

Developing A Career Management System To Retent Employees At PT. XYZ Bekasi

Penyusunan Sistem Manajemen Karier Untuk Meretensi Karyawan Di PT. XYZ Bekasi

Triana Refelina¹, Prillia Haliawan²

¹Prodi Manajemen, STIE Tri Bhakti, Jl.Teuku Umar, Cut Mutia No. 24, Kota Bekasi

Email : triana.refelina@stietribhakti.ac.id

²Prodi Manajemen, STIE Tri Bhakti, Jl.Teuku Umar, Cut Mutia No. 24, Kota Bekasi

Email : aprilsiser30@gmail.com

Masuk tanggal : 13-09-2024, revisi tanggal : 29-09-2024, diterima untuk diterbitkan tanggal : 30-09-2024

Abstract:

In the last few years, PT XYZ faced high employee turnover and from the results of the exit interviews conducted, most employees left because they felt there was no clarity in their careers. This research was conducted to answer these problems by developing a clear Career Management System for PT. XYZ in order to retain potential and high performing employees. The research method used is a qualitative method, namely conducting document studies, interviews with top management and HR team, as well as holding discussions with representatives of each department. Based on the characteristics of PT. XYZ as a property developer, that the work carried out is mostly project based. This means that an employee can act as a team leader in one project, and then become a team member in another project. Therefore the Career Management System that has been prepared will accommodate not only structural jobs that only require managerial abilities, but also accommodate functional/specialist jobs, which jobs that do not require managerial abilities, but rather require increased technical abilities. Structural career paths and functional career paths are differentiated in class advancement requirements. The structural career path is based on increasing managerial abilities, while the functional career path is based on increasing technical expertise.

Keywords: Career Management System, Retention, Structural Career Path, Functional Career Path

Abstrak:

Dalam beberapa tahun terakhir, PT XYZ mengalami *turn over* karyawan yang cukup tinggi dan dari hasil *exit interview* yang dilakukan, kebanyakan karyawan ke luar karena merasa tidak ada kejelasan dalam kariernya. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan tersebut dengan menyusun Sistem Manajemen Karier yang jelas bagi PT. XYZ agar dapat meretensi karyawan yang potensial dan berkinerja tinggi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yaitu melakukan studi dokumen, wawancara dengan manajemen puncak dan tum SDM, serta melakukan diskusi dengan perwakilan setiap departemen. Berdasarkan karakteristik PT. XYZ sebagai *property developer*, maka pekerjaan yang dilakukan kebanyakan berdasarkan proyek (*project based*). Artinya seorang karyawan dapat berperan sebagai *team leader* di satu proyek, dan kemudian menjadi anggota tim di proyek yang lain. Oleh karena itu Sistem Manajemen Karier yang disusun akan mengakomodir tidak hanya pekerjaan-pekerjaan struktural yang memerlukan kemampuan manajerial, namun juga mengakomodir pekerjaan-pekerjaan

fungsional/spesialis, yaitu pekerjaan-pekerjaan yang tidak memerlukan kemampuan manajerial, namun lebih memerlukan peningkatan kemampuan teknis. Jalur karier struktural dan jalur karier fungsional dibedakan dalam persyaratan kenaikan golongan. Jalur karier struktural didasarkan pada peningkatan kemampuan manajerial, sedangkan Jalur karier fungsional berdasarkan peningkatan kemampuan teknis.

Kata kunci: Sistem Manajemen Karir, Retensi, Jalur Karir Struktural, Jalur Karir Fungsional

Pendahuluan

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi adalah mempertahankan karyawan yang potensial dan berkinerja baik untuk terus berada di organisasi. Dalam beberapa penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Ni Komang Darmika (2019), Pradipta PSA (2019), Afiani SI. (2022), Sari Rahayu (2024), Fenni Reke R. (2023) dan Veronika A. Srimulyani (2022) menyebutkan bahwa faktor dominan untuk meretensi karyawan adalah dengan menyediakan Sistem Manajemen Karier yang jelas bagi karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dan aman untuk terus berada di organisasi ketika mengetahui pilihan posisi atau pekerjaan yang dapat dicapai di masa mendatang. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ Bekasi, sebuah perusahaan swasta yang didirikan tahun 2004. PT. XYZ bergerak di bidang *Property Developer* dan berkembang sangat pesat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direksi PT XYZ, diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi organisasi dalam berapapun tahun terakhir adalah *turn over* karyawan yang cukup tinggi. Dari hasil *exit interview* yang dilakukan organisasi, sebagian besar karyawan mengatakan tidak nyaman dengan tidak jelasnya pilihan karier di masa mendatang karena PT. XYZ belum memiliki Sistem Manajemen karier.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka peneliti melakukan analisis terhadap kondisi organisasi agar dapat menyusun Sistem Manajemen Karier yang sesuai bagi PT. XYZ. Diharapkan Sistem Karier yang disusun dapat meretensi karyawan yang potensial dan berkinerja tinggi untuk bertahan di PT. XYZ.

