

**“SISTEM PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN DI YAYASAN
NURUL HAYAT (STUDI KASUS KANTOR PUSAT DI GUNUNG
ANYAR SURABAYA)”**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu Sosial (S. Sos)



Oleh:

Amaranti Sih Utami

NIM : B74214035

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2018

PERTANGGUNG JAWABAN PENULISAN SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Amaranti Sih Utami

NIM : B74214035

Jurusan : Manajemen Dakwah, UIN Sunan Ampel Surabaya

Alamat : RT.05 RW.01 Ds. Suciharjo Kec. Parengan Kab. Tuban Prov.
Jawa Timur

Judul skripsi : Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan di Yayasan Nurul Hayat
(Studi Kasus Kantor Pusat di Gunung Anyar Surabaya)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi mana pun untuk mendapatkan gelar akademik apapun,
2. Skripsi ini adalah benar-benar karya saya secara mandiri dan bukan merupakan hasil plagiasi atas karya orang lain,
3. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini sebagai hasil plagiasi, saya akan bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang tersedia.

Surabaya, 25 Januari 2018

Yang Menyatakan


AMARANTI SIH UTAMI
NIM: B74214035

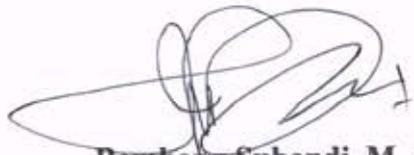
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama :Amaranti Sih Utami
NIM :B74214035
Prodi :Manajemen Dakwah
Judul : Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan di Yayasan Nurul Hayat
(Studi Kasus Kantor Pusat di Gunung Anyar Surabaya)

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk
diujikan.

Surabaya, 24 Januari 2018

Telah disetujui oleh:
Dosen Pembimbing,



Bambang Subandi, M. Ag
NIP. 197403032000031001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi Oleh Amaranti Sih Utami telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 02 Februari 2018

Mengesahkan,

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Dekan,



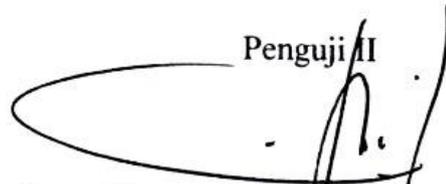
Dr. Hj. Rr. Suhartini, M.Si
NIP. 195801131982032001

Penguji I



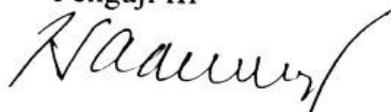
Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji II



Dra. Imas Maesaroh, Dip.I. M-Lib., M.Lib., Ph.D
NIP. 196605141992032001

Penguji III



Drs. H. A. Isa Anshori, M.Si
NIP. 195304211979031021

Penguji IV

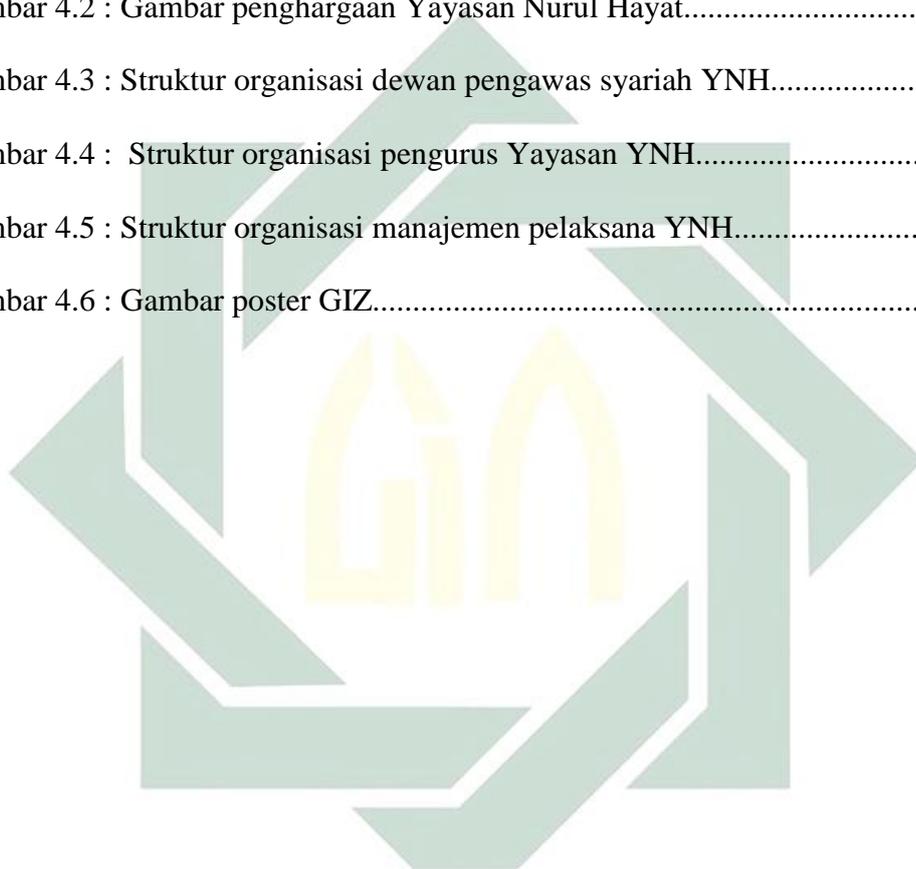


Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005

3. Promosi Jabatan	26
a. Pengertian promosi jabatan.....	26
b. Tujuan Promosi Jabatan.....	28
c. Sistem Tahap-tahap Promosi Jabatan.....	31
d. Dasar-dasar Promosi Jabatan.....	32
e. Syarat-syarat Promosi Jabatan.....	37
f. Jenis-Jenis Promosi Jabatan.....	42
g. Asas-Asas Promosi Jabatan.....	44
h. Promosi Jabatan Menurut Perspektif Islam.....	45
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	52
1. Objek penelitian.....	53
2. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	53
3. Tahap-tahap Penelitian.....	55
4. Teknik Pengumpulan Data.....	58
5. Teknik Validitas Data.....	61
6. Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV : HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	65
1. Sekilas Tentang Yayasan Nurul Hayat	65
2. Profil Yayasan Nurul Hayat	70
3. Visi, Misi, dan Motto Yayasan Nurul Hayat.....	70
4. Unit Usaha Yayasan Nurul Hayat.....	71
5. Penghargaan Yayasan Nurul Hayat.....	74
6. Struktur Organisasi Yayasan Nurul Hayat.....	75
B. Penyajian Data	
1. Manajemen SDM di Yayasan Nurul Hayat.....	80
2. Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan di YNH.....	78
a. Tujuan Promosi Jabatan.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Model sistem menurut Scott.....	23
Gambar 4.1 : Foto Yayasan Nurul Hayat Surabaya.....	65
Gambar 4.2 : Gambar penghargaan Yayasan Nurul Hayat.....	75
Gambar 4.3 : Struktur organisasi dewan pengawas syariah YNH.....	77
Gambar 4.4 : Struktur organisasi pengurus Yayasan YNH.....	77
Gambar 4.5 : Struktur organisasi manajemen pelaksana YNH.....	79
Gambar 4.6 : Gambar poster GIZ.....	88



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia menentukan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Sumber daya manusia sebaiknya dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang berharga milik perusahaan, sehingga sumber daya manusia perlu dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik.

Organisasi merupakan wadah usaha bersama dalam mencapai satu tujuan. Organisasi memiliki berbagai macam individu. Sedangkan, individu memiliki latar belakang yang berbeda-beda dalam organisasi, seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, harapan, dan kebutuhan. Maka dari itu, perusahaan sebaiknya mampu mengelola dengan baik.

Perusahaan sebaiknya memanfaatkan Sumber daya manusia dengan manajemen yang baik, karena setiap individu memiliki karakter, pemikiran, dan keinginan yang berbeda-beda. Sedangkan, perusahaan mengharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik. Pegawai adalah penggerak sebuah organisasi. Jadi, pegawai perlu diupayakan untuk berprestasi, produktif, dan bekerja dengan baik.

Promosi jabatan merupakan bagian terpenting bagi sumber daya manusia di perusahaan. Menurut Malayu Hasibuan,

“Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke yang lebih tinggi di dalam satu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.”¹

Jika karyawan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, maka karyawan dibebani dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih berat daripada sebelumnya. Promosi diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Jika karyawan mempunyai kinerja yang bagus, maka perusahaan akan memberikan penghargaan berupa promosi jabatan. Seorang pegawai memandang promosi sebagai sesuatu yang menarik dibanding dengan kompensasi lain. Hal ini, karyawan melihat promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Promosi jabatan berarti kemajuan, promosi terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi.

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan. Promosi menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan.² Promosi membuat perusahaan lebih stabil sekaligus menjadikan moral karyawan menjadi baik. Promosi diterapkan pada perusahaan sedang maupun besar. Sebab, promosi memberikan pengakuan atau kepercayaan mengenai kemampuan karyawan dalam perusahaan. Dengan demikian, promosi

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal. 107

² Burhanuddin Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusiadi Lembaga Keuangan Syariah*”, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015) hal. 196

memberikan status sosial, wewenang, dan tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar bagi karyawan. Jika kesempatan karyawan besar untuk dipromosikan dalam perusahaan, maka karyawan akan terdorong untuk lebih giat bekerja. Sebaliknya, jika kesempatan karyawan kecil dalam promosi jabatan, maka karyawan akan mengalami penurunan semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja.

Pemimpin sebaiknya menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Program promosi sebaiknya memberikan informasi tentang dasar-dasar dan syarat-syarat kepada karyawan. Program promosi sebaiknya diinformasikan secara terbuka. Artinya, perusahaan harus terbuka dalam asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan.³ Jika promosi diinformasikan dengan baik, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

Setiap pegawai ingin dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, karena promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan dalam prestasi kerja. Promosi jabatan berlaku untuk semua karyawan di perusahaan melalui pertimbangan dari atasan. Promosi jabatan merupakan bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan. Penempatan karyawan direncanakan untuk memperoleh orang

³ Malayu S.P Hasibuan, “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara,2000) hal. 107

yang tepat pada posisi yang tepat. Hal ini sudah dijelaskan di Al-Quran dalam surat An-Nisaa ayat 58

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ
 إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat".⁴ (QS. An-Nisaa ayat: 58)

Ayat di atas menjelaskan, bahwa seseorang sebaiknya menyampaikan amanat kepada orang yang berhak menerimanya. Selain itu, seseorang juga harus memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang-orang yang mempunyai keahlian dibidang tersebut. Seorang pemimpin juga harus adil dalam menetapkan hukum dalam perusahaan. Dengan begitu, rasa keadilan dapat tercipta di dalam organisasi tersebut.

Pelaksanaan promosi tidak semudah yang direncanakan oleh perusahaan. Promosi yang baik berdasarkan objektivitas dan keadilan. Pada zaman sekarang, perusahaan banyak yang mengesampingkan keobjektifan promosi jabatan. Pimpinan memilih orang-orang terdekat atau kerabatnya daripada pegawai yang memenuhi kriteria promosi jabatan. Sehingga, perusahaan memerlukan kajian agar mengetahui bagaimana sistem promosi

⁴ Al-Quran Surat An-Nisaa ayat 58

yang baik. Promosi merupakan salah satu bentuk pengembangan pegawai, agar pegawai termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah salah satu lembaga yang bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah islam. Yayasan Nurul Hayat berdiri sejak tahun 2001. Pada awalnya, Yayasan Nurul Hayat bercita-cita untuk menjadi lembaga milik ummat yang mandiri. Yayasan Nurul Hayat adalah lembaga milik ummat, artinya lembaga besar yang dipercaya oleh ummat karena mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana amanah ummat.⁵ Yayasan Nurul Hayat memiliki empat komitmen yaitu: Mandiri, Amanah, Profesional, dan Memberdayakan.⁶

Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah lembaga sosial yang mendirikan berbagai unit usaha. Yayasan memiliki berbagai unit usaha, antara lain, unit usaha yang terbagi menjadi dua layanan, yaitu layanan sosial (meliputi: layanan jemput zakat, NH Training Center, KJKS Pilar Mandiri) dan layanan komersial (meliputi: haji dan umrah, nusa hikmah grafika, Herbalshop NH, barbeku dan aqiqah). Keuntungan dari unit usaha dipergunakan untuk menggaji karyawan dan untuk biaya operasional Yayasan Nurul Hayat. Yayasan Nurul Hayat merupakan lembaga yang besar, karena YNH sudah mempunyai cabang kantor dimana-mana. Sehingga, Yayasan Nurul Hayat sering mengadakan promosi jabatan bagi karyawan untuk

⁵<http://www.nurulhayat.org/sekilas> diakses pada tanggal 10 November 2017 pukul 19.30

⁶<http://www.nurulhayat.org/komitmen-kami> diakses pada tanggal 10 November 2017 pukul 19.30

mencari sumber daya manusia yang baik dan berkualitas. Masalah promosi jabatan memiliki peranan dalam rangka memenuhi kebutuhan kepentingan lembaga Nurul Hayat.

Berdasarkan uraian di atas, pelaksanaan promosi jabatan merupakan peranan yang penting dalam sebuah lembaga. Terlebih, Yayasan Nurul Hayat memiliki syarat yang cukup unik untuk promosi jabatan, yakni pegawai harus mempunyai ubudiyah yang baik. Untuk itu, penulis sangat tertarik untuk membahas masalah tersebut dalam sebuah penelitian yang berjudul: “Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan di Yayasan Nurul Hayat (Studi Kasus Kantor Pusat di Gunung Anyar Surabaya)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat (Studi Kasus Kantor Pusat di Gunung Anyar Surabaya)?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat (Studi Kasus Kantor Pusat di Gunung Anyar Surabaya).

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teoritik

- a. Hasil penelitian ini untuk mengembangkan ilmu dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam promosi jabatan
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan ilmiah yang dapat dipergunakan untuk suatu lembaga yang bergerak dibidang *non provit*.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan mampu diterapkan dengan baik di perusahaan atau lembaga lainnya.
2. Manfaat Secara Praktis
- a. Bagi Peneliti
 - 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam menambah wawasan pengetahuan dalam bidang penelitian tentang promosi jabatan.
 - 2) Hasil penelitian ini sebagai syarat untuk mendapatkan gelar sarjana strata satu (S1)
 - b. Bagi Lembaga
 - 1) Hasil penelitian ini sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi lembaga dalam melakukan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat.

E. Definisi Konsep

Konsep merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Konsep merupakan sesuatu yang masih universal atau umum. Definisi konseptual

bertujuan untuk menghilangkan perbedaan pemahaman dalam penelitian ini. Definisi konsep dijadikan landasan pada pembahasan selanjutnya.

1. Sistem

Istilah sistem berasal dari bahasa Yunani yaitu “*systema*” yang berarti sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan keseluruhan. Sistem merupakan kumpulan-kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan bersama.⁷ Menurut pendapat Lucas yang dikutip oleh Wahyudi Kumorotomo menyatakan bahwa pengertian sistem ialah :

“Sistem dapat diartikan sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variabel-variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu.”⁸

Jadi, sistem adalah sekumpulan komponen-komponen yang saling berkaitan untuk melakukan suatu tujuan.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan berasal dari kata “laksana” yang berarti buatan, sifat tanda, kemudian mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” yang berfungsi membentuk kata benda menjadi “pelaksanaan”. Florensia mengutip kamus bahasa Indonesia yang disusun oleh Poewadarminta,

⁷ Priyono, “*Pengantar Manajemen*”, (Sidoarjo: Zifatama, 2007) hal. 19

⁸ Wahyudi Kumorotomo, “*Sistem Informasi Manajemen*”, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1994) hal. 8

pelaksanaan adalah suatu perihal perbuatan usaha atau pelaksanaan rancangan.⁹

Kata pelaksanaan memiliki makna kata yang sama dengan kata implementasi, Florensia mengutip buku Syukur Abdullah yang berjudul *Konsep Pendekatan dan Relevansinya dalam Pembangunan*,

“Implementasi adalah suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah sebuah rencana dan kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah langkah yang strategi maupun yang oprasional yang ditempuh guna mewujudkan suatu kegiatan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula”.¹⁰

Pelaksanaan merupakan usaha atau kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan sebuah rencana, program, dan tujuan tertentu.¹¹ . Pelaksanaan dilengkapi dengan segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya, dan bagaimana cara yang melaksanakannya. Jadi, Pelaksanaan merupakan aktifitas atau implementasi dari sebuah rencana yang telah ditetapkan.

3. Promosi Jabatan

Promosi jabatan Menurut Malayu Hasibuan ialah:

“Promosi Jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke yang lebih tinggi di dalam

⁹ Florensia Samaya Pagita, “*Pelaksanaan Rencana Strategi Bidang Pariwisata Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara*”, Skripsi, FISIP UNHAS Makassar, 2012, hal. 36

¹⁰ Florensia Samaya Pagita, “*Pelaksanaan Rencana Strategi Bidang Pariwisata Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara*”, Skripsi, FISIP UNHAS Makassar, 2012, hal. 36

¹¹ Febyanti Putri, “*Pelaksanaan Pemberian Izin Oleh Kepolisian di Kota Bandar Lampung*”, Skripsi, Universitas Lampung, 2014. Hlm.12

satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.¹²

Promosi jabatan memiliki banyak manfaat dan tujuan bagi sumber daya manusia. Selain itu, promosi jabatan diterapkan oleh perusahaan untuk sumber daya manusia dengan dasar-dasar serta syarat-syarat tertentu.

