

MANAJEMEN KARIR TANPA BATAS

Muniya Alteza

Abstract

The dynamic, turbulent and constantly changing business environment dictates the rise of new organizational structure which is more flexible and adaptive, called boundaryless organization. This phenomena must followed by the shift of human resource practise included career management. The traditional career paradigm which considered employee as an individual who entered the a firm, worked hard, performed well, was loyal and commited and thus received greater rewards and job security has been replaced by a new paradigm based on continous learning and identity change. The new boundaryless career contract, protean career are characterized by psychological success as the ultimate career individual must be able to acquire metaskills, that is learning how to learn. An effective career management conducted by both individual and organization also needed to manage a successful boundaryless career for employee.

Keywords: *Boundaryless career boundaryless organization protean career organisasi career management*

PENDAHULUAN

Di masa sekarang ini setiap pelaku bisnis dihadapkan pada lingkungan yang sangat dinamis, kompetitif dan penuh ketidak pastian. Hal ini dilatar belakangi berbagai perubahan yang muncul, diantaranya adalah perubahan demografis dan tenaga kerja, timbulnya biaya yang meningkatkan tekanan pada laba, perkembangan teknologi informasi yang pesat, dan meningkatnya hubungan, kerja sama, serta kompetisi multinasional ataupun multilateral (Schuler dan Walker, 1990). Semua perubahan tersebut telah menciptakan realitas kompetisi baru berupa persaingan yang berbasis pada pengetahuan dan kompetensi. Oleh karena itulah diperlukan pergeseran paradigma manajemen dan transformasi organisasi untuk mempertahankan daya saing. Organisasi harus dapat mengembangkan kapabilitas, ketrampilan, kemampuan, sikap dan perilaku organisasional dan manajerial yang baru, termasuk dalam bidang sumber daya manusia. Terlebih lagi sekarang sumber daya manusia telah dipandang sebagai aset terpenting perusahaan yang menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Transformasi organisasi dan praktek manajemen baru tersebut bertujuan menjadikan organisasi dapat bersaing secara kompetitif dengan organisasi lainnya terutama dalam lingkup global. Salah satu usaha yang dilakukan adalah kecenderungan mengelola organisasi dengan jumlah sumber daya manusia yang lebih sedikit, level manajemen yang lebih ramping, datar dan fleksibel (Walker, 1995) sehingga organisasi dapat bergerak lebih lincah dan adaptif terhadap setiap jenis perubahan. Organisasi lalu berusaha melakukan berbagai perombakan struktur organisasi mulai dari *downsizing*, *delayering*, *flattening*, *reorganization* dan lain sebagainya.

PARADIGMA ORGANISASI TANPA BATAS

Upaya transformasi menuju terciptanya fleksibilitas dan efektivitas organisasi juga dapat dilakukan melalui pembentukan organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*), yaitu sebuah organisasi dimana aturan-aturan di dalamnya yang berkaitan dengan keanggotaan, identitas, dan tanggung jawab pekerjaan menjadi ambigu (Miner dan Robinson, 1994). Selama ini dalam organisasi dikenal adanya empat tipe batasan organisasional, yang terdiri dari batasan vertikal yaitu antar berbagai tingkatan dan jabatan antar orang-orang dalam organisasi, batasan horizontal yaitu antar berbagai fungsi dan departemen, batasan eksternal yaitu antara organisasi dengan

pemasok dan konsumen dan batasan geografis yaitu antar negara, budaya dan pasar (Nelson, 1996). Menurut Ashkenas et al. Dalam nelson, 1996), dalam organisasi tanpa batas maka batasan-batasan tersebut tidak lagi dipakai untuk memisahkan individu, tugas, proses maupun tempat tetapi membantu sumber daya manusia untuk melakukan pergerakan ide, informasi, keputusan, talenta maupun tindakan di mana mereka diperlukan.

Seiring dengan berkembangnya bentuk organisasi tanpa batas maka terjadi pula perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hilangnya batas antar departemen dan fungsi membuat peran karyawan menjadi kabur. Dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi tidak lagi menggantungkan diri sepenuhnya kepada karyawan tetap, tetapi juga dari karyawan temporer, pekerja paruh waktu dan *outsourcing*. Bentuk organisasi tanpa batas yang banyak mendasarkan diri pada variasi organisasi virtual, tim kerja, pemberdayaan organisasi, dan *reengineering* juga mengubah tuntutan pada karyawan. Individu sekarang harus memiliki keahlian yang beragam (*multiskilled*) agar dapat bekerja melintasi batasan fungsional secara mudah (Waterman, 1994). Perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia ini tentunya juga berimplikasi pada berbagai praktek sumber daya manusia mulai dari perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, serta manajemen karir (Nelson, 1996).

