

KARIR DALAM ORGANISASI SELULAR (*CAREER IN CELLULAR ORGANIZATIONS*)

Oleh
Fransiska Soejono
Dosen STIE Musi Palembang

Abstract: This article explains about the existence of organizational evolution and the existence of career development. Organizational nowadays matching with a global conditions these days is cellular organization, while in recognized by boundaryless career of existence of an career protean. In career protean, career change influenced by change the assess, importance, and individual ability. Specific competence required to reach the success in the twenty first century organization. The change that happened in organizations will influence the individuals who exist in the organizations. Creative individual will exploit the change that happened to reach the career efficacy. A lot of problem which are possible happened because the change in organizations and also in growth of career of twenty first century. That's why it needed some consideration and effectivity in career management.

Keywords: Cellular Organization, Protean Career, Specific Competencies, Effective Career Management.

Pendahuluan

Di awal abad ke-21 ini, perubahan seringkali terjadi dalam organisasi karena adanya perubahan dalam lingkungan organisasi dan bisnis yang tidak pasti dan kompleks. Segala sesuatu yang terjadi diwaktu yang akan datang, sulit untuk diperkirakan secara tepat dan sulit untuk dihindari. Perubahan lingkungan organisasi dan bisnis yang terjadi dapat disebabkan oleh kemajuan teknologi dan sistem informasi. Seiring dengan perkembangan organisasi, isu globalisasi yang nyata membawa organisasi pada keadaan yang tidak menentu. Ulrich (1996:2) mengatakan bahwa globalisasi memerlukan pasar baru, produk baru, *mindsets* baru, kompetensi baru, dan cara berpikir yang baru mengenai bisnis. Keberadaan pasar global dan kompetisi global telah menciptakan kebutuhan akan organisasi tanpa batas seperti organisasi *networked* dan oleh karenanya karir menjadi jauh lebih fleksibel.

Organisasi tanpa batas adalah suatu perubahan paradigma yang menyatakan bahwa dalam organisasi sangat sedikit batas-batas antar orang, tugas, proses, tempat yang semua itu ditujukan untuk lebih fokus pada eksplorasi ide, keputusan, informasi, dan bakat seseorang (Ashkenas dkk, 1995). Organisasi tanpa batas merupakan suatu perubahan paradigma yang mengakui adanya keterbatasan sifat pada pemisahan karyawan, tugas, proses, dan tempat, serta menegaskan pada manfaat dari gagasan, informasi, bakat, dan tindakan yang dibutuhkan. Organisasi yang hidup dalam organisasi tanpa batas membutuhkan individu-individu kreatif

yang mampu mendukung kinerja organisasi. Organisasi tanpa batas diperlukan untuk menjawab tantangan organisasi abad ke-21.

Di era organisasi tanpa batas, mau tidak mau sumber daya manusia yang dimiliki harus berubah menjadi orang-orang tanpa batas (*boundaryless people*). *Boundaryless people* merupakan orang-orang yang sadar sepenuhnya bahwa diantara dirinya dengan orang lain sangat tipis perbedaan-perbedaannya, khususnya mengenai kompetensi diri. Individu tidak layak menganggap kompetensi dirinya sudah memenuhi persyaratan organisasi tanpa melihat orang-orang di sekitarnya. Di samping itu, dia tidak bisa sepenuhnya bergantung pada organisasi atau manajer. Dia harus memiliki kompetensi unggul yang kompetitif, yang nantinya dapat mendukung kinerja organisasi. Hal ini memunculkan isu karir tanpa batas. Dalam karir tanpa batas (Arthur & Rousseau, 1996), karir-karir individu membawa mereka melintasi batasan organisasi dan pengalaman dalam karir mereka yang diperoleh dan dikembangkan melalui sejumlah pembelajaran lintas organisasi. Perilaku individu 'karir tanpa batas' ditandai oleh kelayakan pasar diluar pemberi kerja saat ini, mobilitas *inter-organizational*, jaringan *extra-organizational* dan kriteria sukses yang subyektif (Arthur & Rousseau, 1996).

Mobilitas karir individu *inter-organizational* sangat nyata mempengaruhi organisasi melalui *labour turnover* dan hilangnya bakat. Menciptakan kestabilan inti organisasi berkenaan dengan kompetensi dan budaya akan sulit dicapai dalam situasi yang berubah-ubah. Beberapa masalah lain bisa terjadi terkait dengan adanya perubahan paradigma karir ini. Dengan kata lain, keberadaan karir tanpa batas berpotensi menimbulkan masalah bagi organisasi, sementara peran serta manajemen dituntut untuk semakin efektif.

Permasalahan yang akan diulas berikut ini adalah mengenai bagaimana bentuk perubahan organisasi yang terjadi? Dengan kata lain, bagaimana bentuk organisasi tanpa batas yang dimaksud? Lebih lanjut lagi, bagaimana karir individu dalam organisasi tanpa batas? Kompetensi seperti apakah yang dibutuhkan dalam organisasi tanpa batas? Masalah-masalah apa yang mungkin dihadapi dalam perubahan struktur organisasi dan karir? Bagaimana solusi dari masalah yang dihadapi dalam karir tanpa batas? Pada akhirnya, artikel ini mengungkapkan bentuk manajemen karir yang efektif di abad ke-21 ini.