Jadi, sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat adalah segala proses aktivitas promosi jabatan mulai dari awal hingga akhir pengangkatan jabatan.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi. Sistematika pembahasan disusun untuk memudahkan penulisan skripsi ini.

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian bab ini diisi pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN TEORITIK

Pada bagian bab ini menjelaskan tentang kajian teoritik dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Bab ini menjelaskan tentang teori dan kepustakaan dari judul penelitian. Langkah yang diambil dalam

¹² Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara., 2000) hal. 107

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam proses penulisan karya ilmiah ini, penulis menelusuri beberapa kerangka karya ilmiah yang mirip dengan karya ilmiah ini, antara lain,

1. Bastian Prabowo, Mochammad Al Musadieg, dan Ika Ruhana menulis jurnal tentang “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)”, pada tahun 2016. Penelitian ini membahas tentang promosi jabatan karyawan yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang promosi jabatan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dimana Bastian Prabowo dkk menggunakan metode penelitian kuantitatif dan meneliti tentang bagaimana Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja.¹

¹ Bastian Prabowo, Mochammad Al –Musadieg, Ika Ruhana, “*Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja(PT.Telkom Indonesia)*”, Jurnal Administrasi Bisnis (Vol. 32 No. 1 Maret 2016)

2. Alina Hudiyah menulis skripsi tentang “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah”, pada tahun 2009. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa besarnya koefisien korelasi antara promosi jabatan dengan motivasi kerja adalah sebesar 0,528, dimana menurut kriteria yang ada menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut cukup kuat. Sedangkan besarnya kontribusi menunjukkan bahwa promosi jabatan di BTN kantor syariah adalah baik dan motivasi kerja karyawan adalah tinggi.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang promosi jabatan di sebuah perusahaan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dimana Alina Hudiyah menggunakan metode penelitian kuantitatif dan meneliti tentang bagaimana Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja.²

3. Muhammad Reza menulis skripsi tentang “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karir Pegawai (Studi Kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat), pada tahun 2008. Hasil dari penelitiannya adalah mutasi dan promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, hal ini ditunjukkan dengan tingkat korelasi sebesar 0.590. Implikasinya pegawai di

²Alina Hudiyah, “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat ANTAM (PERSERO) TBK”, Skripsi, FISIP UI, 2012

lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat yang menjadi sampel dalam penelitian ini menganggap mutasi dan promosi jabatan memberikan pengaruh negatif terhadap pengembangan karirnya, dikarenakan adanya mutasi yang mengharuskan pegawai untuk ke luar daerah.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang promosi jabatan di sebuah perusahaan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dimana menggunakan metode penelitian kuantitatif dan meneliti tentang bagaimana Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karir Pegawai.³

4. Yulfinda Putri menulis jurnal tentang “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Pt. Telkom Pekanbaru”, pada tahun 2014. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis Pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru telah terlaksana dengan baik.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang promosi jabatan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dimana Yulfinda Putri penelitiannya berbentuk jurnal sekaligus menggunakan metode penelitian kuantitatif dan meneliti

³ Muhammad Reza, “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karir Pegawai, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB, 2008

tentang Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Pt. Telkom Pekanbaru.⁴

5. Dwikanty Lestari menulis skripsi tentang “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT. Ansam Persero Tbk”, pada tahun 2012. Hasil pada penelitian ini didapatkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan persepsi pegawai tetap (spesialis) di kantor pusat PT. Ansam persero Tbk sudah dijalankan dengan baik di perusahaan.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang promosi jabatan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dimana Dwikanty Lestari menggunakan metode penelitian kuantitatif dan meneliti tentang Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT. Ansam Persero Tbk.⁵

6. Danu Adi Wuryanto menulis skripsi tentang “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi Keadilan Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Suara Merdeka Press), pada tahun 2012. Berdasarkan hasil analisis data, menunjukkan bahwa : variabel promosi jabatan

⁴ Yulfinda Putri, “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Pt. Telkom Pekanbaru”, Jurnal FISIP (Volume. 1 no. 2 Oktober 2014)

⁵ Dwikanty Lestari, “Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Persepsi Pegawai Tetap (Spesialis) di Kantor Pusat PT. Ansam Persero Tbk”, Skripsi, FISIP UI, 2012

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel persepsi keadilan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan serta memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun variabel lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan serta memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kepuasan kerja karyawan.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama sama membahas tentang promosi jabatan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian, dimana Danu Adi Wuryanto menggunakan metode penelitian kuantitatif dan meneliti tentang “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi Keadilan Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.”⁶

B. Kerangka Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum. Manajemen umum meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun

⁶ Danu Adi Wuryanto, “*Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi Keadilan Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Suara Merdeka Press)*”, Skripsi, FEBI UNDIP, 2012

kepegawaian. Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang tata cara mengelola sumber daya manusia.

Sebagian orang menyebut manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (personal management). Manajemen sumber daya manusia mempunyai persamaan dengan manajemen personalia, yakni keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*,

MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁷

Selain itu, manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai suatu ilmu atau cara mengatur peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien.⁸

⁷ Malayu S.P Hasibuan “*Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*”, (Jakarta: Bumi Aksara,, 2000) hal. 10

⁸ Iriani Ismail, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”(Malang: Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian UB, 2010) hal.5

Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya individu yang dikembangkan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Fungsi- fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :⁹

1) Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kegiatan dilakukan secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Kegiatan dalam mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3) Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai tentang cara bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai. Pengadaan yang jelas dan terarah akan mendorong tercapainya tujuan organisasi.

⁹ Edi Sutrisno, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Surabaya: Kencana Prenada Media Grup, 2009) hal. 9-11

Kedisiplinan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting, sekaligus disiplin merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi. Jika sebuah perusahaan tidak menerapkan kedisiplinan, maka perusahaan sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi di atas, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif. Hal ini, berguna untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika fungsi-fungsi manajemen dipelihara dengan baik, maka fungsi manajemen dapat berjalan seimbang dan efisien.

c. Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Perspektif Islam

Manusia merupakan makhluk yang sempurna. Manusia lebih baik dibandingkan dengan makhluk lainnya. Sebab, manusia mempunyai akal dan pikiran. Selain itu, manusia juga menempati kedudukan tertinggi diantara makhluk lainnya. Allah menetapkan manusia sebagai khalifah di muka bumi ini. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 30, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَخَنُنُ نُسَبِحُ بِحَمْدِكَ ۗ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا
لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30)¹⁰

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia akan dijadikan khalifah oleh Allah SWT. Dalam islam, setiap manusia adalah khalifah pemegang amanah. Orang tua memegang amanah untuk menjaga dan mendidik anak. Sedangkan, seorang suami juga memegang amanah untuk melindungi serta menafkahi istri dan anaknya. Hal ini, sama halnya dalam dunia kerja. Seorang karyawan juga mempunyai amanah yang harus dikerjakan, yakni tugas-tugas kantor. Karyawan sebaiknya mengikuti etos kerja yang ditanamkan dalam islam.

Sumber daya manusia merupakan salah satu kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di bumi. Pada dasarnya, semua ciptaan Allah untuk memberikan kebaikan atau

¹⁰ Al-Quran Surat Al-Baqarah ayat 30, diambil pada tanggal 30 Oktober 2017

manfaat kepada sesama manusia. Hal ini, ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran, yakni surah Al-Jaatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”.(QS. Al-Jaatsiyah ayat: 13)¹¹

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menciptakan semua apa yang di bumi dan langit untuk dimanfaatkan oleh manusia. Oleh sebab itu, sumber daya yang ada harus dikelola dengan benar. Sumber daya merupakan amanah yang harus dijaga dengan baik. Di dalam dunia kerja, pemimpin sebaiknya memikirkan nasib karyawan. Karyawan yang berkualitas dibentuk dari perusahaan itu sendiri. Terkadang, perusahaan melakukan pelatihan ataupun pengembangan untuk pegawai. perusahaan diharapkan mampu memanfaatkan keahlian dan kemampuan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia dalam islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah. Sifat-sifat Rasulullah bisa digunakan untuk menjadi acuan dalam membina karyawan di perusahaan. Rasulullah selalu terlibat dalam pengelolaan sumber daya

¹¹ Al-Quran Surat Al-Jaatsiyah ayat 13, diambil pada tanggal 30 Oktober 2017

manusia islam. Hal ini, dapat dilihat sewaktu Rasulullah menjadi pemimpin kafilah dagang, pemimpin perang, pemimpin masyarakat, dan lain-lain. Rasulullah menerapkan sifat-sifat sebagai berikut: *shiddiq* (benar dan jujur), *amanah* (terpercaya), *Fathonah* (cerdas), dan *thabligh* (komunikatif).¹²

2. Sistem

a. Pengertian Sistem

Sistem berasal dari bahasa Yunani yaitu “*systema*” yang berarti sekumpulan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan keseluruhan. Wahyudi Kumorotomo mengutip pendapat Lucas tentang sistem,

“Sistem dapat diartikan sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variabel-variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu.”¹³

Sedangkan, Irwin Nugroho mengutip pendapat Murdick dan Ross bahwa,

“Sistem sebagai seperangkat elemen yang digabungkan satu dengan lainnya untuk suatu tujuan bersama.”¹⁴

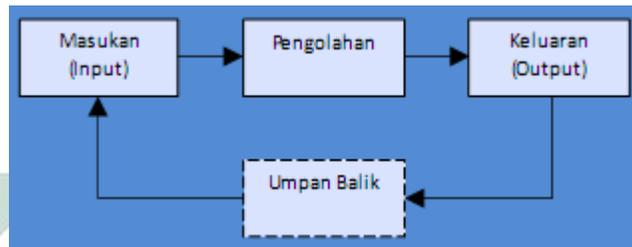
Dalam kamus Webster’s Unbrided, sistem adalah elemen-elemen yang saling berhubungan membentuk satu kesatuan atau

¹² Jusmaliani, “Pengelolaan Sumber daya Insani”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hal. 22

¹³ Wahyudi Kumorotomo, “*Sistem Informasi Manajemen*”, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994) hal. 8

¹⁴ Irwin Nugroho, “*Sistem Informasi Penerimaan Siswa Baru Berbasis Web dengan Php dan Sql*”, Skripsi, Fakultas Teknik UNY, 2011, hal. 5

organisasi. Scott mengatakan sistem terdiri dari unsur-unsur seperti masukan (input), pengolahan (processing), serta keluaran (output).¹⁵



Gambar 2.1 model sistem menurut Scott

b. Ciri-ciri Sistem

Sistem yang baik adalah sistem yang mempunyai tujuan, batas, sub sistem, input, proses, output, dan *feedback*. Menurut pendapat Azhar Susanto yang dikutip oleh Rohmat Taufiq ciri-ciri sistem adalah,¹⁶

1) Tujuan Sistem

Tujuan merupakan sasaran atau hasil yang diinginkan oleh seseorang. Tujuan dikatakan penting karena untuk mencapai sasaran. Begitu juga sistem, sistem yang baik adalah sistem yang memiliki tujuan yang jelas dan terukur, yang memungkinkan untuk dicapai dan memiliki langkah-langkah yang terstruktur .

2) Batas Sistem

¹⁵ Irwin Nugroho, “Sistem Informasi Penerimaan Siswa Baru Berbasis Web dengan Php dan Sql”, Skripsi, Fakultas Teknik UNY, 2011, hal. 5

¹⁶ Rohmat Taufiq, “Sistem Informasi Manajemen”, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013) hal.4-7

Batas sistem merupakan hal penting yang harus ditentukan dari awal. Tanpa adanya batas sistem, maka sistem akan meluas dan akan sulit untuk mendeskripsikan. Batas sistem berguna untuk menentukan sub-sub sistem, mana yang masuk ke dalam sistem dan sub-sub sistem mana yang tidak terlibat di dalam sistem. Batas sistem terbagi dua, yakni batas fisik dan batas non fisik.

3) Sub Sistem

Sub sistem merupakan komponen-komponen atau sistem-sistem yang lebih kecil yang ada di dalam sistem itu sendiri. Penentuan sub sistem merupakan hal yang penting untuk memberi batasan antara lingkungan dalam dengan lingkungan luar. Jika menentukan sub-sub sistem dengan baik, maka sistem akan mudah difahami dan diklasifikan.

4) *Input*

Input merupakan semua kegiatan pencatatan, pengetikan, dan pengeditan. Selain itu, *input* merupakan memasukkan dengan baik data fisik ataupun non fisik atau *logic*. *Input* fisik merupakan berkas, data, benda, dan lain-lain. sedangkan, *input logic* merupakan data dari flasdisk, disket, CD, dan tempat penyimpanan lainnya.

5) Proses

Proses merupakan kegiatan yang merubah *input* sehingga menjadi *output* yang memiliki nilai tambah atau lebih berguna lagi.

Dalam hal ini, *input* dan *output* yang dimaksud adalah data menjadi informasi. Proses dikatakan sebagai langkah-langkah dari suatu sistem.

6) *Output*

Output merupakan hasil dari *input* yang diproses, *output* sekaligus dikatakan sebagai informasi. Agar pengguna mudah membaca informasi yang dibutuhkan maka *output* yang ditampilkan harus berkualitas.

7) *Feedback*

Feedback atau umpan balik merupakan sebuah kegiatan yang memasukkan *output* kembali ke dalam *input*. *Output* disebut sebagai informasi. Sedangkan, *input* dikatakan sebagai data. Jika *output* dinilai kurang maksimal, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap *input* dan proses, inilah yang disebut dengan *feedback*.

3. Promosi Jabatan

a. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi mempunyai arti penting bagi setiap lembaga ataupun perusahaan, karena dengan promosi kestabilan perusahaan dan moral pegawai akan lebih terjamin. Motivasi yang besar akan mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam suatu perusahaan, yaitu

kesempatan untuk maju. Manusia mempunyai sifat dasar untuk menjadi lebih baik dan maju dari posisi saat ini. Oleh karena itu, pegawai pada umumnya ingin mengalami kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah yang sering dinamakan sebagai promosi (kenaikan jabatan).

Ketika seorang pegawai dinaikkan ke jabatan yang lebih tinggi, maka perusahaan sedang melakukan promosi jabatan. Promosi disertai dengan peningkatan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan fasilitas lainnya. Promosi mengandung sebuah nilai, karena promosi merupakan bukti pengakuan dari perusahaan atas prestasi pegawai tersebut. Pegawai yang dipromosikan adalah pegawai yang terbaik daripada pegawai lainnya. Pegawai dinyatakan berhasil dalam berbagai macam seleksi apabila pegawai memiliki prestasi yang tinggi.

Teori promosi jabatan dikemukakan oleh Ardana yang dikutip langsung oleh Bastian Prabowo, dkk dalam jurnalnya, menyatakan bahwa pengertian :

“Promosi jabatan merupakan suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan wewenang, dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya.¹⁷

¹⁷ Bastian Prabowo , Mochammad Al Musadieg, Ika Ruhana. “*Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja*”, Jurnal Administrasi Bisnis (Vol. 32 No. 1 Maret 2016) hal 107

Sedangkan, Malayu Hasibuan mengemukakan promosi jabatan adalah,

“Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.”¹⁸

Menurut Meldona yang mengutip definisi Simamora promosi jabatan adalah,

“promosi adalah perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatannya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab, dan jenjang organisasi”¹⁹

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, promosi jabatan adalah perpindahan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Promosi diikuti dengan tugas, tanggung jawab, dan penghasilan yang lebih besar dari sebelumnya.

Promosi pada hakekatnya adalah kenaikan tingkat jabatan seorang pegawai kesuatu jenjang jabatan yang tinggi derajatnya daripada jabatan sebelumnya. Promosi diikuti dengan kenaikan penghasilan. Pegawai yang melaksanakan tugas dengan baik mempunyai hak untuk memperoleh imbalan dari pihak pimpinan, antara

¹⁸ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal. 107

¹⁹ Meldona, “*Manajemen Sumber Daya Manusia perspektif Integratif*”, (Malang: UIN-Malang Press, 2009) hal.218

lain imbalan dalam bentuk kenaikan pangkat, penghargaan, atau yang lainnya.

Setiap pemimpin perlu menerapkan norma-norma yang sudah berlaku di perusahaan. Jika pemimpin melakukan kesalahan dalam promosi, maka perusahaan terkena oleh imbasnya. Jadi pemimpin harus mengambil keputusan yang bijak dan benar.

Promosi merupakan salah satu motivasi pegawai. Jadi, pegawai harus mampu membuktikan kecakapan, kemampuan, dan prestasi kerjanya. Disamping itu, kemampuan karyawan harus menunjukkan tanda-tanda bahwa pegawai tersebut sanggup memegang jabatan yang lebih tinggi. Untuk mengejar kedudukan tersebut, para pegawai bersaing untuk mengejar prestasi dan kemampuan kerja yang tinggi dalam perusahaan.

Jika pelaksanaan promosi dikelola dengan baik, maka promosi dapat meningkatkan efisiensi dan moral pegawai. Promosi dalam perusahaan diperlukan dalam rangka untuk pembinaan pegawai. Hal ini, dilakukan perusahaan agar meningkatkan prestasi kerja karyawan.

b. Tujuan Promosi Jabatan

Pada dasarnya, promosi karyawan diperlukan untuk peningkatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Jika pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawai akan memberikan hasil

kerja yang terbaik kepada perusahaan. Hasibuan mengemukakan tujuan promosi, sebagai berikut:²⁰

- 1) Promosi memberikan pengakuan jabatan dan imbalan jasa yang besar kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini, sebagai bentuk perusahaan dalam mengapresiasi kerja karyawan.
- 2) Promosi menimbulkan kepuasan dan kebanggaan karyawan. Selain itu, promosi memberikan status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, tergantung cara karyawan menilai pekerjaan yang telah dilakukan pada perusahaan. Allah berfirman dalam Al-Quran:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

*“Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”(QS. Al-Mujadalah: 11)*²¹

²⁰ Malayu S.P Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta: Bumi Aksara ,2000) hal 112

²¹ Aplikasi Al-Quran Surat Al-Mujadalah Ayat 11, diambil pada tanggal 1 November 2017

Ayat di atas menjelaskan bahwa untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja, seseorang sebaiknya bersikap sabar dan lapang dada dalam menangani setiap masalah pekerjaan. Sikap ini dirasa ampuh untuk menyelesaikan masalah di dalam suatu perusahaan.