PERGESERAN SISTEM KARIR

Perkembangan struktur organisasi menuntut pula adanya pergeseran karakteristik dan atribut manajerial. Allerd et al. (1996) menjelaskan alasan yang mendasari mengapa perubahan struktur organisasi mempengaruhi perubahan karir manajerial, yaitu:

1. Struktur organisasi menentukan kompetensi manajerial inti yang dibutuhkan.
2. Struktur organisasi yang berbeda membutuhkan adanya bauran kompetensi manajerial yang berbeda. Semakin kompleksnya bentuk organisasi menuntut perubahan bauran kompetensi.
3. Melalui struktur organisasi ditunjukkan bagaimana pengelolaan karir dalam organisasi tersebut.

Karir Tradisional

Secara tradisional karir dipandang sebagai urutan pekerjaan dan jabatan yang dipegang oleh seseorang (Arthur dan Rousseau, 1996). Karir merupakan rangkaian promosi yang berfungsi sebagai transfer untuk mendapatkan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih banyak pada posisi yang lebih tinggi (Cascio dan Award, 1981). Dalam manajemen karir tradisional struktur organisasi bersifat hirarkis sehingga seseorang akan berusaha menduduki jabatan yang lebih tinggi secara bertahap sampai akhirnya mencapai posisi yang tertinggi. Semakin tinggi struktur organisasi maka semakin banyak pula peluang meniti karir bagi individu. Pengembangan karir individu mengutamakan tercapainya stabilitas karir dalam struktur organisasi dan adanya definisi pekerjaan yang jelas (Defillippi dan Arthur, 1994).

Peran manajer dipandang sebagai seorang generalis yaitu seseorang bertanggung jawab mengkoordinasikan usaha dan informasi untuk membantu karyawan mencapai karir yang diinginkan. Kompetensi karyawan yang dibutuhkan individu untuk menduduki suatu posisi tertentu pada suatu waktu ditingkatkan melalui berbagai pelatihan formal. Organisasi melakukan penilaian berdasarkan input dan kompensasi diberikan sesuai dengan pekerjaan. Bagi seorang karyawan, pekerjaan merupakan bentuk kontrak bahwa organisasi mampu menjamin keamanan pekerjaannya sehingga ia akan memberikan komitmen sepenuhnya kepada organisasi. Sistem manajemen karir bersifat paternalistik, terpusat dan *top down*. Pihak manajemen SDM-lah yang berkewajiban membuat keputusan pengelolaan karir dan menyediakan alat bagi manajemen ini untuk mengarahkan kesempatan dan pilihan karir karyawan. Oleh karena itu hanya dikenal perpindahan karyawan yang sifatnya vertikal melalui suatu hirarki tertentu.

Karir Tanpa Batas

Menurut Mirvis dan Hall (1994), karir dalam organisasi tanpa batas bersifat *cyclical*, yang ditandai dengan adanya perputaran keahlian-keahlian. Jalur karir tidak dibatasi oleh urutan kerja tertentu (Arthur dan Rousseau, 1996), sehingga sifatnya tidak terstruktur. Hal ini sesuai dengan karakteristik organisasi tanpa batas dimana struktur organisasinya dapat ditembus oleh setiap orang. Tuntutan kompetensi sumber daya manusia berubah sesuai perubahan peran manajer sebagai spesialis yang memiliki berbagai keahlian. Oleh karena itu kompetensi karyawan dikembangkan melalui pemberdayaan tim kerja, di mana seorang karyawan dapat diberi berbagai macam tanggung jawab yang berbeda.

Kontrak psikologis karyawan menunjuk pada kemampuannya untuk dipekerjakan sehingga ia akan bersifat fleksibel. Karir tanpa batas menuntut individu untuk selalu siap untuk di pindahkan ke mana pun, kapan pun untuk melaksanakan tugas apa pun. Ia tidak akan lagi hanya bergantung pada satu macam pekerjaan ataupun organisasi tertentu. Sepanjang hidupnya dimungkinkan ia untuk memiliki tidak hanya karir tunggal pada sebuah organisasi melainkan dapat berganti-ganti. Kondisi semacam ini oleh Brousseau et al. (1996) diidentifikasi sebagai masa kerancuan karir yang ditandai dengan: (1) Berubahnya konsep pekerjaan. Kebijakan mengorganisasikan pekerjaan dalam bentuk serangkaian tugas kepada sekelompok individu akan digantikan dengan mengorganisasikan pekerjaan ke dalam fungsi-fungsi tanpa adanya tugas tetap atau spesifik yang didefinisikan secara kaku; (2) Batalnya perjanjian antara pekerja dengan pemberi kerja. Kesepakatan kerja lama yang menyebutkan bahwa kelangsungan pekerjaan akan tergantung dari kinerja dan loyalitas pekerja tidak berlaku lagi. Hal ini didorong dengan banyaknya *downsizing*, *lay-off* dan sebagainya; (3) Berkurangnya hirarki. Keberadaan organisasi dengan hanya sedikit hirarki membuat model meiti karir secara vertikal sulit untuk dilakukan; dan (4) Munculnya generasi baru dan terjadinya pergeseran nilai-nilai kerja yang kurang memperhatikan komitmen organisasi.

