

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Penelitian

1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT XL Axiata Tbk. (XL) merupakan salah satu penyedia layanan seluler terkemuka di Indonesia. Saat ini, XL dipandang sebagai salah satu penyedia layanan seluler untuk Data dan Telepon terkemuka di Indonesia. XL memulai usaha sebagai perusahaan dagang dan jasa umum pada tanggal 6 Oktober 1989 dengan nama PT Grahametropolitan Lestari. Pada tahun 1996, XL memasuki sektor telekomunikasi setelah mendapatkan izin operasi GSM 900 dan secara resmi meluncurkan layanan GSM. Dengan demikian, XL menjadi perusahaan swasta pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telepon seluler.

Di kemudian hari, melalui perjanjian kerjasama dengan Grup Rajawali dan tiga investor asing (NYNEX, AIF dan Mitsui), nama Perseroan diubah menjadi PT Excelcomindo Pratama. Pada September 2005, XL melakukan Penawaran Saham Perdana (IPO) dan mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang sekarang dikenal sebagai Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada saat itu, XL merupakan anak perusahaan Indocel Holding Sdn. Bhd., yang sekarang dikenal sebagai Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd., yang seluruh sahamnya dimiliki oleh TM International Sdn. Bhd. (TMI) melalui TM International (L) Limited. Pada tahun 2009, TMI berganti nama menjadi Axiata Group Berhad (Axiata) dan di tahun yang sama PT Excelcomindo Pratama Tbk. berganti nama menjadi PT XL Axiata Tbk. untuk kepentingan sinergi. Saat ini, mayoritas saham XL dimiliki oleh Axiata melalui Axiata Investments (Indonesia) Sdn. Bhd (66,4 %) dan sisanya dipegang oleh publik (33,6 %).

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi seluler terkemuka di Indonesia, melalui jangkauan jaringan dan layanan yang luas di seluruh Indonesia, XL Axiata menyediakan layanan bagi pelanggan ritel dan menawarkan solusi bisnis untuk pelanggan korporat. Layanan-layanan ini meliputi Data, Voice, SMS dan layanan

bernilai tambah digital. XL Axiata mengoperasikan jaringan pada teknologi GSM 900/DCS 1800 dan IMT-2000/3G.

XL Axiata juga memegang Ijin Penyelenggaraan Jasa Penyediaan Konten, Izin Penyelenggaraan Jasa Akses Internet (ISP), Izin Penyelenggaraan Jasa Interkoneksi Internet (NAP), Izin Penyelenggaraan Jasa Internet Teleponi untuk Keperluan Publik (VoIP), Izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup (Closed Fixed Network/Leased Line) serta Izin Penerbit E-Money dari Bank Indonesia yang memungkinkan XL Axiata untuk dapat menyediakan jasa pengiriman uang kepada pelanggannya.

1.1.2 Logo perusahaan

Adapun logo dari perusahaan tersebut adalah:



Gambar 1. 1 Logo Perusahaan

Sumber: <https://xlaxiata.co.id/img/logo-dark.svg>

Diakses pada tanggal 13 Maret 2019.

Bagi XL, sebuah logo adalah representasi identitas yang dapat menggambarkan berbagai visi dan misi untuk membantu lebih maju. Tiga dimensi warna dalam logo XL memiliki makna yang saling berintegrasi. Warna biru merupakan identitas prinsip dasar XL yang melambangkan kepercayaan dan tanggung jawab.

