1. Driver
3-4			1. Recruitment Admin 2. HR System & Service Admin 3. Training Admin 4. Toolman 5. Physical Development Admin 6. General Affair Admin 7. General Affair Operation Staf 8. Safety, Health, and Environment & Security Staf 9. Security Leader 10. Technician 11. Office Service Admin 12. Carpool Admin 13. Insurance and Asset Control Officer 14. Asset Control Staf
5-6	1. Building Maintenance Section Head 2. Network Physical Development Officer 3. Physical Development Officer	1. Recruitment Section Head 2. Organization Development Officer 3. Employee Development Officer	1. HR System & Service Section Head 2. Instructor 3. Safety, Health, and Environment & Security Section Head 4. Office Service Section Head
7-8	1. Physical Development Dept Head 2. Physical Development Deputy Dept Head 3. General Affair Dept Head	1. HRD Dept Head 2. Learning and Development Dept Head 3. Learning and Development Deputy Dept Head	

Tabel 07. Ilustrasi Peta Karier Divisi HRGA



Keterangan:

1. Tanda panah ganda berarti rotasi.
 2. Tanda panah tunggal berarti promosi.
 3. Jabatan yang berada pada level 3 dapat naik menjadi level 4 tanpa perubahan nama jabatan.
 4. Jabatan yang berada pada level 5 dapat naik menjadi level 6 tanpa perubahan nama jabatan.
- Garis putus-putus merupakan batas antara level 3 dan 4, 5 dan 6, serta 7 dan 8. |

PEMBAHASAN

Data survei internal perusahaan (*employee effectiveness survey*) menunjukkan bahwa 29% karyawan memberi respon neutral pada aspek *development opportunity* di perusahaan, 6% memberi respon *unfavourable*, sisanya 65% memberi respon *favourable*. Aitem dengan nilai *favourable* terendah adalah "pengembangan karir pribadi di perusahaan". Data *exit interview* periode Juli 2019 hingga Juli 2021 menunjukkan bahwa dari 34 orang yang mengundurkan diri pada periode tersebut, 41% di antaranya memilih *resign* dikarenakan menginginkan jenjang karir yang lebih baik.

Mehta et al. (2014) menunjukkan bahwa jika peluang karir ada di tempat, karyawan akan tinggal lebih lama dan juga mereka cenderung lebih setia pada perusahaan tersebut. Artinya, ketiadaan peluang pengembangan karir turut menyumbang pada angka *turnover* karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Mahadi et al. (2020) yang menunjukkan bahwa dari perspektif karyawan, beberapa aspek yang menunjang retensi karyawan antara lain berturut-turut dari yang tertinggi adalah kebijakan penggajian, pengembangan karir, kepercayaan terhadap supervisor, keamanan kerja, lama kerja, hubungan dengan supervisor, serta stres kerja.

Di sisi lain, perusahaan memang tidak berkenan membuka secara transparan jenjang karier yang bisa ditempuh oleh karyawan dikarenakan manajemen tidak mau "menjanjikan" sesuatu yang belum tentu bisa diraih oleh karyawan, sehingga karyawan merasa ragu dengan kebijakan manajemen terkait pengembangan karir karyawan. Hal ini sejalan dengan penemuan Retnowati et al., (2021) bahwa kepercayaan karyawan terhadap manajemen berkorelasi positif dengan tingkat retensi. Artinya, transparansi terkait pengembangan karir karyawan

Sejalan dengan hal tersebut, manajemen juga belum memiliki peta karier yang tepat untuk dapat diinformasikan kepada karyawan. Berdasarkan temuan di atas, intervensi yang diberikan adalah pembuatan jalur karier berbasis kompetensi serta penerapan sistem pengembangan karier yang sistematis dan transparan bagi karyawan. Jalur karier berbasis kompetensi dibuat berdasar empat tahapan yang dijelaskan oleh Eniya & Wisesa (2016). Pembuatan jalur karier berbasis kompetensi dalam laporan ini terbatas pada divisi HRGA dikarenakan keterbatasan pengambilan data perusahaan.

Setelah pembuatan jalur karir tersebut, implementasi jalur karir ini juga perlu melibatkan keaktifan dari pihak perusahaan maupun karyawan. Noe et al. (2010) menjelaskan tahapan dasar yang harus dilaksanakan dalam penerapan sebuah sistem karier yang baik yaitu: *self assessment*, pemberian *feedback*, penetapan tujuan, serta rencana tindakan dan tindak lanjut. Tahap-tahap ini penting untuk diimplementasikan agar sistem pengembangan karier karyawan dapat membuahkan hasil yang optimal bagi perusahaan maupun karyawan.

Berdasarkan perencanaan karir dari sudut pandang organisasi yang dijelaskan oleh Suhariadi (2013), ketika organisasi sudah memiliki jalur karir yang dilengkapi dengan kompetensi yang dituntut oleh masing-masing jabatan,

tahapan selanjutnya yang harus diperhatikan oleh organisasi adalah implementasi pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan sebagaimana yang dibutuhkan oleh jabatan yang diinginkan oleh karyawan.

Rancangan intervensi berupa perancangan jalur karir ini telah disetujui oleh organisasi sebagai respon dari hasil diagnosis organisasi yang telah dilakukan. Selanjutnya, perlu dilakukan uji efektifitas atas rancangan intervensi yang sudah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aruna, M., & Anitha, J. (2015). Employee Retention Enablers : Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*, July-Sep, 94–104.
- Ayu, M. N. K., Widarnandana, I. G. D., & Retnoningias, D. W. (2022). Pentingnya Perencanaan Karier Terhadap Pengambilan Keputusan Karier. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 341. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3.7021>
- Azeez, S. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1–10. <https://doi.org/10.9734/jemt/2017/32997>
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: theory and practice* 1st Edition. Pearson.
- Brockmann, M., Clarke, L., Méhaut, P., & Winch, C. (2008). Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective. *Vocations and Learning*, 1(3), 227–244. <https://doi.org/10.1007/s12186-008-9013-2>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Das, B. L. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
- Eniya, F. N., & Wisesa, A. (2016). DEVELOPING A COMPETENCY-BASED CAREER PATH FOR TECHNICAL JOB POSITION IN SPECIAL VEHICLE DIVISION OF PT. PT. XYZ. 5(3), 392–400.
- Gary W. Carter, Kevin W. Cook, D. W. D. (2009). *Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees*. John Wiley & Sons.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Houssein, A. A., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of Employees through Career Development , Employee Engagement and Work-life Balance : An Empirical Study among Employees in the Financial Sector in Djibouti , East Africa. *Global Business and Management Research*, 12(3), 17–32.
- Kroon, B., & Freese, C. (2013). Can HR practices retain flexworkers with their agency? *International Journal of Manpower*, 34(8), 899–917. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0169>
- Mahadi, N., Woo, N. M. F., Baskaran, S., & Yaakop, A. Y. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 201–213. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i4/7120>
- Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management*. Salemba Empat.
- Mehta, M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Review Paper Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*.
- Mita, M., Aarti K. and Ravneeta, D. (2014). Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*.
- PT MITRA PINASTHIKA MUSTIKA TBK Annual Report 2020 Laporan Tahunan.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2),

