

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Karyawan di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar

Nasir

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Negeri Makassar

Abstract

This study aims to analyze the factors that affect employee promotions at the Telkom Regional Office (Witel) Makassar. Using a qualitative approach, this study explores the perspectives of employees and management through in-depth interviews and participatory observations. The research subjects were selected by purposive sampling to ensure the diversity of backgrounds and experiences related to the promotion process. The data obtained were analyzed using thematic analysis techniques to identify patterns and key influencing factors. The results of the study show that employee promotions are influenced by individual competency factors, contributions to the organization, interpersonal relationships, and meritocratic company policies. In addition, external factors such as market dynamics and changes in business strategies also play a role. These findings reveal that there are mixed perceptions among employees regarding fairness in the promotion process, which can affect work motivation. In conclusion, the success of the promotion system at Witel Makassar depends on transparent, objective management, and focusing on human resource development. The research recommendations include the need to strengthen performance evaluation and training systems to increase opportunities for fair and sustainable promotion.

Keywords : *employee promotion, competence, interpersonal relationships.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar. Menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali perspektif karyawan dan manajemen melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Subjek penelitian dipilih secara purposive sampling untuk memastikan keberagaman latar belakang dan pengalaman terkait proses promosi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan faktor utama yang berpengaruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi karyawan dipengaruhi oleh faktor kompetensi individu, kontribusi terhadap organisasi, hubungan interpersonal, serta kebijakan perusahaan yang bersifat meritokratis. Selain itu, faktor eksternal seperti dinamika pasar dan perubahan strategi bisnis juga turut berperan. Temuan ini mengungkap adanya persepsi yang beragam di antara karyawan mengenai keadilan dalam proses promosi, yang dapat memengaruhi motivasi kerja. Kesimpulannya, keberhasilan sistem promosi di Witel Makassar bergantung pada pengelolaan yang transparan, objektif, dan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia. Rekomendasi penelitian mencakup perlunya penguatan sistem evaluasi kinerja dan pelatihan untuk meningkatkan peluang promosi yang adil dan berkelanjutan.

Kata Kunci : promosi karyawan, kompetensi, hubungan interpersonal.

1. PENDAHULUAN

Proses promosi karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar, promosi karyawan menjadi isu yang cukup kompleks, mengingat dinamika internal perusahaan yang besar dan beragamnya harapan serta aspirasi karyawan terhadap pengembangan karier mereka. Namun, sering kali terdapat ketidakpuasan terkait dengan proses promosi yang berlangsung, baik karena ketidakjelasan kriteria, ketidakadilan dalam penilaian, maupun adanya faktor subjektif yang memengaruhi keputusan promosi. Hal ini dapat berdampak negatif pada moral dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi produktivitas dan

efisiensi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang dapat menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan di Witel Makassar.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: faktor-faktor apa saja yang memengaruhi promosi karyawan di Kantor Wilayah Telkom Makassar, dan bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi untuk membentuk keputusan promosi yang adil dan transparan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan di Witel Makassar, serta untuk memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen mengenai peningkatan sistem promosi yang lebih adil dan berbasis pada kompetensi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana organisasi dapat merancang kebijakan promosi yang lebih transparan, objektif, dan efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Manfaat dari penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur mengenai manajemen SDM, khususnya yang berkaitan dengan promosi karyawan, dengan pendekatan yang lebih kontekstual dan spesifik di perusahaan telekomunikasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pihak manajemen Witel Makassar dalam merancang kebijakan promosi yang lebih adil, berbasis pada pencapaian dan kompetensi, serta dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dan manajemen. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan sistem manajemen SDM yang lebih baik di perusahaan.

Promosi karyawan adalah proses peningkatan jabatan atau posisi di dalam organisasi yang biasanya disertai dengan peningkatan tanggung jawab dan kompensasi (Dessler, 2020). Proses ini tidak hanya mencerminkan apresiasi atas kinerja individu, tetapi juga memiliki implikasi luas terhadap motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Dalam teori keadilan Adams (1965), diungkapkan bahwa karyawan akan merasa puas dan termotivasi jika proses promosi dilakukan secara adil, yaitu berdasarkan kinerja yang objektif, bukan berdasarkan faktor subjektif atau kedekatan pribadi. Keadilan dalam promosi, menurut teori ini, akan mengurangi rasa ketidakpuasan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Selain itu, teori kompetensi McClelland (1973) juga relevan dalam konteks promosi karyawan. McClelland menekankan pentingnya kompetensi sebagai faktor utama yang memengaruhi promosi, di mana kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan kebutuhan organisasi menjadi dasar penilaian utama. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan teknis, kecakapan interpersonal, dan pemahaman terhadap visi serta strategi perusahaan. Oleh karena itu, sistem promosi yang baik harus dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi kompetensi individu secara objektif, agar keputusan promosi mencerminkan kinerja dan potensi yang sesungguhnya.