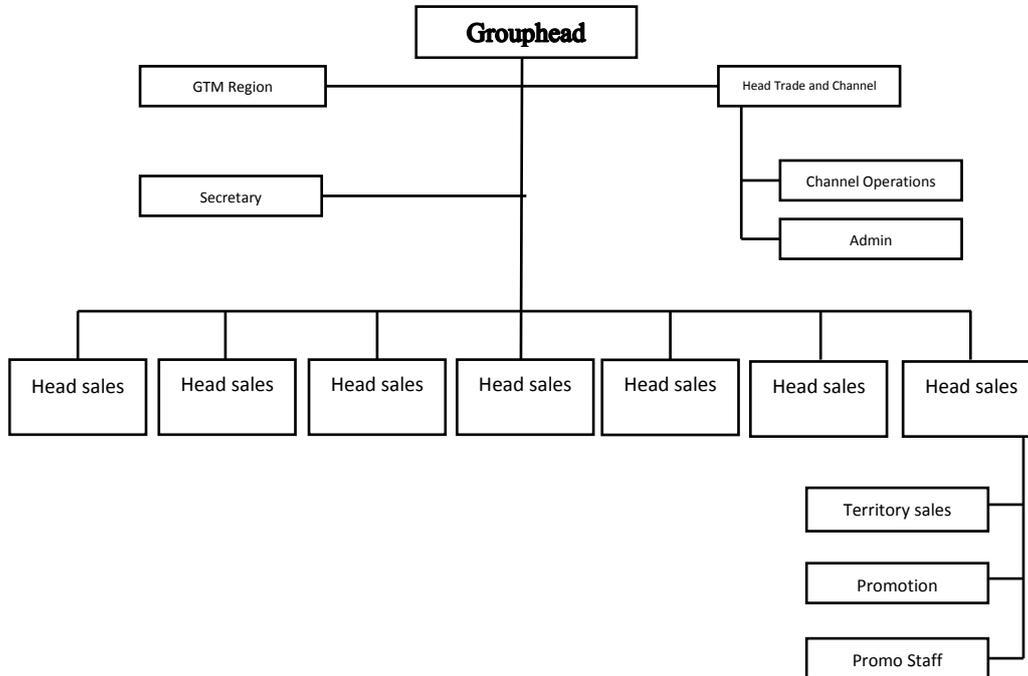
1.1.3 Visi Perusahaan dan Misi Perusahaan

“To be the most preferred data connectivity provider by 2020.”

Sedangkan untuk misi, atas kebijakan perusahaan tidak dicantumkan dan diketahui oleh masyarakat.

1.1.4 Struktur Organisasi

Berikut terlampir struktur organisasi dari PT.XL Axiata.



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi

Sumber: PT. XL Axiata cabang Bandung, 2019

Diagram di atas merupakan gambar dari struktur organisasi secara umum. Adapun khusus untuk di Bandung, terdiri dari unit Territory Sales, Promotion dan Promo Staff. Berikut adalah tugas dari masing-masing unit yang ada di Bandung:

a. Territory Sales

Mekanisme pembagian wilayah kerja penjualan bagi masing-masing karyawan atau tenaga penjualan (marketing).

b. Promotion

Membuat program-program atau event yang membantu support sales/ membuat program yang meningkatkan penjualan sales.

c. Promo Staff

Tim yang membantu tim sales dalam mempromosikan produk-produk XL, baik dalam aktivitas membantu di lapangan ataupun kegiatan administratif.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan adalah wadah yang menuntut adanya kerjasama antara individu untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Semakin pesat perkembangan zaman, maka setiap perusahaan akan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Banyaknya perusahaan baru yang bermunculan menciptakan gairah persaingan yang semakin ketat untuk mempertahankan eksistensi masing-masing perusahaan di dalam pasar. Demikian pula halnya dengan persaingan di industri provider yang memiliki persaingan cukup ketat (Animun, *et al*, 2017).

Setiap perusahaan harus menerima kenyataan bahwa SDM menentukan kualitas perusahaannya karena tanpa memiliki SDM yang kompetitif, sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi persaingan. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi di dalam perusahaan untuk melakukan pengembangan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Pengembangan SDM akan mendukung pencapaian tujuan organisasi serta merupakan pemenuhan kebutuhan untuk menempati jenjang karier yang lebih tinggi, yang berupa kenaikan pangkat atau jabatan, disamping pemenuhan kebutuhan dasar lainnya seperti kebutuhan sandang dan pangan. Peningkatan keterampilan maupun keahlian karyawan memudahkan seorang karyawan untuk mencapai tujuan dan posisi tertentu. Kenaikan pangkat atau jabatan yang lazim disebut promosi karyawan menunjukkan adanya pemberian kesempatan bagi karyawan untuk dapat lebih baik dalam karir daripada keadaan sebelumnya. Pada hakekatnya, keinginan untuk maju dan mencapai keadaan yang lebih baik merupakan kebutuhan dasar bagi setiap manusia untuk memperbaiki kualitas hidupnya (Firmansyah, *et al*, 2013).

