

DETERMINAN MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASI

M. Thoyib¹, Mahdi Hendrik²

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Sriwijaya, Universitas Syakyakirti, Palembang
thoyib1958@gmail.com, mahdihendrik@gmail.com

Abstrak

Keterkaitan pelatihan, pengembangan karir, promosi, kepuasan kerja dan komitmen dalam menjalankan organisasi merupakan hal yang utama dalam pencapaian tujuan terpadu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya diawali dari komitmen antara pemilik dan anggota organisasi, dengan cara memberdayakan sumber daya manusianya melalui peningkatan dan pengembangan karyawan secara teratur dan terprogram serta memberikan kompensasi/balas jasa sesuai dengan perkembangan dan perubahan organisasi, sehingga berdampak pada kepuasan pada karyawan dan pemilik organisasi (masyarakat).

Kata kunci: strategi pengembangan sumber daya manusia

Abstract

The linkage of the five variables of training, career development, promotion, job satisfaction and commitment within the organization is paramount in achieving the goals of integrated organization. The success of the organization in achieving its goals beginning of the commitment between the owners and members of the organization, by empowering human resources through improvement and employee development and programmed regularly and provide compensation /remuneration in accordance with the developments and changes in the organization, so the impact on the employees and owner satisfaction organization (community).

Keywords: human development resources strategy

1. Pendahuluan

Peran sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional menjadi hal yang utama diperhatikan, dan juga pasar persaingan sempurna menuntut organisasi bisnis berbuat untuk merumuskan strategi bisnis/produk dengan harga murah (low price) dan andal kualitas (high quality) yang dapat membuat pelanggan loyal terhadap produk yang ditawarkan. Sehubungan dengan hal tersebut meminta bidang pengembangan SDM di setiap organisasi menjadi pusat perhatian agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan saat ini dan di masa yang akan datang. Sayangnya faktor pengembangan SDM kerap diabaikan banyak pimpinan dan pengelola organisasi. Seperti kurang peduli-nya pimpinan dengan sistem karier,

penetapan syarat-syarat promosi dan pengembangan SDM yang berakibat tidak sedikit organisasi bisnis menjadi pailit, dan/atau juga menurunkan moral, motivasi dan terabaikannya kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Penterjemahan visi, misi, tujuan, strategi dan nilai-nilai organisasi secara operasional diawali oleh seorang pemimpin dan pembantunya. Kemampuan itu dikenal dengan kemampuan secara konseptual atau social human yang dimiliki seorang pemimpin, proses ini disebut proses kepemimpinan. Sampai atribut perencanaan yang ditetapkan itu menjadi kesepakatan pada semua lini organisasi dan pada setiap anggota organisasi yang dapat mengaplikasikannya kearah pencapaiannya,

hal ini dikenal dengan komitmen. Gejala seperti ini secara terus menerus disadari dan diterapkan untuk semua aspek/bidang fungsi dan kegiatan di organisasi (baik secara internal maupun eksternal). Hubungan antara perencanaan yang bisa menembus tujuan dalam komitmen tentunya ada beberapa alur atau tahapan yang harus dilalui baik secara bertahap maupun secara simultan. Perhatian seorang pemimpin yang mendalam pada tujuan organisasi adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Persoalan yang sering muncul adanya perbedaan antara tujuan umum organisasi dengan tujuan pribadi dari sumber daya manusia, misalnya tujuan organisasi “Mencetak Manusia Indonesia yang siap kerja” (contoh organisasi Politeknik). Sementara tujuan individu atau organisasi adalah “Kesejahteraan”. Pernyataan itu terdapat kesenjangan di lapangan khususnya antara pimpinan atau SDM yang memegang jabatan dengan SDM yang tidak memegang jabatan. Kesenjangan itu dapat dilihat dari struktur kompensasi/pendapatan, kesempatan tambahan kompensasi untuk kegiatan dadakan, kesempatan mendapatkan pelatihan, jenjang karir tidak diperhatikan, beban kerja yang tidak sesuai dengan balas jasa jabatan yang diemban, pimpinan sering mengumbar janji, nepotisme yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, tidak ada koordinasi lintas fungsi/bidang kegiatan. Aktivitas atau kegiatan kerja membuat sebagian karyawan menjadi statis, merasa tidak puas sehingga target pekerjaan tidak/sulit tercapai.