Loyalitas individu dalam karir tanpa batas bersifat profesional. Seorang karyawan berbakat yang pindah bekerja di tempat lain tidak lagi dipandang mengkhianati organisasinya yang lama. Demikian pula sebaliknya apabila individu tidak dipekerjakan lagi oleh organisasi (Waterman, 1994). Oleh karena itu karyawan dituntut untuk tidak hanya memiliki keahlian spesifik saja, melainkan keahlian yang dapat dipindahkan ke beberapa organisasi sehingga mereka akan berdaya jual. Loyalitas dibangun organisasi dengan menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan pada saat ia masih menjadi anggota ataupun sudah pindah ke organisasi lain. Organisasi memiliki kebijakan untuk selalu berusaha menemukan tempat dalam organisasi bagi karyawan yang membutuhkan kesempatan pengembangan apabila dimungkinkan dan memberikan kesempatan bergabung kembali bagi individu yang berbakat meski sebelumnya ia telah keluar dan bekerja di organisasi lain.

Tabel 1. Perbedaan Sistem Karir

Journal Competency of Business

2017 Vol 1. No I

Dimensi	Paradigma Tradisional	Paradigma Tanpa Batas
Organisasi	Birokratis	Jaringan Kerja
Peran	Generalis	Speialis dengan berbagai keahlian
Kompetensi	Sistem, operasi	Tim Kerja, pengembangan
Penilaian	Input	Output
Kompensasi	Pkerjaan	Keahlian
Kontrak	Keamanan karir untuk komitmen karyawan	Kemampuan dipekerjakan untuk fleksibilitas
Manajemen Karir	Paternalistik	<i>Self-managed</i>
Mobilitas	Vertikal	Lateral

Sumber. Nicholson, N., 1996, "Career System in Crisis Change and Opportunity in the iformation Age", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, p.41.

Seorang karyawan juga dituntut untuk dapat memiliki kontrol pribadi dalam mengelola karirnya sendiri karena dalam paradigma tanpa batas karir bersifat *self-managed* dan tidak diatur lagi oleh organisasi. Di sini perpindahan karyawan terjadi secara lateral atau horizontal sesuai kompetensinya.

KARIR PROTEAN: WJUD KARIR TANPA BATAS

Hall (1996) merekomendasikan adanya bentuk kontrak karir baru sebagai perwujudan karir tanpa batas yaitu karir protean. Arti dari karir protean adalah karir yang dikendalikan tidak oleh organisasi melainkan oleh individu itu sendiri, dan di peroleh melalui pelatihan,

pengembangan, pendidikan, pengalaman dan pekerjaan individu dari berbagai organisasi dan lapangan kerja (Mirvis dan Hall, 1994). Nama protean ini berasal dari nama sewa Yunani kuno, Proteus yang artinya dapat berubah bentuk sesuai keinginannya.

Karakteristik dari karir protean tersebut adalah:

1. Kesuksesan psikologis.

Tujuan utama dari karir adalah tercapainya tujuan hidup individu yang tidak terfokus pada kenaikan gaji atau promosi jabatan, melainkan kedamaian hati, kesehatan dan kebahagiaan keluarga. Indikator keberhasilan tidak lagi terletak pada kesuksesan meniti tangga karir secara hirarkis ataupun kemampuan mengumpulkan kekayaan. Herb Shepard (dalam Hall, 1996) menyebutkan makna karir sebagai *path with a heart*, yaitu pilihan jalur karir yang benar-benar sesuai dengan keinginan nurani individu.

2. Tanggung jawab pengelolaan karir pada individu.

Organisasi tidak lagi menentukan rencana karir yang akan ditempuh seseorang. Individu memiliki kebebasan memilih arah karirnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Karir bukan lagi kontrak antara individu dengan organisasi melainkan merupakan kontrak antara individu dengan pekerjaannya itu sendiri. Untuk itulah maka karyawan harus selalu memperbaharui kompetensinya seiring dengan perubahan lingkungan dan organisasi.