Usaha yang dilakukan organisasi dalam mengembangkan karir karyawan adalah dengan mengadakan promosi karyawan. Menurut Flipo dalam Hasibuan (2003:108) promosi karyawan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi disertai kenaikan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Promosi memiliki peran penting bagi karyawan, dengan dilaksanakannya promosi karyawan berarti terdapat kepercayaan dan pengakuan atas kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Dasar yang dijadikan perusahaan dalam mempromosikan karyawan adalah pengalaman (senioritas), dan kombinasi dari pengalaman dan kecakapan. Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan dalam organisasi. Jadi semakin lama seseorang bekerja pada organisasi maka orang tersebut akan mendapatkan prioritas pertama dalam pelaksanaan promosi. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang dipertanggung jawabkan. Jadi secara tidak langsung kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja. Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan cara yang paling baik dalam mempromosikan karyawan, karena dengan demikian akan mempromosikan orang paling berpengalaman dan pintar. Selain itu kelemahan-kelemahan terhadap promosi yang berdasarkan pada pengalaman dan kecakapan saja dapat teratasi (Hasibuan, 2005:109).

Dampak yang dapat dirasakan dengan adanya promosi adalah karyawan secara tidak langsung dituntut untuk dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan menurut Hasibuan (2002:72). Sebelum diadakannya promosi, penting dilakukan penilaian prestasi kerja oleh organisasi terlebih dahulu. Penilaian prestasi kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan, karena didalamnya terdapat berbagai macam informasi mengenai bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kemajuannya. Menurut Dharma (2002:355) penilaian / pengukuran prestasi kerja haruslah mempertimbangkan tiga hal, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, serta ketepatan waktu dalam bekerja.

Perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja karena berhubungan dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi kepada para karyawan serta mendapatkan orang yang tepat pada tempatnya. Selain itu, juga memperhatikan komitmen pada diri karyawan tersebut karena karyawan yang loyal berarti mengekspresikan perhatiannya dan mendukung keberhasilan serta kemajuan perusahaan yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai referensi promosi jabatan (Fathoni, 2006: 238).

Penilaian prestasi kerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Hal ini perlu

dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja karyawan yang masih dibawah standar agar segera diperbaiki. Sebaliknya, jika prestasi kerjanya sudah baik, harus diberi penguat supaya karyawan tersebut menampilkan prestasi kerja yang dikehendaki. Agar penilaian prestasi kerja lebih dipercaya dan objektif, terdapat 2 (dua) dimensi dalam penilaian prestasi kerja yaitu hasil yang dicapai dan perilaku dalam bekerja (Nasution, 2004: 91).

Hasil yang dicapai dijelaskan dalam kualitas dan kuantitas kerja sedangkan perilaku dalam bekerja dijelaskan dengan kejujuran, inisiatif, kerja sama, kesopanan, dan tanggung jawab. Berikut adalah data 30 karyawan yang diberikan pelatihan di PT.XL Bandung.

TABEL 1. 1

DATA PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KARYAWAN PT.XL
BANDUNG

Subjek	Performance 2017	Performance 2018	Jumlah Pelatihan 2017	Jumlah Pelatihan 2018
Karyawan 1	Hipotential Perfomance	Hipotential Perfomance	2	2
Karyawan 2	Meet Performance	Meet Performance	1	2
Karyawan 3	Meet Performance	Meet Performance	0	2
Karyawan 4	Hipotential Perfomance	Meet Performance	1	1
Karyawan 5	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 6	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 7	Meet Performance	Meet Performance	3	2
Karyawan 8	Meet Performance	Hipotential Perfomance	2	3

(Sambungan Tabel 1.1)

Karyawan 9	STAR	Meet Performance	1	1
Karyawan 10	STAR	Meet Performance	0	1
Karyawan 11	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 12	Meet Performance	Meet Performance	1	1
Karyawan 13	Meet Performance	Meet Performance	2	3
Karyawan 14	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 15	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 16	Meet Performance	Meet Performance	2	1
Karyawan 17	Hipotential Performance	STAR	2	2
Karyawan 18	Meet Performance	Hipotential Performance	1	1
Karyawan 19	Meet Performance	Meet Performance	1	2
Karyawan 20	Meet Performance	Meet Performance	1	1
Karyawan 21	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 22	Hipotential Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 23	Meet Performance	Meet Performance	3	2
Karyawan 24	Meet Performance	Hipotential Performance	2	2
Karyawan	Meet	Meet	2	2