Analisis perilaku keorganisasian adalah dimulai dari tingkatan individu, organisasi merupakan kumpulan individu. Individu itu unik, dimana antara individu yang satu dengan yang lainnya berbeda. Setiap individu memiliki kebutuhan,

keinginan, minat, keyakinan, nilai, sikap, pola pikir, persepsi, keperibadian, harapan dan berbagai hal lain sendiri-sendiri. Setiap individu akan berupaya untuk memenuhi kebutuhannya. Karena itu sering muncul ketidaksepahaman. Ketidaksepahaman antara satu dengan yang lain itu yang pada akhirnya menimbulkan konflik yang jika tidak dikelola dengan baik akan berujung pada kinerja organisasi yang rendah. Tugas yang berat sekaligus menantang bagi seorang pimpinan adalah menyelaraskan perbedaan-perbedaan antar individu itu. Hal itu terjadi pula pada tingkat kelompok kerja karyawan. Pada Tingkat organisasi memiliki struktur, norma, budaya, visi, misi, filosofi, strategi kebijakan dan berbagai hal lain sendiri-sendiri. Struktur dan posisi dalam organisasi bisa menjadi dasar bagaimana komunikasi dibangun di dalam organisasi. Dalam organisasi yang menganut asas desentralisasi, karyawan/bawahan mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang diambil oleh seorang pimpinan. Sebaliknya dalam organisasi yang menerapkan struktur organisasi yang sentralisasi, arus komunikasi dan informasi bersifat *top-down* dari atas ke bawah. Karyawan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan.

Faktor lingkungan berpengaruh besar terhadap kemajuan organisasi atau kegagalan organisasi dalam upayanya mencapai tujuan. Seperti faktor, ekonomi, politik, hukum, budaya, demografi, penduduk, pesaing, alam, teknologi yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Indikator kinerja yang rendah seperti; tingkat absen yang tinggi, tugas yang diberikan kepada karyawan tidak berjalan dengan baik. Hal ini tidak saja dilakukan oleh individu organisasi, juga kelompok kerja dalam organisasi. Sebagai organisasi yang memproduksi tenaga kerja siap kerja yang utama belum

terlihatnya layanan prima yang dilakukan oleh setiap individu karyawan dan kelompok kerja organisasi. Dikarenakan individu manusia dalam melakukan aktivitasnya di dalam organisasi melalui fungsi personalia dari pelamaran hingga pemberhentian memerlukan waktu cukup panjang. Maka itu diperlukan perencanaan jangka panjang yang kita kenal dengan perencanaan strategi pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan jangka panjang dituangkan dengan melakukan perumusan dari analisis yang akurat, baik tahapannya maupun kualitas dan pola pendidikan maupun pelatihan. Rumusan dan pola pendidikan dan pelatihan tiap organisasi tidak sama, kadang-kadang hal ini tidak pernah ada dalam suatu organisasi. Hal itu secara otomatis berdampak pada pelaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia yang tidak sinkron dengan tujuan strategi bisnis. Proses berikutnya akan mempengaruhi perencanaan pengembangan karir dan promosi. Sementara karyawan yang tadinya ingin mengembangkan karirnya tidak dapat terlaksana dan dengan sendirinya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmennya terhadap tujuan organisasi. Kondisi seperti ini dapat pula menurunkan prestasi kerja dan kondisi yang terparah dapat mengakibatkan apatisme dalam bekerja.

Identifikasi Masalah:

1. Perencanaan operasional dan jangka panjang mengenai sumber daya manusia, pelatihan, pengembangan karier dan promosi belum dilakukan dengan tepat
2. Program pengembangan pendidikan dan pelatihan tidak terstruktur dengan tepat.
3. Tidak terencanaannya program pengembangan karier.
4. Program Mutasi dan promosi tidak tepat.
5. Rendahnya tingkat kepuasan kerja pada individu dan tim kerja dalam organisasi.

6. Kurang komitmennya individu/anggota organisasi terhadap tujuan organisasi.

2. Metode Penelitian

Strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 2002:9).

Chiid (2002:20): Strategi: rencana jangka panjang organisasi menegenai bagaimana organisasi akan menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan, kesempatan eksternal dan ancaman yang dihadapi untuk menjaga keuntungan kompetitif.

Berdasarkan definisi di atas strategi dapat disimpulkan yaitu rencana jangka panjang yang terpadu dalam pencapaian tujuan dengan memperhatikan kekuatan, kesempatan, kelemahan, dan ancaman secara internal dan eksternal agar mampu menghadapi persaingan.

Pengertian Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sedarmayanti (2010:22), Strategi pengembangan SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, *skill* dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan berkembang secara lebih dinamis.