Perubahan Organisasi di Abad ke-21

Organisasi tradisional (baik organisasi dengan struktur organisasi fungsional, divisional, maupun matriks) dalam kompetensi utamanya hanya mengandalkan ketrampilan dan pengetahuan teknis secara eksklusif dari para manajer. Hanya sedikit dari manajemen puncak yang menampakkan aspek komersil yang lebih luas, dimana mereka dapat memperoleh suatu pemahaman dari semua fungsi bisnis dan bagaimana mereka berinteraksi untuk menghasilkan keuntungan perusahaan. Organisasi dalam konsep karir tradisional bersifat birokratis dengan peran individu yang generalis yaitu seseorang yang mempunyai tugas mengkoordinir usaha-usaha karyawan dalam mencapai karir yang diinginkan, misalnya melakukan penilaian kinerja karyawan. Pada saat bentuk organisasi menjadi lebih kompleks, maka diperlukan perubahan kompetensi yaitu campuran dari kompetensi teknis, komersil, kolaboratif dan penguasaan diri. Baik manajer maupun karyawan pada berbagai area fungsional diharapkan mampu menguasai diri, melatih tanggung jawab pribadi dan mengendalikan diri dalam mencapai tujuan

akhir perusahaan. Sehingga sistem dan struktur dibangun untuk memonitor dan mengendalikan perilaku karyawan. Tabel 1. berikut ini merupakan gambaran karir dan organisasi tradisional (Alfred, Snow & Miles, 1996:18):

Tabel 1. Karir dan Organisasi Tradisional			
Struktur Organisasi	Alur Karir	Kompetensi Utama	Tanggung jawab untuk Perencanaan Karir
Fungsional	<i>Single firm, within function</i>	<i>Technical</i>	<i>Functional department</i>
Divisional	<i>Single firm, across divisions</i>	<i>Technical, commercial</i>	<i>Division, firm</i>
Matriks	<i>Single firm, across projects</i>	<i>Technical, commercial</i>	<i>Department, project, firm</i>

Secara umum dapat dijelaskan bahwa ketika struktur organisasi baru muncul, maka diperlukan suatu proporsi yang lebih besar untuk memperoleh dan menerapkan kemampuan komersil dan penguasaan diri sebagai tambahan terhadap kecakapan teknis mereka. Bentuk organisasi baru, seperti organisasi *network*, sudah lebih lanjut menuntut penggunaan ketrampilan kolaboratif yang luas. Pengetahuan dan kemampuan kolaboratif didefinisikan sebagai kompetensi manajerial yang diperlukan oleh organisasi *network*. Kolaborasi melibatkan tiga hal yaitu: ketrampilan *referral*, ketrampilan *partnering*, dan *relationship management*. Ketrampilan *referral* mengandalkan kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dan menentukan solusi di dalam perusahaan *network* dan melalui *partner*-nya. Dalam suatu *network*, ketrampilan *referral* berarti bahwa ketika ditemukan suatu kesempatan atau masalah, para anggota organisasi dapat menentukan siapa yang mempunyai kemampuan terbaik untuk ditempatkan pada peluang atau ditempatkan sebagai penyelesai masalah tersebut. Ketrampilan *partnering* mengacu pada kapasitas untuk konseptualisasi, negosiasi, dan menerapkan hasil yang menguntungkan satu sama lain. Banyak organisasi *network* adalah *multifirm*, sehingga para manajer di dalam organisasi *network* harus mengetahui bagaimana menghubungkan sumber daya perusahaan lain dengan organisasinya secara cepat dan efektif, dengan saling berbagi manfaat. *Relationship management* mencakup pemberian prioritas yang tinggi untuk pilihan dan kebutuhan dari *partner* dan pelanggan utama. Dalam *multifirm network* yang dinamis, keikutsertaan perusahaan sebelumnya maupun saat ini mungkin berkala, walaupun demikian, mitra dan pelanggan potensial tetap harus dipertahankan dengan hati-hati. Jalur karir *network* berada di dalam (*within*) dan di seberang (*across*) perusahaan. Perusahaan dan individu bertanggung jawab terhadap perencanaan karir. Untuk mencapai sukses dalam organisasi *network*, para manajer baik dari perusahaan kecil maupun besar tidak hanya memerlukan ketrampilan teknis, komersial dan penguasaan diri saja tetapi juga ketrampilan kolaboratif yang kuat.

Individu di masa mendatang harus memiliki satuan ketrampilan kumulatif yang dihasilkan oleh evolusi organisatoris yaitu ketrampilan teknis, komersil, kolaboratif, dan penguasaan diri. Jika karir managerial pada organisasi tradisional melibatkan pencapaian hirarki perusahaan, dan karir dalam organisasi *network* memerlukan individu untuk mengatur lintas hirarki *multifirm*, maka karir pada abad ke-21 tidak boleh melibatkan hirarki managerial sama sekali. Struktur organisasi *cellular* merupakan struktur organisasi modern abad ke-21 dan merupakan peralihan dari struktur organisasi *network*. Dalam perusahaan *cellular*, fungsi organisasi bukan sebagai pemberi kerja tetapi memudahkan mekanisme untuk mempromosikan peningkatan dan aplikasi pengetahuan yaitu keahlian intensif dari keanggotaannya. Di dalam organisasi selular, anggota mengambil beban penuh dari karier mereka sendiri, menikmati peluang pembelajaran yang disediakan oleh inisiatif mereka sendiri dan keanggotaan mereka.

