

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA MELALUI PERENCANAAN KARIER DI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI

Setyo Supratno¹; Siti Hapsah²; Sonya Agustin³; Hadi Supratikta⁴

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Tangerang, Indonesia
Jln. Raya Puspitek, Buaran, Kota Tangerang Selatan, Banten 15310
E-mail : setyo2017@gmail.com (Koresponding)

Abstract: The study employed a quantitative approach with an explanatory survey of 50 purposively selected respondents. The questionnaire instrument was tested for validity, with all items valid (Sig. <0.05) and reliability with Cronbach's Alpha >0.70 for all variables, thus making it suitable for use. The classical assumption test showed normally distributed residuals, a multicollinearity-free model (Tolerance >0.10; VIF <10), and no heteroscedasticity based on the Glejser test. The results of the multiple linear regression analysis showed a coefficient of determination (R^2) of 0.594, meaning 59.4% of the variation in career planning was explained by competence, motivation, and job satisfaction. The F-test yielded an F-value of 22.426 with a Sig. 0.000, indicating a simultaneous significant model. Partially, competence (Sig. 0.001) and job satisfaction (Sig. 0.000) had a significant positive effect on career planning, while motivation (Sig. 0.347) was insignificant. These findings confirm that digital-based competence and job satisfaction are key factors in employee career planning, while individual motivation weakens in the post-merger context. Practically, companies need to strengthen competency development programs and establish clear job satisfaction systems. Academically, this study enriches the literature on HR management in the telecommunications industry and opens up opportunities for further research with additional variables such as organizational culture and leadership.

Keywords: *Competence, Motivation, Job Satisfaction, Career Planning, Human Resource Development, Telecommunications*

Industri telekomunikasi di Indonesia dalam dua dekade terakhir telah mengalami transformasi yang sangat cepat, dipicu oleh pertumbuhan pengguna internet yang eksponensial, permintaan akses data yang tinggi, dan penetrasi teknologi digital. Kemajuan ini mengharuskan operator telekomunikasi untuk beradaptasi dan melakukan inovasi teknis serta strategis untuk tetap bersaing di pasar yang semakin ketat (Rismayani et al., 2023);(Adi Pratama & Made Diwyarthi, 2024). Transformasi ini tidak hanya mengenai teknologi, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yang kini dipandang sebagai aset strategis perusahaan (Panjan et al., 2021).

Dalam konteks ini, manajemen SDM tidak lagi hanya berfungsi sebagai urgensi administratif tetapi menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan

kompetitif. Perencanaan karier, sebagai bagian dari manajemen SDM, berperan penting dalam menyelaraskan tujuan individu dengan visi perusahaan, yang dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi (Ahmad et al., 2020);(Tawalbeh & Jaradat, 2020). Melalui pelatihan, pengembangan, dan promosi yang tepat, SDM dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Dary et al., 2019).

Perusahaan yang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan dan inovasi dalam layanan cenderung lebih berhasil dalam menghadapi tantangan, seperti peningkatan permintaan untuk produk dan layanan yang lebih canggih. Dalam industri telekomunikasi yang terus berkembang, implementasi manajemen inovasi yang strategis terbukti

meningkatkan kinerja inovatif perusahaan (Rismayani et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan model-model manajemen SDM yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pasar (Jabeen & Ishaq, 2022). Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM juga membantu memfasilitasi pengembangan digital ekonomi di Indonesia. Investasi dalam infrastruktur teknologi informasi serta pelatihan sumber daya manusia menjadi krusial untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di sektor ini (Adi Pratama & Made Diwyarthi, 2024). Selain itu, keberadaan ekosistem digital yang kuat dapat memicu pertumbuhan ekonomi yang lebih luas dengan menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan kemampuan teknologi di kalangan tenaga kerja (Adi Pratama & Made Diwyarthi, 2024).