Bahkan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1993) bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang, tetapi terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Menurut Melayu Hasibuan (2006:69): pengembangan Karyawan adalah Usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan khususnya dari segi, teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan.

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah Perencanaan jangka panjang yang berhubungan dengan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual karyawan melalui pendidikan dan pelatihan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Pengertian Pelatihan

Menurut Mathis (2002), Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas.

Sedangkan Payaman Simanjuntak (2005) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai “usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”. Selanjutnya, sehubungan dengan definisi tersebut, Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan berikut. Pelatihan (*training*) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”.

Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan teknis, keterampilan konseptual guna peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi.

Pengertian Karir.

Simamora (2004) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda yaitu dari perspektif, obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang dalam hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi tua. Kedua perspektif itu terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Dalam literatur pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah karir dengan tiga pengertian, Handoko (2004) memberikan pengertian karir sebagai berikut:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral kejabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarkis hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

2. Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (jalur karir).
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

R.W. Mondy (2008:210), pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya.

Berdasarkan pendapat pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu, selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keaslian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir dan secara kontinu mengevaluasi, merevisi, dan meningkatkan rancangannya.

Pengertian Promosi.

Siagian (2006) mengatakan promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Hasibuan (2008) mengatakan promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga hak, status, dan penghasilan mereka akan semakin besar.

Menurut Dessler (2006:562) promosi merupakan hal yang penting untuk seorang dalam organisasi karena promosi mempengaruhi motivasi, prestasi moral seseorang tersebut.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian Promosi adalah perpindahan dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggungjawab serta kompensasi yang lebih besar.

Pengertian Kepuasan Kerja.

Kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan atau didapatkannya dengan apa yang menjadi harapannya. Luthans (2007:34) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang karyawan atau pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya

Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

Locke (Luthans, 2005) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang."Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja: Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan

dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh pegawai. Jadi, tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan pegawai. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya, maka pegawai akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, pegawai akan merasa sangat puas. Jadi kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaan itu dan apa yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya.

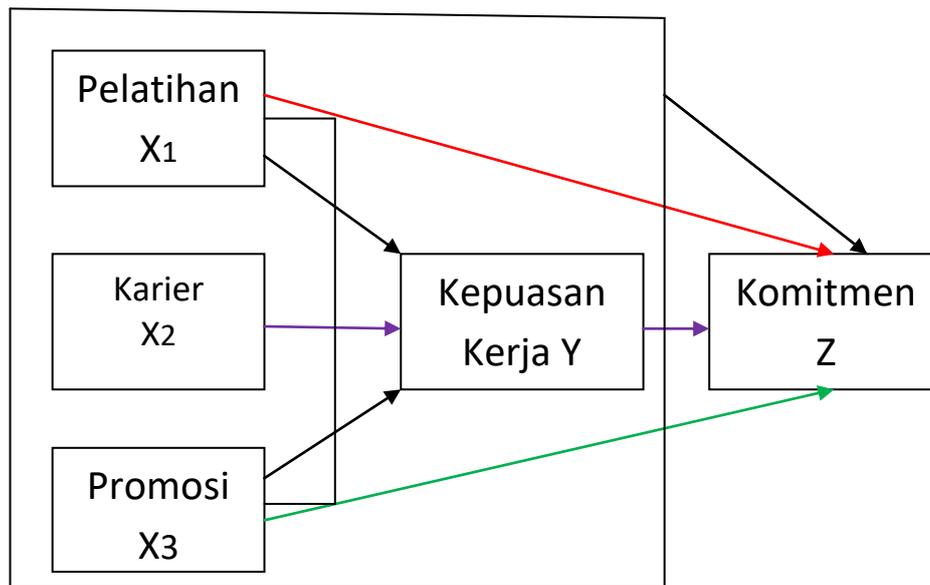
Pengertian Komitmen.

Komitmen didefinisikan, Morgan dan Hunt (2004:19) sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lainnya merupakan hal yang penting yang berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan.

Definisi yang senada juga dikemukakan oleh Dewey (2007:26) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan jaminan secara implisit maupun eksplisit terhadap berlanjutan hubungan

Cut Zurnali (2010) mendefinisikan masing-masing dimensi komitmen organisasional tersebut sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (affective commitment) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
2. Komitmen kontinyu (continuance commitment) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (normative commitment) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Pencapaian tujuan dengan menggunakan orang lain merupakan suatu pernyataan yang sering didengar dan baca dimana-mana. Sebenarnya hal itu merupakan pernyataan seseorang pemimpin untuk memulai kegiatannya di suatu organisasi yang disebut sebagai fungsi atau proses kepemimpinan. Keterkaitan yang dilakukan oleh pemimpin dengan orang lain untuk tujuan organisasi dikenal dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan individu unik, karena setiap individu karyawan membutuhkan kebutuhan pokok, keamanan, sosial, pribadi dan aktualisasi diri serta setiap karyawan yang satu dengan yang lainpun tidak sama kebutuhan dan keinginannya. Perbedaan ini harus menjadi perhatian khusus bagi pemimpin.