Organisasi *cellular* terdiri dari sel-sel (*self-managing team*, unit bisnis otonomi, dll.) yang terdapat pada diri mereka sendiri, tetapi itu dikarenakan saling berinteraksi dengan sel lain yang dapat menghasilkan suatu organisme yang lebih berkompeten dan kuat. Para profesional dan manajer akan menjadi sel tim secara efektif, bertanggung jawab untuk range aktivitas bisnis. Melalui pengalaman, organisasi *cellular* akan belajar, tumbuh, dan menyesuaikan diri pada lingkungan yang dinamis dan peluang yang tersedia. Jalur karir *cellular* adalah profesional yang independen dan tanggung jawab perencanaan karir sepenuhnya ada pada individu. Walaupun para manajer *cellular* perlu untuk melengkapi ketrampilan teknis mereka dengan ketrampilan kolaboratif dan komersil yang kuat, namun kesuksesan organisasi *cellular* akan tergantung terutama pada ketrampilan *leadership* dan *self-governance*, karena hubungan manajemen dan kepercayaan akan menjadi pondasi bagi masing-masing organisasi *cellular*. Sepanjang proses ini, masing-masing individu juga akan bertanggung jawab untuk meningkatkan selnya.

Perubahan struktur organisasi dapat memberikan dampak adanya berbagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Perubahan yang terjadi akan mempengaruhi individu-individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang kreatif akan memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan karir. Tabel 2 menunjukkan inisiatif perubahan organisasional - konsekuensi yang tidak dimaksudkan dan tidak diharapkan untuk individual (Nigel Nicholson, 1996:43).

Karir Abad ke-21

Karir diartikan sebagai rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya (Mathis dan Jackson, 2006). Saat ini, terdapat perbedaan yang signifikan mengenai cara pandang individu dan organisasi terhadap karir mereka. Dalam konsep karir tradisional, karyawan tidak mempunyai banyak peluang untuk mengetahui mengapa dia harus melakukan suatu tugas, dia hanya tahu bagaimana tugas itu dikerjakan (*know how*). Kompetensi dipandang sebagai suatu kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan yang bertujuan menguasai keahlian tertentu. Sistem manajemen karir tradisional adalah paternalistik, terpusat dan ditentukan dari atas. Risiko dari konsep karir tradisional adalah kekakuan (*rigidity*) dan tidak fleksibel untuk melayani kebutuhan organisasi. Di samping itu terdapat ketergantungan dari karyawan dan organisasi untuk mengatur karirnya dalam organisasi.

Tabel 2. Inisiatif perubahan organisasional – Konsekuensi yang tidak dimaksudkan dan tidak diharapkan untuk individual			
Bentuk perubahan organisasi	Efeknya pada pekerjaan & karir	Dampak psikologi individual	Strategi yang bersifat memperbaiki & mengurangi
<i>Downsizing</i>	<i>Job security</i>	<i>Anxiety</i>	<i>Openness & involvement</i>
<i>Delaying</i>	<i>Plateauing</i>	<i>Lowered self-esteem</i>	<i>Delegation & self-management</i>
<i>Decentralization</i>	<i>Segmentation & Fragmentation</i>	<i>Competitive behaviors</i>	<i>Teambuilding & mobility</i>
<i>Reorganization</i>	<i>Displacement</i>	<i>Frustration</i>	<i>Self appraisal & pathfinding</i>
<i>Cost-Reduction</i>	<i>Work Intensification</i>	<i>Stress</i>	<i>Time and task management</i>
<i>IT Inovation</i>	<i>Deskilling</i>	<i>Lowered self efficacy</i>	<i>Reskilling</i>
<i>Competency Measurement</i>	<i>Obsolescence</i>	<i>Self defense</i>	<i>Coaching & mentoring</i>
<i>Performance Related</i>	<i>Individualism & Politics</i>	<i>Low trust behaviors</i>	<i>Team-based objectives & feedback</i>

Organisasi saat ini dituntut untuk lebih fleksibel dan lincah, dan untuk itu organisasi perlu dukungan orang-orang yang mampu mengatur dirinya sendiri (*high self-management*). Atas tuntutan seperti itu, maka paradigma karir pun berubah. Karir dalam konsep baru merupakan rangkaian pekerjaan atau tugas yang disesuaikan dengan kepentingan dan tujuan individu. Konsep ini sering disebut dengan *protean career*. Karir abad 21 akan menjadi *protean*, suatu karir yang dikendalikan oleh individu, bukan organisasi, dan akan ditemukan kembali oleh individu dari waktu ke waktu, ketika individu dan lingkungan berubah (Allred, Snow dan Miles, 1996). Dalam konsep karir *protean* ini, organisasi tidak lagi terlalu banyak mencampuri rencana karir seseorang. Karir dalam konsep yang baru dapat

diartikan sebagai suatu rangkaian kerja seseorang yang tidak beraturan bentuknya (bukan merupakan suatu rantai panjang) sepanjang kehidupan kerjanya, dan lebih mengarah pada pencapaian prestasi atas suatu pekerjaan yang ditandai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas tanggung jawab yang diterima individu. Karyawan akan menentukan sendiri arah karirnya sesuai dengan nilai, kekuatan, kelemahan, dan kemampuan yang dimiliki. Karyawan diberikan kesempatan bahkan dituntut untuk bisa belajar (*learn how*), tidak sekedar tahu bagaimana menyelesaikan suatu tugas, tetapi juga mengapa tugas itu harus dikerjakan, dan kepada siapa dia harus bertanggung jawab. Kompetensi dipandang sebagai suatu kemampuan individu yang diperoleh dari suatu tim kerja melalui pemberian berbagai macam tanggung jawab pekerja. Individu dituntut untuk mampu mengatur dirinya sendiri artinya karir tidak lagi dipengaruhi oleh atasan melainkan menjadi tanggung jawab individu, dan dituntut untuk memiliki peran *multiskilled specialist* (spesialis dan mempunyai keahlian yang beragam).