Tinjauan Teori

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, retensi karyawan dalam bisnis, adalah istilah yang merujuk pada strategi mempertahankan karyawan. Hal meretensi karyawan adalah wajib diupayakan oleh perusahaan, terutama terhadap staf terbaiknya.

Menurut Lockwood dalam Sari Rahayu (2024): Retensi karyawan merupakan metode yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi yang baik dalam jangka waktu yang panjang agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Adapun tujuan retensi karyawan menurut Irra Dewi Chrisyanti (2024), adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan Karyawan Terbaik

Dengan mempertahankan karyawan terbaik, perusahaan tidak perlu mencari pekerja yang dapat mengisi kekosongan posisinya lagi. Tentunya, operasional perusahaan juga ikut berjalan lancar karena karyawan sudah beradaptasi dengan budaya kerjanya. Tidak hanya itu, potensi karyawan yang dinilai baik bekerja untuk kompetitor juga makin rendah.

2. Menghemat Biaya Rekrutmen

Jika angka retensi tinggi, rekrutmen juga tidak perlu sering dilakukan.

3. Produktivitas Lebih Konsisten

Karyawan yang sudah terbiasa dengan budaya kerja di perusahaan akan lebih produktif. Dengan begitu, performa tim juga lebih konsisten dan visi misi perusahaan mudah tercapai.

4. Efisiensi dalam *Training* Karyawan

Kalau karyawan lama berhasil dipertahankan, perusahaan tidak perlu terlalu banyak merencanakan *training staff* baru.

5. Memperkuat Budaya Perusahaan

Jika karyawan sudah memahami perusahaan dengan baik, budaya yang berusaha dibangun juga akan makin kuat. Di antaranya, pemahaman atas nilai, tujuan, dan visi perusahaan dapat membuat kolaborasi lebih efisien.

6. Meningkatkan Kualitas Produk

Karyawan lama tentu lebih memahami bagaimana produk dan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan. Jadi, retensi karyawan lama dapat membantu menjaga dan bahkan meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan.

7. Lebih Mudah Mendapat Kepercayaan Pelanggan

Karyawan yang bertahan lama di perusahaan mungkin memiliki hubungan kuat dengan pelanggan, terutama pada bagian pelayanan jasa. Jika retensi karyawan optimal, pelanggan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan

Menurut Dewi Irra Chrisyanti (2024), karyawan lebih cenderung untuk tetap dalam organisasi jika mereka melihat peluang memajukan yang jelas. Organisasi yang memiliki program promosi yang transparan dan memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk naik pangkat cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Kebijakan dan praktik organisasi, termasuk kebijakan promosi, pelatihan, dan pengembangan karyawan, berperan dalam retensi karyawan.

Oleh karena itu Sistem Manajemen Karier menjadi satu hal penting untuk bisa meretensi karyawan yang potensial dan berkinerja baik untuk tetap berada di organisasi. Veithzal dkk. (2014) mendefinisikan Karier adalah Semua pekerjaan atau seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Sedangkan jenjang karier adalah posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang. Jadi Sistem Manajemen Karier dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan karier SDM yang mencakup kebijakan atau aturan yang mendasari pengelolaan karier, pola karier yang merupakan panduan pergerakan karier sampai dengan persyaratan karier yang ditentukan organisasi untuk setiap golongan pekerjaan.

Bohlander (2013) menuliskan: *Consider dual career paths for employees. One of the most obvious places where career paths have been changing is in technological and professional areas. One of the ironies of organizations in the past has been that the most successful engineers, scientists and professionals were often promoted right out of their area of specialization into management. Instead of doing what they were good at, they were promoted into a job they often did not understand or enjoy.*

Dikatakan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan Jalur Karier Ganda untuk Karyawan. Di mana jalur yang disediakan organisasi tidak hanya jalur manajerial, namun juga jalur spesialis, yang menyediakan pengembangan bidang-bidang teknis. Hal ini akan mengakomodir

penghargaan bagi para ‘ilmuwan’ ataupun ‘profesional’ yang potensial dan berkinerja tinggi sesuai minat dan kemampuan di bidang teknis masing-masing, tanpa harus melakukan pekerjaan manajerial yang mungkin saja tidak menjadi minat mereka.