- 3) Promosi jabatan mendorong karyawan untuk lebih semangat kerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja. Karyawan sebaiknya memiliki produktivitas yang tinggi. Jika karyawan memiliki produktivitas kerja yang bagus, maka perusahaan akan mempunyai karyawan yang berkualitas tinggi.²²
- 4) Promosi jabatan menjamin stabilitas kepegawaian dalam perusahaan. Perusahaan sebaiknya merealisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan penilaian yang jujur. Perusahaan sebaiknya menghindari diskriminasi antar pegawai. Perusahaan harus mampu menilai karyawan dengan adil.
- 5) Kesempatan promosi menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai. Misal, Jika *supervisor* diangkat menjadi kepala cabang, maka staff karyawan akan diangkat menjadi *supervisor*.

²²Danu Adi Wuryanto , “*Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi Keadilan Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Suara Merdeka Press)*. Skripsi. FEBI UNDIP, 2012, hal. 21

Jadi, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

c. Sistem Tahap-tahap Pelaksanaan Promosi Jabatan

Jika Promosi menginginkan pelaksanaan yang baik, maka promosi harus melalui beberapa langkah. Michael J Jucius mengemukakan promosi jabatan yang baik harus meliputi langkah-langkah sebagai berikut :²³

1) *Forecast Of Job Vacansies* (meramalkan lowongan kerja)

Jika perusahaan meramalkan lowongan jabatan yang kosong dengan baik, maka tahap selanjutnya mencari pegawai yang tepat untuk mengisi lowongan tersebut.

2) *Central Reporting Of Vacansies* (laporan pusat dari lowongan pekerjaan)

Dalam promosi, laporan berfungsi untuk mengetahui lowongan atau jabatan yang kosong. Dimana, perusahaan berusaha agar lowongan pekerjaan tersebut dapat diisi oleh pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut. Hal ini, promosi berguna untuk para karyawan dalam meningkatkan semangat kerja dan loyalitas mereka.

²³ Michael J Jucius, “*Konsep Manajemen kontemporer*” (Universitas Michigan: Amerika Serikat, 1980,) hal. 76

3) *Location Qualified Employees* (menempatkan pegawai yang memenuhi syarat)

Perusahaan sebaiknya berusaha untuk menemukan pegawai yang memenuhi syarat. Dengan demikian, jika perusahaan membutuhkan karyawan untuk mengisi jabatan, maka perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam mencari pegawai yang sesuai syarat tersebut.

4) *Notification Of All Partie Concerned* (pemberitahuan kepada seluruh bagian harus diperhatikan)

Pelaksanaan promosi sebaiknya diumumkan terlebih dahulu kepada para pegawai. Pengumuman ditunjukkan kepada setiap bagian yang terlibat di perusahaan. Bagian sentral bertanggung jawab untuk menempatkan pegawai yang sudah memenuhi syarat. Pelaksanaan program tidak boleh dilakukan tanpa persetujuan para atasan.

d. Dasar-dasar yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut pendapat Hasibuan yang dikutip oleh Burhanuddin, Pedoman dasar yang digunakan untuk mempromosikan karyawan antara lain:²⁴

1) Pengalaman (*Senioritas*)

²⁴ Burhanuddin Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syari’ah*”, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2015,) hal. 198

Pengalaman merupakan promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan.²⁵ Pertimbangan promosi salah satunya adalah pengalaman kerja seseorang. Karyawan yang sudah lama bekerja dalam perusahaan akan mendapat prioritas dalam tindakan promosi. Promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Jika karyawan memiliki masa kerja yang cukup lama, maka karyawan memiliki pengalaman yang lebih banyak. Di bawah ini merupakan hadis yang menjelaskan tentang pengalaman.

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ وَهَبٍ عَنْ عَمْرِو بْنِ الْحَارِثِ عَنْ دَرَّاجٍ عَنْ أَبِي الْهَيْثَمِ عَنْ أَبِي سَعِيدٍ قَالَ
 قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا حَلِيمَ إِلَّا دُوْ عُنْرَةٍ وَلَا حَكِيمَ إِلَّا دُوْ تَجْرِبَةٍ
 قَالَ أَبُو عِيْسَى هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ غَرِيبٌ لَا نَعْرِفُهُ إِلَّا مِنْ هَذَا الْوَجْهِ

“Telah menceritakan kepada kami Qutaibah, telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Wahb dari Amr bin Harits dari Darraj dari Abu Al Haitsam dari Abu Sa'id ia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Tiada yang memiliki ketabahan kecuali seorang yang telah mengalami ujian. Tidak ada kebijaksanaan, kecuali yang telah kenyang pengalaman." Abu Isa berkata; Ini adalah hadits hasan gharib, kami tidak mengetahuinya kecuali dari jalur ini.” (HR. Tirmidzi:1956)²⁶

Hadis di atas menceritakan tiada orang yang memiliki ketabahan kecuali orang yang mengalami ujian, dan tiada

²⁵ Susilo Martoyo, “Manajememen Sumber Daya Manusia”. (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1987) hal. 66

²⁶ Aplikasi Hadis Sembilan Imam, diambil pada tanggal 4 November 2017

Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Perusahaan mempertimbangkan karyawan berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini merupakan dasar promosi yang paling tepat. Sebab, karyawan yang memiliki pengalaman dan kecakapan akan membawa perusahaan ke arah yang maju.

Hasibuan berpendapat promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:²⁷

- a) Kombinasi pengalaman dan kecakapan dapat memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuan dan memaksa diri untuk mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan mempunyai karyawan yang semakin terampil.. Motivasi kerja dalam islam bukan untuk mengejar hidup hedonis dan bukan juga untuk status, apalagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara. Tetapi, motivasi kerja untuk beribadah dalam menafkahi keluarga. Adapun hadis motivasi kerja dalam islam.

قَالَ حَدَّثَنَا يَعْقُوبُ حَدَّثَنَا أَبِي عَنِ ابْنِ إِسْحَاقَ قَالَ حَدَّثَنِي هِشَامُ بْنُ عُرْوَةَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُبَيْدَةَ

²⁷ Malayu S.P Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia", (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal. 109-110

عَنْ رَائِطَةَ امْرَأَةِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ وَأُمِّ وَلَدِهِ وَكَانَتْ امْرَأَةً صَنَاعَ الْيَدِ قَالَتْ وَكَانَتْ تُنْفِقُ
 وَلَدِهِ مِنْ صَنْعَتِهَا قَالَتْ فَقُلْتُ لِعَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ لَقَدْ شَغَلْتَنِي أَنْتَ وَوَلَدُكَ عَنْ عَلَيْهِ وَعَلَى
 الصَّدَقَةِ فَمَا اسْتَطِيعُ أَنْ أَتَصَدَّقَ مَعَكُمْ بِشَيْءٍ فَقَالَ لَهَا عَبْدُ اللَّهِ وَاللَّهِ مَا أُجِبُ إِنْ لَمْ يَكُنْ فِي
 ذَلِكَ أَجْرٌ أَنْ تَفْعَلِي فَأَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَتْ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنِّي امْرَأَةٌ دَأْتُ
 صَنْعَةً أَبِيعُ مِنْهَا وَلَيْسَ لِي وَلَا لَوْلَدِي وَلَا لِرِزْوَجِي نَفَقَةٌ غَيْرَهَا وَقَدْ شَغَلُونِي عَنِ الصَّدَقَةِ فَمَا
 اسْتَطِيعُ أَنْ أَتَصَدَّقَ بِشَيْءٍ فَهَلْ لِي مِنْ أَجْرٍ فِيهَا أَنْفَقْتُ قَالَ فَقَالَ لَهَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ
 عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنْفِقِي عَلَيْهِمْ فَإِنَّ لَكَ فِي ذَلِكَ أَجْرًا مَا أَنْفَقْتِ عَلَيْهِمْ

“(Ahmad bin hanbal) berkata; telah menceritakan kepada kami Ya'qub telah menceritakan kepada kami bapakku dari Ibnu Ishaq berkata; telah menceritakan kepadaku Hisyam bin 'Urwah dari Bapaknya dari 'Ubaidullah bin Abdullah bin 'Utbah dari Ra'ithah, istri Abdullah bin Mas'ud, dan ibu dari anaknya, dia adalah seorang yang biasa membuat kerajinan. ('Urwah) berkata; dia berinfak kepada (Abdullah) dan anaknya dari hasil kerjanya. Dia berkata; saya berkata kepada Abdullah bin Mas'ud, kamu dan anakmu telah menyibukkanku dari bersedekah, sehingga saya tidak bisa bersedekah bersama kalian. Abdullah berkata kepadanya 'Demi Allah, saya tidak suka kamu melakukannya jika kamu tidak mendapatkan pahaladari hal itu. 'Raitah kontan mendatangi Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam dan berkata; 'Wahai Rasulullah, saya seorang wanita yang punya ketrampilan, yang hasilnya bisa saya jual, namun anak dan suamiku tidak ada nafkahnya selainnya, namun selanjutnya mereka menyibukkanku sehingga aku tidak bisa bersedekah, apakah saya mendapatkan pahala dari apa yang saya belanjakan? Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam bersabda: "Berinfaklah kepada mereka, karena hal itu menjadi pahala bagimu." (HR. Ahmad: 15504)²⁸

²⁸ Aplikasi Hadis Sembilan Imam, diambil pada tanggal 10 November 2017

Hadis di atas menjelaskan bahwa seseorang yang menafkahi keluarga akan mendapat pahala. Allah menyukai orang yang berusaha untuk mencari nafkah. Hal ini, dijadikan seorang muslim sebagai motivasi kerja.

b) Karyawan mempunyai moral yang semakin baik. Selain itu, karyawan akan meningkatkan prestasi kerjanya dalam perusahaan. Moral dan prestasi kerja termasuk elemen-elemen yang dinilai dalam promosi

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

“Dan sesungguhnya engkau (Muhammad) berada di atas budi pekerti yang agung.”(Q.S Al-Qalam: 4)²⁹

c) Karyawan semakin disiplin dalam perusahaan, karena karyawan yang disiplin akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.

d) Karyawan berlomba-lomba dalam mencapai kemajuan perusahaan. Dengan demikian, karyawan termotivasi untuk bersaing secara sehat.

e) Karyawan terbaik ditempatkan di setiap jabatan perusahaan, agar perusahaan bisa mencapai sasaran dengan optimal.

²⁹ Aplikasi Al-Quran Surat Al-Qalam Ayat 4, diambil pada tanggal 10 November 2017

Dalam proses pelaksanaan promosi, hal yang perlu diperhatikan adalah daftar penilaian pekerjaan. Penilaian kerja mencakup evaluasi yang dilakukan secara rutin, lengkap, dan obyektif.

e. Syarat-syarat yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Perusahaan sebaiknya mempunyai syarat-syarat yang diterapkan dalam program promosi jabatan. Syarat-syarat promosi sebaiknya diinformasikan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan demikian, karyawan termotivasi untuk berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Setiap perusahaan mempunyai syarat-syarat promosi yang berbeda-beda. Malayu Hasibuan mengemukakan syarat-syarat promosi pada umumnya adalah sebagai berikut:³⁰

1) Kejujuran

Karyawan harus mempunyai sifat yang jujur terutama pada diri sendiri. Karyawan diharapkan mampu mengelola jabatan sesuai dengan tugasnya. Seorang pegawai dilarang menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi. Perilaku jujur merupakan perilaku yang sangat mulia, perilaku ini sulit ditemukan di kehidupan sehari-hari. Berikut ayat yang memerintahkan untuk berlaku jujur.

³⁰ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara , 2000) hal.110-111

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (Q.S. At-Taubah: 119)³¹

2) Disiplin

Jika karyawan mempunyai kedisiplinan yang tinggi, maka karyawan akan menjalankan tugas serta peraturan-peraturan yang tertulis dan tidak tertulis. Karyawan yang disiplin akan mudah dalam mencapai tujuan perusahaan. Agama islam menganjurkan untuk bersikap disiplin.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”(QS. An-Nisa ayat: 59)³²

Ayat di atas memerintahkan untuk bersikap disiplin. Artinya, seseorang sebaiknya mentaati peraturan yang telah ditetapkan.

³¹ Aplikasi Al-Quran Surat At-Taubah Ayat 119, diambil pada tanggal 10 November 2017

³² Aplikasi Al-Quran Surat An-Nisaa Ayat 59 , diambil pada tanggal 10 November 2017

ditetapkan. Seorang yang mempunyai kedisiplinan tinggi akan dihargai oleh banyak orang.

3) Prestasi kerja

Karyawan diharapkan mencapai hasil kerja yang baik. Selain itu, karyawan juga harus mempertanggungjawabkan kualitas pekerjaannya. Jika karyawan bekerja secara efektif dan efisien, maka karyawan sudah menggunakan alat perusahaan dengan baik. Selain itu, Nitisemito mengemukakan bahwa prestasi kerja sebagai dasar promosi jabatan juga.³³

4) Kecakapan

Karyawan sebaiknya mempunyai kecakapan dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan. Selain itu, karyawan juga harus peka dengan tugas-tugasnya, tanpa harus mendapat bimbingan terus menerus dari atasan. Karyawan perlu menerapkan sikap inisiatif.

5) Kerjasama

Karyawan diharapkan bisa bekerja sama dengan baik. Karyawan harus bisa bekerja sama dengan karyawan yang lain. Manusia adalah makhluk sosial. Manusia saling membutuhkan dalam memenuhi keperluannya serta meningkatkan taraf hidupnya. Fitrah ini ditegaskan oleh islam. Islam memerintahkan untuk saling

³³ Nitisemito, "Manajemen Personalia". (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.) hal 82

tolong menolong dalam kebaikan. Sebagaimana dalam surat Al-Maidah ayat 2

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”. (QS. Al-Maidah ayat: 2)³⁴

Ayat di atas menganjurkan untuk saling tolong menolong dalam hal kebaikan. Kerjasama merupakan salah satu hal kebaikan. kerja sama membuat tugas cepat terselesaikan.

6) Loyalitas

Karyawan diharapkan mampu membela perusahaan dari tindakan yang merugikan. Jika karyawan mempunyai rasa loyal terhadap perusahaan, maka karyawan terhindar dari sifat egois yakni sifat mementingkan diri sendiri.

7) Kepemimpinan

Perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu membina dan memotivasi bawahannya. Sebab, agar karyawan bisa bekerja sama dalam mencapai sasaran perusahaan. Seorang pemimpin diharapkan bisa menjadi panutan bagi karyawan. Hal ini, agar

³⁴ Aplikasi Al-Quran Surat Al-Maidah Ayat 2, diambil pada tanggal 10 November 2017

pemimpin memperoleh *personality* yang tinggi dari bawahannya. Pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam kesejahteraan karyawan. Sebagaimana hadis di bawah ini

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ عُبَيْدِ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنِي نَافِعٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُلكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Telah menceritakan kepada kami Musaddad telah menceritakan kepada kami Yahya dari 'Ubaidulloh berkata, telah menceritakan kepadaku Nafi' dari 'Abdullah radliallahu 'anhu bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Amir (kepala Negara), dia adalah pemimpin manusia secara umum, maka dia akan diminta pertanggung jawaban atas mereka. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas mereka. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam rumah tangga suaminya dan terhadap anak-anaknya dan dia akan diminta pertanggung jawaban atas mereka. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya dia akan diminta pertanggung jawaban atasnya. Ketahuilah bahwa setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta pertanggung jawaban atas siapa yang dipimpinnya ". (HR. Bukhari: 2368)³⁵

Hadis di atas menceritakan tentang etika kepemimpinan dalam islam. Tanggung jawab merupakan etika pokok dalam kepemimpinan.

³⁵ Aplikasi Hadis Sembilan Imam, diambil pada tanggal 11 N0vember 2017

8) Komunikatif

Karyawan diharapkan mampu berkomunikasi secara efektif. Selain itu, karyawan diharapkan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari sesama rekannya dengan baik. Dengan demikian, atasan dan bawahan akan terhindar dari *miss communication*.

9) Pendidikan

Karyawan sebaiknya memiliki ijazah yang formal. Ijazah diperlukan sebagai bukti pendidikan di suatu lembaga. Pendidikan karyawan diharapkan sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

f. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Egi Meiranapratama mengutip pendapat Hasibuan, bahwa terdapat empat jenis promosi jabatan.³⁶

- 1) Promosi sementara. Seorang karyawan dinaikkan jabatannya hanya untuk sementara. Sebab, perusahaan mengalami kekosongan jabatan yang harus segera diisi karyawan. Seorang karyawan diharapkan tidak terburu-buru dalam menempati sebuah jabatan. Sebuah proses dibutuhkan untuk menggali kesabaran karyawan. Jika karyawan memperoleh amanah untuk menduduki jabatan

³⁶ Egi Meiranapratama Prihardani, Tinjauan Pelaksanaan Promosi Jabatan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung, Tugas akhir Diploma III, Fakultas Bisnis Dan Manajemen, Universitas Widyatama, hal.13

sementara, maka karyawan mempunyai kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan.