Dalam karir *protean*, perubahan karir sangat dipengaruhi oleh perubahan nilai, kepentingan, dan kemampuan individu. Tujuan dari karir bukan lagi promosi atau posisi yang lebih tinggi, melainkan sukses psikologis, yaitu perasaan bangga atau senang atas pencapaian suatu tujuan dalam hidupnya yang tidak terbatas pada prestasi kerja yang biasanya dicerminkan dari kenaikan gaji atau promosi jabatan. Contoh sukses psikologis adalah kebahagiaan keluarga dan kesehatan. Tujuan seperti ini sangat dipengaruhi oleh dua pihak yaitu kemampuan dan tujuan individu serta kemampuan organisasi untuk menyediakan peluang-peluang karir. Mengejar karir *protean* memerlukan kesadaran (*self-awareness*) dan tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) yang lebih tinggi. Karir dengan konsep baru juga mempunyai risiko yaitu dapat mengakibatkan anarki dan ketidak-efisienan sehingga potensial menimbulkan stres karena individu bertindak 'sok berkuasa' dan menentukan tujuan mereka sendiri.

Tabel 3 menunjukkan karir dan organisasi modern secara ringkas (Alfred, Snow dan Miles, 1996:21):

Tabel 3. Karir dan Organisasi Modern			
Struktur Organisasi	Alur Karir	Kompetensi Utama	Tanggung jawab untuk
Network	<i>Within & across</i> perusahaan	Teknis, komersil, kolaboratif dan penguasaan diri	Perusahaan dan individu
<i>Cellular</i>	Profesional independen	Teknis, komersil, kolaboratif, kepemimpinan dan penguasaan diri	Individu

Kompetensi Spesifik Dalam Organisasi *Cellular*

Pada model karir di abad ke-21, pertumbuhan akan merupakan suatu proses dari pembelajaran berkelanjutan yang dipenuhi oleh suatu kombinasi menyangkut orang, tantangan pekerjaan, dan hubungan. Kunci untuk keberhasilan karir pada masa mendatang lebih dicerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimilikinya. Karir abad ke-21 memerlukan suatu kompetensi yang berbeda. Kompetensi spesifik yang harus dimiliki individu untuk mencapai sukses dalam organisasi abad ke-21 adalah (Alfred, Snow dan Miles, 1996:23-25):

1. *Knowledge-Based Technical Speciality*. Suatu karir managerial di masa mendatang akan dibangun berdasarkan suatu keahlian teknis khusus. Para manajer di masa mendatang akan memerlukan penguasaan komputer lebih baik dibanding para manajer masa kini. Informasi akan menjadi mekanisme kunci dimana *problem solving* kolaboratif terjadi. Bukan hanya ketrampilan pengolahan informasi yang menjadi penting dimasa mendatang, namun kemampuan untuk mengelola informasi dalam bentuk masukan yang berbobot dan kegunaan praktis yang akan menyediakan sisi yang kompetitif.
2. *Cross-Functional and International Experience*. Para manajer nantinya akan membutuhkan pengalaman *cross-functional* yang luas. *Multicultural* dan pengalaman internasional juga akan bernilai seperti halnya organisasi *cellular* yang paling kecil memperluas jangkauan mereka kedalam gelanggang bisnis internasional.
3. *Collaborative Leadership*. Untuk kedua organisasi baik organisasi *cellular* maupun *network*, kemampuan kolaboratif akan menjadi lebih penting untuk menyetarakan diri dengan pekerjaan organisasi. Dalam organisasi *network*, ketrampilan *referral*, ketrampilan *partnering*, *relationship management*, dan kemampuan kolaboratif lainnya merupakan sentral untuk manajemen yang efektif. Organisasi *cellular* akan lebih tergantung lagi pada kemampuan kolaboratif, ketika tim proyek menjadi unit pengaturan yang utama. Kemampuan individu untuk mengintegrasikan diri dengan cepat ke dalam lingkungan tim, baik sebagai anggota ataupun pemimpin, akan sangat diperlukan untuk kesuksesan tim. Individu yang memilih untuk bekerja sebagai para profesional yang independen, bergerak dari pemberi kerja ke pemberi kerja lain pada suatu proyek dasar, akan banyak mempengaruhi karir mereka untuk dilibatkan dalam aktivitas *team-based*.
4. *Self-Management Skills*. Yang paling diutamakan dalam organisasi *cellular* yang tidak berisi hirarki atau aturan managerial adalah bahwa individu harus mengatur diri mereka. Individu juga harus perlu dilengkapi dengan ketrampilan *self-governance*. Ini akan meliputi kesediaan untuk bertindak secara etis, kemampuan untuk membatalkan peluang jangka pendek yang merugikan prospek jangka panjang, dan terutama tinjauan masa depan untuk merencanakan langkah karir berikutnya yang bermanfaat. Aspek yang terkait dengan proses mengatur diri adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan berkeluarga.
5. *Personal Traits*. Sifat individu akan selalu memainkan peran penting dalam pengembangan profesional. Fleksibilitas merupakan sifat yang harus dimiliki oleh manajer mendatang, karena otonomi yang dimiliki individu akibat adanya pergeseran dari organisasi yang bersifat birokratis ke *cellular*. Sifat yang dapat

dipercaya dan integritas akan jadi atribut pribadi yang menunjang dalam suatu peningkatan kolaboratif dan penguasaan tempat kerja.

