

**FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KARIR KARYAWAN  
DIREKTORAT HUMAN CAPITAL MANAGEMENT  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**

**Romles Simanjuntak, Jafar Sembiring, Drs, M.Ed, Dr.**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung  
Kementerian Komunikasi dan Informatika, Republik Indonesia  
[romles@telkom.co.id](mailto:romles@telkom.co.id), [irma\\_samekto@yahoo.com](mailto:irma_samekto@yahoo.com)

---

---

### **Abstrak**

Tingkat kepuasan karyawan PT. TELKOM tergolong “Puas” dengan nilai rata-rata kepuasan karyawan sebesar 71,08%. Tingkat kepuasan karyawan Telkom tahun 2015 meningkat dibanding tingkat kepuasan karyawan tahun 2014. Namun jika ditelusuri indikator yang membentuk tingkat kepuasan karyawan maka dapat diketahui bahwa karir, promosi, pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan menduduki persentase terkecil yang membentuk tingkat engaged karyawan yaitu sebesar 62,63% dan 64,19%. Nilai ini tentunya menarik untuk dikaji mengingat salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan dewasa ini sangat dipengaruhi oleh karir yang dirancang oleh perusahaan melalui manajemen karirnya.

Penelitian ini akan melakukan analisa faktor-faktor yang mempengaruhi Karir Karyawan Direktorat Human Capital Management. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan Direktorat Human Capital Management yang berjumlah 62 karyawan dan sekaligus menjadi sampel untuk penelitian ini secara keseluruhan. Teknik analisa data yang digunakan yaitu regresi linier berganda dengan dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual sedangkan variabel dependennya adalah jenjang karir. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner secara online yang diisi oleh 62 karyawan sebagai responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan di Direktorat HCM PT. Telkom Indonesia, Tbk. Manajemen karir organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan. Manajemen karir individual juga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan. Berdasarkan analisis deskriptif *Career Development* menjadi komponen yang paling penting dalam variabel Manajemen Karir Organisasional sedangkan untuk manajemen karir individual komponen *Networking* menjadi hal yang paling penting. Selain itu untuk variabel jenjang karir, kesempatan karir menjadi dimensi yang paling penting untuk karyawan Direktorat HCM PT. Telkom Indonesia, Tbk.

Kata kunci : Manajemen Karir, Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individual, Jenjang Karir

---

---

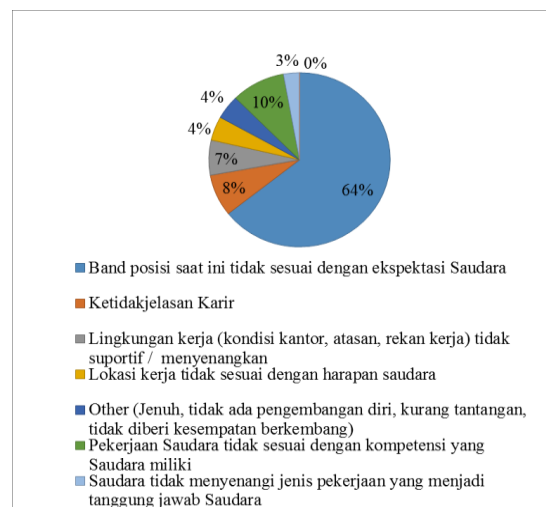
### **1. Pendahuluan**

Dalam pengelolaan *Human Capital*, guna mewujudkan visi Telkom “*Be the King of Digital in the Region*” dengan misi “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*” dengan *Strategic objectives Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020*, Manajemen karir Karyawan merupakan bagian penting dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi karir karyawan perlu diketahui sejak awal sehingga akan membantu karyawan dalam

meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada diperusahaan. Manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal, sedangkan manajemen karir individu akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal.

Di tahun 2015 berdasarkan pengelolaan survey *engagement* Telkom, Indeks *Engagement* PT. TELKOM tergolong tinggi yaitu 89,25%, artinya sebanyak 89,25% responden tergolong kategori *Engaged*. Sebanyak 10,73% responden tergolong *Somewhat Engaged* dan hanya sebesar 0,02% yang tergolong *disengaged*. Namun jika ditelusuri berdasarkan unit maka akan diperoleh Direktorat *Human Capital Management* berada pada indeks 72,41% yang menjadi salah satu unit dengan tingkat *engagement* terendah. Nilai ini menjadi menarik untuk ditelusuri pada Direktorat *Human Capital Management* (HCM) mengingat konsep-konsep *engagement* dirancang dan dikembangkan oleh unit HCM namun unit ini menjadi salah satu unit dengan nilai indeks *engagement* terendah.