Dalam pencapaian tujuannya setiap organisasi dimulai dari perumusan strategi. Dimana proses itu mulai dengan perencanaan yang merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta

merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu: mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi dalam menjalankan misinya. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan kemudian memonitornya. Hal itu dapat dilihat dari alur dari Model Manajemen Strategis Scribner:



Tujuan yang telah ditetapkan itu dikomunikasikan dengan seluruh jajaran dalam hirarki organisasi baik secara vertikal maupun horizontal sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang serta tanggungjawabnya masing-masing yang dikukuhkan dalam satu komitmen bersama. Guna menjaga komitmen itu ditinjau dari sudut kemampuan karyawan atau sumber daya manusia dengan lingkungan yang terus berubah, apakah dari segi teknologi, informasi dan komunikasi, nilai konsumen (customer values), maka perlu penataan ulang mengenai kemampuan sumber daya manusia dengan membuat perencanaan pengembangan SDM seperti Pendidikan dan pelatihan dimana kelemahan itu ada untuk ditingkatkan seperti efektivitas kerja, peroduktivitas, efisiensi. Pendidikan teoritis, pelatihan keterampilan teknis, kemampuan konseptual dan hubungan sosial.

Pengembangan sumber daya manusia yang untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi perlu diperhatikan pula pengembangan karir dari setiap anggota organisasi mulai dari seorang karyawan masuk ke organisasi ini sampai ia pensiun. Bagaimana memperhatikan karir seorang karyawan tentunya bagian kepegawaian merancang kerangka penilaian setiap semester atau tahun, kemudian pelatihan apa saja yang harus diikuti pada setiap jenjang dan golongan serta bidang yang dilaluinya dalam meniti karirnya. Pendidikan dan pelatihan diberikan terus menerus sesuai dengan program dan anggaran yang telah diberlakukan. Secara tidak langsung akan menumbuhkan Komitmen afektif (affective commitment) yaitu perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi

anggota organisasi dan menumbuhkan kembang-kan pula Komitmen kontinyu (continuance commitment) yakni perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan ke-butuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya, apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi, serta timbulnya Komitmen normatif (normative commitment) yaitu perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Selanjutnya setelah proses pengembangan karir itu dilaksanakan oleh organisasi, tentunya dari satu jabatan ke jabatan lain (promosi) yang diemban oleh seseorang karyawan perlu juga ditata dengan tepat. Seperti penerapan azas adil dan demokratis. Kenaikan jabatan diprogram dengan persyaratan-persyaratan yang logis. Kinerja kerja sebelumnya, kemampuan teknis dan konseptual, absensi, karakter yang baik, jenjang pendidikan yang disyaratkan, komunikasi dengan semua anggota baik. Hal ini ditunjukkan dalam lembaran penilaian yang tercatat secara adil dan Demokratis. Guna menghindari kecemburuan pada anggota yang menjadi rivalnya. Dasar-dasar promosi ini terus dikembangkan dan disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Dengan adanya program promosi tersebut dan pada setiap jabatan baru yang diemban oleh karyawan itu didukung pula dengan balas jasa yang sesuai dengan beban kerjanya, karena dengan dipromosikannya seseorang karyawan pada jabatan yang baru tidak saja kerjanya akan bertambah dan waktu yang digunakan juga bertambah termasuk

pula tanggungjawabnya juga semakin besar, maka itu perlu kompensasi dan fasilitas kerja diperhatikan untuk ditingkatkan.

Berdasarkan tiga variabel ini yaitu pengembangan pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan program promosi yang satu dengan yang lainnya sangat berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen antara organisasi dengan karyawan. Hal ini pun bila dilaksanakan secara adil dan demokratis dan menumbuhkan rasa semangat kerja bagi setiap anggota organisasi dan juga pemilik organisasi (masyarakat) dan pimpinan organisasi itu. Sehingga akan menimbulkan keterkaitan antara lima variabel dalam paradigma; pelatihan, pengembangan karir, promosi serta secara langsung dan tidak langsung akan meningkatkan kepuasan bagi karyawan dan dapat mengikat seluruh *stakeholder* pada organisasi tersebut yang merupakan wujud dan manifestasi kerja karyawan.