- 2) Promosi Tetap. Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang tinggi, karena karyawan memiliki syarat untuk promosi. Promosi memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar serta penghasilan yang lebih besar. Sifat promosi ini merupakan promosi tetap. Pegawai menyukai jenis promosi ini.
- 3) Promosi Kecil. Perusahaan menaikkan jabatan karyawan dari jabatan yang mudah ke jabatan yang meminta keterampilan tertentu. Namun, promosi kecil tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
- 4) Promosi Kering. Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab. Akan tetapi, promosi ini tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Perusahaan mempunyai alasan dalam mengambil tindakan promosi, yakni untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Jika promosi direalisasikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi, maka karyawan akan tumbuh motivasi untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja diperlukan bagi setiap perusahaan,

g. Asas-Asas Promosi Jabatan

Asas-asas promosi jabatan sebaiknya diinformasikan dalam program promosi secara jelas. Hal ini, berguna bagi karyawan yang ada di perusahaan. Perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya. Hasibuan mengemukakan asas-asas promosi jabatan:³⁷

- 1) Kepercayaan. Promosi hendaknya berdasarkan kepercayaan, kemampuan, dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan yang menunjukkan kejujuran dalam memangku jabatan akan dipertimbangkan dalam promosi.
- 2) Keadilan. Promosi berdasarkan keadilan diharapkan penilaiannya secara jujur, objektif, dan tidak pilih kasih. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik sebaiknya mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan tanpa melihat dari suku, golongan, dan keturunannya.
- 3) Formasi. Promosi diharapkan berdasarkan formasi yang ada, karena promosi karyawan dilakukan apabila ada formasi jabatan yang kosong.

h. Promosi Jabatan Menurut Perspektif Islam

³⁷ Burhanuddin Yusuf, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syari’ah”*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2015,) hal. 197

Di dalam islam, promosi dikaitkan dengan salah satu bentuk dari mengembangkan orang lain. Berikut ini hadis tentang pengembangan sumber daya manusia.

حَدَّثَنَا أُمَيَّةُ بْنُ بَسْطَامَ الْعَيْشِيُّ حَدَّثَنَا يَزِيدُ بْنُ زُرَيْعٍ حَدَّثَنَا رَوْحٌ وَهُوَ ابْنُ الْقَاسِمِ عَنْ إِسْمَاعِيلَ بْنِ أُمَيَّةَ عَنْ يَحْيَى بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ صَيْفِيٍّ عَنْ أَبِي مَعْبُدٍ عَنِ ابْنِ عَبَّاسٍ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَمَّا بَعَثَ مُعَاذًا إِلَى الْيَمَنِ قَالَ إِنَّكَ تَقْدُمُ عَلَى قَوْمٍ أَهْلُ كِتَابٍ فَلْيَكُنْ أَوَّلَ مَا تَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ عِبَادَةَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ فَإِذَا عَرَفُوا اللَّهَ فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي يَوْمِهِمْ وَلَيَالِيهِمْ فَإِذَا فَعَلُوا فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ زَكَاةً تُؤْخَذُ مِنْ أَغْنِيَائِهِمْ فَنُرَدُّ عَلَى فُقَرَائِهِمْ فَإِذَا أَطَاعُوا بِهَا فَخُذْ مِنْهُمْ وَتَوَقَّ كَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ

“Telah menceritakan kepada kami Umayyah bin Bistham al-Aisyi telah menceritakan kepada kami Yazid bin Zura’i telah menceritakan kepada kami Rauh -yaitu Ibnu al-Qasim- dari Ismail bin Umayyah dari Yahya bin Abdullah bin Shaifi dari Abu Ma’bad dari Ibnu Abbas bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam ketika mengutus Mu’adz ke Yaman, beliau bersabda: "Sesungguhnya kamu menghadapi suatu kaum Ahli Kitab, maka hendaklah pertama kali yang kalian dakwahkan kepada mereka adalah penyembahan kepada Allah azza wa jalla, apabila mereka mengenal Allah, maka beritahukanlah bahwa Allah mewajibkan kepada mereka shalat lima waktu pada siang dan malam mereka, apabila mereka melakukannya maka beritahukanlah kepada mereka bahwa Allah telah mewajibkan zakat atas mereka yang diambil dari orang kaya mereka lalu dibagikan kepada orang fakir mereka. Jika mereka menaatimu dengan hal tersebut, maka ambillah zakat dari mereka dan takutlah dari harta mulia mereka.”(HR. Muslim: 28)³⁸

³⁸ Aplikasi hadis sembilan Imam

Hadis di atas menjelaskan bahwa mengembangkan sumber daya manusia yang didasarkan pada hadis memiliki tiga bentuk pemahaman, yaitu bimbingan, kebersamaan, dan kesejahteraan.³⁹ Bentuk bimbingan memiliki dua arah, yakni arah perencanaan dan arah evaluasi. Dalam hal ini, Nabi Muhammad memberikan bekal kepada Mu'adh bin Jabal pada saat ditugaskan berdakwah. Mu'adh bin Jabal mengenalkan Allah SWT saat pertama kali dakwah. Manusia diharuskan mengerjakan kewajiban-kewajiban yang diperintahkan oleh Allah. Jadi, promosi jabatan merupakan salah satu cara perusahaan mengembangkan karir pegawainya. Perusahaan merencanakan terlebih dahulu, sebelum melakukan sesuatu.

Pada dasarnya Promosi Jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan. Promosi dilaksanakan untuk memperoleh orang yang tepat di posisi yang tepat. Sebagaimana hadis Nabi Muhammad:

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ حَدَّثَنَا مَالِكٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ بَعْثًا بَعْنَا وَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَسَامَةَ بْنَ زَيْدٍ فَطَعَنَ النَّاسُ فِي إِمَارَتِهِ فَقَامَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ إِنْ تَطَعْنَا فِي إِمَارَتِهِ فَقَدْ كُنْتُمْ تَطَعُونَ فِي

³⁹ Bambang Subandi, "Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi", (Surabaya: Nusantara Press, 2016,) Hal.10

إِمَارَةٌ أَبِيهِ مِنْ قَبْلُ وَإِيْمُ اللَّهِ إِنْ كَانَ لَخَلِيفًا لِلْإِمَارَةِ وَإِنْ كَانَ لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ وَإِنَّ هَذَا
لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ بَعْدَهُ

“Telah menceritakan kepada kami Isma'il Telah menceritakan kepada kami Malik dari 'Abdullah bin Dinar dari 'Abdullah bin 'Umar radliallahu 'anhu "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam pernah menyiapkan sebuah pasukan perang yang dipimpin oleh Usamah bin Zaid. Lalu para sahabat saling mengecam kepemimpinannya. Maka Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bangkit seraya bersabda: "Apabila kalian mengecam kepemimpinan Usamah bin Zaid, maka berarti kalian juga mengecam kepemimpinan ayahnya sebelum itu. Demi Allah, sungguh ia memang layak dengan jabatan itu. Jika bapaknya adalah termasuk orang yang paling aku cintai, maka Usamah juga termasuk dari orang yang paling aku cintai setelahnya." (HR. Bukhari: 4109)⁴⁰

Hadis di atas menceritakan bahwa Nabi Muhammad telah memilih Usamah bin Zaid sebagai pemimpin perang. Namun, para sahabat menolak akan keputusan Nabi Muhammad. Hal ini, karena faktor keturunan dan faktor usia yang lebih muda dibanding sahabat. Akhirnya, Nabi Muhammad memberikan argumentasi atas pilihannya. Nabi melihat sisi kecerdasan dan kebenaran Usamah sebagai kelebihan yang dibutuhkan.⁴¹

Promosi jabatan sebaiknya berdasarkan pertimbangan yang bijak, karena semua manusia memiliki hak yang sama untuk

⁴⁰ Aplikasi hadis sembilan imam, diambil pada tanggal 30 Oktober 2017

⁴¹ Bambang Subandi, *“Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi”*, (Surabaya: Nusantara Press, 2016,) Hal.9

menduduki suatu jabatan. Islam mempunyai pertimbangan-pertimbangan dalam pengangkatan jabatan, antara lain:⁴²

1) Kompetensi

Rasulullah bersabda dalam sebuah hadis,

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانٍ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sinan telah menceritakan kepada kami Fulaih bin Sulaiman telah menceritakan kepada kami Hilal bin Ali dari 'Atho' bin yasar dari Abu Hurairah radhilayyahu'anhu mengatakan; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? ' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu." (HR. Bukhari: 6015)

Hadis di atas mengajarkan prinsip manajemen sumber daya manusia, bahwa pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian. Hal ini, bertujuan untuk pelaksanaan kerja agar lebih efektif. Promosi jabatan sebaiknya menggunakan prinsip *“the right man in the right place”*. Dengan adanya prinsip tersebut, perusahaan berjalan dengan lancar.

2) Integritas

⁴² Jusmaliani, *“Pengelolaan Sumber daya Insani”*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hal. 88

Allah berfirman dalam surat As-shaff ayat 2, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?” (QS. As-shaff: 2)

Ayat di atas menjelaskan tentang integritas. Integritas merupakan kesesuaian antara nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut dengan perbuatan dan perkataan. Ayat ini mengajarkan bahwa perkataan harus selaras dengan perbuatan. Di dalam dunia kerja, integritas merupakan satu hal yang harus dijaga. Perusahaan membutuhkan karyawan yang berintegritas. Pegawai harus mengerjakan tugasnya dengan baik.

3) Amanah

Di dalam islam, manusia dianjurkan untuk saling menjaga kepercayaan Orang yang mengingkari kepercayaan termasuk orang yang tidak beriman. Rasulullah bersabda:

حَدَّثَنَا حَسَنٌ حَدَّثَنَا أَبُو هِلَالٍ الرَّاسِبِيُّ عَنْ قَتَادَةَ عَنْ أَنَسٍ قَالَ

قَلَّمَا خَطَبَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَّا قَالَ لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا

عَهْدَ لَهُ

“Telah menceritakan kepada kami Hasan telah menceritakan kepada kami Abu Hilal Ar-Rasibi dari Qatadah dari Anas berkata, Rasulullah Shallallahu'alaihi wa Sallam sangat jarang menyampaikan kepada kami kecuali perkataan 'tidak ada iman bagi orang yang tidak menunaikan amanah,

dan tidak ada agama bagi yang tidak menepati janji.” (HR. Ahmad: 12108)⁴³

Hadis di atas menjelaskan bahwa orang yang lalai menjalankan amanah termasuk orang yang tidak beriman. Karyawan yang amanah adalah karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik, jujur, dan tidak melanggar aturan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang amanah untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Adil

Keadilan dijelaskan dalam Alquran surat Al-Hujurat ayat 9,

وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا ۗ فَإِن بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقْتُلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ ۗ فَإِن فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾

“Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil.”(QS. Al-Hujurat Ayat: 93)⁴⁴

⁴³ Aplikasi Hadis Sembilan Imam, diambil pada tanggal 20 November 2017

⁴⁴ Aplikasi Al-Quran Surat Al-Hujurat Ayat 93, diambil pada tanggal 25 November 2017

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian berfungsi untuk menerangkan tentang cara mengumpulkan data. Selain itu, metode penelitian berfungsi untuk menganalisis hasil data sesuai dengan judul penelitian, yaitu “Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai di Yayasan Nurul Hayat (Studi Kasus Kantor Pusat di Gunung Anyar Surabaya)”. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Banister Et Al mendeskripsikan metode penelitian kualitatif, sebagaimana yang dikutip oleh Haris Herdiansyah, bahwa:

“Inti dari penelitian kualitatif adalah sebagai suatu metode untuk menangkap dan memberikan gambaran terhadap suatu fenomena, sebagai metode untuk mengeksplorasi fenomena, dan sebagai metode untuk memberikan penjelasan dari suatu fenomena yang diteliti”.¹

Dalam hal ini, peneliti berusaha untuk meneliti secara menyeluruh dan mendalam. Peneliti menganalisis fenomena tindakan dari seorang individu maupun kelompok. Data penelitian diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan untuk mendalami tentang sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono, Penelitian deskriptif adalah penelitian yang

¹ Haris Herdiansyah, “*Metodologi Penelitian Kualitatif*.”(Jakarta: Salemba Humanika, 2010) hal. 8.

memberikan gambaran menyeluruh dan jelas terhadap situasi sosial yang diteliti”.² Penelitian ini bersifat mendeskripsikan keadaan lapangan yang ada. *Penelitian deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan informasi, mengidentifikasi masalah, dan membandingkan antara lapangan dengan teori.*

1. Objek Penelitian

Dalam sasaran penelitian ini, ada dua hal yang akan dijelaskan di dalam penelitian. Dua hal tersebut adalah mengenai objek penelitian dan wilayah penelitian. Objek yang dituju dalam penelitian ini adalah Yayasan Nurul Hayat. Sedangkan, lokasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah Jalan Gunung Anyar Sawah, Perumahan Ikip Gunung Anyar Indah Blok B 48, Surabaya, Jawa Timur.

2. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian sebaiknya menunjukkan data-data yang jelas. Peneliti berusaha mencari informasi yang mengarah kepada penelitian. Berikut ini jenis dan sumber data dalam penelitian:

a. Jenis Data

1) Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung. Data primer berupa data hasil jawaban, wawancara, dan pengamatan.

²Sugiyono, "Memahami penelitian kualitatif cetakan ke IV" (Bandung: Alfabeta, 2014) hal. 21.

Data primer didapatkan dari sumber data pertama di lapangan. Selain itu, data diambil dari sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan.³ Data primer diperoleh dari jawaban pertanyaan yang disajikan oleh peneliti. Data yang diambil ialah data tentang sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diterima peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder merupakan sumber kedua sesudah sumber data primer.⁴ Data sekunder umumnya berupa bahan kepustakaan, peraturan perundang-undangan yang tertulis, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumen), baik dari data yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan oleh lembaga. Oleh karena itu, peneliti juga menggunakan data sekunder sebagai sarana memperoleh data. Sumber data sekunder digunakan sebagai bahan pembandingan dari data primer yang telah diperoleh peneliti.

Data sekunder yang dihimpun dalam penelitian ini mempunyai beberapa data, yakni sistem pelaksanaan promosi

³Burhan Bungin, "Metodologi Penelitian Sosial" (Surabaya: Airlangga University Press, 2001) hal. 129

⁴ Burhan Bungin, "Metodologi Penelitian Sosial" (Surabaya: Airlangga University Press, 2001) hal. 129

jabatan di Yayasan Nurul Hayat, stuktur kepengurusan di Yayasan Nurul Hayat, sejarah Yayasan Nurul Hayat, dan data-data yang ada kaitannya dalam penelitian.

b. Sumber Data

Sumber data adalah salah satu yang paling vital dalam penelitian.⁵ Informan merupakan orang yang memberi informasi tentang segala yang terkait dalam penelitian. Peneliti sebaiknya menentukan informan yang tepat untuk memperoleh data yang diinginkan dalam penelitian. Jika peneliti ingin menentukan sampel penelitian, maka peneliti harus mengetahui populasi terlebih dahulu di lembaga penelitian. Hal ini, agar peneliti bisa menentukan sampel yang benar-benar tepat. Peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu peneliti disarankan pada informan yang pertama, lalu informan pertama menyarankan ke informan yang kedua.

3. Tahap-Tahap Penelitian

Peneliti melakukan beberapa tahapan saat penelitian lapangan. . Lexy J. Moeleong mengemukakan tahap-tahap pelaksanaan. Tahap- tahap pelaksanaan penelitian dibagi menjadi tiga, yaitu tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.⁶

a. Tahap Pra lapangan

⁵ Burhan Bungin, "Metodologi Penelitian Sosial" (Surabaya: Airlangga University Press, 2001) hal. 129

⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 127.

Kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti dalam tahapan pra lapangan, antara lain

1) Menyusun Rancangan Penelitian

Peneliti mengajukan rancangan atau judul penelitian kepada ketua Prodi Manajemen Dakwah. Setelah itu, rancangan disetujui oleh ketua Prodi, selanjutnya peneliti membuat proposal penelitian. Selanjutnya, peneliti memilih Yayasan Nurul Hayat sebagai obyek penelitian, mengurus perizinan, mengamati, menilai lapangan, memilih informan sebagai salah satu sumber data primer, dan menyiapkan perlengkapan untuk penelitian.

2) Memilih Lapangan Penelitian

Peneliti memilih objek penelitian di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Peneliti memilih Yayasan Nurul Hayat karena lembaga yang besar dan lembaga non profit. Sehingga, peneliti merasa cocok untuk penelitian di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

3) Mengatur Perizinan

Pada tahapan ini, peneliti mengurus perizinan di Fakultas Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya. Setelah itu, peneliti menyerahkan kepada sasaran penelitian yaitu kepada Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

4) Memilih dan Memanfaatkan Informan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di Yayasan Nurul Hayat Surabaya untuk memperoleh data yang valid mengenai masalah sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat. Peneliti akan terjun langsung ke lembaga tersebut.

3) Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan dan menyusun hasil-hasil atau fakta-fakta yang sudah diperoleh selama penelitian di lapangan.

c. Tahap Analisis Data

Setelah peneliti berhasil mendapatkan data atau informasi dari informan, langkah yang diambil adalah melakukan transkrip data hasil wawancara. Peneliti menelaah semua data yang telah diperoleh kemudian membandingkan dan menganalisa data tersebut.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena penelitian bertujuan untuk mendapatkan data. Jika peneliti mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang sudah ditetapkan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Metode Pengamatan (Observasi)

Observasi merupakan pengumpulan data dengan melakukan pengamatan, dan berpartisipasi secara langsung pada objek penelitian,

guna memperoleh data. Menurut Cartwright, Observasi merupakan suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.⁷ Dalam teknik observasi ini, peneliti melihat, mengamati, dan mencatat perilaku serta kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

b. Metode Wawancara (*Interview*)

Wawancara (*Interview*) adalah salah satu teknik pengumpulan data yang sering digunakan untuk penelitian. Burhan Bungin berpendapat bahwa, “Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan narasumber atau informan.”⁸ Selain itu, Stewart dan Cash mendefinisikan wawancara lebih terperinci, sebagaimana yang dikutip oleh Haris Herdiyansyah, sebagai berikut:

“Wawancara diartikan sebagai sebuah interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran atau berbagi aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi. Wawancara bukanlah suatu kegiatan dengan kondisi satu orang melakukan/memulai pembicaraan sementara yang lain hanya mendengarkan, akan tetapi adanya interaksi yang berkesinambungan antara pewawancara dan informan”.⁹

Wawancara atau *interview* merupakan metode yang digunakan oleh peneliti dalam penggalian data, dengan cara menanyakan langsung kepada informan atau responden. Wawancara dapat dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan spontan atau dengan

⁷ Haris Herdiyansyah, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal. 131.

⁸ Burhan Bungin, “*Metodologi penelitian kualitatif*” (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 200) hal. 133

⁹ Haris Herdiyansyah, “*Metodologi penelitian kualitatif*” (Jakarta : Salemba Empat, 2010) hal. 118

menggunakan pedoman wawancara. Setelah itu, peneliti merekam atau mencatat hasil dari wawancara.

Dengan menggunakan wawancara ini, peneliti memperoleh data tentang:

- 1) Peneliti mendapatkan informasi sejarah dan visi misi Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- 2) Peneliti mendapatkan informasi tentang tujuan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat.
- 3) Peneliti mendapatkan informasi tentang sebab-sebab terjadi pergantian jabatan dalam promosi jabatan.
- 4) Peneliti mendapatkan informasi tentang pendukung dan hambatan promosi jabatan.
- 5) Peneliti mendapatkan informasi tentang promosi sementara dan tetap dalam promosi jabatan.
- 6) Peneliti mendapatkan informasi tentang asas promosi kepercayaan dan keadilan dalam promosi jabatan.
- 7) Peneliti mendapatkan informasi tentang dasar-dasar promosi jabatan.
- 8) Peneliti mendapatkan informasi tentang syarat-syarat promosi jabatan

c. Metode Dokumentasi

Teknik ini merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara media elektronik. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian. Peneliti menggunakan handphone sebagai media dokumentasi.

5. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif, faktor utama ialah menjaga keabsahan data. Maka dari itu, peneliti memeriksa data kembali sebelum diproses dalam bentuk laporan. Peneliti melakukan uji kredibilitas data agar tidak terjadi kesalahan. Menurut Sugiyono, cara menguji kredibilitas data terdapat empat macam yaitu¹⁰

a. Peningkatan Ketekunan

Peningkatan ketekunan merupakan teknik pemeriksaan data. Peneliti dituntut untuk lebih teliti dan rinci dalam menghubungkan faktor-faktor yang menonjol. Peneliti berulang-ulang menelaah hasil penelitiannya dari awal hingga akhir. Sehingga, peneliti benar-benar memahami penelitiannya serta menghasilkan penelitian yang akurat.¹¹ Peneliti sebaiknya memperbanyak membaca buku dari berbagai literatur. Hal ini, agar peneliti mempunyai bekal guna memperluas dan mempertajam pengetahuan.¹²

b. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggabungkan dari berbagai teknik dan sumber data. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

¹⁰Sugiyono, "Metode penelitian kuantitatif kualitatif R&D. (Bandung: Alfabeta, 2014) hal. 270

¹¹ Lexy J. Moleong, "Metodologi penelitian kualitatif Edisi Revisi, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009) hal. 330

¹²Sugiyono, "Memahami penelitian kualitatif". (Bandung, : Alfabeta, 2014) hal 124

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sekilas Tentang Yayasan Nurul Hayat

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Yayasan Nurul Hayat Surabaya, yang berlokasi di Perumahan IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya. Yayasan Nurul Hayat berdiri pada tahun 2001. Yayasan Nurul Hayat bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah. Sejak awal, Nurul Hayat dicita-citakan untuk menjadi lembaga milik umat yang mandiri.¹



¹ <https://www.nurulhayat.org/sekilas> diakses pada tanggal 10 November 2017 pukul 19.30

Gambar 4.1 Kantor Nurul Hayat tampak depan

Lembaga milik umat mempunyai arti tersendiri, yakni lembaga yang dipercaya oleh umat. Hal ini, karena lembaga mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana amanah umat. Sedangkan, lembaga yang mandiri artinya semua biaya operasional (termasuk gaji karyawan) diambil dari unit usaha bukan dari donatur Yayasan Nurul Hayat. Jadi, donasi dari donatur yang berupa zakat, infaq, dan shodaqoh (ZIS) tersalurkan 100 % untuk santunan dan kegiatan Yayasan Nurul Hayat.²

Yayasan Nurul Hayat didirikan oleh Bapak. H. Muhammad Molik. Awalnya, Yayasan Nurul Hayat berbentuk panti asuhan keluarga. Pada saat itu, Yayasan Nurul Hayat bertempat di Rungkut Asri Timur Gang 4. Setelah itu, pada tahun 2003 panti asuhan resmi dibubarkan, kemudian Bapak. H. Muhammad Molik mendirikan lembaga baru bernama “Yayasan Nurul Hayat”.

Yayasan Nurul Hayat mempunyai dana yang besar dari donasi ummat. Jadi, Nurul Hayat bukan milik perseorangan melainkan milik ummat dan dipersembahkan kepada ummat. Setelah menjadi yayasan sosial, Yayasan Nurul Hayat mengembangkan berbagai kegiatan sosial lainnya. Yayasan Nurul Hayat berkomitmen bahwa gaji dan operasional tidak menggunakan dana Zakat, Infaq, dan Sodaqoh (ZIS), melainkan dana dari unit usaha. Jadi, dalam

² <https://www.nurulhayat.org/sekilas> diakses pada tanggal 10 November 2017 pukul 19.30

menjaga komitmen tersebut Nurul Hayat memiliki beberapa unit usaha yang terus dikembangkan. Berikut ini adalah program-program Yayasan Nurul Hayat:

- a. Program pendidikan, meliputi: KEPQ (Kampus Entrepreneurship Penghafal Al-Qur'an), Pesantren Tahfidzul Qur'an Nurul Hayat, Genpres (Generasi Prestasi), SAS (Sekolah Anak Sholeh), SAYANG (Sahabat Yatim Cemerlang).
- b. Program kesehatan meliputi: Praktis (Praktek Medis Sosial, Sahabat (Santunan Ibu Hamil dan Pengobatan), Layanan Ambulance dan urus jenazah, SIGAB (Aksi Tanggap Bencana).
- c. Program pemberdayaan perekonomian, meliputi: Pilar Mandiri (Penciptaan Lapangan Kerja Mandiri), Desa Madani, MATABACA (Majlis Taklim Abang Becak, IBUQU (Insentif Bulanan Guru Al-qur'an).
- d. Program dakwah dan layanan sosial masyarakat. Dalam mewujudkan kemandirian lembaga sosial dan dakwah islam, Yayasan Nurul Hayat mendirikan berbagai unit usaha yang biasa disebut dengan *social entrepreneurship*. Adapun *entrepreneurship* yang dijalankan oleh Yayasan Nurul Hayat antara lain, Aqiqah dan Qurban, barbeku, herbal shop, majalah Anas, percetakan, apotik, *tour and travel*, koperasi, property, dan *wedding organizer*. Selain itu semua, unit usaha yang paling dikenal oleh masyarakat adalah

unit usaha KBIH dan umroh. Laba yang diperoleh dari program ini sebagian disisihkan untuk mengumrohkan beberapa karyawannya.

Yayasan Nurul Hayat selalu menjaga kenyamanan dalam setiap program melayani umat. Yayasan Nurul Hayat memegang teguh 5R, yakni ringkas, rapi, resik, rawat, dan rajin. Hal ini, dilakukan untuk menjaga kualitas para karyawan. Yayasan Nurul Hayat ini ditopang karena 4 pilar, yaitu:

a. Pilar Mandiri

Yayasan Nurul Hayat berkomitmen bahwa laba dari unit usaha digunakan untuk gaji karyawan. Yayasan Nurul Hayat tidak mengambil uang dari donatur. Akan tetapi, gaji karyawan diambil dari usaha Yayasan Nurul Hayat. Yayasan Nurul Hayat memiliki unit usaha, yakni aqiqoh, barbeku, herbal, percetakan, property, KBIH, dan lain-lain. Hal ini, agar karyawan menjadi lebih sejahtera. Jika karyawan sejahtera bekerja di NH, maka karyawan tersebut dapat termotivasi untuk mensejahterakan umat. Dengan demikian, Yayasan Nurul Hayat menjadi salah satu Yayasan yang mandiri.

b. Pilar Profesional

Yayasan Nurul Hayat mempunyai target dan tujuan yang jelas. Yayasan Nurul Hayat mempunyai perencanaan yang harus dicapai setiap tahunnya, dari rencana jangka

empati, kecepatan merespon, dan pemberian jaminan. Selain donatur, Yayasan Nurul Hayat memperhatikan karyawan-karyawannya juga. Yayasan Nurul Hayat memberdayakan karyawan dengan pelatihan spritual. Karyawan diharapkan terbiasa melakukan segala sesuatu sunnah Rasulullah, yakni sholat dhuha, puasa, dan lain lain.

2. Profil Yayasan Nurul Hayat

- a. Nama Yayasan : Yayasan Nurul Hayat
- b. Legalitas :
 - 1) Akta Notarsi Ariyani S.H. Notaris Surabaya nomor. 9-IX-2001 Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI tanggal 03 Oktober 2007 Nomor: C-3242. HT. 01.02.TH 2007
 - 2) Surat Keterangan Tedaftar Bakesbangpol Jawa Timur Nomor: 84/VIII/LSM/2009
 - 3) Surat Tanda Pendaftaran Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor: 460/1539/436.15/2009
- c. Alamat : Perum IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya
- d. No. Telp/Fax : (031) 8783344
- e. Kepala Yayasan : Drs. H. Muhammad Molik

3. Visi, Misi, dan Motto Yayasan Nurul Hayat Surabaya

- a. Visi : Mengabdikan pada Allah dengan membangun Ummat

Percetakan Nusa Hikmah memperhatikan kualitas tanpa harus membayar mahal. Harga merupakan salah satu perhatian serius bagi pelaku usaha. Untuk itu, Percetakan Nusa Hikmah memberikan tawaran terbaik untuk kelancaran usaha. Ekonomi bergulir bila seluruh sektor usaha dapat berjalan dengan baik.

b. Herbalshop Nurul Hayat

Nurul Hayat menjual produk berbagai macam obat herbal. Nurul Hayat menjual obat yang terbuat dari *habbatus sauda*. Manfaat dari *habbatus sauda* telah disampaikan Rasulullah SAW melalui beberapa hadis. *Habbatus sauda* (jintan hitam) merupakan obat dari segala macam penyakit. Sebagaimana sabda Rasulullah:

حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ بُكَيْرٍ حَدَّثَنَا اللَّيْثُ عَنْ عُقَيْلٍ عَنْ ابْنِ شِهَابٍ قَالَ أَخْبَرَنِي أَبُو سَلَمَةَ وَسَعِيدُ
 بْنُ الْمُسَيَّبِ أَنَّ أَبَا هُرَيْرَةَ أَخْبَرَهُمَا أَنَّهُ
 سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ فِي الْحَبَّةِ السَّوْدَاءِ شِفَاءٌ مِنْ كُلِّ دَاءٍ إِلَّا السَّامَ
 قَالَ ابْنُ شِهَابٍ وَالسَّامُ الْمَوْتُ وَالْحَبَّةُ السَّوْدَاءُ الشُّونِيزُ

"Telah menceritakan kepada kami Yahya bin Bukair telah menceritakan kepada kami Al Laits dari 'Uqail dari Ibnu Syihab dia berkata; telah mengabarkan kepadaku Abu Salamah dan Sa'id bin Musayyib bahwa Abu Hurairah telah mengabarkan kepada keduanya, bahwa dia mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Dalam habbatus sauda' (jintan hitam) terdapat obat dari segala penyakit kecuali kematian." Ibnu Syihab berkata; "Maksud dari kematian adalah maut sedangkan habbatus sauda' adalah pohon syuniz." (HR. Bukhari: 5256)³

³ Aplikasi Hadis Sembilan Imam

ini, karena aqiqah Nurul Hayat memenuhi kriteria syarat sah Aqiqah, dari proses pemilihan dan penyembelihan hewan.

e. **KBIH**

Haji merupakan salah satu rukun islam yang ke lima. Haji dan Umroh adalah ibadah yang membutuhkan pengorbanan yang tidak sedikit. Jika seseorang ingin berangkat ke Baitullah, maka seseorang diharapkan memiliki harta, waktu, dan juga tenaga untuk melaksanakan ibadah. Allah memberikan kemampuan manusia untuk berhaji dan umroh. Akan tetapi, manusia terkadang menjadikan haji dan umroh sebagai tour wisata semata. KBIH Nurul Hayat mendampingi dan melayani jamaah mulai dari tanah air hingga tanah suci. Nurul Hayat memeberikan pencerahan kepada jamaah untuk memaknai haji dan umroh sebagai ibadah.

5. Penghargaan Yayasan Nurul Hayat

Yayasan Nurul Hayat adalah salah satu yayasan yang sering menerima penghargaan. Yayasan Nurul Hayat berusaha menjalankan amanah dengan baik. Nurul Hayat memperoleh penghargaan berkat keuletan dan ketekunan para karyawan. Penghargaan yang pernah diterima Yayasan Nurul Hayat ialah

- a. Organisasi terbaik tingkat nasional dari kementrian sosial Republik Indonesia pada tahun 2014

- b. Perolehan juara 1 pengentasan kemiskinan dari pemerintah provinsi Jawa Timur pada 6 Desember 2015
- c. Penghargaan dari kementerian pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Republik Indonesia
- d. Penghargaan Lembaga inspiratif dalam pemberdayaan sosial dari kementerian sosial Republik Indonesia
- e. Sistem manajemen berstandar internasional (ISO 9001: 2008)
- f. Penghargaan Wtp Wajar Tanpa Pengecualian, Hasil audit keuangan tahun 2012 oleh akuntan public
- g. Penghargaan Kemandirian gaji karyawan tidak mengambil dari sedekah donatur.

Di bawah ini adalah gambar penghargaan Yayasan Nurul Hayat



Gambar 4.2 Penghargaan Yayasan Nurul Hayat

6. Struktur Organisasi Yayasan Nurul Hayat

Struktur organisasi adalah bagian terpenting dalam organisasi. Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Menurut pendapat Terry yang dikutip oleh Jono M Munandar menyatakan bahwa pengertian pengorganisasian ialah :

“pengorganisasian adalah proses mengusahakan hubungan-hubungan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, sehingga akan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu. Sekaligus, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan tertentu.”⁴

Pada dasarnya, struktur organisasi memperlihatkan hubungan antara wewenang, tanggung jawab, dan tugas serta kedudukan para personil dalam perusahaan. Dengan demikian, organisasi merupakan kelompok orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, struktur organisasi juga dimaksudkan sebagai alat kontrol serta pengawasan dalam menciptakan persatuan dinamika suatu perusahaan.

Yayasan Nurul Hayat mempunyai struktur organisasi yang berguna untuk menjelaskan posisi dalam operasional perusahaan. Yayasan Nurul Hayat mempunyai tiga bagian dalam struktur organisasi, yaitu dewan pengawas syariah, pengurus Yayasan, dan manajemen pelaksana.⁵

a. Dewan Pengawas atau Penasehat Syariah

⁴ JonoM Munandar, “*Pengantar Manajemen*” (Bogor: IPB Press, 2014) hal 121

⁵ <https://www.nurulhayat.org/> diakses pada tanggal 10 November 2017 pukul 19.30



Gambar 4.3 Susunan Pengawas Syariah Nurul Hayat

Ketua : KH. Aburrahman Navis, Lc.