Implementasi Sistem Manajemen Karier di organisasi memerlukan peran ke dua belah pihak, baik organisasi maupun karyawan, agar lebih efektif. Peran organisasi dalam hal ini atasan dan Departemen SDM, adalah dalam menyediakan Sistem Manajemen Karier yang jelas, transparan dan menarik. Sedangkan di sisi karyawan, perlu pro aktif dalam merencanakan kariernya. Dengan keterlibatan kedua belah pihak dalam mengimplementasikan Sistem Manajemen Karier akan berdampak positif untuk meretensi karyawan yang potensial dan berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan melakukan studi dokumen, wawancara dan diskusi. Studi dokumen dilakukan dengan mengkaji aspek strategis PT XYZ, alur proses bisnis, struktur organisasi dan uraian pekerjaan serta Sistem Manajemen Kinerja.

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2016): Untuk melakukan wawancara penelitian kualitatif perlu memilih responden yang memenuhi kriteria sebagai berikut: responden paling tahu tentang dirinya sendiri, pernyataan responden adalah benar dan dapat dipercaya serta responden memiliki pemahaman yang sama terkait pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Oleh karena itu dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada manajemen puncak PT XYZ, yaitu Direksi (Direktur Operasional, Direktur *Sales & Marketing*, Direktur *Finance* dan Direktur Legal) serta GM SDM sebagai pimpinan tertinggi yang membidangi SDM. Kemudian diskusi dilakukan beberapa kali dengan perwakilan setiap departemen yang terdiri dari perwakilan Departemen Operasional, Departemen HRGA & IT, Departemen Legal, Departemen *Sales & Marketing*, Departemen *Finance* dan Departemen Audit.

Hasil Penelitian dan Diskusi

Karakteristik PT. XYZ yang bergerak di bidang *property developer* memiliki beberapa pekerjaan yang memerlukan keahlian teknis di bidangnya tanpa perlu mengelola orang atau unit kerja.

Oleh karena itu Sistem Manajemen Karier di PT XYZ disusun dengan mengikuti teori yang disampaikan oleh Bohlander (2013), yaitu mengakomodir 2 (dua) jalur karier: Jalur Karier Struktural dan Jalur Karier Fungsional/Spesialis. Perbedaan mendasar antara ke dua jalur karier tersebut adalah bahwa Jalur Karier Struktural merupakan jalur karier yang memerlukan kemampuan manajerial, yaitu kemampuan mengelola orang lain maupun unit kerja. Sedangkan Jalur Karier merupakan program pengembangan yang diberikan kepada karyawan di jalur karier struktural selain dari aspek teknis pekerjaan, juga difokuskan pada pelatihan dan pengembangan di bidang manajemen.

Untuk Jalur Karier Fungsional/Spesialis, yaitu jalur karier yang memerlukan keahlian teknis di bidangnya. Jalur karier fungsional tidak terlalu memerlukan keahlian manajerial karena karakteristik pekerjaan yang *project based*, di mana pada proyek yang satu seseorang dapat menjadi *team leader* dan di saat yang bersamaan ia menjadi anggota tim di proyek yang lain.

Dari analisis yang telah dilakukan, dengan melakukan studi dokumen, wawancara kepada manajemen puncak dan tim SDM serta berdiskusi dengan perwakilan setiap departemen, maka untuk PT.XYZ terdapat 5 (lima) pekerjaan yang memiliki jalur karier fungsional/spesialis, yaitu: Arsitek, Audit, *Digital Marketing*, *Graphic Design* dan *Information Technology*.

Dengan 12 golongan pekerjaan yang dimiliki PT. XYZ, maka kesetaraan golongan pekerjaan antara pekerjaan struktural dan fungsional di PT. XYZ, dapat digambarkan seperti dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Kesetaraan Pekerjaan Struktural dan Fungsional (Sumber: Diolah Peneliti)

Golongan	Pangkat	Struktural	Fungsional
		Nama Pekerjaan	
12	General Manager	<i>Head of Planning & Design, GM Legal, GM Sales, GM Marketing, Head of Quantitative Surveyor & Procurement, Head of Quality & Project Control, GM Finance, GM HRD & IT</i>	Arsitek, Audit, <i>Digital Marketing</i> , <i>Graphic Design</i> dan <i>Information Technology</i> Utama
11	General Manager	<i>Kepala Divisi Audit, Head of Business Development, Head of Estate Management & CR, Head of Budget Control</i>	
10	Manager	<i>Land Acquisition & Land Bank Manager, Sales Manager, P&D Manager, Engineering Manager, Marketing Communication Manager, Legal Litigasi Manager, Legal Consumer Manager</i>	
9	Manager	<i>Project Manager, Sertifikasi Manager, Legal Permit Manager, Legal Corporate Manager, Finance Manager, Akunting Manager, Corcom & PR Manager, GA Manager, HR Manager, KPA Manager</i>	Arsitek, Audit, <i>Digital Marketing</i> , <i>Graphic Design</i> dan <i>Information Technology</i> Madya
8	Manager	<i>IT Manager, Audit Manager, Estate Manager, CR Manager, QS Manager, QC Manager</i>	
7	Supervisor	<i>Spv. Land Acquisition &</i>	