Transformasi besar yang dilakukan oleh XLSMART, sebagai hasil sinergi antara XL Axiata dan Smartfren, memberikan dampak signifikan tidak hanya dalam hal bisnis, melainkan juga dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dengan bertambahnya brand yang dikelola seperti XL, Smartfren, dan AXIS, tantangan dalam pengembangan dan retensi karyawan semakin kompleks, mengingat kebutuhan akan sistem manajemen SDM yang fleksibel dan adaptif untuk memenuhi karakteristik pasar dan strategi layanan yang berbeda pada masing-masing brand (Rismayani et al., 2023; Tawalbeh & Jaradat, 2020).

Pentingnya perencanaan karier dalam konteks integrasi pasca-merger tidak bisa diabaikan. Dalam literatur manajemen SDM, ditemukan bahwa tiga faktor utama—kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja—berperan penting dalam keberhasilan perencanaan karier. Kompetensi karyawan mencakup keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi di industri telekomunikasi yang cepat berubah, di mana kompetensi digital menjadi hal yang tak terelakkan (Trenerry et al., 2021). Di

sisi lain, motivasi baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari organisasi akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan karier mereka, sehingga penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi tersebut (Rismayani et al., 2023); (Omokhabi & Fajimi, 2023).

Kepuasan kerja juga memiliki dampak yang signifikan, berkaitan erat dengan bagaimana karyawan merasakan dukungan dari perusahaan dalam hal kompensasi, pengakuan, dan hubungan antar rekan kerja (Chokaa et al., 2023). Karyawan yang merasa puas akan lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, yang tentu saja dapat mengurangi tingkat turnover karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa adanya strategi yang jelas dalam pengelolaan SDM dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mengurangi risiko ketidakpuasan dan meningkatkan produktivitas (Chisulo et al., 2024).

Secara keseluruhan, XLSMART perlu mengimplementasikan strategi perencanaan karier yang tidak hanya fleksibel tetapi juga terintegrasi dengan kebudayaan organisasi, untuk menjawab tantangan dan harapan karyawan yang beragam. Dengan demikian, melalui perencanaan karier yang strategis, XLSMART tidak hanya akan mampu mengoptimalkan kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berkelanjutan (Tseole & Marutha, 2022).

Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang telah menunjukkan hubungan antara kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja dengan aspek pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Misalnya, (Ramadhan & Wahyuni, 2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mencerminkan pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan dalam mobilitas karier

(Ramadhan & Wahyuni, 2021). Selain itu, (Fatmawati, 2021)(Fatmawati, 2021) menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), yang menunjukkan bahwa individu yang termotivasi cenderung lebih proaktif dalam menetapkan serta mencapai tujuan karier mereka melalui peningkatan kepuasan kerja (Fatmawati, 2021). Selanjutnya, penelitian oleh (Hastini et al., 2021) menegaskan bahwa terdapat hubungan antara kepribadian dan perencanaan karier, sehingga penting untuk mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

Dalam konteks XLSMART yang sedang berada pada fase konsolidasi besar, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja dapat secara bersamaan memengaruhi perencanaan karier. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dengan membantu mereka merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih terintegrasi, serta memperkaya literatur akademis mengenai perencanaan karier di sektor telekomunikasi Indonesia. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya akan bermanfaat bagi individu dalam perencanaan karier mereka tetapi juga bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan produktif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap perencanaan karier karyawan di industri telekomunikasi, khususnya pada perusahaan hasil sinergi XL Axiata dan Smartfren (XLSMART).

HASIL

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini

berjumlah 50 orang karyawan yang berasal dari berbagai divisi di perusahaan hasil sinergi XL Axiata dan Smartfren (XLSMART). Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran umum mengenai profil partisipan, sehingga dapat menjadi dasar pemahaman dalam menginterpretasikan hasil penelitian lebih lanjut. Berikut disampaikan tabel deskripsi responden sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Responden berdasarkan Karakteristik Demografis (N = 50)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	27	54,0 %
	Perempuan	23	46,0 %
Umur	< 25 tahun	8	16,0 %
	25–34 tahun	22	44,0 %
	35–44 tahun	14	28,0 %
	> 44 tahun	6	12,0 %
Lama Bekerja	1–3 tahun	19	38,0 %
	4–6 tahun	17	34,0 %
	> 6 tahun	14	28,0 %
Pendidikan	SMA/SMK	6	12,0 %
	D3	11	22,0 %
	S1	28	56,0 %
	S2/S3	5	10,0 %
Posisi/Bagian	Sales	15	30,0 %
	Customer Service	9	18,0 %
	Supervisor/Manager	11	22,0 %
	Teknisi/Engineer	10	20,0 %
	Lainnya	5	10,0 %