Anggota :

1. Moh. Ali Aziz, H., M.Ag., Dr., Prof.

2. KH. Ahmad Nawawi

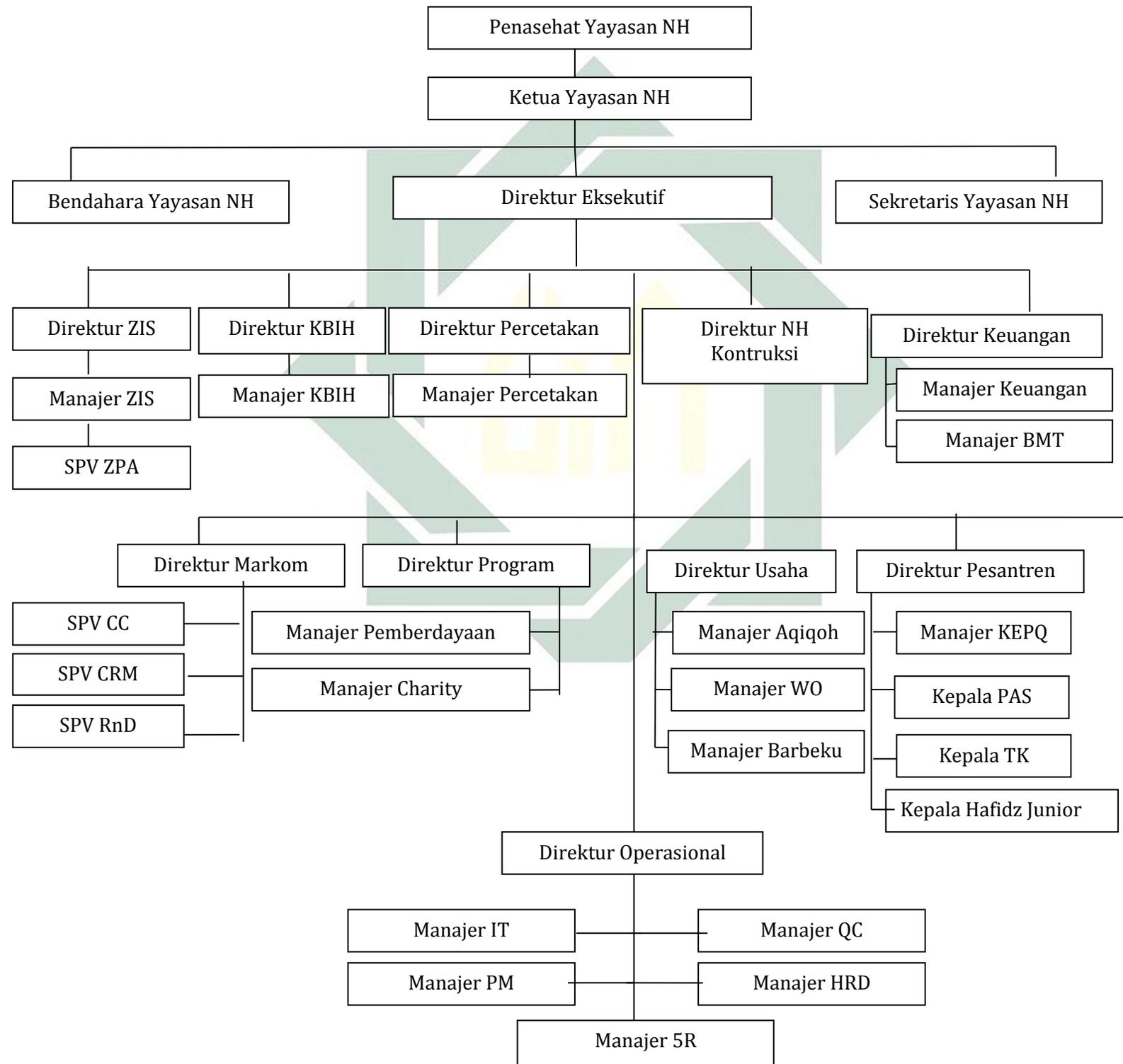
b. Pengurus Yayasan



Gambar 4.4 Pengurus Yayasan Nurul Hayat

Ketua : Drs. H. Muhammad Molik

Sekretaris Umum : H. Khoirul Nizar



Gambar 4.5 Struktur Organisasi Yayasan Nurul Hayat

B. Penyajian Data

Peneliti mengumpulkan hasil penelitian dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti menyajikan data-data mengenai sistem promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat, yaitu sebagai berikut

1. Manajemen Sumber Daya Manusia di Yayasan Nurul Hayat

Yayasan Nurul Hayat mempunyai sumber daya manusia yang sudah cukup. Akan tetapi, Yayasan Nurul Hayat akan menambah SDM bila diperlukan. Yayasan Nurul Hayat memiliki 23 kantor cabang di 8 provinsi seluruh Indonesia. Kantor cabang terletak di Medan, Bandung, Ciputat, Depok, Bekasi, Semarang, Surakarta, Yogyakarta, Balikpapan, Samarinda, Sidoarjo, Gresik, Malang, Madiun, Kediri, Tuban, Bojonegoro, Jember dan Banyuwangi.⁶

Yayasan Nurul Hayat mempunyai 108 karyawan (santri khidmad). Karyawan Nurul Hayat terbagi menjadi tiga bidang diantaranya, administrasi, umum, dan lapangan. *Pertama*, bidang administratif terdiri dari HRD, Staff HRD, staff keuangan, dan lain-lain. Bidang administratif

⁶ Hasil wawancara pada tanggal 8 Januari 2018 Pukul 10.20

bekerja di dalam ruangan dalam. *Kedua*, bidang umum seperti OB dan pramubakti. *Ketiga*, bidang lapangan seperti penggalangan dana “*fundraising*”, agen ZIS, FR, dan lain-lain. karyawan bidang lapangan bekerja di luar ruangan. Yayasan Nurul Hayat mempunyai 492 karyawan di semua cabang.⁷

Karyawan Yayasan Nurul Hayat masuk melalui manajer HRD (*human resource development*). Yayasan Nurul Hayat merekrut karyawan tidak hanya dari kantor pusat saja. Akan tetapi, Yayasan Nurul Hayat juga melakukan perekrutan di kantor cabang. Selain perekrutan, promosi jabatan juga dilaksanakan di Yayasan Nurul Hayat. Pemimpin menentukan karyawan yang akan dipromosikan.

2. Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan di YNH

a. Tujuan Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah berpindahannya seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Promosi disertai dengan tugas, tanggung jawab, dan gaji yang lebih besar dari sebelumnya. Setiap lembaga mempunyai tujuan yang bermacam-macam, salah satunya tujuan promosi jabatan. Menurut responden 1 selaku Manager HRD Yayasan Nurul Hayat promosi bertujuan sebagai berikut.

“Promosi bertujuan untuk mengembangkan karyawan ya. Dan juga untuk meningkatkan kinerja agar semakin baik. dimana dengan adanya pemberian promosi akan dapat mempertinggi

⁷ Hasil wawancara pada tanggal 8 Januari 2018 Pukul 10.20

semangat dan kegairahan kerja karyawan di Yayasan Nurul Hayat.”⁸

Promosi jabatan merupakan salah satu hal yang penting dalam lembaga, promosi bertujuan untuk pengembangan sekaligus perluasan usaha, seperti Manager HRD yang mengungkapkan pernyataan sebagai berikut:

“Penting, kalau seperti kita ya, kita butuh pengembangan atau perluasan usaha. Contoh kita bikin divisi namanya walimah organizer, terus kita mau tidak mau harus ada pengurusnya. Mau tidak mau kita harus merekrut manajer, mau tidak mau kita harus melakukan promosi. Mengambil orang baru kita itu sangat minim, kemungkinan besar kita mengambil orang dalam. Contoh orang yang sudah tau betul tentang Nurul Hayat. Karna kita muaranya dimana, kita ini lembaga dakwah lembaga sosial. Kita bukan perusahaan provit. Apapun posisi kita atau lini nya bermuara dakwah.”⁹

Sedangkan menurut responden 2 promosi jabatan diartikan sebagai berikut,

“Promosi jabatan itu, itu dek. kenaikan jabatan terhadap karyawan dalam suatu perusahaan baik pemerintahan maupun swasta yang bertujuan untuk memberikan penghargaan sekaligus meningkatkan motivasi kerja karyawannya tersebut.”¹⁰

b. Komponen Promosi Jabatan

Dalam suatu sistem promosi jabatan, terdapat suatu komponen-komponen didalamnya. Komponen-komponen itu terdiri dari orang

⁸ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁹ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹⁰ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

yang menentukan jabatan, syarat-syarat apa yang telah ditetapkan lembaga, dan sarana prasarana.

a. Orang yang Menentukan Jabatan

Di dalam Yayasan Nurul Hayat, orang yang melakukan penentuan jabatan adalah manager HRD. Sedangkan, orang yang menyetujui adalah direktur operasional dan direktur eksekutif.

Sebagaimana hasil wawancara dari manager HRD:

“Yang ngurus saya, seperti berkas-berkasnya. Tapi kan yang menyetujui atasan ya direktur operasional sama eksekutifnya. Ya kan pasti memberikan laporan bahwa karyawan ini yang diangkat jabatannya dan pastinya memberikan yang memberikan persetujuan kan ya direktur eksekutifnya.”¹¹

Selain itu, responden 1 juga mengemukakan bahwa,

“Ya kalo karyawan sudah melewati tahap training dan kerjanya bagus ya akan di rekrut mbak, direktur operasional lapor ke direktur eksekutif. Ya selanjutnya mengeluarkan surat keputusan atau SK”¹²

Sedangkan, responden 3, berpendapat bahwa,

“Manajer HRD ya yang mengurus promosi jabatan. Memang kan itu salah satu tugas dari manajer HRD. Setelah itu laporan sama atasan.”¹³

b. Peraturan Dasar-dasar dan Syarat-syarat Promosi Jabatan

Setiap karyawan pasti berharap diperlakukan adil dalam perusahaan. Perusahaan sebaiknya melakukan pertimbangan-

¹¹ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹² Hasil Wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

¹³ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.20

pertimbangan yang seobjektif mungkin. Objektivitas suatu promosi membawa dampak positif bagi tumbuhnya motivasi dan semangat kerja karyawan. Kompensasi yang benar merupakan dasar kemajuan karyawan. Berikut dasar-dasar yang mempengaruhi promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat, yakni pengalaman, kecakapan, cara mengukur kecakapan, kombinasi pengalaman dan kecakapan, attitude, ubudiyah, dan keahlian.

Pertama, Pengalaman karyawan dipandang sebagai sumber daya potensial dalam mengelola perubahan. Jika pengalaman karyawan semakin bertambah, maka pengetahuan karyawan akan semakin meningkat, sekaligus karyawan memandang segala sesuatu menjadi bijak. Yayasan Nurul Hayat menjadikan pengalaman kerja sebagai dasar pelaksanaan promosi jabatan. Dengan demikian, Pengalaman kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Pengalaman merupakan modal yang dapat menunjang pelaksanaan tugas dengan baik. Pengalaman menunjukkan kecakapan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pengalaman merupakan salah satu yang menjadi pertimbangan promosi pada Yayasan Nurul Hayat, hal ini berdasarkan hasil wawancara terhadap responden 2 bahwa :

ya kalo cakup pasti dapat prioritas untuk dipromosikan, kan juga untuk memajukan yayasan juga”¹⁶

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

“Intinya faktor yang dipertimbangkan itu banyak ya, kecakapan salah satunya, ada pengalaman, keahlian dan keterampilan, attitude dan ubudiyah. Perusahaan manapun pasti akan memilih kecakapan salah satunya..”¹⁷

Dengan adanya kecakapan, karyawan diharapkan mampu memajukan dan mencapai tujuan lembaga. Yayasan Nurul Hayat memerlukan karyawan yang cakap untuk bekerja dengan baik.

Ketiga, cara mengukur kecakapan. Yayasan Nurul Hayat mempunyai cara untuk mengukur kecakapan seorang karyawan. Kecakapan karyawan digunakan untuk penilaian kerja karyawan. Penilaian merupakan faktor penting yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan, guna mengetahui prestasi kinerja karyawan. Yayasan Nurul Hayat menggunakan *key performance indicator* untuk mengukur kecapakan karyawan, Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 selaku Manager HRD Nurul Hayat,

“Kita punya PA (*performance appraisal*), kita juga punya KPI (*key Performance indikator*) jadi ngukurnya lewat job deskripsi. KPI itu isinya adalah job deskripsi masing masing jabatan. Mulai dari OB, staff admin, staff keuangan, sampai manajer, untuk ngukurnya. Dari dia tepat

¹⁶ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹⁷ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

waktu nggak menyelesaikan laporan, itu dari KPI kita bisa ngerti.”¹⁸

Responden 2 berpendapat bahwa,

“Caranya ya dilihat ya dari kesehariannya, kerjanya, sikapnya, dan tindakanya. Bagus atau tidak dalam mengerjakan tugasnya gitu”¹⁹

Keempat, kombinasi antara pengalaman dan kecakapan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan dijadikan pedoman dalam promosi jabatan. Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Jika karyawan mempunyai dasar kombinasi pengalaman dan kecakapan, maka karyawan akan yakin bahwa ia layak untuk dipromosikan dalam perusahaan. Sebagaimana pernyataan dari responden 1,

“Ya malah baguslah mbak, artinya pengalamannya dapet, kecakapannya juga dapet. Jadinya ya seimbang. Karyawan pasti juga semakin baik dalam kinerjanya. Apalagi untuk dipromosikan, karyawan yang mempunyai pengalaman dan kecakapan akan semakin kuat dan percaya diri. Karena dia merasa dia mampu untuk jabatan ke jenjang yang lebih tinggi.”²⁰

Kelima, *attitude* merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam berinteraksi atau berkomunikasi dengan sesama manusia. Yayasan Nurul Hayat membutuhkan

¹⁸ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹⁹ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

²⁰ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20



Gambar 4. 6 Poster GIZ

Ubudiyah karyawan diutamakan dalam lembaga Yayasan Nurul Hayat. Hal ini, dapat diketahui dari pernyataan responden 2 bahwa,

“Di Nurul Hayat lebih mengedepankan ubudiyah dan attitude. Ya karena ubudiyah dan attitude itu kebiasaan, jadi ya cenderung sulit untuk dirubah kalau prestasi kan bisa dipelajari. Untuk prestasi, biasanya nurul hayat melakukan atau mengikutsertakan karyawan untuk training. Ya, tujuannya supaya bisa belajar dan memahami mengenai materi dari pekerjaan atau posisi yang akan ditempati.”²³

Ketujuh, karyawan diharapkan memiliki keahlian yang bagus. Jika karyawan mempunyai keahlian yang bagus, maka karyawan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Jadi, keahlian pegawai dapat memudahkan pekerjaan secara efektif dan efisien. Yayasan Nurul Hayat mempunyai keahlian yang bermacam-macam. Keahlian dijadikan patokan untuk menduduki jabatan yang tepat. Misalnya, jika karyawan

²³ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

mempunyai keahlian dalam hal administrasi, maka karyawan akan menduduki jabatan sebagai staff keuangan.

Responden 2 menyatakan bahwa,

“Jabatan karyawan itu ya tergantung sama keahliannya ya. Jadi misal karyawan ahli keuangan maka karyawan ditaruh ke administrasi. Ya ngga mungkin ya karyawan yang ahli keuangan ditaruh di bagian IT.”²⁴

Responden 3 menyatakan bahwa:

“Ya dek, tujuan diadakannya promosi jabatan di nurul hayat adalah untuk mendayagunakan keahlian, kemampuan, ubudiyah serta attitude yang dapat menjadi contoh bagi karyawan yang lain sehingga karyawan yang ada di nurul hayat diharapkan mengalami peningkatan dalam produktivitas kerja baik keahlian, maupun ubudiyahnya keagamaan, kalo karyawan ahli dalam hal administrasi ya ditaruh di staff keuangan”²⁵

Jadi, karyawan diharapkan memiliki keahlian agar dipertimbangkan untuk promosi jabatan. Setelah itu, Yayasan memberikan *training* untuk mengembangkan keahliannya.

Dalam rangka melaksanakan program promosi bagi karyawan, Yayasan Nurul Hayat menetapkan syarat-syarat promosi bagi karyawan. Promosi sebaiknya dijadikan standar dalam menetapkan karyawan yang dipromosikan. Oleh karena itu, syarat promosi diharapkan menjamin kemampuan karyawan. Jika karyawan mempunyai kemampuan tinggi dari sebelumnya, maka karyawan layak dipromosikan oleh Yayasan.

²⁴ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

²⁵ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

Pelaksanaan promosi yang didasarkan pada syarat-syarat promosi mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik, sehingga karyawan bekerja secara efektif dan efisien. Kompetensi karyawan dilihat dari pengalaman jabatan. Selain itu, Yayasan melihat karyawan mampu atau tidak dalam memenuhi persyaratan promosi. Terkadang, lembaga mempunyai persyaratan khusus bagi karyawan. Misalnya, Jika Yayasan membutuhkan karyawan dalam bidang IT (*Information and Technology*), maka Yayasan mencari karyawan yang memiliki pengalaman dalam mengaplikasikan komputer.

Jika pelaksanaan promosi ingin benar-benar dirasakan manfaatnya, maka promosi memerlukan pola yang jelas dan pengukuran yang objektif. Hal ini, untuk melihat sejauh mana kompetensi seorang karyawan dalam menjalankan jabatan yang baru. Berikut ini syarat-syarat promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya:

a) Kejujuran

Kejujuran merupakan salah satu sifat yang harus dimiliki oleh karyawan Nurul Hayat. Jika karyawan menerapkan sifat jujur dalam bekerja, maka karyawan akan dipercayai oleh semua orang. Kejujuran merupakan landasan yang kokoh disetiap lembaga. Yayasan Nurul Hayat

mengapresiasi karyawan yang jujur. Karyawan yang jujur akan menambah nilai lebih dalam promosi jabatan. Berikut hasil wawancara dari responden 2:

“Ya, bukan hanya untuk promosi jabatan saja ya dek, semua pekerjaan membutuhkan seseorang yang jujur. Kalo tidak jujur ya bahaya kalo dikasih jabatan. Apalagi dijamin sekarang susah mencari orang yang jujur. Susah sekali. Di yayasan pasti lah mencari orang yang jujur untuk membantu Yayasan.²⁶”

Jika atasan dan bawahan mempertimbangkan nilai amanah dan kejujuran dalam hubungan mereka, maka keduanya tidak akan saling curiga satu sama lain. Bahkan, hubungan antara atasan dan bawahan semakin menumbuhkan keharmonisan.

b) Disiplin

Kedisiplinan mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. Setiap pemimpin menerapkan kedisiplinan kepada bawahannya. Jika karyawan menegakkan kedisiplinan dalam perusahaan, maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Disiplin dijadikan salah satu penilaian pegawai dalam perusahaan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara terhadap responden 1 bahwa :

²⁶ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

“Yang kedua timesite ya, kehadiran. Kalo orang sering terlambat hampir setiap hari terlambat ngapain kita pertimbangkan”²⁷

Hal ini juga diutarakan oleh responden 3:

“Ya. Intinya, karyawan yang akan dipromosikan harus memiliki kualifikasi yang sesuai diantaranya adalah kedisiplinan, rasa tanggung jawab, attitude, ubudiyah, prestasi yang baik.”²⁸

Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang menunjukkan sikap disiplin selama bekerja. Yayasan Nurul Hayat memerlukan karyawan yang disiplin, agar segala aktifitas berjalan dengan lancar. Kedisiplinan dilihat dari karyawan yang menaati segala peraturan dan ketentuan yang berlaku.

c) Prestasi Kerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan diharapkan sesuai dengan target dan dilakukan dengan semaksimal mungkin. Salah satunya dengan cara melakukan penilaian pekerjaan. Penilaian prestasi kerja merupakan proses dimana perusahaan mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat memberikan *reward* maupun *punishment*, serta promosi

²⁷ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

²⁸ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

karyawan yang dipromosikan harus mampu mempertanggung jawabkan beban tugas atau jabatan yang diberikan.