3. Pembelajaran yang terus-menerus.

Pengembangan karir tidak lagi diukur berdasarkan usia dan tahapan hidup secara kronologis, tetapi dari pembelajaran yang terus menerus dan perubahan identitas. Karir tidak lagi dipandang sebagai *chronological age* melainkan merupakan serangkaian tahap-tahap pembelajaran singkat yang disebut dengan *career age*.

4. Sumber pengembangan.

Upaya pengembangan karir akan merupakan sebuah proses dari pembelajaran terus-menerus yang didorong oleh adanya kombinasi baik dari diri individu, tantangan kerja maupun hubungan antara manusia. Kondisi semacam inilah yang harus disediakan oleh organisasi untuk memfasilitasi pengembangan karir. Pelatihan

formal sering menjadi kurang relevan karena tidak sekedar mahal, tetapi juga memboroskan waktu dan tidak berhubungan dengan kebutuhan bisnis sekarang.

5. Profil kesuksesan

Permintaan di pasar kerja akan bergeser dari individu dengan kemampuan yang sifatnya *know how* menjadi *learn how*. Jaminan keamanan kerja berangsur-angsur dipandang kurang penting dan digantikan kemampuan untuk dipekerjakan secara fleksibel. Dalam era karir tanpa batas, keahlian yang dimiliki individu harus *marketable* sehingga akan menciptakan peluang, dan bukan sebaliknya (Arthur dan Rousseau, 1996).

Tabel 2. Karir Protean

Karakteristik Karir Protean
<ul style="list-style-type: none">• Tujuan utama: kesuksesan psikologis• Pengelolaan karir oleh individu bukan organisasi• Karir merupakan serangkaian perubahan identitas dan pembelajaran terus-menerus• Organisasi berperan menyediakan hubungan dan tantangan pekerjaan• Pengembangan karir tidak dilakukan melalui pelatihan formal dan mobilitas vertikal• Profil kesuksesan berasal dari kemampuan individu untuk dipekerjakan dan <i>learn how</i>

Sumber: Hall. D. T, 1996 "Protean Careers of The 21st Century", *Academy of management Executive*, Vol. 10, No. 4, p. 9.

MENGEMBANGKAN KARIR TANPA BATAS MELALUI KARIR METAKOMPETENSI

Supaya dapat memahami arah pengembangan karirnya dengan baik, maka setiap individu harus mengembangkan kompetensi baru yang berkaitan dengan manajemen diri dan karir. Anakwe et al. (2000) menyebutkan bahwa karir protean mensyaratkan penggunaan serangkaian keahlian tertentu yang akan membantu perubahan identitas individu dan kemampuannya

Journal Competency of Business

2017 Vol 1. No I

beradaptasi dalam lingkungan. Karena karir pada dasarnya merupakan proses pembelajaran yang terus-menerus maka individu harus mempelajari bagaimana mengembangkan pengetahuan dan adaptabilitas dirinya. Seluruh kemampuan ini oleh Hall (1996) sering disebut dengan *metaskill* yaitu keahlian untuk mampu melakukan pembelajaran bagaimana cara mempelajari suatu hal (*learning how to learn*).

Konsep pembelajaran yang dilakukan oleh seorang individu dapat dilihat dari dua dimensi seperti terlihat dalam tabel 3.

Tabel 3. Dimensi Obyek Pembelajaran

Jangka Waktu	Obyek Pembelajaran	
	Tugas	Diri Sendiri
Jangka Pendek	Meningkatkan Kinerja	Mengubah perilaku
Jangka Panjang	Meningkatkan adaptabilitas	Mengembangkan dan memperluas identitas

Sumber: Hall. D. T, 1996, "Protean Careers of The 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, p. 11.

Pembelajaran jangka pendek tentang tugas merupakan pembelajaran kinerja atau keahlian, sedangkan sikap pribadi seseorang misalnya: memahami stereotipe dalam keanekaragaman tenaga kerja sehingga dapat mengembangkan komitmen terhadap tim. Sedangkan pembelajaran untuk meningkatkan pelaksanaan tugas dalam jangka panjang mensyaratkan adanya pembelajaran untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi kerja sepanjang waktu dan pembelajaran diri mengenai identitas individu.