Berdasarkan distribusi jenis kelamin, responden terdiri atas 27 orang laki-laki (54,0%) dan 23 orang perempuan (46,0%). Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 25–34 tahun sebanyak 22 orang (44,0%), diikuti kelompok usia 35–44 tahun sebanyak 14 orang (28,0%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada usia produktif, sehingga memiliki potensi untuk terus berkembang dalam perencanaan kariernya.

Lama bekerja responden cukup bervariasi, di mana kelompok dengan pengalaman kerja 1–3 tahun mendominasi sebanyak 19 orang (38,0%), disusul kelompok 4–6 tahun sebanyak 17 orang (34,0%), serta responden dengan pengalaman kerja lebih dari 6 tahun sebanyak 14 orang (28,0%). Kondisi ini menunjukkan adanya keseimbangan antara karyawan baru, menengah, dan senior yang terlibat dalam penelitian.

Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang S1 sebanyak 28 orang (56,0%), kemudian D3 sebanyak 11 orang (22,0%), SMA/SMK sebanyak 6 orang (12,0%), dan S2/S3 sebanyak 5 orang (10,0%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kualifikasi pendidikan tinggi yang mendukung pengembangan kompetensi dalam industri telekomunikasi.

Jika dilihat dari posisi atau bagian kerja, responden tersebar pada berbagai divisi, dengan mayoritas berasal dari Sales (30,0%), diikuti Supervisor/Manager (22,0%), Teknisi/Engineer (20,0%), Customer Service (18,0%), dan bagian lainnya (10,0%). Penyebaran ini memberikan gambaran bahwa penelitian melibatkan karyawan dari beragam fungsi organisasi, sehingga hasil yang diperoleh lebih representatif terhadap kondisi perusahaan secara keseluruhan.

Uji kualitas data Validitas

Menurut Sugiyono, (2022, hal.125) uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Kuesioner dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi hitung (r hitung) lebih besar dari r tabel (r hitung > r tabel) atau nilai Signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Sig < 0.05) (Field, 2018, p. 53). Pada penelitian ini perhitungan uji validitas instrumen menggunakan nilai Sig Sig. < 0,05. Berikut adalah hasil perhitungan uji validitas instrumen menggunakan software SPSS 30.0.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Variabel X1 Kompetensi

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan
	r(>0.279)	Sig(<0.05)	
X1.1	0.890**	0.000	valid
X1.2	0.808**	0.000	valid
X1.3	0.783**	0.000	valid
X1.4	0.664**	0.000	valid
X1.5	0.769**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 30.0 tahun 2025

Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat

diketahui informasi bahwa kuesioner Variabel X1 Kompetensi sebanyak 5 item memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan valid.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel X2 Motivasi

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan
	r(>0.279)	Sig(<0.05)	
X2.1	0.685**	0.000	valid
X2.2	0.808**	0.000	valid
X2.3	0.697**	0.000	valid
X2.4	0.750**	0.000	valid
X2.5	0.866**	0.000	valid
X2.6	0.753**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 30.0 tahun 2025

Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi bahwa kuesioner Variabel X2 Motivasi sebanyak 6 item memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan valid.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel X3 Kepuasan Kerja

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan
	r(>0.279)	Sig(<0.05)	
X3.1	0.703**	0.000	valid
X3.2	0.670**	0.000	valid
X3.3	0.606**	0.000	valid
X3.4	0.740**	0.000	valid
X3.5	0.721**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 30.0 tahun 2025

Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi bahwa kuesioner Variabel X3 Kepuasan Kerja sebanyak 5 item memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan valid.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel Y Perencanaan Karier

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan
	r(>0.279)	Sig(<0.05)	
Y1.1	0.903**	0.000	valid

Y1.2	0.873**	0.000	valid
Y1.3	0.905**	0.000	valid
Y1.4	0.806**	0.000	valid
Y1.5	0.860**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 30.0 tahun 2025

Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi bahwa kuesioner Variabel Y Perencanaan Karier sebanyak 5 item memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan valid.