	<i>Land bank, Creative Head, Spv. Business Development, Spv Sales, Legal Spv, Procurement Spv, CSR Supervisor, Legal Consumer Spv, QC Spv</i>
--	---

Golongan	Pangkat	Struktural	Fungsional
		Nama Pekerjaan	
6	Supervisor	<i>Logistik Spv, ME & Plumbing Spv, Cluster Spv, Infrastructure Spv, Legal Spv, Collection & KPR Spv, Account Payable Spv, Accpunting Spv, Account Receivable Spv, Tax Spv</i>	Arsitek, Audit, Digital Marketing, Graphic Design dan Information Technology Muda
5	Supervisor	<i>Estate Spv, QC Spv, Landscape Spv, HR Spv</i>	
4	Staf	<i>Surveyor, Collection Staf, Tax Staf, CR Staf, Corcom & PR Staf, Legal Staf, Account Receivable Staf, Account Payable Staf, Drafter, Head Cashier, Accounting Staf</i>	Arsitek, Audit, Digital Marketing, Graphic Design dan Information Technology Pratama
3	Staf	Staf Admin Sales, <i>Cashier</i> , Teknisi GA, Staf Admin Marcom, Staf Admin <i>Procurement</i> , Staf GA, Staf IT, Staf Admin Proyek, Staf Admin QC, Staf Admin <i>Estate</i> , Staf Admin QS, Staf HR	
2	Staf	Resepsionis, Driver	
1	Staf	Office Boy	

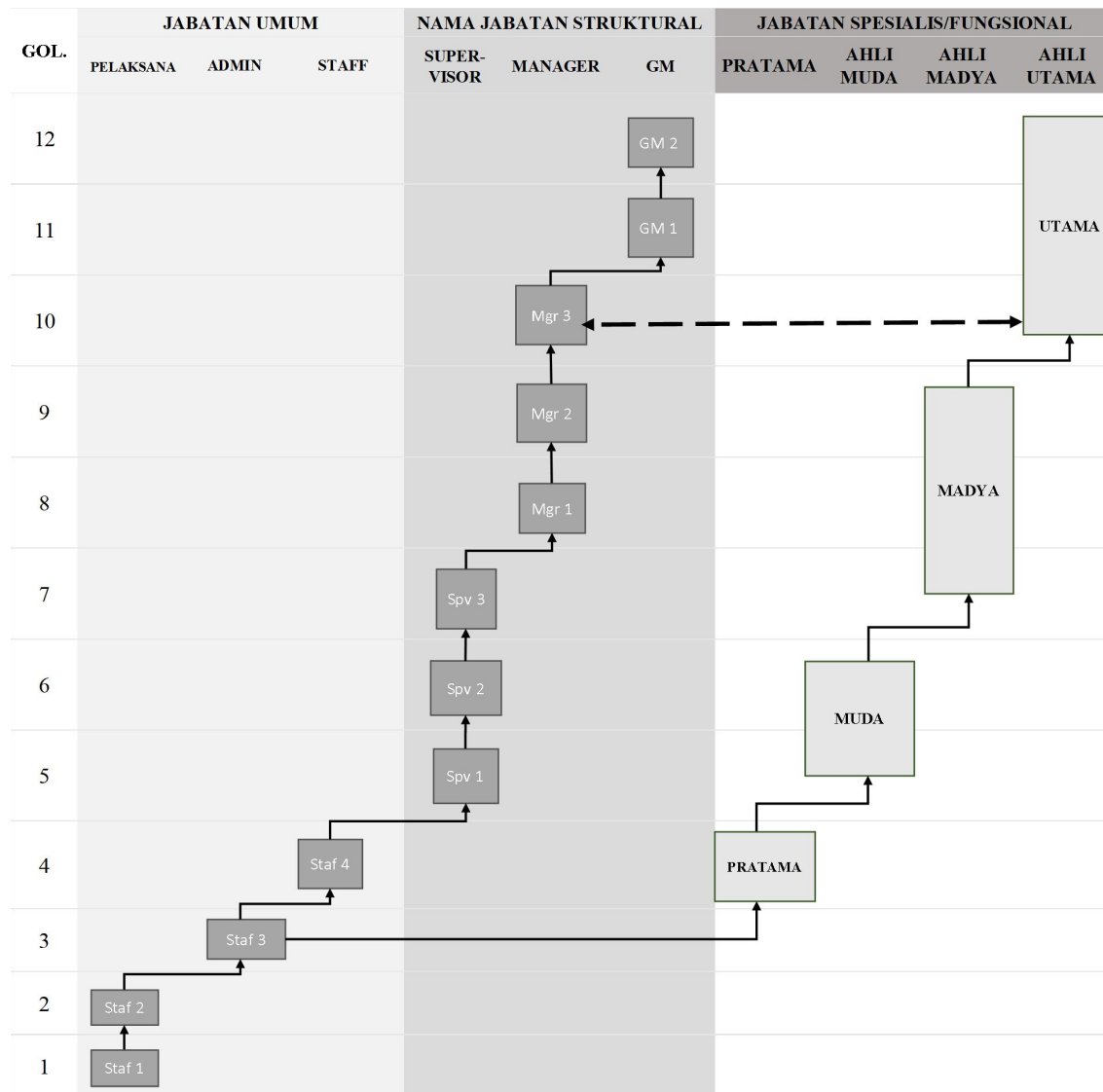
Dari kesetaraan dalam tabel di atas, secara lebih detil disusun suatu pola karier, yaitu panduan arah perpindahan karier, antara jalur karier struktural dan fungsional.