**Gambar 1. Persentase Tingkat Ketidakpuasan Kerja Karyawan Tahun 2015 Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk**



Sumber : Laporan Employee Engagement Survey Telkom, 2016

Salah satu dimensi yang mempengaruhi terbentuknya indeks *engagement* PT. TELKOM adalah kepuasan karyawan. Tingkat kepuasan karyawan PT. TELKOM tergolong "Puas" dengan nilai rata-rata kepuasan karyawan sebesar 71,08%. Tingkat kepuasan karyawan Telkom tahun 2015 meningkat disbanding tingkat kepuasan karyawan tahun 2014. Namun jika ditelusuri indikator yang membentuk tingkat kepuasan karyawan maka dapat diketahui bahwa karir, promosi, pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan menduduki persentase terkecil yang membentuk tingkat *engaged* karyawan yaitu sebesar 62,63% dan 64,19%. Nilai ini tentunya menarik untuk dikaji mengingat salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan dewasa ini sangat dipengaruhi oleh karir yang dirancang oleh perusahaan melalui manajemen karirnya.

## 2. Landasan Teori dan Metodologi

Greenhaus et all ( 2003 : 12), "*career management as a process by which individual develop, implement, and monitor career goals and strategies. For the time being, career management can be briefly described as an ongoing process in which an individual.*". Manajemen karir tidak hanya terletak pada kepentingan karyawan saja, namun juga ada keterlibatan organisasi di dalamnya. Dalam hal ini manajemen karir organisasional sangatlah penting direncanakan oleh perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 343) perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Artinya perlu adanya pemahaman individu dalam mengikuti jalan atau alur karir yang dibuat oleh organisasi agar dapat bergerak maju dalam unit organisasinya.

Variabel dimensi manajemen karir organisasional yang dijadikan dasar pengukuran diturunkan dari 3 (tiga) dimensi manajemen karir organisasional yang dikemukakan oleh Khulida Kirana Yahya (2004) yang meliputi 1). *Career Management Policy*, diukur melalui standar, prosedur, metode dan sistem karyawan yang dilakukan manajemen dalam mengelolah karier karyawan, 2). *Career Development*, diukur melalui berbagai macam aktivitas, program, dan teknik yang digunakan manajemen untuk mempertinggi pengembangan karier

karyawan, 3). *Career Information*, upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk memberikan informasi bagi karyawan terkait untuk mendukung perencanaan karier individu dan strategi karier .

Variabel manajemen karir individu yang dijadikan dasar pengukuran diturunkan dari 4 (empat) dimensi manajemen karir individu yang dikemukakan oleh Sturges et al (2002) yang meliputi: 1). *Networking*: kemampuan karyawan membuat jaringan pertemanan dengan karyawan lain, 2). *Mobility Oriented Behaviour*: perilaku untuk meninggalkan perusahaan, 3). *Practical Thing*: kemauan dari karyawan untuk berperan aktif dalam pengembangan karirnya, 4). *Drawing Attention*: kemampuan karyawan untuk dapat menarik perhatian dari atasannya dalam pengembangan karirnya. Sedangkan untuk bentuk-bentuk dari jenjang karir melalui pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2007 : 166) ini terdiri dari pendidikan dan pelatihan, mutasi dan promosi.

Metode pengumpulan data digunakan dua sumber data, yaitu data primer : yaitu data yang diperoleh langsung, yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari responden melalui observasi, wawancara dan kuisioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Sedangkan untuk data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk jadi, hasil pengumpulan dan pengolahan pihak lain. Pada penelitian ini, data sekunder antara lain : data karyawan dan laporan *engagement* karyawan, literatur-literatur yang terkait dengan penelitian ini, profil PT. Telekomunikasi Indonesia, daftar karyawan, dan dokumen-dokumen lain yang dianggap perlu.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010:61). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Sampel yang digunakan dalam penelitian sampel jenuh atau sensus terhadap seluruh populasi penelitian, yaitu 62 karyawan yang terdiri dari 4 karyawan *Vice President*, 13 karyawan *Assisstant Vice President*, 24 karyawan *Senior Office*, 5 karyawan *Officer 1*, 4 karyawan *Officer 2* dan 12 karyawan *Officer 3*.