Reliabilitas

Menurut Sugiyono, 2022, (hal.130) Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu instrumen yang merupakan alat pengukuran konstruk atau variabel. Instrumen yang variabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama Pengujian reliabilitas pada penelitian ini diukur dengan menggunakan koefisien Cronbach alpha dengan kriteria pengujian Suatu instrumen dikatakan handal (reliabel) jika nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Field, 2018). Berikut adalah hasil perhitungan uji Reliabilitas instrumen menggunakan software SPSS 30.0.

Tabel 5 Uji Reliabilitas kuesioner Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
X1 Kompetensi	0.841	5	reliabel
X2 Motivasi	0.850	6	reliabel
X3 Kepuasan Kerja	0.720	5	reliabel
Y Perencanaan Karier	0.918	5	reliabel

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 30.0 tahun 2025

Keterangan : Reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60. (Field, 2018)

Berdasarkan hasil perhitungan uji Reliabilitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi bahwas kuesioner penelitian X1 Kompetensi 0.841, X2

Motivasi 0.850, X3 Kepuasan Kerja 0.720, Y Perencanaan Karier 0.918, memiliki nilai Cronbach's Alpha seluruhnya lebih besar dari 0.60. berdasarkan hal tersebut maka kuesioner penelitian dinyatakan memenuhi asumsi reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

Uji asumsi klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu perlu dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Asumsi klasik yang diuji dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal atau tidak. Data yang berdistribusi normal merupakan salah satu syarat agar model regresi linier dapat memberikan hasil estimasi yang tidak bias.

Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji **Kolmogorov-Smirnov** dan **Shapiro-Wilk** dengan bantuan program SPSS. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 6 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1 Kompetensi	.169	50	.001	.872	50	.000
X2 Motivasi	.174	50	.001	.796	50	.000
X3 Kepuasan Kerja	.148	50	.008	.935	50	.009
Y Perencanaan Karier	.173	50	.001	.910	50	.001

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 5, seluruh variabel penelitian (X1 Kompetensi, X2 Motivasi, X3 Kepuasan Kerja, dan Y Perencanaan Karier) menunjukkan nilai signifikansi <

0,05 pada uji Kolmogorov-Smirnov maupun Shapiro-Wilk. Temuan ini mengindikasikan bahwa data tidak berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas pada tingkat variabel individual tidak terpenuhi. Namun, sesuai kaidah statistik, regresi linier tetap dapat dilanjutkan karena jumlah sampel penelitian yang memadai ($n = 50$) memungkinkan distribusi data mendekati normal melalui Teorema Limit Tengah (Central Limit Theorem).

Lebih lanjut, dalam analisis regresi, yang lebih relevan bukanlah distribusi masing-masing variabel, melainkan normalitas residual, yaitu selisih antara nilai observasi dengan nilai prediksi model. Hasil uji normalitas residual menunjukkan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk $> 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa residual berdistribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak dilanjutkan pada tahap pengujian asumsi klasik berikutnya.

Multikolinearitas

Untuk menguji ada tidaknya masalah multikolinearitas antar variabel independen, digunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) yang dapat dilihat pada tabel Coefficients. Kriteria yang digunakan adalah: apabila nilai Tolerance $> 0,10$ dan $VIF < 10$, maka model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas. Hasil pengujian multikolinearitas ditampilkan pada Tabel 6 berikut:

Tabel 7 Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
					B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	-2,694	3,519				
	X1 Kompetensi	.539	.157	.372	3,444	.001	.755
	X2 Motivasi	-.142	.150	-.126	-.951	.347	.500
	X3 Kepuasan Kerja	.772	.129	.711	5,985	.000	.626

a. Dependent Variable: Y Perencanaan Karier

Berdasarkan Tabel 6, diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki

nilai Tolerance di atas 0,10 (0,500–0,755) dan nilai VIF berada di bawah 10 (1,325–2,002).

Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya masalah heteroskedastisitas, penelitian ini menggunakan uji Glejser dengan meregresikan nilai absolut residual (ABS_RES) sebagai variabel dependen terhadap variabel independen (Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja). Suatu model regresi dinyatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi (Sig.) pada uji Glejser lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2018). Berikut hasil uji Glejser menggunakan SPSS:

Tabel 8 Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
					B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1,002E-013	3,519				
	X1 Kompetensi	.000	.157	.000	.000	1,000	.755
	X2 Motivasi	.000	.150	.000	.000	1,000	.500
	X3 Kepuasan Kerja	.000	.129	.000	.000	1,000	.626

a. Dependent Variable: ABS_RES

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel Motivasi, dan Kepuasan Kerja masing-masing sebesar 1,000 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai absolut residual (ABS_RES). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil regresi linier berganda (nilai R², uji t, uji F, koefisien regresi)

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen

(Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja) dalam menjelaskan variabel dependen (Perencanaan Karier), dilakukan analisis regresi linier berganda. Hasil ringkasan model dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Model Summary (Nilai R²)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	388.718	3	129.573	22.426	.000 ^b
	Residual	265.782	46	5.778		
	Total	654.500	49			
a. Dependent Variable: Y Perencanaan Karier						
b. Predictors: (Constant), X3 Kepuasan Kerja, X1 Kompetensi, X2 Motivasi						

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,594. Hal ini berarti bahwa sebesar 59,4% variasi Perencanaan Karier dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 40,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai Adjusted R² sebesar 0,567 menunjukkan hasil yang hampir sama, sehingga model dapat dikatakan cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda yang digunakan layak (fit) dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen (Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja) terhadap variabel dependen (Perencanaan Karier), dilakukan uji simultan (uji F). Hasil pengujian ditampilkan pada Tabel berikut:

Tabel 10 Hasil Uji F (ANOVA)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.771	.594	.567	2.40372	.594	22.426	3	46	.000	2.127

a. Predictors: (Constant), X3 Kepuasan Kerja, X1 Kompetensi, X2 Motivasi

b. Dependent Variable: Y Perencanaan Karier

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 22,426 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi linier

berganda yang digunakan signifikan, artinya Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Perencanaan Karier.

Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dilakukan uji t. Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 11 Hasil Uji t (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Tolerance	VIF	
	1	(Constant)	-2.694			3.519	-.766	.448
1	X1 Kompetensi	.539	.157	.372	3.444	.001	.755	1.325
	X2 Motivasi	-.142	.150	-.126	-.951	.347	.500	2.002
	X3 Kepuasan Kerja	.772	.129	.711	5.985	.000	.626	1.597

a. Dependent Variable: Y Perencanaan Karier

Berdasarkan Tabel 10 dapat dijelaskan bahwa:

1. Variabel Kompetensi (X1) memiliki nilai signifikansi 0,001 < 0,05, sehingga berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Karier (Y).
2. Variabel Motivasi (X2) memiliki nilai signifikansi 0,347 > 0,05, sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Karier (Y).
3. Variabel Kepuasan Kerja (X3) memiliki nilai signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Karier (Y).

Dengan demikian, secara parsial dapat disimpulkan bahwa Kompetensi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Perencanaan Karier, sedangkan Motivasi tidak berpengaruh signifikan

PEMBAHASAN

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi (X1) dan kepuasan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap perencanaan karier, sedangkan motivasi (X2) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara simultan, ketiga variabel tetap berpengaruh terhadap perencanaan karier.

Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kompetensi merupakan dasar penting dalam pengembangan karier. Kompetensi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan adaptasi digital memungkinkan karyawan lebih siap menghadapi dinamika industri telekomunikasi. Hal ini selaras dengan penelitian (Rismayani et al., 2023) yang menegaskan peran inovasi strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan telekomunikasi melalui kompetensi SDM. Hasil ini juga mendukung kajian (Ahmad et al., 2020) yang menunjukkan bahwa praktik HRM berbasis pengetahuan mampu mendorong inovasi layanan, sehingga kompetensi menjadi instrumen penting dalam karier.