Konsekuensi yang Dihadapi Sumber Daya Manusia di Abad ke-21 dan Solusinya

Perubahan mencerminkan suatu pergeseran dari komitmen jangka panjang menjadi komitmen jangka pendek, dari kepastian menjadi ketidakpastian penghargaan, dari kepemilikan karir perusahaan menjadi kepemilikan karir individu, dan dari *loyalty* timbal balik permanen menjadi aliansi oportunistik temporer (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995). Perubahan yang paling jauh terjangkau untuk karir berasal dari perubahan bentuk organisasi dan pekerjaan dengan teknologi informasi. Mobilitas karir dimudahkan melalui pergerakan bentuk organisatoris yang lebih fleksibel. Di dalam pencarian cara kerja baru, batasan-batasan hirarki yang tradisional, geografi dan fungsi dihilangkan, dan direstrukturisasi, membangun aliansi dan fleksibilitas yang mengakibatkan pengembangan korporasi tanpa batasan-batasan (Hirschorn & Gilmore, 1992:104). Setiap manajer sumber daya manusia yang senior dilibatkan dalam strategi tingkat atas perusahaan, dan masing-masing mengindikasikan bahwa mobilitas karir teristimewa diantara staf yang profesional dan staf yang terlatih merupakan masalah utama. Mobilitas karir *inter-organizational* yang dilakukan individu mempengaruhi organisasi melalui *labour turnover* dan kehilangan bakat. Dalam situasi yang berubah-ubah, organisasi sulit menciptakan kestabilan 'inti' organisasi berkenaan dengan kompetensi dan budaya.

Parker dan Inkson (1999:76) menegaskan bahwa bagi para manajer, hasil yang paling nyata dari perubahan adalah masalah *labour turnover*. Inisiatif perubahan yang terjadi dalam organisasi memberikan konsekuensi tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi individu. Konsekuensi penting lainnya yang juga dihadapi sumber daya manusia adalah *loss of commitment by workforce*, masalah yang berkelanjutan dalam area yang spesifik, ketidakstabilan dalam budaya organisasi, *loss of intellectual property*, tingkat pengembalian investasi yang negatif dalam sosialisasi awal dan pelatihan, serta gangguan kelompok intra-organisasional dan hubungan ekstra-organisasional.

Perubahan yang terjadi dalam organisasi perlu mempertimbangkan unsur-unsur *incremental* dari keberadaan *reengineered overnight* dan perubahan perlu melalui tahapan yang matang (Parker dan Inkson, 1999:80 – 83), sebagai berikut:

1. Mengurangi batasan-batasan internal (*reduce internal boundaries*)

Satu pendekatan untuk memperlambat *turnover* adalah mendorong perpindahan atau pengurangan batasan-batasan dalam organisasi. Batasan-batasan ini sering diciptakan oleh penyusunan piranti struktur organisasi, seperti tingkatan hirarki, deskripsi tugas, dan departementalisasi spesialis, yang memusatkan ketrampilan dan mendorong individu untuk belajar atau mengejar parameter luar yang ketat. Perusahaan retail telah menemukan manfaatnya untuk meningkatkan penggunaan istilah 'peran' yang lebih fleksibel dibandingkan 'pekerjaan'. Pemberian tanggung jawab karyawan untuk 'pekerjaan inti ditambah proyek', yaitu tugas temporer yang baru yang memudahkan pengembangan individu sebagai tambahan terhadap pekerjaan reguler yang rutin. Di dalam inisiatif seperti ini, organisasi mengenali bahwa melalui keterlibatan individu dalam perluasan peran dan aktivitas proyek, dapat membantu individu untuk menambah 'modal karir'-nya dan menjadi suatu *co-investor* di dalam karirnya.

2. Mendorong kesetiaan dengan mobilitas pendukung (*encourage loyalty by supporting mobility*)

Suatu kebijakan yang sesuai akan mendorong karyawan, yang sering merahasiakan aspirasi mereka untuk mobilitas karir karena takut menjadi sedemikian 'tidak setia', untuk menjadi jujur dan terbuka mengenai aspirasi ini. Ini memberikan kesempatan organisasi untuk melakukan diskusi otentik dengan mereka mengenai masa depan mereka dan untuk bereaksi terhadap kebutuhan riil mereka. Di satu sisi, ketrampilan yang ditanamkan oleh organisasi dalam pengembangan karyawan, akan membuat mereka lebih dapat dipasarkan di tempat lain. Tetapi di sisi lain, semakin organisasi menyediakan peluang untuk pertumbuhan pribadi, akan semakin sedikit kemungkinan karyawan akan ketinggalan.

3. Mendidik manajemen dalam realita yang baru (*educate management in the new realities*)

Karena pengembangan karir individu mengikat aktivitas pekerjaan sehari-harinya dengan sangat baik, keterlibatan pengelolaan aktivitas tersebut kritis. Ini membutuhkan kesadaran yang tinggi, terutama mengenai peran jangka panjang seorang manajer dapat dimainkan. Fokus diperlukan tidak hanya pada masalah pemanfaatan karir individu sehingga ketertarikan organisatoris secara langsung dijumpai, tetapi juga pada pendukung aspirasi individu yang ditentukan karirnya sendiri. Isu utama untuk manajer *long-serving* memperhatikan perubahan asumsi kesetiaan mereka sendiri. Aspek sistem ketenagakerjaan yang dirancang untuk mendorong kesetiaan managerial mungkin telah berubah. 'Sindrom ketidaksetiaan' mungkin diperlakukan oleh suatu *platform* hubungan ketenagakerjaan yang baru didasarkan pada ketertarikan komunal dan pengaturan proyek jangka pendek.

4. *Reconceptualize* manajemen sumber daya manusia, baik sebagai suatu filosofi dan sebagai fungsi (*reconceptualize HRM, both as a philosophy and as a function*)

Penekanan peran organisasi secara keseluruhan dari tingkatan manajer dan file dalam kemudahan pendekatan baru ke manajemen masyarakat berdasarkan pada penerimaan dan pengenalan dari peristiwa 'karir *mobile*'. Dengan tingginya *labour turnover* dan meningkatnya mobilitas melampaui batasan-batasan organisasi, hal ini mungkin menjadi penting bagi organisasi untuk mengembangkan pengetahuan lebih baik, dan kepekaan untuk pasar pekerja eksternal.