Kuesioner sebanyak 28 items pertanyaan sebelum disebarkan kepada responden, dilakukan validitas test meliputi tiga jenis validitas, yakni *face validity* (validitas tampak), *content validity* (Validitas Isi) dan *construct validity* (Validitas Konstruksi), selanjutnya, untuk menguji tingkat validitas sebuah instrumen penelitian digunakan rumus korelasi *pearson product moment*, hasil uji validitas memperlihatkan nilai *r* hitung setiap indikator variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individual dan jenjang karir lebih besar daripada nilai *r* tabel, sehingga dinyatakan semua pertanyaan penelitian valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Reliabilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar ( $>$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah reliabel, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih kecil ( $<$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak reliabel. Secara keseluruhan hasil uji reliabilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

**Tabel 1 Hasil Reliabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,934	28

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer melalui SPSS 21

### Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Manajemen Karir Organisasional Berpengaruh Terhadap Jenjang Karir Karyawan.

H2 : Manajemen Karir Individual Berpengaruh Terhadap Jenjang Karir Karyawan.

H3 : Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individual Berpengaruh Terhadap Jenjang Karir Karyawan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini, bahwa manajemen karir organisasional ( $X_1$ ) yang terdiri atas tiga dimensi yaitu *Career Management Policy*, *Career Development* dan *Career Information* memiliki rata-rata persentase 81,39% atau masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa secara keseluruhan manajemen karir organisasional ini dipersepsi baik oleh seluruh karyawan di Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam variabel manajemen karir organisasional secara rata-rata nilai persentase tertinggi terdapat pada sub variabel *Career Development*, yaitu sebesar 82,7%. Manajemen karir individual ( $X_2$ ) yang terdiri atas empat dimensi yaitu *Networking*, *Mobility Oriented Behaviour*, *Practical Thing* dan *Drawing Attention* memiliki rata-rata persentase 79,5% atau masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa secara keseluruhan manajemen karir individual ini dipersepsi baik oleh seluruh karyawan di Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam variabel manajemen karir individual secara rata-rata nilai persentase tertinggi terdapat pada sub variabel *Networking*, yaitu sebesar 82,6%. Jenjang Karir karyawan (Y) yang terdiri atas dua dimensi yaitu Pendidikan & Pelatihan dan Promosi memiliki rata-rata persentase 78,1% atau masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa secara keseluruhan jenjang karir ini dipersepsi baik oleh seluruh karyawan di Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam variabel jenjang karir secara rata-rata nilai persentase tertinggi terdapat pada sub variabel Promosi, yaitu sebesar 80%.

#### 3.1. Uji Model Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individual Terhadap Jenjang Karir

Uji F atau Uji Signifikansi Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individual Terhadap Jenjang Karir. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**Tabel 2 Uji Signifikansi Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individual Terhadap Jenjang Karir**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,624	2	8,812	15,277	,000 <sup>b</sup>
	Residual	34,033	59	,577		
	Total	51,658	61			

a. Dependent Variable: Y (Jenjang Karir)

b. Predictors: (Constant), X2 (Manajemen Karir Individual), X1 (Manajemen Karir Organisasional)

Tabel ANOVA diperoleh  $F_{hitung} = 15,277$  sedangkan  $F_{tabel} = 3,14$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya berpengaruh signifikan. Sehingga manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan.

#### 3.2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, menganalisa pengaruh manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual sebagai variabel independen terhadap jenjang karir sebagai variabel dependen.