3) Sarana Prasarana

Selain itu, ada prasarana yang menunjang dalam pelaksanaan promosi jabatan, yakni kantor Yayasan Nurul Hayat. Sebagaimana hasil wawancara dari responden 1,

“Ya kalo pelaksanaan promosi jabatan ya di kantor sendiri, di kantor pusat Yayasan Nurul Hayat”⁴⁴

Sedangkan, responden 2 mengemukakan bahwa,

“Maksudnya pelaksanaannya ta dek, kalo pelaksanaannya biasanya ya dikantor ya, nggak kemana-mana. Cukup dalam gedung ini.”⁴⁵

c. *Input*

Untuk mendapatkan informasi yang akurat, maka harus menentukan *input* yang tepat. Dalam Yayasan Nurul Hayat, *input* dari promosi jabatan adalah karyawan Yayasan Nurul Hayat yang memenuhi syarat promosi. Sebagaimana wawancara dari responden 1

⁴⁴ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁴⁵ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

menginformasikan pada karyawan. Ya akan memilih siapa yang akan dicalonkan. Karyawan rata-rata ya mau ya kalo mau dipromosikan jabatannya.”⁵⁰

c) Penempatan pegawai yang memenuhi syarat promosi

Leader mencari karyawan yang memenuhi kriteria dalam menentukan promosi. Karyawan diharapkan memenuhi segala syarat yang telah dibuat oleh Yayasan. Terkadang, Yayasan sulit mencari pengganti pemegang jabatan yang kosong, karena pengganti tidak bisa ditemukan dengan gampang membalikan telapak tangan. Pada dasarnya, jika ada pengganti pemegang jabatan yang kosong, maka pengganti yang diusulkan cenderung masih belum mampu menggantikan pemegang jabatan sebelumnya. Hal ini disebabkan, pengganti belum memiliki kompetensi yang sama dengan pemegang jabatan sebelumnya. Yayasan Nurul Hayat mempunyai kriteria promosi jabatan. Sebagaimana, responden 1 berpendapat bahwa,

“Pelaksanaan kalau promosi, satu lihat masa kerja, yang kedua lihat kinerjanya, kalo ditempat kita ada ubudiyah, namanya GIZ gerakan Ihya Us-sunnah. Rata-rata yang kita ambil minimalnya ada tujuh. Kalau mau promosi jabatan biasanya yang kita lihat, emm yang kita ambil adalah kayak PA performance appraisal, jadi 360 derajat. Contohnya begini salah satu staff yang ada dicabang sidoarjo misalkan mau direkrut jadi kepala cabang. Saya harus mendapatkan dulu

⁵⁰ Hasil Wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

rekomendasi dari kepala cabang yang ada dicabang tersebut. Fungsinya untuk apa? Ya untuk kita tau kinerjanya bagaimana, kinerjanya yang utama. Yang kedua timesite ya, kehadiran. Kalo orang sering terlambat hampir setiap hari terlambat ngapain kita pertimbangkan. Yang ketiga GIZ, Gerakan Ihya Ussunnahnya maksudnya ubudiyahnya bagus atau tidak. Bagus tidaknya kita bisa lihat dari situ. Melaksanakan sunnah harian contoh ditempat kita ada sholat dhuha, sholat tahajud, kalau yang ubudiyahnya tidak bagus. Buat apa juga kita promosikan lalu tidak pernah ada konflik internal dengan sesama tim.”⁵¹

Selain itu, responden 3 juga berpendapat bahwa,

“Intinya sesuai dengan keahlian dan keterampilan ubudiyah dan attitude, dan lain lain”⁵²

Yayasan Nurul Hayat mempunyai ubudiyah sebagai dasar promosi jabatan. Hal ini, ubudiyah menjadi pembeda dari dasar promosi jabatan di perusahaan lainnya. Ubudiyah dinamakan *Gerakan Ihya Ussunah* oleh Yayasan Nurul Hayat.

Responden 1 mengemukakan hal ini,

“Penting sekali untuk karyawan, kita kan lembaga ya, berbasis keagamaan. Karyawan YNH perlu menerapkan ubudiyah. Jadi kita itu punya bukunya yang berisi tentang sunnah sunnah Nabi Muhammad seperti membaca Al-Quran, sholat berjamaah, menjaga wudhu, sholat sunag rowatib, sholat dhuha, sholat qiyamul lail. Itu nanti diisi oleh karyawan. Itu juga termasuk salah satu kejujuran karyawan.”⁵³

⁵¹ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁵² Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

⁵³ Hasil Wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

Selanjutnya, leader memberikan *list* nama-nama kepada Manager HRD. Karyawan dipilih sesuai dasar-dasar dan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh Yayasan. Responden 1 berpendapat bahwa,

“Setelah menemukan karyawan yang berkualitas dan memenuhi kriteria maka kan dipilih menjadi kandidat ya buat promosi jabatan. Ya intinya memilih yang paling baik diantara yang terbaik. Jadi yang memilih itu kepala cabang ya atau leadernya biasanya. Setelah mendapatkan karyawan kandidat ya terus nama-namanya diserahkan ke saya, emm..ke manajer HRD maksudnya”⁵⁴

Manager HRD melakukan musyawarah guna menentukan siapa yang berhak dipromosikan di perusahaan. Manager melihat dari sisi kinerja dan sisi keislaman. Yayasan Nurul Hayat tidak menyeleksi secara khusus. Akan tetapi, Yayasan memilah dengan fakta yang terjadi pada karyawan. Sebagaimana Responden 1 berpendapat bahwa,

“Kalau seleksi langsung ke karyawan sih enggak ya, yang kayak seleksi EQ dll enggak ya. kita yang milih dari kesehariaanya dan kinerja karyawan selama ini. Yang seleksi kan ya leader nya ya, dipilih lah siapa yang pantas gitu. Nanti setelah itu baru saya seleksi juga yang menurut saya direktur operasional pantas.”⁵⁵

Sedangkan responden 3 mengemukakan bahwa,

⁵⁴ Hasil Wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

⁵⁵ Hasil Wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

“Ya awalnya kepala cabang masing-masing ya yang mencari, mana karyawan yang pantas untuk dipromosikan, lalu manager sama direktur operasionalnya yang menentukan. Manager HRD dan direktur operasional memilah dari nama-nama yang diajukan oleh leader. Mereka lalu melakukan musyawarah guna menentukan kandidat ya. Jika manager HRD dan DO sudah menemukan karyawan yang cocok, ya karyawan itu bakal dipanggil dan mengisi form promosi ya. Baru setelah itu baru laporan ke atasan direktur eksekutifnya. Rata rata atasan menerima ya atau setuju dengan pilihan HRD dan direktur”.⁵⁶

d) Pemberitahuan promosi kepada seluruh bagian

Selanjutnya, Manager memberitahu kepada *leader* siapa kandidat karyawan yang dipilih dalam promosi jabatan. Kemudian, karyawan mengisi form promosi jabatan. Sebagaimana pendapat responden pertama,

“Setelah memilih ya kita beritau karyawannya untuk mengisi form ya, form promosi lalu ditrainingkan selama 3 bulan. Kalo kerjanya bagus ya di angkat jabatannya, kalau jelek ya ga jadi diangkat ya.”⁵⁷

Yayasan Nurul Hayat menerapkan promosi jabatan dengan persetujuan oleh pihak atasan. Hal ini, dikemukakan oleh reponden satu,

“Ya iya mbak ya, kalo tidak dari atasan ya tidak berani melakukan promosi jabatan. Ya pasti ada persetujuan yang mendukung. Jika tidak ada promosi perusahaan pasti akan mati ya. Tidak ada perubahan sama sekali”⁵⁸

⁵⁶ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

⁵⁷ Hasil wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

⁵⁸ Hasil wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

“Apabila ada karyawan yang resign, sehingga tidak ada yang menempati posisi yang lowong dan jika ada karyawan yang sesuai untuk menempati posisi yang lowong tersebut maka bisa jadi perusahaan akan mempromosikan karyawan”⁶¹

Setiap lembaga memiliki hambatan promosi masing-masing. Yayasan Nurul Hayat memiliki hambatan dalam kurangnya kader. Terkadang, Yayasan Nurul Hayat kekurangan kader untuk perluasan cabang sekaligus kader tidak sesuai ekspektasi. Hal ini, dikemukakan oleh Manager HRD,

“Kurangnya kader, kadang kita tidak ada kader untuk perluasan cabang, kadang tidak sesuai ekspektasi.”⁶²

Yayasan Nurul Hayat mempunyai macam-macam promosi jabatan, yakni promosi sementara dan promosi tetap. Promosi sementara adalah jabatan sementara yang diduduki oleh karyawan. Hal ini, karena adanya jabatan yang kosong dan belum ada yang menempati jabatan tersebut. Promosi tetap merupakan jabatan tetap yang diduduki oleh karyawan. Jadi, sebelum karyawan ditetapkan menjabat di jabatan yang baru, karyawan ditraining dahulu selama tiga bulan. Jika karyawan melakukan kinerja sesuai dengan ekspektasi, maka karyawan akan dipromosikan ke jabatan yang baru. Akan tetapi, jika karyawan kinerjanya tidak sesuai ekspektasi, maka karyawan

⁶¹ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

⁶² Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

tersebut akan di kembalikan ke jabatan posisi awal, sesuai hasil wawancara dari manager HRD,

“Macam-macam ya. Ada promosi sementara ada promosi tetap juga. Semua karyawan yang kita promosikan setiap kali promosi ada masa trainingnya. Jadi karyawan ada masa training tiga bulan. Kalau dalam tiga bulan kinerjanya sesuai dengan ekspektasi maka akan dipromosikan. Tapi kalau tidak ya akan di kembalikan ke posisi awal”⁶³

Yayasan Nurul Hayat menerapkan asas-asas dalam promosi, yaitu asas kepercayaan dan asas keadilan. *Pertama*, asas kepercayaan merupakan asas yang wajib dilaksanakan di Yayasan Nurul Hayat, karena sifat amanah perlu didirikan dalam lembaga tersebut. *Kedua*, asas keadilan yang harus diterapkan di dalam lembaga. Berikut hasil wawancara dari manager HRD,

“Ya disini adil, kalau kerabat malah tidak boleh. Suami istri tidak boleh. Kalau beda divisi baru boleh. Contoh saya HRD bawa anak saya ke divisi aqiqoh.”⁶⁴

Sedangkan, responden 3 mengemukakan pendapat bahwa,

“Adil sih ya, sesuai dengan hasil pekerjaan karyawan juga. Ngak milih milih. Apalagi ini kan yayasan ya berbasis islam pasti ingin menjadi yayasan yang adil dalam urusan apapun”⁶⁵

⁶³ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁶⁴ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁶⁵ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

pikirnya juga begitu begitu terus. Kita tidak akan berkembang.”⁶⁸

Yayasan Nurul Hayat mempunyai faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan promosi jabatan. Faktor pendukung merupakan hal-hal yang mempengaruhi sesuatu untuk menjadi berkembang, memajukan, dan menjadi lebih dari sebelumnya. Yayasan Nurul Hayat memiliki tiga faktor pendukung, yakni regenerasi, pengembangan sumber daya manusia, dan perluasan divisi.⁶⁹

e. *Output*

Output merupakan tujuan dari *input* dan proses. *Output* dalam promosi jabatan yayasan nurul hayat adalah penetapan sumber daya manusia yang sesuai syarat promosi. Hal ini bisa disebut sebagai promosi tetap. Jika seorang atasan sudah mengambil keputusan, maka karyawan tersebut sudah ditetapkan dalam suatu jabatan.

Responden 1 mengemukakan bahwa,

“Ya kalo karyawan sudah melewati tahap training dan kerjanya bagus ya akan di rekrut mbak, direktur operasional lapor ke direktur eksekutif. Ya selanjutnya mengeluarkan surat keputusan atau SK”⁷⁰

Selain itu responden 3 menjelaskan bahwa,

⁶⁸ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁶⁹ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁷⁰ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

“Ya kalo sudah memenuhi syarat dan disetujui oleh atasan ya diangkat mbak ya. Tapi disini ada training nya terlebih dahulu. Ya dicoba dulu kinerjanya bagus atau tidak.”⁷¹

f. *Feedback*

Dalam suatu sistem yang baik dibutuhkan adanya umpan balik, yang tujuannya sebagai perbaikan dan pemeliharaan. Berikut ini hasil wawancara dari responden 1 bahwa,

“Ada ya tentu evaluasinya ya membahas apa yang kurang dari pelaksanaan promosi jabatan, kalo kurang kan ya diperbaiki, agar besok bis lebih maksimal. Biasanya ya membahas tentang pencarian SDM yang lebih berkualitas lagi agar bisa menjalankan job descriptsi dengan baik”⁷²

Sedangkan responden 2 mengemukakan bahwa,

“Evaluasi itu perlu ya, jadi biasanya manager beserta direktur-direktur mengevaluasi pelaksanaan promosi jabatan, agar bisa lebih baik lagi apabila ada promosi jabatan lagi.”⁷³

Selain itu, responden 3 juga memberi pendapat bahwa,

“Evaluasinya itu dirapatkan oleh para atasan ya, evaluasi disetiap lembaga itu pasti ada ya buat acuan untuk kedepannya”.⁷⁴

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisa Data)

⁷¹ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

⁷² Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁷³ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

⁷⁴ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk mengembangkan, memajukan, dan meningkatkan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan. Promosi mempertinggi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Sistem pelaksanaan promosi jabatan sangat relevan apabila memaparkan teori Hasibuan. Yayasan Nurul Hayat mempunyai dasar-dasar dan syarat-syarat dalam pelaksanaan promosi jabatan. Teori Malayu Hasibuan mengemukakan empat dasar-dasar promosi jabatan, antara lain pengalaman, kecakapan, cara mengukur kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan.⁷⁵ Selain itu, Malayu Hasibuan juga mengemukakan sembilan syarat-syarat promosi jabatan antara lain: kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.⁷⁶

1. Sistem Pelaksanaan Promosi Jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Sistem pelaksanaan promosi jabatan adalah seperangkat unsur atau komponen dari pelaksanaan promosi jabatan yang saling bekerjasama serta membentuk kesatuan untuk mencapai suatu tujuan. Sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat melalui tahap-tahap promosi jabatan, dimulai dari jabatan yang kosong, kemudian *input* sumber daya manusia YNH yang memenuhi syarat

⁷⁵ Burhanuddin Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syari’ah*”, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2015) hal. 198

⁷⁶ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*,” (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal.111

promosi. Setelah itu, proses meliputi tahap-tahap promosi, yakni peramalan lowongan kerja, Laporan pusat untuk lowongan pekerjaan, penempatan pegawai yang memenuhi syarat promosi, dan pemberitahuan promosi kepada seluruh bagian. Tahap terakhir ialah *output*, yakni penetapan sumber daya manusia yang sesuai.

a. Tujuan Promosi Jabatan

Malayu Hasibuan mengemukakan bahwa promosi bermanfaat untuk pengakuan jabatan, imbalan jasa terhadap karyawan yang berprestasi, dan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja.⁷⁷ Sedangkan, promosi jabatan di YNH bertujuan untuk mengembangkan karyawan, sekaligus meningkatkan kinerja agar semakin baik. Promosi mempertinggi semangat dan kegairahan kerja karyawan di Yayasan Nurul Hayat.”⁷⁸

Pada intinya, promosi jabatan bertujuan untuk memberi semangat pada karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Jika semangat karyawan mulai tumbuh, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Selain itu, lembaga juga menghasilkan karyawan yang berkualitas. Hal ini tentu akan membuat lembaga semakin maju. Apabila lembaga tidak menerapkan

⁷⁷ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara ,2000) hal 112

⁷⁸ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

promosi jabatan, tentu lefektivitas kerja karyawan akan menurun.

b. Komponen Promosi Jabatan

Komponen promosi jabatan adalah terdiri dari orang yang menentukan jabatan, syarat-syarat apa yang telah ditetapkan lembaga, dan sarana prasarana.

1) Orang yang Menentukan Jabatan

Salah satu komponen dalam promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat adalah orang yang melakukan penentuan jabatan. Penentuan komponen merupakan hal penting untuk memberi batasan antara lingkungan dalam dengan lingkungan luar.⁷⁹

Di dalam Yayasan Nurul Hayat, orang yang melakukan penentuan jabatan adalah manager HRD. Sedangkan, orang yang menyetujui adalah direktur operasional dan direktur eksekutif.