Ketentuan dalam Pola karier di PT XYZ adalah sebagai berikut:

- Golongan 1-3 merupakan staf yang sifatnya masih umum, sehingga belum masuk ke dalam kekhususan jalur karier tertentu dan disebut sebagai Jabatan Umum.
- Pemilihan jalur struktural dan fungsional berada pada golongan 4.
- Dari golongan 4-10, masih dimungkinkan perpindahan dari jalur struktural ke jalur fungsional dan sebaliknya.
- Pada golongan 11 dan 12 sudah tidak dapat berpindah jalur, artinya seorang karyawan yang sudah berada pada jalur karier struktural akan tetap di jalur tersebut, dan karyawan yang berada pada karier fungsional/spesialis akan tetap di jalur fungsional/spesialis. Hal ini dibuat

dengan pertimbangan bahwa golongan 11 dan 12 sudah merupakan golongan yang tinggi, sehingga seorang karyawan sudah banyak dikembangkan di jalur struktural ataupun di jalur fungsional. Program pengembangan di ke 2 jalur tersebut berbeda, yang mana pengembangan di jalur struktural lebih mengarah ke kemampuan manajerial, yaitu kemampuan untuk mengelola/memimpin orang lain, unit kerja sampai organisasi. Sedangkan di jalur fungsional lebih pada pengembangan kemampuan teknis dalam menyelesaikan tugas, tidak dalam tanggungjawab mengelola sebuah unit kerja.

Pola karier PT. XYZ digambarkan seperti gambar di bawah ini:



Gambar 1. Pola Karier PT. XYZ (Sumber: Diolah Peneliti)

Bagaimana seorang karyawan dapat naik golongan, dijelaskan dengan persyaratan peningkatan karier, yang mana persyaratan untuk jalur karier struktural dan jalur karier fungsional berbeda. Untuk jalur karier struktural, persyaratan peningkatan karier terdiri dari tingkat pendidikan, masa pembinaan (masa kerja di golongan sebelumnya), pemenuhan level kompetensi dan nilai kinerja individu, seerti ditunjukkan dalam table 2 di bawah ini.

Tabel 2. Persyaratan Peningkatan Karier Jalur Struktural (Sumber: Diolah Peneliti)

Golongan	Pangkat	Pendidikan	Masa Pembinaan (tahun)		Level Kompetensi %	Nilai Kinerja Individu	Status Kelulusan
			Reguler	Percepatan			
12	GM 2	S2 atau S1 berpengalaman					
11	GM 1	S2 atau S1 berpengalaman	5	3	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
10	Manager 3	S1	3	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
9	Manager 2	S1	3	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
8	Manager 1	S1	3	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
7	Supervisor 3	S1/D3	3	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
6	Supervisor 2	S1/D3	3	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
5	Supervisor 1	S1/D3	3	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
4	Staf 4	S1/D3	1	2	75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
3	Staf 3	D3/SMK/SMA	1		75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
2	Staf 2	D3/SMK/SMA	1		75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus
1	Staf 1	D3/SMK/SMA	1		75%	Skor 4 (dari 5)	Lulus

Untuk jalur karier fungsional, peningkatan karier dimungkinkan dengan memenuhi persyaratan kemampuan setiap pekerjaan fungsional, yang dijelaskan dalam setiap tabel di bawah ini.