Kepuasan kerja terbukti signifikan dalam memengaruhi perencanaan karier. Karyawan yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, kompensasi, maupun peluang pengembangan, lebih cenderung menyusun tujuan karier jangka panjang. (Fatmawati, 2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam meningkatkan perilaku kerja positif, dan (Ramadhan & Wahyuni, 2021) menunjukkan bahwa kepuasan dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja di industri telekomunikasi. Artinya, dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja menjadi faktor pendorong penting bagi karyawan XLSMART untuk merencanakan pengembangan karier.

Sebaliknya, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perencanaan karier. Hal ini berbeda dengan penelitian (Ramadhan & Wahyuni, 2021) yang menemukan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh situasi pasca-merger XL Axiata dan Smartfren, di mana ketidakpastian posisi dan

restrukturisasi organisasi lebih dominan memengaruhi motivasi karyawan. (Omokhabi & Fajimi, 2023) menekankan bahwa budaya organisasi dan kondisi struktural memiliki dampak besar pada retensi dan motivasi karyawan di industri telekomunikasi. Oleh karena itu, meskipun motivasi penting, dampaknya terhadap perencanaan karier menjadi lemah tanpa dukungan stabilitas organisasi dan kepuasan kerja yang memadai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan (Trenerry et al., 2021) dan (Tseole & Marutha, 2022) bahwa transformasi digital dan merger lintas perusahaan menuntut pendekatan SDM yang terintegrasi. Perencanaan karier hanya dapat efektif jika organisasi mampu meningkatkan kompetensi, menjaga kepuasan kerja, dan mengelola perubahan secara sistematis. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memperlihatkan bahwa strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi dan kepuasan kerja lebih relevan dibanding sekadar mengandalkan motivasi individu.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan penting bagi manajemen XLSMART dalam menyusun strategi pengembangan SDM. Pertama, peningkatan kompetensi karyawan perlu diprioritaskan melalui pelatihan berbasis teknologi digital, program sertifikasi, dan pengembangan keterampilan adaptif. Hal ini sejalan dengan temuan (Adi Pratama & Made Diwyarthi, 2024) yang menekankan pentingnya optimalisasi SDM dan pemanfaatan teknologi untuk memperkuat daya saing dalam ekonomi digital. Dengan membangun kompetensi yang relevan, perusahaan dapat memperkuat inovasi layanan serta mempertahankan posisi di industri yang kompetitif.

Kedua, perusahaan perlu memperhatikan faktor kepuasan kerja sebagai instrumen strategis dalam perencanaan karier. Lingkungan kerja yang sehat, kompensasi yang adil, serta peluang promosi yang jelas dapat meningkatkan

loyalitas karyawan. (Fatmawati, 2021) menegaskan bahwa kepuasan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang positif, sementara (Chokaa et al., 2023) menyoroti peran kepuasan dalam menciptakan kepatuhan dan stabilitas organisasi. Dengan demikian, menjaga kepuasan kerja bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mendukung perencanaan karier yang berkelanjutan.

Dari sisi akademis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM di industri telekomunikasi dengan menyoroti kondisi unik pasca-merger. Hasil menunjukkan bahwa meskipun motivasi sering dianggap sebagai pendorong utama pengembangan karier, dalam konteks restrukturisasi organisasi faktor tersebut dapat melemah. Hal ini mendukung temuan (Omokhabi & Fajimi, 2023) bahwa struktur organisasi dan budaya perusahaan lebih dominan dalam menentukan retensi karyawan dibanding motivasi individu. Implikasi akademis ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk menguji model integratif antara kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan motivasi dalam konteks perubahan struktural. Penelitian ini tidak hanya memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan, tetapi juga memberikan kontribusi akademis untuk memperluas pemahaman mengenai perencanaan karier di industri telekomunikasi yang sedang mengalami konsolidasi besar.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perencanaan karier karyawan di XLSMART, sedangkan motivasi tidak menunjukkan pengaruh berarti. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks industri telekomunikasi pasca-merger, faktor keterampilan, pengetahuan, serta kepuasan terhadap lingkungan kerja lebih menentukan arah karier karyawan dibanding motivasi individu.