Kajian pustaka ini juga mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan, seperti yang dilakukan oleh Prawati & Anisa (2023), yang menemukan bahwa hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi keputusan promosi, terutama dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan karier. Penelitian oleh Handoko (2020) juga menunjukkan bahwa kebijakan meritokrasi, yang menekankan pada pemberian promosi berdasarkan kinerja dan kompetensi, sangat penting untuk menciptakan sistem promosi yang adil dan transparan. Kebijakan ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, serta memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaik.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, kerangka berpikir dalam penelitian ini berfokus pada analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi promosi karyawan, seperti kompetensi individu, kontribusi terhadap organisasi, hubungan interpersonal, dan kebijakan meritokrasi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana setiap faktor tersebut saling berinteraksi dalam menentukan keputusan promosi karyawan di Witel Makassar. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen perusahaan dalam mengelola sistem promosi yang lebih adil, transparan, dan berbasis pada kinerja yang terukur.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam persepsi, pengalaman, dan pandangan subjektif karyawan serta manajemen terkait dengan proses promosi yang berlangsung di organisasi. Metode ini memberikan kesempatan untuk memahami dinamika internal organisasi serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan promosi secara lebih holistik dan kontekstual. Desain penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena promosi karyawan berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar, yang merupakan bagian dari perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan fokus pada isu-isu yang terkait dengan sistem promosi karyawan di perusahaan tersebut. Subjek penelitian terdiri dari dua kelompok utama: karyawan yang bekerja di Witel Makassar, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan pengalaman mereka terkait proses promosi, baik yang telah dipromosikan maupun yang belum, serta pihak manajemen, terutama HRD dan pimpinan unit terkait yang terlibat dalam pengambilan keputusan promosi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan karyawan dan manajer untuk menggali pandangan dan pengalaman mereka mengenai proses promosi, sedangkan observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati dinamika kerja dan interaksi yang terjadi dalam kegiatan promosi. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder terkait kebijakan promosi, prosedur penilaian kinerja, dan laporan promosi. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi tema-tema utama dari data dan mengkategorikan informasi berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan. Langkah-langkah analisis meliputi transkripsi wawancara, pengkodean data, kategorisasi tema-tema utama, dan penyusunan temuan secara deskriptif. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber dan metode, sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses promosi karyawan di Witel Makassar.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi akan disajikan, serta dianalisis secara mendalam untuk memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan dibandingkan dengan teori-teori yang relevan serta penelitian terdahulu untuk memberikan konteks dan interpretasi yang lebih baik terhadap temuan yang ditemukan.

3.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi keputusan promosi karyawan di Witel Makassar. Faktor-faktor ini terdiri dari kompetensi karyawan, kinerja individu, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, dan kejelasan prosedur promosi. Berdasarkan data yang diperoleh, sebagian besar responden, baik karyawan maupun manajemen, sepakat bahwa kompetensi dan kinerja merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi keputusan promosi. Karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang lebih tinggi, kemampuan komunikasi yang baik, serta dapat menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi cenderung lebih sering dipromosikan. Namun, ada juga temuan bahwa aspek hubungan interpersonal dan kedekatan sosial dengan manajemen turut memengaruhi proses promosi. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa keputusan promosi tidak selalu hanya bergantung pada kinerja

individu, tetapi juga pada faktor kedekatan atau hubungan baik dengan atasan, yang bisa menjadi faktor pendukung atau penghambat.

Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kebijakan meritokrasi belum sepenuhnya diterapkan dengan konsisten. Meskipun manajemen menekankan pentingnya sistem meritokrasi dalam promosi, beberapa karyawan merasa bahwa kebijakan ini sering kali tidak terwujud dengan baik dalam praktik. Beberapa promosi tampak lebih didasarkan pada hubungan pribadi atau politik internal perusahaan daripada berdasarkan kinerja yang objektif. Hal ini menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan, yang merasa bahwa promosi yang adil dan berbasis pada kompetensi belum sepenuhnya terwujud.

3.2. Pembahasan

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan kinerja karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam proses promosi di Witel Makassar. Hal ini sejalan dengan Teori Kompetensi yang dikemukakan oleh McClelland (1973), yang menekankan pentingnya keterampilan dan kemampuan individu dalam menentukan kelayakan untuk dipromosikan. Kompetensi yang tinggi, terutama dalam hal kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal, memungkinkan seorang karyawan untuk menghadapi tantangan yang lebih besar dan lebih kompleks dalam posisi yang lebih tinggi.