1. *Arsitektur*

Tabel 3. Persyaratan Peningkatan Karier Arsitek (Sumber: Diolah Peneliti)

LEVEL	PENGALAMAN	KEMAMPUAN
Utama	5 tahun pada level Madya atau Terlibat dalam proyek dengan skala besar untuk gedung perkantoran, pusat perbelanjaan, atau revitalisasi kawasan perkotaan	1. Merumuskan strategi pengembangan jangka panjang desain arsitektural, dan mengidentifikasi peluang dan tantangan dalam proyek properti 2. Membangun jaringan yang luas dalam industri properti dan mampu membangun hubungan kuat dengan klien, investor, dan pemangku kepentingan lainnya 3. Berperan sebagai pemimpin dalam inovasi desain dan terus menerus melakukan riset terkini dalam teknologi dan tren arsitektur 4. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi bangunan dan standar kualitas dalam proyek
Madya	4 tahun pada level Muda atau Terlibat dalam proyek besar <i>landed house</i>	1. Membuat desain arsitektur dalam arti luas, termasuk pemahaman mendalam tentang teknologi bangunan, keberlanjutan, dan keamanan 2. Merancang proyek-proyek yang lebih kompleks seperti infrastruktur gedung perkantoran, apartemen, atau pengembangan kawasan perumahan. 3. Memimpin tim desain, mengambil keputusan strategis terkait desain yang kompleks 4. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan kode bangunan, serta memastikan kualitas dan keselamatan bangunan
Muda	3 tahun pada level Pratama atau Terlibat dalam proyek skala medium untuk <i>landed house</i>	1. Merancang proyek-proyek dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi, termasuk integrasi berbagai fungsi dan kebutuhan klien 2. Manajemen proyek, termasuk pemantauan anggaran, pengelolaan waktu, dan koordinasi tim 3. Komunikasi efektif dengan berbagai pihak, klien, kontraktor, dan anggota tim lainnya 4. Memahami secara luas regulasi dan kode bangunan yang berlaku dalam proyek properti
Pratama	<i>Entry Level</i>	1. Prinsip-prinsip desain arsitektur, seperti skala, proporsi dan ruang 2. Menggunakan perangkat lunak desain seperti AutoCAD, SketchUp, atau Revit untuk membuat gambar teknis sederhana 3. Dasar-dasar regulasi dan kode bangunan yang berlaku dalam proyek properti. 4. Dasar-dasar konstruksi, material bangunan dan standar teknis dalam industri properti.

2. *Auditor*

Tabel 4. Persyaratan Peningkatan Karier Auditor (Sumber: Diolah Peneliti)

LEVEL	PENGALAMAN	KEMAMPUAN
Utama	5 tahun pada level Madya atau keterlibatan dalam audit risiko tinggi, audit kepatuhan kompleks, dan memberikan laporan audit kepada pemangku kepentingan eksternal seperti investor dan regulator.	1. Mengarahkan tim audit, merumuskan strategi audit, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. 2. Memberikan saran dan solusi terhadap masalah audit kompleks, memberikan rekomendasi untuk perbaikan, dan berinteraksi dengan manajemen tingkat atas. 3. Memiliki pengetahuan mendalam tentang industri properti, tren pasar, strategi pengembangan, dan faktor-faktor risiko yang relevan. 4. Melakukan audit di berbagai bidang (Operasional, HR dan bidang lainnya)
Madya	4 tahun pada level Muda atau Terlibat dalam audit risiko, audit kepatuhan, dan memberikan saran untuk perbaikan proses bisnis properti.	1. Mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko terkait properti seperti risiko keuangan, hukum, dan operasional. 2. Memahami proses bisnis properti dan dapat melakukan audit terhadap efisiensi operasional, manajemen sewa, dan prosedur pengelolaan properti. 3. Mengelola audit proyek, mengatur jadwal, mengoordinasikan tim, dan memastikan hasil audit yang tepat waktu.
Muda	3 tahun pada level Pratama atau Terlibat dalam audit keuangan, audit kepatuhan, dan pemeriksaan lapangan terkait properti.	1. Memahami secara lebih mendalam tentang analisis laporan keuangan, termasuk pemahaman tentang siklus akuntansi. 2. Mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data terkait properti seperti nilai aset, arus kas, dan tingkat pengembalian investasi. 3. Memahami peraturan dan regulasi terkait industri properti seperti peraturan perpajakan, perizinan, dan kepatuhan lainnya.
Pratama	<i>Entry Level</i>	1. Memiliki pemahaman dasar tentang konsep akuntansi seperti neraca, laporan laba rugi, dan arus kas. 2. Menganalisis dokumen-dokumen properti seperti kontrak sewa, laporan keuangan dasar, dan dokumen perizinan. 3. Komunikasi secara jelas dan efektif, baik secara tertulis maupun lisan.