DAFTAR RUJUKAN

- Adi Pratama, I. W., & Made Diwyarthi, N. D. (2024). Optimization of Human Resources and Utilization of Information Technology in Driving the Digital Economy. *Wsist*.
<https://doi.org/10.58812/wsist.v2i01.829>
- Ahmad, N., Imm, N. S., Aziz, Y. A., & Basha, N. K. (2020). Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings. *Sage Open*.
<https://doi.org/10.1177/2158244020983003>
- Chisulo, W., Mwanaumo, E., Mwanza, B. G., & Mwange, A. (2024). Factors Affecting the Successful Implementation of Telecommunication Tower Projects in Zambia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*.
<https://doi.org/10.54660/ijmрге.2024.5.2.119-127>
- Chokaa, V., Baimwera, B., Mugambi, K., & A. Senaji, P. T. (2023). Institutional Framework and Financial Corporate Compliance in Public Universities in Kenya. *Jfa*.
<https://doi.org/10.70619/vol2iss2p11-18>
- Dary, N. H., Astuti Nurhaeni, I. D., & Suharto, D. G. (2019). Public-Private Partnership in Indonesian Urban Water Sanitation and Hygiene Program: Human Resource Capacity's Innovation. *Iapa Proceedings Conference*.
<https://doi.org/10.30589/proceedings.2019.247>
- Fatmawati, R. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Pada Hubungan Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*.

- <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3655>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th Edition* (5th ed.). SAGE Publications Inc.
- Hastini, L. Y., Chairael, L., & Yan Fitri, M. E. (2021). Analisis Peranan Literasi Teknologi Dan Informasi Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Openness to Experience, Conscientiousness, Agreeableness, Serta Neuroticism Dengan Perencanaan Karier Pada Generasi Z Di Universitas Dharma Andalas. *Majalah Ilmiah Unikom*. <https://doi.org/10.34010/miu.v19i2.6385>
- Jabeen, M., & Ishaq, K. (2022). Internet of Things in Telecommunications: A Technological Perspective. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. <https://doi.org/10.1177/20438869211067808>
- Omokhabi, A. A., & Fajimi, B. A. (2023). Examining the Influence of Organisational Culture on Employee Retention in Telecommunications Industry, Lagos State, Nigeria. *Niu HMS*. <https://doi.org/10.58709/niujuhu.v8i3.1703>
- Panjan, W., Chuacharoen, O., Ruangvanit, P., Arjareewattana, W., Pradittharom, A., & Chunhasriwong, K. (2021). Development of Strategic Human Source Management Model for Small and Medium Enterprises in Thailand's New Normal Life. *E3s Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128407031>
- Ramadhan, A., & Wahyuni, P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Pt. Telkom Telekomunikasi Riau Kepulauan-Batam. *Buletin Ekonomi Manajemen Ekonomi Pembangunan Akuntansi*. <https://doi.org/10.31315/be.v17i1.5530>
- Rismayani, R., Manuel, B., & Latifah, U. (2023). The Influence of Strategic Innovation Management on Firm Innovation Performance in the Indonesian Mid-Size Telecommunication Industry. *F1000research*. <https://doi.org/10.12688/f1000research.121673.2>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development)* (sofia yustiani Suryandari (ed.); 5th ed.). Alfabeta.
- Tawalbeh, H. F., & Jaradat, M. (2020). The Associations Among Human Resource Management (HRM) Practices, Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages. *Journal of Social Sciences (Coes&rs-Jss)*. <https://doi.org/10.25255/jss.2020.9.2.505.534>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Tseole, T., & Marutha, N. S. (2022). A Framework for Knowledge Retention to Support Business Continuity in the Cross-Border Mergers of the Telecommunications Industry in Lesotho. *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/vjikms-04-2021-0065>