**Tabel 4 Hasil Analisis Regresi  
Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individual  
Terhadap Jenjang Karir  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,637	0,883		0,721	0,473
1 Manajemen Karir Organisasional	0,402	0,185	0,316	2,168	0,034
Manajemen Karir Individual	0,456	0,209	0,319	2,186	0,033

a. Dependent Variable: Jenjang Karir

Dari hasil regresi pada Tabel 4.13, *coefficients* pada bagian sistem insentif dikemukakan nilai kostanta (a) = 0,637; nilai  $b_1 = 0,402$   $b_2 = 0,456$  dan nilai  $F_{hitung} = 15,277$  dengan nilai sig = 0,473. Berdasarkan tabel coefficients didapatkan bahwa:

- 1) Manajemen karir organisasional terhadap jenjang karir, diperoleh standardized coefficients sebesar 0,185 bernilai positif, menyatakan arah hubungan searah.  $t_{hitung} = 2,168$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,999$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya berpengaruh signifikan. Sehingga manajemen karir organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir.
- 2) Manajemen karir individual terhadap jenjang karir, diperoleh standardized coefficients sebesar 0,209 bernilai positif, menyatakan arah hubungan searah.  $t_{hitung} = 2,186$  sedangkan  $t_{tabel} = 1,999$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya berpengaruh signifikan. Sehingga manajemen karir individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda manajemen karir organisasional dan manajemen karir individual secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan di Direktorat HCM PT. Telkom Indonesia, Tbk. Manajemen karir organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan. Manajemen karir individual juga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap jenjang karir karyawan. Berdasarkan analisis deskriptif Career Development menjadi komponen yang paling penting dalam variabel Manajemen Karir Organisasional sedangkan untuk manajemen karir individual komponen Networking menjadi hal yang paling penting. Selain itu untuk variabel jenjang karir, kesempatan karir menjadi dimensi yang paling penting untuk karyawan Direktorat HCM PT. Telkom Indonesia, Tbk.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. Manajemen Penelitian. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bambang Wahyudi 2002. Manajemen sumber Daya Manusia, Penerbit. Sulita Bandung.
- Bambang Wahyudi 2007. Manajemen sumber Daya Manusia, Penerbit. PT. Grasindo. Jakarta.
- Bilson, Simamora. 2001. Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan. Profitabel. Edisi pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Djito, Kasilo.
- Cao, Jing. 2013. When Developing a Career Path, What are the Key Elements to Include?. ILR Collection. Cornell University. New York.
- Ghozali, Imam. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima.) Semarang: Universitas Diponegoro.

- Haiyan kong, Catherine Cheung dan Haiyang Soing. 2011. From Hotel Career Management to Employees Career Satisfaction : The Mediating Effect of Career Competency. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 76–85.
- Handoko T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Helmi, R. Nizar. 2014. *Analisis Pengaruh Reward, Lingkungan Kerja dan Manajemen Karir Terhadap Retensi Karyawan*. Jakarta.
- Ieva Urbanavičiūtė, Dalia Bagdžiūnienė, Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė. 2015. The Role Of Career Factors In Qualitative And Quantitative Job Insecurity: A Study In Different Organizational Contexts. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach / Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris* . 2015, Issue 16, p23-45. 23p.
- J.H. Greenhaus, G.A. Callanan and V.M. Godshalk. 2003. *Career Management*, 3rd edn, Fort Worth: Dryden.
- Joseph F. Hair, Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Joseph F. Hair, Jr., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. (2000). In: Proc. 11th Ann. Florida Rumin. Gainesville, FL: Nutr. Symp.: 179–186. Document reference. Hall, M. B.; Akinyode.
- Linandar, Tidar Noffitri. 2008. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karir Wanita (Studi Kasus : Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana Kota Bogor)*. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Liu, Wei. 2004. *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*. Disertasi. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. College Park. USA.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. Salemba Empat. Jakarta.
- N. Cascio, Christopher. 2014. Narcissists Social Pain Seen Only in the Brain. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 10 (3), 335-341. <https://doi.org/10.1093/scan/nsu072>
- Orpen, Christopher. 1994. The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, *International Journal of Manpower*, Vol. 15 Iss: 1, pp.27 – 37
- Paputungan, Faradistia R. 2013. Motivasi, Jenjang Karir dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap. Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca. Universitas Sam Ratulangi Manado, Indonesia. Vol 1, No 4 (2013): Jurnal EMBA, HAL 582 - 708
- Pringadi, Edi. 2008. *Analisis Pengaruh Manajemen Karir Organisasi, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi terhadap Efektivitas Karir Karyawan*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. 2002. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta. Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Tan, Foong-ming. 2008. Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Bussiness and Public Affairs* Volume 2, Issue1, 2008.