(Bersambung)

(Sambungan Tabel 1.1)

25	Performance	Performance		
Karyawan 26	Hipotential Performance	Meet Performance	1	2
Karyawan 27	Meet Performance	STAR	1	1
Karyawan 28	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 29	Meet Performance	Meet Performance	2	2
Karyawan 30	Hipotential Performance	Meet Performance	2	2

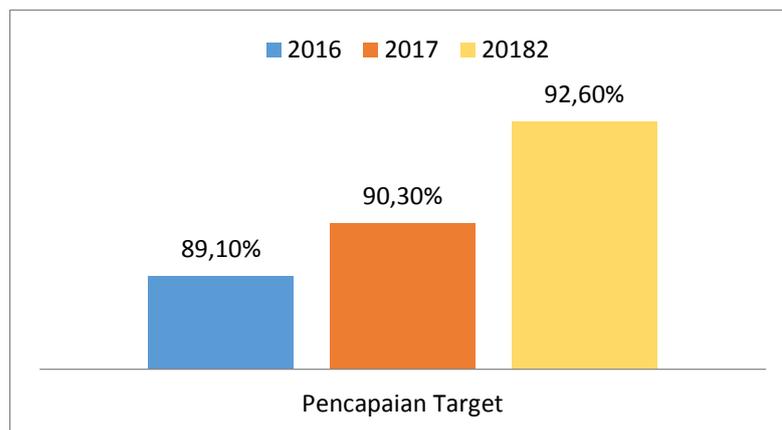
Sumber: Data internal PT XL Axiata Bandung, 2017-2018

Berdasarkan tabel 1.1 terkait dengan pengembangan karir di PT.XL Axiata, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2017 dan 2018 yang memiliki peringkat STAR sebanyak 2 karyawan. Sedangkan yang memiliki peringkat Hipotensial Performance sebanyak 5 karyawan, dan ditahun 2018 sebanyak 4 karyawan. Sebanyak 23 karyawan memiliki peringkat Meet Performance di tahun 2017, dan sebanyak 24 karyawan ditahun 2018. Hal tersebut menunjukkan bahwa di PT.XL Axiata berdasarkan atau pengembangan karir didominasi oleh Meet Performance. Pengembangan karir yang tingkatnya paling tinggi adalah STAR, dimana STAR itu merupakan karyawan yang memiliki performance dan outstanding yang paling baik. Kemudian Hipotensial Performance, merupakan karyawan yang performance nya juga baik dan berpotensi menjadi STAR dan yang terakhir Meet Performance, merupakan karyawan yang performance nya cukup baik dan memenuhi target.

Terkait dengan pelatihan di PT.XL Axiata, bahwa pada tahun 2017 sebanyak 30 karyawan ada dua karyawan yang tidak mengikuti dan yang mengikuti pelatihan satu kali ada sembilan karyawan, lalu sebanyak dua kali ada 17 karyawan, dan sebanyak tiga kali ada dua karyawan. Sedangkan di pada tahun 2018 yang mengikuti pelatihan satu kali ada delapan karyawan, kemudian yang mengikuti dua kali pelatihan ada 20 karyawan, dan yang mengikuti sebanyak tiga kali ada dua karyawan. Maka dapat disimpulkan di tahun 2017 dan 2018 yang paling dominan mengikuti pelatihan yaitu sebanyak dua kali.

Berdasarkan uraian data dari tabel 1.1 diketahui bahwa pihak manajemen PT. XL Axiata Tbk cabang Bandung telah mengupayakan agar karyawan memiliki pengetahuan yang dapat mendukung pengembangan karir mereka. Disatu sisi, dalam periode dua tahun dari keseluruhan 30 karyawan hanya dua orang yang tidak mengikuti program pengembangan karir dan pelatihan. Dengan kata lain, karyawan memandang penting terhadap kegiatan pengembangan karir dan pelatihan untuk karir mereka masing-masing.

Penulis melakukan wawancara awal mengenai tingkat pencapaian target karyawan sebagai salah satu indikator prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan adalah salah satu faktor utama untuk mendapatkan promosi jabatan yang diperlukan sebagai penilaian karyawan terhadap target kerjanya.