Menurut Ron Ashkenas (2001), organisasi harus melepaskan diri agar dapat mengikuti gelombang perubahan dan bergerak ke berbagai arah dengan cepat dan fleksibel serta berinovasi terus menerus. Agar dapat melakukan hal tersebut, empat jenis batas harus dapat dibuat lebih mudah ditembus dan fleksibel, yaitu:

1. Vertikal yaitu batas antara tingkat dan jenjang pada manusia.

Pada saat batas-batas dibuat lebih tembus, posisi dan pangkat tidak begitu relevan dibandingkan dengan kemampuan. Ini biasanya berdampak pada pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih baik, dan dibuat lebih dekat ke tindakan dan lebih dekat ke akses ide dari siapapun, dimanapun ia berada dalam organisasi tersebut. Sebagai contoh, *Kline Beecham*, ingin memperbaiki proses pengelolaan data percobaan klinis, semua orang dalam organisasi pada semua tingkat, berpartisipasi dalam dialog selama dua bulan tentang cara-cara

alternatif untuk melanjutkan proyek tersebut. Melalui konferensi, gugus tugas, dan forum elektronik, puluhan ide baru muncul, yang akhirnya berdampak pada pengurangan dalam waktu proses pengembangan obat.

2. Horisontal yaitu batas antara fungsi dan disiplin.

Dengan menambah daya tembus pada batas-batas horizontal, pertikaian atas wilayah dan daerah kekuasaan diganti oleh fokus pada bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagai contoh, dalam bisnis eceran *Fidelity Investment* sebuah kolaborasi antara bagian-bagian operasi, pemasaran, sistem, telepon dan cabang membantu perusahaan memposisikan kembali perusahaan berdasarkan kebutuhan segmentasi konsumen, seperti pendidikan dan perencanaan pensiun. Kolaborasi tersebut juga merampingkan prosedur-prosedur dan pelayanan kepada konsumen, yang menghasilkan laporan-laporan yang dijadikan satu, prosedur aplikasi yang disederhanakan dan tanggapan yang lebih efektif. Dan semua ini dilakukan tanpa mengubah struktur dasar organisasi.

3. Eksternal yaitu batas antara perusahaan dan pemasoknya, pelanggan dan regulator.

Secara tradisional, organisasi membentuk hubungan “kami-mereka”, dengan pihak luar yang berhubungan dengan mereka, dan mereka melakukan usaha dengan negosiasi, menawar harga, menggunakan taktik tekanan, menahan informasi atau mengadu domba konsumen atau pemasok satu dengan yang lainnya. Apabila mentalitas “rantai makanan” ini diganti oleh fokus pada rantai nilai, efisiensi dan inovasi dapat diperkenalkan pada seluruh system suplai produk atau jasa. Sebagai contoh, *GE Lighting* telah membentuk aliansi dengan jaringan pengecer. Dalam pengaturan ini, perusahaan-perusahaan beroperasi hampir sebagai satu organisasi: pembelian di titik penjualan (*point-of-sale*) dilacak oleh GE, penjualan memicu pengiriman barang langsung ke toko, dan semua transaksi dilakukan secara elektronis. Penghematan dibagi menjadi antara perusahaan-perusahaan dan diteruskan kepada konsumen, suatu situasi *win-win* bagi semua pihak.

4. Geografis yaitu batas antara lokasi, budaya dan pasar.

Perbedaan budaya, keunikan pasar, atau logistik dunia, yang seringkali muncul akibat kebanggaan nasional, batas-batas ini dapat mengisolasi ide-ide inovatif dan menimbulkan persaingan antara kantor pusat dan unit-unit di lapangan. Apabila batas-batas geografis dibuat lebih transparan, perusahaan-perusahaan dapat lebih cepat menggunakan sukses-sukses dari unit di wilayah lain di dunia. Contohnya, Price Waterhouse & Co. sekarang menggunakan sistem *groupware* untuk menciptakan proposal yang dapat diperkaya dengan input dari duapuluhan kantor di seluruh dunia.

Manajemen Karir yang Efektif

Dengan tingginya *labour turnover* dan meningkatnya mobilitas melampaui batasan-batasan organisasi, hal ini mungkin menjadi penting bagi organisasi untuk mengembangkan pengetahuan lebih baik, dan kepekaan untuk pasar pekerja eksternal. Daripada menekankan kendali, dan pengembangan terencana, organisasi *tenaga kerja (workforce)* yang 'permanen', manajemen sumber daya manusia mungkin semakin meningkatkan peran dalam mengembangkan *joint venture* (usaha bersama) secara temporer dengan aktor karir yang *mobile* (termasuk pemborong, para manajer sementara, dan konsultan).