Pembelajaran adaptabilitas dan identitas tidak dapat dilakukan sendiri. Kemampuan ini dapat diperoleh dengan bantuan pembelajaran relasional melalui hubungan dan interaksi dengan orang lain. Dalam karir tanpa batas pembelajaran akan lebih bersifat kolaboratif yang dibutuhkan menurut Allred et al. Meliputi: (1) *Referall Skill*, yaitu kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dan menemukan solusi dalam organisasi tersebut maupun antar mitra-mitranya; (2)

Partnering skill, yaitu kapasitas untuk mengkonseptualisasikan, menegosiasi dan mengimplementasikan hasil yang saling menguntungkan; dan (3) *Relationship management*, mencakup kemampuan memberikan prioritas utama pada kebutuhan dan preferensi pelanggan dan mitra kunci. Joyce Fletcher (dalam Hall, 1996) membedakan tiga jenis kualitas interaksi relasional dalam kaitannya dengan pembelajaran yaitu:

1. *Interdependence*. Secara implisit dalam pembelajaran ini terkandung pengertian kesediaan individu menerima tanggung jawab untuk memberikan kontribusi aktif terhadap pengembangan orang lain dan mengenali kesempatan untuk berkembang melalui interaksi ini.
2. *Mutuality*. Hubungan relasional akan berkembang baik apabila ada pendekatan dan kesepakatan dari kedua belah pihak untuk tumbuh dan mengambil manfaat dari hubungan tersebut.
3. *Reciprocity*. Kedua belah pihak diharapkan akan sama-sama memiliki kemampuan meningkatkan perkembangan hubungan tersebut dan termotivasi untuk memanfaatkannya. Kondisi ini menuntut tanggung jawab dan keinginan keduanya untuk secara bergantian menjadi *teacher* maupun *learner*.

Faktor kunci lain yang akan mendasari pengembangan karir tanpa batas adalah kemampuan untuk mengenali dan menghargai adanya perbedaan sebagai sumber pembelajaran. Barbara Walker (dalam Hall, 1996) menunjukkan serangkaian kemampuan relasional yang memungkinkan individu untuk belajar dari perbedaan, yaitu: belajar memahami orang yang berbeda, belajar memahami diri sendiri dan belajar bagaimana bekerja dengan orang yang berbeda secara berbeda pula. Individu yang telah memahami nilai-nilai perbedaan dengan baik akan dapat mengembangkan serangkaian keahlian pribadi yang penting untuk pengembangan karir secara mandiri, *self-discovery*, komunikatif efektif, dan membangun hubungan kerjasama.

Sedangkan Allred et al. (1996) menjabarkan lima kategori *knowledge* yang diperlukan dalam pengembangan karir tanpa batas yaitu: (1) Pengetahuan yang berbasis keahlian teknis khusus. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah tuntutan penggunaan teknologi informasi; (2) Pengalaman lintas fungsional dari internasional. Pemahaman terhadap fungsi-fungsi lain dalam organisasi membantu individu bekerja sama dalam tim lintas disiplin. Demikian pula

halnya dengan pandangan global dan pengalaman internasional serta multikultural yang diperlukan seiring meluasnya daerah operasi organisasi melintasi batas antar negara; (3) Kepemimpinan kolaboratif.

Organisasi tanpa batas banyak bergantung pada keberadaan tim yang tidak hanya terdiri dari staf tetap melainkan juga temporer. Oleh karena itu kemampuan individu untuk secara cepat dapat menyatu dengan lingkungan kerja tim, baik sebagai pemimpin atau anggota akan sangat mempengaruhi kesuksesan tim; (4) Ketrampilan mengelola diri (*self management*) termasuk kemampuan mengakumulasi proses pembelajaran dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga; dan (5) *Personal traits* yang meliputi fleksibilitas, integritas dan kepercayaan. Kesemuanya ini merupakan atribut vital bagi individu dalam lingkungan kerja yang sifatnya kolaboratif. Greenhaus et al. (1995) menambahkan *environmental knowledge* memfokuskan pada pemahaman lingkungan tempat bekerja sehingga dapat mempercepat adaptabilitas dan fleksibilitas individu. Informasi yang memadai mengenai lingkungan akan membantu individu memahami dirinya, mempercepat penentuan tujuan karir yang realistis, dan mendorong penggunaan strategi karir.

MANAJEMEN KARIR YANG EFEKTIF

Keberadaan manajemen karir yang efektif oleh karyawan maupun organisasi dibutuhkan untuk dapat mencapai kesuksesan karir tanpa batas. Menurut Greenhaus dan Callanan (1994), manajemen karir didefinisikan sebagai sebuah proses dinamis di mana individu dapat memperoleh informasi mengenai segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, mengembangkan tujuan karir, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan karir. Manajemen karir yang efektif dapat memberikan manfaat, yaitu: mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan perannya, mengembangkan kompetensi dan mempersiapkan individu yang akan menduduki posisi kunci organisasi. Selain itu manajemen karir juga membantu terciptanya kombinasi berbagai bakat individu yang optimal untuk kerja tim, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis (Nicholson, 1996). Empat indikator manajemen karir yang efektif menurut Greenhaus dan Callanan (1994) adalah:

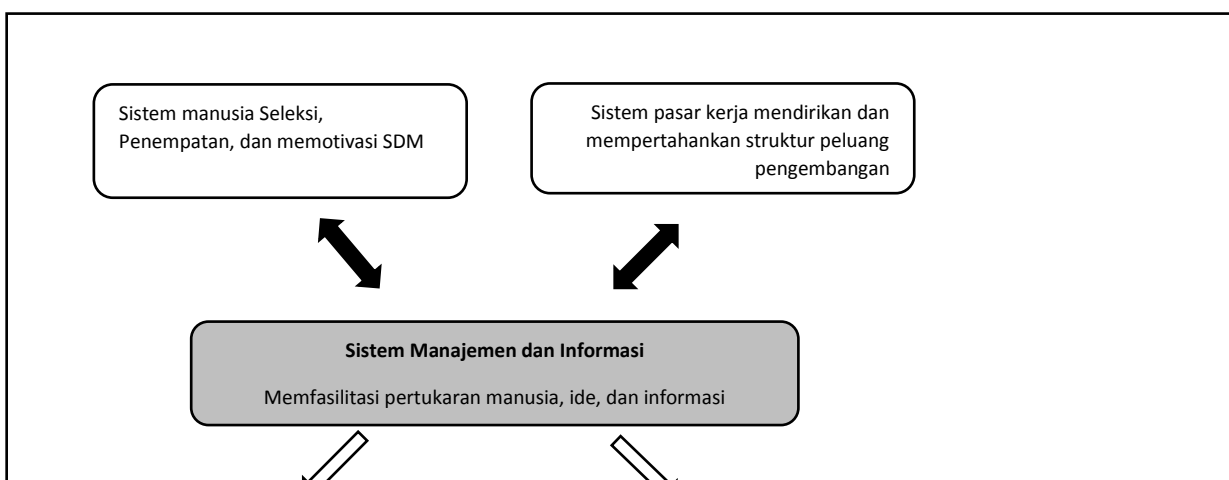
Journal Competency of Business

2017 Vol 1. No I

1. Pembelajaran individu. Adanya pembelajaran ini memungkinkan individu mengetahui kondisi dirinya, nilai seperti apa yang dianutnya dan bagaimana ia bekerja dalam organisasi.
2. Pengembangan tujuan karir. Penentuan karir sangat penting bagi karyawan maupun organisasi (Boulmetis, 1997). Tujuan karir haruslah jelas karena dapat memberikan gambaran yang jelas kepada karyawan mengenai masa depan merka untuk tercapainya kebutuhan yang utama (Greenhaus et al., 1995).
3. Strategi karir. Terdiri dari serangkaian aktivitas yang mempercepat implementasi rencana karir dalam lingkungan yang dinamis. Penerapan strategi karir ini membutuhkan adanya dukungan penuh dari organisasi tempat karyawan bekerja.
4. Pengambilan keputusan karir. Untuk dapat mendorong pengambilan keputusan karir yang tepat dibutuhkan adanya umpan balik dari berbagai pihak. Pengambilan keputusan karir mencakup pilihan-pilihan karir yang harus dibuat seseorang dalam lingkungan yang kompleks dan dipengaruhi karakteristik individual ataupun organisasi dan kondisi di luar organisasi (Hicks dan London, 1991).

Nicholson (1996) menyatakan bahwa kegagalan manajemen karir yang terjadi umumnya disebabkan oleh dua hal yang terkait dengan sistem pasar kerja, yaitu: (1) tidak memadainya pengetahuan mengenai organisasi sebagai struktur peluang dan pasar kerja sebagai rangkaian potensi pengembangan; dan (2) ketidakmampuan memanfaatkan pengetahuan mengenai sistem manusia dan pasar kerja. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan efektivitas yang diinginkan, manajemen karir harus mengkaitkan sistem manusia dengan sistem pasar kerja melalui sistem informasi dan manajemen seperti terlihat dalam gambar 4, sehingga tercapai pula keseimbangan antara *individual outcomes* dan *organizational outcomes*.

Gambar 4. Manajemen Karir Berdasarkan Pandangan Sistem



Individual outcomes:

- Kesesuaian orang __ pekerjaan
- Kompetensi
- Kepemimpinan

Organizational outcomes:

- Kerja Tim
- Fleksibilitas
- Kedinamisan

Manajemen Karir Individual

Orpen (1994) mendefinisikan manajemen karir individual sebagai usaha pribadi yang dilakukan individu untuk menunjang kemajuan karirnya. Individu memandang manajemen karirnya berjalan efektif apabila dapat mengakomodasi perubahan lingkungan, menyediakan peluang pengembangan dan dapat memperbaiki kesalahan serta kegagalan manajemen sebelumnya (Greenhaus et al., 1999).