Gambar 2. 1 Pencapaian Target Karyawan

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2019

Berdasarkan hasil wawancara mengenai pencapaian target kerja karyawan dalam kurung waktu tiga tahun didapatkan data pada tahun 2016 sebesar 89,10%, lalu pada tahun 2017 sebesar 90,30% dan ditahun 2018 sebanyak 92,60%. Dapat disimpulkan terjadi peningkatan jumlah karyawan yang dipromosikan dari tahun 2016 ke tahun 2017 sebanyak 1,20 % dan dari tahun 2017 ke tahun 2018 ada peningkatan sebanyak 2,30%.

Promosi jabatan dilakukan di perusahaan untuk seluruh divisi sebanyak dua kali dalam satu tahun, sementara untuk pelatihan dilakukan dua atau tiga bulan sekali dalam satu tahun. Terkait dengan promosi jabatan, penulis melakukan wawancara dengan pihak sdm dan melakukan survey kecil kepada 30 orang karyawan untuk

mengetahui apakah program promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen sudah diterapkan dengan baik atau belum. Berikut adalah prakuisisioner dan hasilnya yang penulis berikan kepada perusahaan PT.XL Axiata Bandung.

- 1) Apakah anda setuju dengan adanya promosi jabatan diperusahaan?
- 2) Apakah anda pernah mengikuti program pengembangan karir?
- 3) Apa yang anda rasakan setelah anda mengikuti program pengembangan karir?
- 4) Apakah ada perubahan yang signifikan setelah mendapatkan promosi?

Adapun alasan penulis mengajukan ke empat pertanyaan tersebut adalah karena mempresentasikan kondisi yang terjadi di PT. XL Axiata Tbk cabang Bandung terkait dengan pengembangan karir dan promosi jabatan. Selain itu, penulis berkesimpulan ke empat pertanyaan tersebut mewakili landasan teori yang digunakan.

Atas pertanyaan yang dicantumkan, berikut adalah jawaban dari prakuisisioner.

TABEL 1. 2

JAWABAN PRAKUISISIONER

No.	Iya	Tidak
1	100%	0%
2.	60%	40%
3.	50%	50%
4.	80%	20%

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2019

Berdasarkan hasil survei melalui prakuisisioner yang dilakukan penulis untuk 30 responden, menunjukkan bahwa responden di PT XL Axiata merasakan bahwa promosi jabatan di perusahaan itu perlu diterapkan. Selain itu, juga berpendapat bahwa terdapat responden terhadap perubahan setelah mendapatkan promosi sehingga terdapat perubahan yang signifikan setelah mendapat promosi di PT. XL Axiata cabang Bandung.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah penulis uraikan diatas, maka judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Program Pengembangan Karir

Karyawan terhadap Pemberian Promosi Jabatan di PT.XL Axiata Tbk cabang Bandung”.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dengan latar belakang penelitian yang dikemukakan, penulis ingin mengetahui sejauh mana program pengembangan karir dapat menjadi faktor pendorong pemberian promosi jabatan pada karyawan di PT.XL Axiata Tbk cabang Bandung. Maka dari itu penulis membatasi masalah, dengan merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pola promosi karyawan PT.XL Axiata Bandung?
- 2) Bagaimana pola pengembangan karir karyawan PT.XL Axita Bandung?
- 3) Bagaimana pengaruh dari pengembangan karir terhadap promosi jabatan di PT.XL Axiata Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pola promosi karyawan PT.XL Axiata Bandung
- 2) Untuk mengetahui pola pengembangan karir karyawan PT.XL Axiata Bandung
- 3) Untuk mengetahui pengaruh dan pengembangan karir terhadap promosi jabatan di PT.XL Axiata Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian berikutnya, khususnya bagi peneliti lain yang berminat mempelajari masalah yang sama.

1.5.2 Aspek Praktis

Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi serta memberikan pengetahuan tambahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan menambah wawasan terutama PT. XL Axiata Tbk cabang Bandung dalam masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan karir pada karyawan.

1.6 Waktu dan Tempat Penelitian

Pada penelitian ini, penulis membutuhkan waktu sembilan bulan untuk dapat menyelesaikan skripsi. Terhitung sejak bulan Januari 2019 sampai dengan bulan September 2019.