Sebagaimana hasil wawancara dari manager HRD:

“Yang ngurus saya, seperti berkas-berkasnya. Tapi kan yang menyetujui atasan ya direktur operasional sama eksekutifnya. Ya kan pasti memberikan laporan bahwa karyawan ini yang diangkat jabatannya dan pastinya memberikan yang

⁷⁹ Rohmat Taufiq, “*Sistem Informasi Manajemen*”, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013) hal. 6

memberikan persetujuan kan ya direktur eksekutifnya.”⁸⁰

Jadi, seorang manager HRD, direktur operasional, dan direktur eksekutif merupakan komponen yang ikut serta dalam penentuan pelaksanaan promosi. Seorang manager HRD melakukan tugasnya dalam melaksanakan promosi, yakni dengan memilah-milah karyawan yang diajukan oleh *leader* dan merekomendasikan ke direktur operasional. Sedangkan, yang menentukan setuju atau tidaknya adalah direktur operasional dan juga direktur eksekutif.

2) Peraturan Dasar-dasar dan Syarat syarat Promosi Jabatan

Menurut Malayu Hasibuan dasar-dasar promosi terdapat empat macam. Yakni, pengalaman, kecakapan, cara mengukur kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan antara lain:⁸¹

Pertama, Pengalaman merupakan salah satu dasar yang menjadi pertimbangan promosi di Yayasan Nurul Hayat. Pengalaman merupakan salah satu faktor yang

⁸⁰ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁸¹ Burhanuddin Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syari’ah*”, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2015) hal. 198

memiliki peran besar terhadap promosi jabatan.⁸² Dengan adanya pengalaman, karyawan YNH memahami pekerjaan serta situasi dalam suatu jabatan dengan mudah.⁸³ Jadi, karyawan yang memiliki pengalaman cenderung mempunyai pola pikir atau sudut pandang yang lebih luas, daripada karyawan yang tidak mempunyai pengalaman sama sekali.

Kedua, promosi dipertimbangkan melalui kecakapan.⁸⁴ Kecakapan merupakan salah satu dasar yang diterapkan di Yayasan Nurul Hayat. Yayasan Nurul Hayat membutuhkan karyawan yang cakap untuk memajukan atau mencapai tujuan lembaga, sekaligus untuk bekerja dengan baik.

Ketiga, Cara Mengukur Kecakapan. Yayasan Nurul Hayat mempunyai cara untuk mengukur kecakapan seorang karyawan. Kecakapan karyawan YNH digunakan untuk penilaian kerja. Yayasan Nurul Hayat mempunyai *Performance Appraisal* dengan menggunakan *Key performance indicator*. *Key performance indicator* terlihat dari *job descripsi* karyawan. *Key performance indicator*

⁸² Ibid hal.198

⁸³ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

⁸⁴ Burhanuddin Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*”, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2015) hal. 198

digunakan oleh semua karyawan, mulai dari OB, staff admin, staff keuangan, manajer, dan lain-lain.⁸⁵

Performance Appraisal sebagai dasar catatan bagi karyawan YNH dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, *key Performance indicator* digunakan untuk mempermudah mengukur atau mengevaluasi kinerja karyawan Yayasan. Selain itu penilaian kerja bisa dilihat dari keseharian karyawan, meliputi tugas, sikap, dan tindakan karyawan.⁸⁶

Keempat, kombinasi pengalaman dan kecakapan Yayasan Nurul Hayat mempromosikan karyawan dengan dasar kombinasi pengalaman dan kecakapan. Artinya, jika karyawan YNH mempunyai cukup pengalaman dan kecakapan, maka kinerja karyawan akan semakin baik karena mencakup keduanya. Karyawan yang mempunyai pengalaman dan kecakapan akan semakin kuat dan percaya diri, karena Ia merasa mampu untuk naik jabatan ke jenjang yang lebih tinggi.

⁸⁵ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁸⁶ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.⁹²

Pertama, Karyawan harus mempunyai sifat yang jujur, yakni jujur pada diri sendiri, bawahan, maupun perjanjian.⁹³ Yayasan Nurul Hayat mengapresiasi karyawan yang jujur. Karyawan yang jujur menambah nilai lebih dalam promosi jabatan. Kejujuran karyawan diterapkan ke semua aspek bukan untuk promosi jabatan saja⁹⁴. Pekerjaan membutuhkan karyawan yang jujur. Yayasan mencari karyawan yang jujur dengan selektif mungkin, karena zaman sekarang perusahaan dihadapkan dengan banyak karyawan yang tidak amanah.

Kedua, karyawan harus disiplin dengan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan.⁹⁵ Disiplin dijadikan salah satu penilaian karyawan Yayasan Nurul Hayat. Yayasan tidak mempertimbangkan karyawan yang sering datang terlambat.⁹⁶ Intinya, karyawan harus memiliki kualifikasi yang sesuai, diantaranya, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, attitude, ubudiyah serta prestasi yang baik.

⁹² Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*,” (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal.110

⁹³ Ibid hal 110

⁹⁴ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

⁹⁵ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*,” (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal.111

⁹⁶ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

Yayasan Nurul Hayat memerlukan karyawan yang disiplin, agar segala aktifitas Yayasan berjalan dengan lancar.

Ketiga, karyawan harus memaksimalkan kinerja dengan kualitas serta kuantitasnya.⁹⁷ Prestasi kerja merupakan faktor penting dalam promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat. Cara melihat prestasi kerja adalah dengan penilaian kerja. Yayasan Nurul Hayat mempunyai *performance appraisal* dengan menggunakan *key performance indicator* untuk menilai karyawan.⁹⁸ Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan dengan seobjektif mungkin. Penilaian kerja bertujuan untuk memberikan evaluasi, memperbaiki kinerja, dan meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Selain itu, *Punishment* dan *reward* dilihat dari penilaian kerja juga.

Keempat, Kerjasama yang harmonis merupakan salah satu bentuk untuk mencapai sasaran perusahaan.⁹⁹ Kerja sama memberikan dampak positif terhadap lembaga. Karyawan yang komunikatif adalah karyawan yang bisa bekerjasama dengan baik. Setiap karyawan mempunyai pemikiran dan ide-ide masing-masing, sehingga karyawan

⁹⁷ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*,” (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal.111

⁹⁸ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

⁹⁹ Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*,” (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) hal.111

kesulitan untuk membangun relasi atau hubungan baik dengan sesama karyawan, orang lain, dan pihak luar.¹⁰⁷

Kesembilan, tingkat pendidikan merupakan salah satu syarat yang menentukan pelaksanaan promosi di Yayasan Nurul Hayat. Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S1 lebih dipertimbangkan untuk promosi daripada karyawan yang tingkat pendidikannya SMA. Jika karyawan mempunyai latar belakang pendidikan yang tinggi, maka karyawan mempunyai daya nalar yang tinggi terhadap prospek kemajuan lembaga. Karyawan Yayasan Nurul Hayat memiliki tingkat pendidikan yang bermacam-macam. *Pertama*, tingkat pendidikan SMA biasanya memegang jabatan di divisi ZIS, seperti ZA, fundrising, Customer service, dan OB. *Kedua*, tingkat pendidikan S1 dan S2 biasanya memegang jabatan di divisi administrasi, seperti staff HRD, staff keuangan, dan lain-lain.¹⁰⁸

Kesepuluh, setiap karyawan Yayasan Nurul Hayat bekerja sesuai dengan tanggung jawab. Semakin besar tanggung jawab yang diberikan Yayasan kepada karyawan,

¹⁰⁷ Hasil wawancara pada tanggal 5 Januari 2018 Pukul 15.40

¹⁰⁸ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

maka karyawan harus mampu membangun integritas diri sekaligus keberanian untuk menerima tanggung jawab. Suatu tugas atau jabatan memerlukan tanggung jawab besar, sehingga untuk mengisi jabatan perlu dicari orang yang mempunyai tanggung jawab besar.¹⁰⁹

3) Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan salah satu penunjang dalam sistem pelaksanaan promosi jabatan. Sarana prasarana membantu tercapainya suatu tujuan sistem. Prasarana yang menunjang dalam pelaksanaan promosi jabatan adalah kantor Yayasan Nurul Hayat. Sebagaimana hasil wawancara dari responden 1,

“Ya kalo pelaksanaan promosi jabatan ya di kantor sendiri, di kantor pusat Yayasan Nurul Hayat”¹¹⁰

Jadi, kantor Nurul Hayat dijadikan sebagai tempat untuk melaksanakan promosi. Dengan adanya tempat, maka sistem dapat berjalan dengan lancar. Sistem ini dikatakan sebagai sistem tertutup karena berada dalam ruangan.¹¹¹

c. *Input*

Input merupakan semua kegiatan pencatatan, pengetikan, dan pengeditan atau memasukkan data baik data

¹⁰⁹ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

¹¹⁰ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹¹¹ Rohmat Taufiq, “*Sistem Informasi Manajemen*”, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013) hal. 9

fisik ataupun non fisik.¹¹² Dalam Yayasan Nurul Hayat, *input* dari promosi jabatan adalah karyawan Yayasan Nurul Hayat yang memenuhi syarat promosi. Sebagaimana wawancara dari responden 1

“Jadi promosi itu untuk semua karyawan Yayasan Nurul Hayat jadi rata. Tapi ya itu karyawannya juga yang harus memenuhi syarat promosi. Ya harus memilih mana karyawan yang pantas untuk dipromosikan. Yang kinerjanya bagus. Kalo tidak ada syarat ya tidak bisa maksimal ya.”¹¹³

Jadi, Karyawan Nurul Hayat yang memenuhi syarat promosi akan di data oleh Leader masing-masing. Karyawan Nurul Hayat merupakan data fisik dari suatu sistem. Data karyawan akan dicatat untuk program promosi.

d. Proses

Proses merupakan kegiatan yang merubah *input* sehingga menjadi *output* yang memiliki nilai tambah atau lebih berguna lagi.¹¹⁴ Sistem pelaksanaan promosi jabatan di Yayasan Nurul Hayat melalui beberapa proses atau tahap.

¹¹² Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹¹³ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹¹⁴ Rohmat Taufiq, “*Sistem Informasi Manajemen*”, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013) hal. 7

“Pelaksanaan kalau promosi, satu lihat masa kerja, yang kedua lihat kinerjanya, kalo ditempat kita ada ubudiyah, namanya GIZ gerakan Ihya Us-sunnah. Rata rata yang kita ambil minimalnya ada tujuh. Kalau mau promosi jabatan biasanya yang kita lihat, emm yang kita ambil adalah kayak PA performance appraisal, jadi 360 derajat. Contohnya begini salah satu staff yang ada dicabang sidoarjo misalkan mau direkrut jadi kepala cabang. Saya harus mendapatkan dulu rekomendasi dari kepala cabang yang ada dicabang tersebut. Fungsinya untuk apa? Ya untuk kita tau kinerjanya bagaimana, kinerjanya yang utama. Yang kedua timesite ya, kehadiran. Kalo orang sering terlambat hampir setiap hari terlambat ngapain kita pertimbangkan. Yang ketiga GIZ, Gerakan Ihya Us-sunnahnya maksudnya ubudiyahnya bagus atau tidak. Bagus tidaknya kita bisa lihat dari situ. Melaksanakan sunnah harian contoh ditempat kita ada sholat dhuha, sholat tahajud, kalau yang ubudiyahnya tidak bagus. Buat apa juga kita promosikan lalu tidak pernah ada konflik internal dengan sesama tim.”¹¹⁹

Perusahaan sebaiknya berusaha untuk menemukan pegawai yang memenuhi syarat. Jika perusahaan membutuhkan karyawan untuk mengisi jabatan, maka perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam mencari pegawai yang sesuai syarat tersebut.¹²⁰ Dengan demikian, pelaksanaan promosi memerlukan karyawan yang memenuhi syarat. Jika karyawan memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka kualitas karyawan semakin meningkat.

¹¹⁹ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹²⁰ Michael J Jucius, “*Konsep Manajemen kontemporer*” (Universitas Michigan: Amerika Serikat, 1980,) hal. 76

Tahap keempat, pemberitahuan promosi kepada seluruh bagian. Pelaksanaan promosi sebaiknya diumumkan terlebih dahulu kepada para pegawai, sekaligus pelaksanaan program tidak boleh dilakukan tanpa persetujuan para atasan.¹²¹

Yayasan Nurul Hayat memberitahu hasil keputusan karyawan yang akan dipromosikan dalam lembaga. Selain itu, Yayasan Nurul Hayat menerapkan promosi jabatan dengan persetujuan oleh pihak atasan.¹²² Jadi, promosi jabatan harus dilakukan dengan terbuka dan melalui persetujuan atasan.

Berdasarkan data yang telah diambil pada Yayasan Nurul Hayat, alur pelaksanaan promosi dimulai dengan adanya jabatan yang kosong, kemudian bagian leader atau kepala cabang mencari kompetensi apa yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Selanjutnya, kepala cabang mencari pegawai yang memenuhi kompetensi tersebut. Dari nama-nama pegawai yang memenuhi standard kompetensi, kemudian diajukan pada manager HRD. Manager HRD merapatkan hal ini dengan direktur operasional. Setelah itu, manager HRD menentukan keputusannya, calon karyawan akan ditraining selama tiga bulan. Jika karyawan menjalankan *job descripsi* dengan benar,

¹²¹ Michael J Jucius, “*Konsep Manajemen kontemporer*” (Universitas Michigan: Amerika Serikat, 1980,) hal. 76

¹²² Hasil Wawancara pada tanggal 3 Februari 2018 Pukul 09.00

maka karyawan tersebut akan naik pangkat. Namun, jika karyawan bekerja tidak sesuai ekspektasi, maka karyawan kembali ke jabatan posisi awal.¹²³

Yayasan Nurul Hayat memiliki tiga faktor pendukung. *Pertama* regenerasi, Yayasan Nurul Hayat diperlukan adanya regenerasi untuk masa depan. Yayasan Nurul Hayat harus mempersiapkan regenerasi. Yayasan membutuhkan regenerasi untuk pengkaderan karyawan yang berkualitas. *Kedua*, pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting bagi Yayasan Nurul Hayat. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan produktifitas karyawan dan memelihara moral pegawai. *Ketiga*, Yayasan Nurul Hayat memerlukan perluasan divisi agar usahanya semakin berkembang pesat.¹²⁴

Yayasan Nurul Hayat mempunyai hambatan dalam pelaksanaan promosi jabatan, yakni kurangnya kader. Terkadang, Yayasan Nurul Hayat kekurangan kader untuk perluasan cabang dan karyawan bekerja tidak sesuai dengan ekspektasi.¹²⁵

¹²³ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹²⁴ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹²⁵ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

Yayasan Nurul Hayat juga menerapkan asas-asas dalam promosi, yaitu asas kepercayaan dan asas keadilan. Promosi berdasarkan keadilan diharapkan penilaiannya secara jujur, objektif, dan tidak pilih kasih.¹²⁶ Asas keadilan yang diterapkan di Yayasan Nurul Hayat adalah dengan tidak memperbolehkan keluarga bekerja satu divisi.¹²⁷ Dengan demikian, keadilan penting diterapkan dalam lembaga. Jika lembaga berlaku adil terhadap karyawan, maka karyawan akan meningkatkan sikap loyalitas dan kepercayaan terhadap lembaga.

Selain itu, Yayasan Nurul Hayat juga mempunyai macam-macam promosi jabatan, yaitu promosi sementara dan promosi tetap. Promosi sementara merupakan karyawan dinaikkan jabatannya hanya untuk sementara.¹²⁸ Sebab, perusahaan mengalami kekosongan jabatan yang harus segera diisi karyawan. Sedangkan, promosi tetap merupakan karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang tinggi, karena karyawan memiliki syarat untuk promosi. Yayasan Nurul Hayat menerapkan promosi tetap dengan syarat mengikuti alur promosi. Karyawan harus melakukan training selama tiga

¹²⁶ Burhanuddin Yusuf, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syari’ah”*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2015,) hal. 197

¹²⁷ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹²⁸ Egi Meiranapratama Prihardani, *Tinjauan Pelaksanaan Promosi Jabatan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung*, Tugas akhir Diploma III, Fakultas Bisnis Dan Manajemen, Universitas Widyatama, hal.13

bulan. Jika karyawan memiliki kinerja yang baik, maka lembaga akan mempromosikan karyawan secara tetap.¹²⁹ Dengan begitu, promosi tetap adalah promosi yang diharapkan oleh semua karyawan.

e. *Output*

Output merupakan hasil dari *input* yang diproses, *output* sekaligus dikatakan sebagai informasi.¹³⁰ *Output* dalam promosi jabatan Yayasan Nurul Hayat adalah penetapan sumber daya manusia yang sesuai syarat promosi. Jika seorang atasan sudah mengambil keputusan, maka karyawan tersebut sudah ditetapkan dalam suatu jabatan. Responden 3 menjelaskan bahwa,

“Ya kalo sudah memenuhi syarat dan disetujui oleh atasan ya diangkat mbak ya. Tapi disini ada training nya terlebih dahulu. Ya dicoba dulu kinerjanya bagus atau tidak.”¹³¹

Jadi, penetapan sumber daya manusia yang sesuai syarat promosi merupakan hasil dari proses. Setelah melakukan berbagai tahap-tahap promosi jabatan, karyawan akan diangkat jabatannya melalui pertimbangan dan persetujuan dari pimpinan.

¹²⁹ Hasil wawancara pada tanggal 11 Desember 2017 Pukul 13.20

¹³⁰ Rohmat Taufiq, “*Sistem Informasi Manajemen*”, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013) hal. 9

¹³¹ Hasil wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 Pukul 10.30