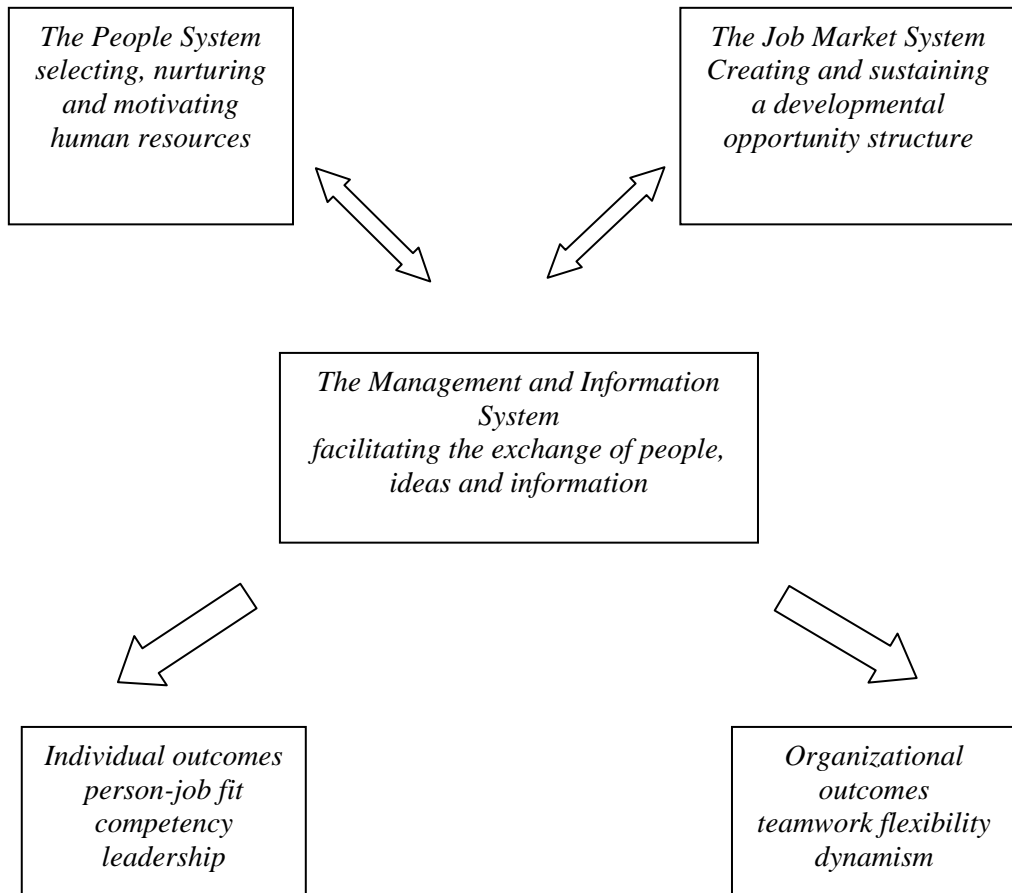
Organisasi dapat melakukan *outsource* apapun, kontrak dalam pengembangan dan pelatihan, dan mendapatkan hubungan kerja spesialis saat diperlukan. Spesialis SDM tidak perlu *in-house*. Pekerjaan manajemen sumber daya manusia cenderung untuk 'mengisi *gap*', secara khas melihat mobilitas karir, sedikitnya dalam konteks organisasi mereka, sebagai suatu pemecahan masalah. Dalam pelaksanaannya, mencerminkan asumsi sumber daya manusia yang konvensional. Tetapi mobilitas karir adalah juga suatu kesempatan untuk diserap. Mobilitas menyediakan suatu kesempatan yang tidak hanya untuk pembuat *relationship* temporer seperti para agen eksternal, tetapi juga untuk organisasi yang mencari kompetensi mereka untuk dibangun dalam jangka panjang.

Penekanan dalam membangun dan menahan sumber daya harus difokuskan kembali dari orang-orang yang menghasilkan pengetahuan kepada pengetahuan yang mereka bawa. Itu memunculkan bahwa manajemen sumber daya manusia, baik yang dipraktekkan dari dalam organisasi atau diambil dari di tempat lain, mungkin menjadi sedikit *acquirer*, pengontrol dan pengembang suatu 'kepemilikan' angkatan kerja perusahaan, dan lebih menjadi perantara antara perusahaan yang mengembangkan strategi tanpa batas dan individu yang mengejar karir tanpa batas.

Karir dan organisasi harus tetap saling mendukung satu sama lain, tetapi yang dinamis antara keduanya harus ditekankan bahwa kontribusi karyawan bukanlah *dependent* pada organisasi tetapi adalah saling ketergantungan (*interdependent*) dengan hal itu. Dinamis yang baru menciptakan secara konstan pengembangan *partnerships* (persekutuan, perkongsian) dan *network*. Konseptualisasi ini mengimplikasikan bahwa organisasi itu, bukannya memandang pemborong dan karyawan sebagai sumber daya manusia, yang harus diatur, mereka harus dipandang sebagai mitra di dalam suatu *joint venture*. Jika fungsi sumber daya manusia mempunyai tujuan, hal tersebut bukan untuk mengatur sumber daya tetapi untuk membangun hubungan dengan mitra bisnis.

Manajemen karir yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya untuk mendorong individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Organisasi akan memberikan kesempatan untuk semua individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta mengembangkan karirnya. Manajemen karir dalam karir tanpa batas akan dipergunakan oleh individu untuk meminimalkan kesalahan penempatan *person-role*, mengembangkan kompetensi, dan menempatkan individu dalam posisi kunci, khususnya posisi kepemimpinan. Untuk menemukan sasaran hasil ini, manajemen karir harus menghubungkan sistem orang (*people system*) dan *job market system* melalui sistem informasi dan manajemen (Nigel Nicholson, 1996 : 48), dapat dilihat dalam Gambar 1.

Gambar 1. Pengembangan Karir – Suatu pandangan sistem



Metode manajemen sumber daya manusia sebagian besar telah didedikasikan secara tradisional untuk aktivitas sistem orang, melalui metode seleksi, penilaian, dan pelatihan. Hal tersebut telah dilakukan dengan sangat sistematis, dan data dari sistem orang digunakan untuk membuat keputusan mengenai alokasi karir. Sistem informasi dan manajemen telah menjadi tanggung jawab dari manajemen sumber daya manusia dan senior lini, yang mengambil data dari sistem orang. Para manajer sistem informasi dapat membantu individu dalam mengembangkan karir dan secara otomatis mempertahankannya (James & Gary, 2000).