4. Kesimpulan

Strategi pengembangan sumber daya manusia pada setiap organisasi sangat menentukan dalam meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan memprogramkan dengan merancang program pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia dapat pula dilakukan dengan memperhatikan pengembangan karir dan program promosi karyawan secara adil dan demokratis. Pimpinan menjalankan fungsi kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Sebaiknya pimpinan organisasi dapat menjaga tingkat kepuasan karyawan dengan cara menerapkan azas adil dan demokratis dalam menentukan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Pengembangan sumber daya manusia di organisasi sebaiknya pimpinan

memperhatikan dan menentukan secara tepat program pengembangan karir dan promosi kepada karyawan. Pada dasarnya, pengembangan sumber daya manusia di organisasi diawali dengan penyusunan rencana strategi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisenito, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications, California.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta.
- Clugston, M. 2000. *The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21. p. 477-486
- Child, Ivancevich 2001. *Human Resources Management*, New York, GHI.
- Dessler, Gary. 2006. *Human Resources Management*, Upper Saddle River. New Jersey. P Hall Inc.
- H. Melayu, S.P. Hasibuan, 2005, *MSDM (versi revisi)*,
- Edwin B. Fuppo, 1998, *Manajemen Personalia*,
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly. 2000. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Gery Dessler, *Manajemen SDM*, 1998
- Irving, G. P., Coleman, D. F. & Cooper, C. L. 1997. *Further Assesments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82. No. 3. p. 444-452. Academic Press, Inc., California.

- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- James, L. R., & McIntyre, M. D. 1996. *Perceptions of Organizational Climate*. In: Murphy, K. (Ed.). *Individual Differences and Behavior in Organizations*.
- Judge, T. A. 1993. *Does Affective Disposition Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 5. p. 751-765.
- Kolb, D. A. & I. M. Rubin. 1984. *Organizational Psychological an Experiential Approach to OB*. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Kuntjoro, Z. S. 2002. *Komitmen Organisasi*. www.e-psikologi.com.
- Lee, S., Carswell, J. P., & Allen, N. J. 2000. *Foundations of Behavioral Research*. Fourth Edition. Hartcourt Brace College Publishers, Florida.
- Lawrance R.J, tracey, 2002. *Managing Training and Development system*, DAMA, New York
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Marihot Efendi Hariandja, Drs., M.Si, MSDM, 2002
- Martini, Y. & Rostiana. 2003. *Komitmen Organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi. Phronesis*. Vol. 5. No. 9. p. 21-31.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac. 1990. *A review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*. Vol. 108. p. 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. *Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78. p. 538-551.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, San Diego, California.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey
- RW.Mondy, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi empat*. Bandung: Refika.
- Schneider, B. 1987. *The People Make the Place. Personnel Psychology*. 40.
- Temaluru, J. 2001. *Kualitas SDM dari Perspektif IPO: Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-Faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Pengembangan Bagian PIO Fakultas Psikologi UI, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Human Resouces Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalialia dan SDM*, Liberty, Yogyakarta.
- Schneider, B. 1987. *The People Make the Place. Personnel Psychology*. 40.
- Temaluru, J. 2001. *Kualitas SDM dari Perspektif IPO: Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-Faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Pengembangan Bagian PIO Fakultas Psikologi UI, Jakarta.
- Wexley, K. N. & G. A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior and*

Personel Psychology. Richard D. Irwin, Inc., Home Woods, Illinois.
Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.
[http://id.shvoong.com/business-](http://id.shvoong.com/business-management/human-)
[management/human-](http://id.shvoong.com/business-management/human-)

[resources/2329627-](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2329627-pengertian-promosi-jabatan-menurut-para/) pengertian-
promosi-jabatan-menurut-
para/Sumber: [http://id.shvoong.com/](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2329627-pengertian-promosi-jabatan-menurut-para/#ixzz2FIEnFJEX)
[business-management/human-](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2329627-pengertian-promosi-jabatan-menurut-para/#ixzz2FIEnFJEX)
[resources/2329627-pengertian-](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2329627-pengertian-promosi-jabatan-menurut-para/#ixzz2FIEnFJEX)
[promosi-jabatan-menurut-](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2329627-pengertian-promosi-jabatan-menurut-para/#ixzz2FIEnFJEX)
[para/#ixzz2FIEnFJEX](http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2329627-pengertian-promosi-jabatan-menurut-para/#ixzz2FIEnFJEX)