Kesuksesan karir tanpa batas terutama didasarkan pada kemampuan karyawan mengembangkan kesadaran pribadi akan tanggung jawab karirnya. Manajemen karir akan semakin meningkat ke arah *do it yourself project*, yang artinya pengembangan karir akan seluruhnya menjadi tanggung jawab individu (Allred et al., 1996). Keseluruhan bauran kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap organisasi perlu dipahami secara jelas, sehingga individu dapat melakukan pembelajaran untuk mempersiapkan kompetensi yang diperlukan.

Untuk mendukung pengelolaan karir individu harus memiliki kemampuan *self-assesment* sehingga ia memahami keahlian dan minat masing-masing, memperkuat kemampuan dipekerjakan dan menemukan tipe pekerjaan yang paling cocok bagi dirinya. Pemahaman individu terhadap dirinya sendiri merupakan langkah awal dalam membentuk *self-managed career* (Waterman, 1994). Selain *self assesment*, Arthur dan Rousseau (1996) menyarankan perlunya pengetahuan mengenai *marketplace* untuk jasa yang disediakan oleh karir. Dengan mengetahui serangkaian peluang yang tersedia individu dapat memilih alternatif yang terbaik bagi pemanfaatan bakatnya sedangkan bagi individu yang hendak memulai karir profesionalnya dalam organisasi maka ia harus menganggap organisasi sebagai wadah penciptaan karir dan bukan penyediaan karir.

Manajemen Karir Organisasional

Manajemen karir organisasional meliputi berbagai praktek dan kebijakan organisasi untuk meningkatkan efektivitas karir karyawannya (Orpen, 1994). Dalam karir tanpa batas hubungan antara organisasi dengan karyawannya bukan lagi *parent-child relationship* melainkan *adult-adult relationship* (Waterman, 1994), sehingga organisasi hanya berperan sebagai fasilitator yang menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan mengembangkan keahlian sesuai tuntutan pasar kerja di dalam dan luar organisasi.

Hall (1996) menyebutkan bahwa meskipun kontrak karir baru sepenuhnya dikelola oleh individu, tetapi organisasi tetap berkewajiban mempersiapkan strategi manajemen karir bagi karyawannya. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh organisasi untuk mendukung karir tanpa batas adalah yaitu:

1. Menyediakan pusat karir.

Melalui pusat karir ini organisasi memberikan informasi mengenai peluang karir baik di dalam atau di luar organisasi dan membantu karyawan mengembangkan rencana guna mencapai pertumbuhan profesional (Waterman, 1994). Pengembangan pusat karir ini perlu didukung dengan teknologi informasi. Contohnya seperti di Apple Computer yang telah membangun *electronic campus* yaitu jaringan komputer yang menyatukan seluruh kegiatan operasinya. Hanya dengan mengakses komputer masing-masing, karyawan dapat memperoleh informasi karir yang diperlukan termasuk *refferal* yang terdiri dari buku-buku, asosiasi profesional, konferensi, kursus dan bahkan artikel yang direkomendasikan Apple untuk mendukung karir individu.

2. Menyediakan konselor karir.

Tanpa adanya konselor banyak karyawan merasa kesulitan memanfaatkan informasi karir yang telah disediakan organisasi, bahkan ada yang merasa enggan menggunakannya. Konselor juga membantu karyawan untuk mencapai kesuksesan psikologis sebagai tujuan karir dengan memberikan kesempatan kepada karyawan menyampaikan keluhan, kritik dan saran mengenai kesempatan pengembangan karir yang selama ini telah diberikan organisasi untuk kemudian diambil langkah perbaikan.

Agar dapat efektif maka organisasi harus dapat meyakinkan karyawan bahwa konselor benar-benar mewakili kepentingan mereka. Salah satu caranya adalah menggunakan jasa konselor independen dari luar organisasi, selain konselor internal organisasi. Kombinasi keduanya diharapkan memberikan masukan yang efektif bagi karyawan, karena konselor internal telah memahami budaya, operasi dan jaringan kerja dalam organisasi sedangkan konselor eksternal memberikan keahlian khusus, obyektivitas dan fleksibilitas biaya (Waterman, 1994).

3. Membangun Jaringan Karir.

Keberadaan jaringan karir yang luas akan memberikan kesempatan pembelajaran bagi karyawan. Salah satu konsep yang dapat dipakai adalah jalur karir ganda yang memungkinkan individu memikul lebih dari satu tanggung jawab.