Kegagalan dalam manajemen karir telah menghasilkan dua kelemahan utama, keduanya dikaitkan dengan sistem *job market*, yaitu: pertama, tidak adanya pengetahuan tentang organisasi sebagai suatu struktur kesempatan, tentang sistem

job market sebagai rangkaian potensi untuk pengembangan. Kelemahan yang kedua adalah penggunaan pengetahuan yang tidak mencukupi tentang sistem orang dan *job-market*. Bakat para manajer merespon dengan mengelola karir mereka sendiri di luar pasar tenaga kerja internal perusahaan itu.

Perubahan yang paling jauh terjangkau untuk karir berasal dari perubahan bentuk organisasi dan pekerjaan dengan teknologi informasi. Struktur dan pekerjaan sedang diubah, tetapi perubahannya tidak seimbang melampaui organisasi dan masyarakat. Maka dalam abad ke-21 dapat dilihat hasil dari dua kekuatan untuk inovasi, sebagai peluang kelanjutan organisasi untuk bertumbuh, dan itu tradisi, sehingga jalan hidup dan pekerjaan menjadi bernilai dan berharga. Hasilnya akan menjadi keanekaragaman yang jauh lebih besar dari jenis organisatoris dalam masyarakat, jauh lebih bervariasi dan kompleks peran di antara mereka, dan meningkatkan kemungkinan untuk mobilitas dan perubahan. Manajemen karir dalam keadaan ini akan memerlukan suatu campuran unsur-unsur desentralisasi dan sentralisasi. Unsur sentralisasi berkaitan dengan penyusunan/pemeriksaan informasi tentang sistem *job market* dan orang-orang di dalam dan di antara organisasi. Di dalam perusahaan berarti bahwa spesialis profesional harus meyakinkan bahwa informasi yang relevan dapat diperoleh dan digunakan. Di antara perusahaan berarti bahwa beberapa database pada orang dan pekerjaan dalam sektor dan wilayah tersedia. Unsur desentralisasi berkaitan dengan bagaimana individu dapat menggunakan sistem tersebut. Jenis agensi dan media dengan akses yang terbuka dapat membantu untuk memperbaiki properti dari *human capital market* yang terbuka, daripada memenuhi kecenderungan saat ini untuk melanjutkan ke segmen, membagi, dan menghalangi mobilitas.

Penutup

Organisasi *cellular* merupakan organisasi modern abad ke-21 yang memberikan kemudahan mekanisme untuk mempromosikan peningkatan dan aplikasi pengetahuan yaitu keahlian intensif dari keanggotaannya. Kesuksesan organisasi *cellular* akan tergantung terutama pada ketrampilan *leadership* dan *self-governance*, karena hubungan manajemen dan kepercayaan akan menjadi pondasi bagi masing-masing organisasi *cellular*. Organisasi *cellular* memerlukan individu yang memiliki kompetensi spesifik seperti *knowledge-based technical speciality*, *cross-functional and international experience*, *collaborative leadership*, *self-management skills*, dan *personal traits*.

Karir abad ke-21 bersifat "*self manage*", artinya karir menjadi tanggung jawab individu bukan lagi tanggung jawab atasan atau organisasi. Individu tidak hanya dituntut untuk mampu mengendalikan diri dan karirnya tetapi juga dituntut untuk memiliki keahlian yang beragam. Pembelajaran individu diperoleh dari pengalaman-pengalaman yang dialami khususnya dalam pengalaman bekerja secara tim. Hubungan inter dan ekstra organisasi menjadi penting bagi individu dalam menimba pengalaman yang lebih luas dan pada akhirnya dapat juga mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen karir yang efektif dapat meminimalkan kesalahan penempatan *person-role*, mengembangkan kompetensi, dan menempatkan individu dalam posisi kunci, khususnya posisi kepemimpinan. Manajemen Karir yang efektif membutuhkan sistem informasi dan manajemen untuk memfasilitasi pertukaran orang, ide, dan informasi dalam hubungan antara sistem orang (seperti: menyeleksi,

menempatkan, memotivasi sumber daya manusia) dan sistem *job market* (seperti: menciptakan dan menyokong suatu struktur peluang pengembangan). Dampak manajemen karir yang efektif bagi organisasi adalah terbentuknya kerja tim, adanya fleksibilitas dan dinamisme kerja.

Daftar Pustaka:

- Alfred, Brent B., Snow, Charles C., dan Miles, Raymond E. 1996, "Characteristics of managerial careers in the 21th Century," *Academy of Management Executive* 10(4):17-27.
- Arthur, M.B., dan Rousseau, D.M. 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Ashkenas, R., Jick, T. Ulrich, D. dan Kerr, S. 1995. *The Boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Erkaningrum, Indri. 2003. *Paradigma Baru. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta : Amara Books.
- Hall, Douglas T. 1996, "Protean careers of the 21th Century," *Academy of Management Executive*, 10(4):8-16.
- Kurnia, Meika. 2002, "Sistem karir dan pengembangan karir di organisasi tanpa batas," *Usahawan*, No. 4 Th. XXXI.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.
- Nicholson, Nigel. 1996, "Career systems in crisis: change and opportunity in the information age," *Management Executive* 10(4):40-50.
- Parker, Polly dan Inkson, Kerr. 1999, "New forms of career: the challenge to human resource management," *Asia Pasific Journal of Human Resources* 37(1):76-85.
- Ulrich, Dave. 1996. *Human Resource Champions. The Next Agenda For Adding Value and Delivering Result*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.