3. Digital Marketing

Tabel 5. Persyaratan Peningkatan Karier *Digital Marketing* (Sumber: Diolah Peneliti)

LEVEL	PENGALAMAN	KEMAMPUAN
Utama	5 tahun pada level Madya atau keterlibatan dalam proyek dengan memimpin kampanye-kampanye besar dan berperan dalam pengembangan strategi <i>digital marketing</i> perusahaan.	1. Mengarahkan tim <i>digital marketing</i>, merumuskan strategi yang inovatif, dan beradaptasi dengan tren pasar yang terus berubah. 2. Melakukan analisis pasar yang mendalam, mengidentifikasi peluang baru, dan mengarahkan pengembangan produk digital. 3. Menyampaikan ide-ide secara jelas, berkomunikasi efektif dengan klien dan berbagai pemangku kepentingan, serta melakukan negosiasi yang menguntungkan.
Madya	4 tahun pada level Muda atau Terlibat dalam pengembangan strategi konten, kampanye iklan <i>multi-channel</i> , dan pengelolaan anggaran <i>digital marketing</i> .	1. Mengembangkan strategi <i>digital marketing</i> yang komprehensif, termasuk penetapan tujuan, segmentasi audiens, dan pengaturan anggaran. 2. Menganalisis data kampanye digital secara mendalam, mengoptimalkan kinerja, dan mengidentifikasi peluang perbaikan. 3. Manajemen proyek untuk mengelola kampanye digital dari perencanaan hingga pelaksanaan.
Muda	3 tahun pada level Pratama atau Terlibat dalam proyek-proyek seperti kampanye iklan <i>online</i> , pengelolaan konten media sosial, atau analisis kinerja kampanye digital.	1. Mengelola dan memperbarui konten media sosial, berinteraksi dengan pengikut, dan menganalisis kinerja posting. 2. Memahami praktik pengoptimalan mesin pencari (SEO) dan pengelolaan iklan berbayar (SEM). 3. Menulis konten yang menarik untuk iklan <i>online</i>, <i>posting</i> media sosial, dan konten email.
Pratama	<i>Entry Level</i>	1. Memiliki pemahaman dasar tentang konsep-konsep <i>digital marketing</i> seperti SEO, SEM, media sosial, dan <i>email marketing</i>. 2. Menganalisis data kampanye digital untuk memahami kinerja dan tren yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. 3. Menghasilkan ide-ide kreatif untuk konten digital seperti <i>posting</i> media sosial, iklan <i>online</i>, dan konten <i>email</i>.

4. Graphic Designer

Tabel 6. Persyaratan Peningkatan Karier *Graphic Designer* (Sumber: Diolah Peneliti)

LEVEL	PENGALAMAN	KEMAMPUAN
Utama	5 tahun pada level Madya atau Telah memimpin proyek-proyek besar dan berperan dalam pengembangan strategi <i>branding</i> dan pemasaran properti.	1. Menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam desain produk serta dapat diterima pasar. 2. Mengarahkan tim desain, mengambil keputusan strategis, dan memimpin proyek-proyek desain grafis besar. 3. Melakukan riset pasar, mengidentifikasi tren terbaru dalam desain grafis, dan menghasilkan ide-ide inovatif.
Madya	4 tahun pada level Muda atau Mengambil peran yang lebih besar dalam proyek-proyek desain grafis, telah memimpin beberapa proyek atau menjadi koordinator desain.	1. Menerjemahkan visi dan misi perusahaan menjadi desain produk 2. Mengkomunikasikan pesan-pesan kompleks melalui desain visual yang efektif dalam berbagai media. 3. Manajemen proyek untuk mengelola proyek-proyek desain grafis skala kecil hingga menengah.
Muda	3 tahun pada level Pratama atau Terlibat dalam proyek desain grafis untuk industri properti, sebagai bagian dari tim desain atau sebagai asisten disainer senior.	1. Mengembangkan desain visual yang lebih kompleks seperti <i>branding</i> properti, desain kemasan, atau identitas visual. 2. Mengkomunikasikan pesan-pesan kompleks melalui desain visual yang efektif. 3. Memahami tren dan kebutuhan pasar properti untuk menciptakan desain yang relevan.
Pratama	<i>Entry Level</i>	1. Menggunakan <i>software</i> desain grafis seperti <i>Adobe Photoshop</i>, <i>Illustrator</i>, dan <i>InDesign</i> 2. Memahami dasar tentang prinsip-prinsip desain grafis seperti tipografi, komposisi, dan warna. 3. Menghasilkan ide-ide kreatif dan mengaplikasikannya dalam desain visual.