4. Menyediakan program intervensi karir melalui hubungan dan tantangan kerja.

Karir tanpa batas dan tidak berpola linier dan selalu menuntut individu memiliki keahlian yang kompetitif dan *up to date*. Untuk mendorong individu selalu memperbaharui kompetensi yang dimilikinya maka organisasi harus secara kontinyu memberikan kesempatan pembelajaran melalui penciptaan lingkungan kerja yang sebanyak mungkin. Manfaat optimal dari manajemen karir tanpa batas dapat diperoleh apabila program yang dilakukan organisasi konsisten dan didukung elemen lain dari strategi bisnis dan sumber daya manusia (Waterman, 1994). Contohnya adalah sistem *reward* yang tidak mendasarkan diri pada suatu posisi dalam hirarki dan pengaturan jam kerja yang fleksibel sehingga karyawan memiliki waktu mengembangkan keahliannya. Oleh karena itu dibutuhkan keterbukaan dan komunikasi dua arah antara organisasi dan karyawannya. Pendekatan karir tanpa batas juga harus mendapat dukungan sepenuhnya dari pihak manajemen puncak. Dengan komitmen eksekutif puncak tersebut, para manajer lini di bawahnya akan secara konsisten berbagi pengetahuan dengan karyawan mengenai strategi dan arah bisnis organisasi serta kondisi pasar sehingga karyawan dapat mengantisipasi kebutuhan organisasi dan membuat keputusan karir yang tepat (Waterman, 1994).

KESIMPULAN

Berbagai perubahan lingkungan bisnis yang dinamis mengarah pada perlunya transformasi organisasi agar lebih adaptif, salah satunya dengan pembentukan organisasi tanpa batas. Bentuk organisasi baru ini juga berimplikasi pada kebijakan manajemen karir. Karir baru bersifat lebih fleksibel dan dikelola sepenuhnya oleh individu. Pengembangan karir dilakukan melalui karir metakompetensi yang berfokus pada keahlian untuk mampu melakukan pembelajaran bagaimana cara mempelajari suatu hal (*learning how to learn*). Perubahan manajemen karir akan mempengaruhi kehidupan pribadi individu yang akhirnya akan terwujud dalam perilaku sebagai output yang berasal dari kepuasan psikologis akan pencapaian karirnya selama jangka waktu tertentu. Untuk mendukung kesuksesan karir baru ini maka organisasi harus dapat menyediakan berbagai peluang pertumbuhan dan pembelajaran yang kondusif dan kondusif bagi individu.

Journal Competency of Business

2017 Vol 1. No I

Daftar Pustaka

- Allerd, B. B., Snow C. C., and Miles R. E., 1996, "Characteristics of Managerial Careers in The 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 17-27.
- Anakwe U. P., Hall J. C., and Schor S. M., 2000, "Knowledge-Related Skills And Effective Career Management", *International Journal Of Manpower*, Vol. 21, No. 7, pp. 566-579.
- Arthur, M. B., 1994, "The Boundaryless Career: A New Perspective For Organizational Inquiry", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 295-306.
- Arthur, M. B. And Rousseau D. M., 1996, "A Career Lexicon For The 21st Century", *Academy Of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 28-39.
- Brosseau et.al, 1996, "Career Pandemonium: Realigning Organization And Individuals", *Academy Of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 52-66.
- Defillippi, R. J. And Arthur M. B., 1994, "Boundaryless Contexts And Careers: A Competency-Based Perspective", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15 pp. 307-324.
- Hall, D. T., 1996 "Protean Careers Of The 21st Century", *Academy Of Management Executive*, Vol. 10 No.4, pp. 8-16.
- Mirvis, P. H. and Hall. T., 1994, "Psychological Success And The Boundaryless Career", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 365-380.
- Nelson, J. B., 1996, "Boundary Organization: Implications For Job Analysis, Recruitment, And Selection", *Human Resource Planning*, pp. 39-49.
- Nicholson, N., 1996, "Career System In Crisis: Change And Opportunity In The Information Age", *Academy Of Management Executive*, Vol. 10 No. 4, pp. 40-50.

Journal Competency of Business

2017 Vol 1. No I

Orpen, C., 1994, "The Effects Of Organizational And Individual Career Management On Career Success", *International Journal Of Manpower*, Vol. 15, No. 1, pp. 27-37.

Schuler, R. S., and Walker J. W., 1990, "Human Resources Strategy: Focusing On Issues And Actions", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 5-19.

Walker, J. W., 1988, "Managing Human Resources In Flat, Lean And Flexible Organizations: Trend For The 1990's", *Human Resource Planning*, Vol. 11. No. 2, pp. 125-132.

Waterman, R. H., Waterman J. A., and Colard B. A., 1994, "Toward A Career Resilient Workforce", *Havard Business Review*, July-August, pp. 87-95.