Namun, meskipun kompetensi menjadi faktor penting, Teori Keadilan Adams (1965) memberikan perspektif tambahan bahwa keadilan prosedural dan distributif harus dijaga dalam proses promosi. Proses promosi yang adil akan meningkatkan kepuasan karyawan dan mencegah rasa ketidakadilan yang dapat mengarah pada penurunan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, apabila kebijakan meritokrasi tidak diterapkan secara konsisten, akan muncul persepsi negatif dari karyawan bahwa promosi lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti hubungan pribadi atau kedekatan dengan manajer. Ini juga tercermin dari hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa beberapa karyawan merasa bahwa promosi lebih sering didasarkan pada kedekatan sosial daripada prestasi kerja.

Selain itu, hubungan interpersonal juga merupakan faktor yang tidak bisa diabaikan dalam proses promosi karyawan. Temuan ini mengonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prawati & Anisa (2023), yang menyatakan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi keputusan promosi. Karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan manajer dan kolega cenderung lebih mudah mendapatkan kesempatan promosi, meskipun kinerja mereka mungkin tidak lebih unggul dibandingkan dengan rekan-rekannya. Hal ini menandakan bahwa interaksi sosial dan komunikasi yang efektif dapat memainkan peran penting dalam kesuksesan promosi, namun harus diimbangi dengan objektivitas dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan analisis temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun Witel Makassar memiliki kebijakan promosi yang berdasarkan pada kompetensi dan kinerja, terdapat faktor-faktor lain, seperti hubungan interpersonal dan kedekatan sosial, yang turut memengaruhi keputusan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, meskipun kebijakan perusahaan mengedepankan meritokrasi, implementasi di lapangan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip tersebut.

Ketidajelasan dalam prosedur promosi juga menjadi masalah utama yang ditemukan dalam penelitian ini. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai kriteria promosi atau bagaimana penilaian kinerja dilakukan. Kejelasan prosedur ini sangat penting, karena apabila prosedur promosi tidak transparan, maka akan timbul ketidakpuasan yang dapat menurunkan moral karyawan dan memengaruhi kinerja mereka. Teori Keadilan Prosedural (Leventhal, 1980) menekankan bahwa kejelasan dan transparansi dalam prosedur sangat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan keputusan yang diambil oleh manajemen. Jika prosedur promosi tidak jelas, karyawan akan merasa diperlakukan tidak adil, bahkan jika promosi dilakukan berdasarkan kinerja yang baik.

Dalam konteks ini, manajemen Witel Makassar perlu mengevaluasi dan memastikan bahwa kebijakan promosi yang diterapkan benar-benar mengedepankan prinsip meritokrasi.

Selain itu, perusahaan perlu lebih menekankan pentingnya komunikasi yang jelas mengenai kriteria promosi dan prosedur yang harus diikuti. Dengan meningkatkan transparansi dan keadilan dalam sistem promosi, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, tetapi juga dapat memperbaiki hubungan antara manajemen dan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keputusan promosi karyawan di Witel Makassar dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi karyawan, kinerja individu, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan. Meskipun kompetensi dan kinerja adalah faktor utama, faktor kedekatan sosial dan hubungan interpersonal juga turut berperan dalam proses promosi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan sistem promosi yang lebih adil dan transparan, manajemen Witel Makassar perlu memastikan bahwa kebijakan meritokrasi diterapkan secara konsisten, serta prosedur promosi dijalankan dengan jelas dan transparan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, produktif, dan mendukung pengembangan karier karyawan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi promosi karyawan di Kantor Wilayah Telkom (Witel) Makassar meliputi kompetensi, kinerja individu, hubungan interpersonal, serta kebijakan perusahaan yang diterapkan. Meskipun kompetensi dan kinerja menjadi faktor utama dalam keputusan promosi, kedekatan sosial dan hubungan baik dengan atasan juga memengaruhi proses tersebut. Selain itu, penerapan kebijakan meritokrasi belum sepenuhnya konsisten, yang menyebabkan adanya persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Untuk itu, manajemen Witel Makassar perlu meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam prosedur promosi, serta memastikan bahwa promosi benar-benar berbasis pada kompetensi dan kinerja yang terukur. Dengan memperbaiki sistem promosi yang adil dan transparan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Handoko, T. H. (2020). Manajemen sumber daya manusia. *Yogyakarta: Bpfe*, 52.
- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Springer.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. 13th ed. South-Western Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1.
- Prawati, L. I., & Anisa, N. A. (2023). Pengaruh Hubungan Personal Terhadap Kepuasan Kerja CV Permata Karya Jaya Surabaya. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(4), 28–39.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson Education.
- Sutrisno, E. (2019). *Pengaruh Hubungan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Swasta*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 115-129.