5. Information Technology

Tabel 7. Persyaratan Peningkatan Karier *Information Technology*
(Sumber: Diolah Peneliti)

LEVEL	PENGALAMAN	KEMAMPUAN
Utama	Pengalaman kerja lebih dari 10 tahun di bidang IT Terlibat dalam proyek-proyek strategis dan memimpin tim IT	1. Merumuskan strategi IT perusahaan dan memimpin tim IT dalam mencapai tujuan strategis organisasi 2. Mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang terkait dengan teknologi informasi 3. Mengidentifikasi dan mengimplementasikan teknologi baru yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan
Madya	Pengalaman kerja 5-8 tahun di bidang IT. Terlibat dalam proyek-proyek IT yang lebih besar dan kompleks, skala organisasi	1. Merencanakan, mengelola, dan mengawasi proyek-proyek IT dari awal hingga selesai 2. Memahami praktik terbaik dalam keamanan informasi dan mampu menerapkan kebijakan keamanan IT 3. Mengintegrasikan berbagai sistem IT dan aplikasi untuk memastikan kelancaran operasional
Muda	Pengalaman kerja 2-4 tahun di bidang IT. Terlibat dalam administrasi jaringan, dukungan pengguna, atau pemrograman dasar	1. Mengelola jaringan komputer, termasuk pengaturan <i>router</i> , <i>switch</i> dan <i>firewall</i> 2. Memahami dasar-dasar bahasa pemrograman untuk mendukung pengembangan aplikasi internal 3. Mengelola dan memelihara basis data
Pratama	<i>Entry level</i>	1. Memahami sistem operasi, perangkat lunak, dan jaringan komputer 2. Memberikan dukungan teknis dasar kepada pengguna, seperti instalasi perangkat lunak, pemecahan masalah perangkat keras, dan konfigurasi jaringan sederhana 3. Berkomunikasi dengan pengguna non-teknis untuk memahami dan menyelesaikan masalah

Simpulan dan Saran:

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah: Sistem Manajemen Karier perlu dimiliki organisasi, agar dapat meretensi karyawan yang potensial dan berkinerja tinggi. Bagi PT. XYZ yang bergerak di bidang *property developer*, dengan karakteristik pekerjaan yang banyak berdasarkan proyek (*project based*), maka Sistem Manajemen Karier yang sesuai adalah Sistem Manajemen Karier yang mengakomodir 2 jalur karier, yaitu jalur karier struktural dan jalur karier fungsional/spesialis.

Adanya Sistem Manajemen Karier yang jelas di organisasi tidak hanya bermanfaat bagi karyawan namun juga manajemen. Karyawan akan merasa aman dan nyaman karena memiliki panduan karier di masa depan sehingga bersedia berada di organisasi dalam jangka Panjang. Di sisi manajemen, dengan adanya Sistem Manajemen Karier yang jelas, manajemen memiliki panduan dalam melakukan perpindahan maupun pengembangan karyawan.

Dengan adanya Sistem Manajemen Karir, maka terdapat kesamaan kesempatan karir yang tidak diskriminatif, terbuka, dan obyektif bagi seluruh karyawan.

Adapun saran bagi penelitian lanjutan, ada

Ucapan Terimakasih:

Terimakasih kami ucapkan kepada Direksi, tim SDM dan perwakilan setiap Departemen PT. XYZ atas dukungan dan kesediaan waktu berbagi informasi untuk penelitian ini.

Daftar Pustaka:

- Afiani SI., 2022, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis: Analisis Faktor Dominan yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Perusahaan Manufaktur <https://doi.org/10.30871/jaemb.v10i1.4250> **
- Bohlander George W., Snell Scott, 2013, Principles of Human Resource Management, 16th international edition, South-Western Cengage Learning
- Darmika Ni Komang AP, E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7, 2019: Pengaruh Pengembangan karier, Komitmen Organisasional dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan, <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p06> **
- Dewi Irra Chrisyanti dkk., 2024, Penerapan Strategi Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan, PT. Arunika Aksa Karya, Sukabumi
- Pradipta PSA, E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 4, 2019: Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan, <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i4.p1> **
- Rahayu Sari, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital vol. 02 No. 01 Edisi Juli - September 2024, Implementasi Manajemen Karir Pada Perusahaan, <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/index> **
- Reke Fenni R, Jurnal Bisnis dan Manajemen Universitas Nusa Cendana Kupang vol. 15 no. 1, Januari 2023: , Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang, <https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/JBM/article/view/11467> **
- Srimulyani VA., Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala, vol. 10 no.2, 2022: Dampak Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Retensi Karyawan, <https://doi.org/10.33508/jrma.v10i2.1120> **
- Sugiyono, 2016, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Alfabeta Bandung
- WJ Prasetyo, A Agusdin, 2023, Jurnal Ilmiah Mandala Education: Pengaruh Sistem Pola Karir Dan Sistem Manajemen Talenta, Employee Engagement Terhadap Retensi Karyawan, <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JIME> **
- Veithzal dkk., 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek. Jakarta: Raja Grafindo Persada