

## Perspektif baru Manajemen Karier

Oleh :  
Jahny Sast

Tantangan bagi organisasi untuk menghadapi lingkungan global dan persaingan yang semakin ketat dewasa ini adalah melakukan perubahan. Perubahan menjadi suatu keharusan bagi organisasi agar senantiasa mampu adaptif. Konsolidasi internal dalam manajemen di antaranya adalah penyederhanaan struktur organisasi yang di dalamnya adalah unsur karir. Tulisan ini mencoba menguraikan paradigma baru tentang perubahan organisasi yang berdampak pada cara pandang terhadap karir para karyawannya.

### Pendahuluan

Dalam manajemen tradisional, karir menduduki posisi penting dalam memotivasi karyawan, hal ini tampak pada program-program untuk pengembangan karyawannya. Karier di sisi karyawan bisa berarti kesempatan, tantangan, imbalan psikis, imbalan materi, pola hidup, kepuasan, gengsi atau gabungannya.

Kini, hampir semua organisasi dihadapkan pada lingkungan yang selalu berubah dan tingkat persaingan yang semakin hebat yang akan memaksa organisasi untuk senantiasa adaptif dan mampu mempertahankan diri terhadap lingkungan yang demikian itu.

Antisipasi terhadap perubahan lingkungan yang demikian itu, hanya dapat dilakukan melalui manajemen perubahan. Konsep-konsep yang dipakai dalam organisasi tradisional telah bergeser, misalnya; struktur organisasi dirancang menjadi lebih pipih (*flat*), berkurangnya birokrasi, dan pembagian fungsi minimum. Pergeseran ini menyebabkan manajemen karir yang dahulu dipengaruhi manajemen tradisional itu, kini mengalami perubahan.

### Manajemen Karier Tradisional

Latar belakang dan tujuan manajemen karir tradisional adalah untuk menyediakan wadah bagi karyawan berupa program pengembangan karir dalam organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

---

*Jahny Sast merupakan pembantu dekan I (PD I) dan salah satu staf pengajar di jurusan Teknik Industri UNJANI*

Tujuan program ini akan tercapai melalui keseimbangan antara terpenuhinya tujuan karir karyawan dan pencapaian target organisasi. Secara spesifik organisasi akan menyusun 'pola jalur karir' (*career path*) yang menggambarkan peluang urutan jabatan yang dilalui oleh seseorang karyawan hingga mencapai jabatan tertinggi dengan pembakuan sistem promosi, suksesi, perpindahan lateral, dan segala persyaratan. Proses manajemen karir tradisional seperti diperlihatkan pada Gambar 1.

Pengelolaan karir dalam organisasi tradisional didasari asumsi bahwa hirarki organisasi disusun dalam banyak tingkat (*tall organization*), jadi seseorang akan dapat menduduki posisi pada hirarki yang lebih tinggi dari posisinya sekarang apabila ada peluang. Ini berarti, seseorang yang mempunyai karir baik sama dengan seseorang yang dengan cepat (relatif) menapak ke jenjang/posisi yang lebih tinggi dari orang lain.

### Paradigma Manajemen Karier

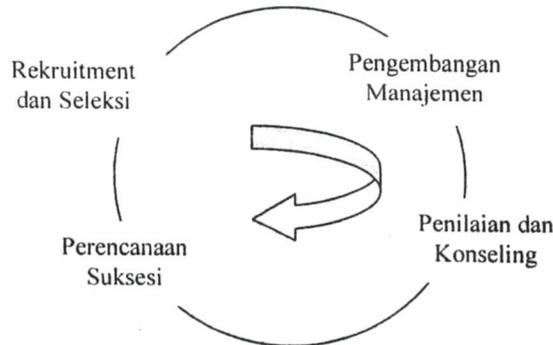
Organisasi tradisional disusun dengan asumsi bahwa orang perlu diawasi (identik dengan membangun ketidakpercayaan kepada karyawan). Organisasi disusun secara hirarkis (*hierarchical structure*) yang menunjukkan pengawasan berlapis-lapis, pemisahan fungsi, intensitas komunikasi yang rendah dan birokratik. Akibatnya tanggung jawab terbatas pada fungsi bukan seluruh organisasi, sehingga penyelesaian masalah dalam organisasi sulit dicapai.

Susunan organisasi seperti ini, menyebabkan pengawasan terhadap karyawan (*inspection*) menjadi berlapis-lapis. Organisasi semacam ini menjadi tidak fleksibel menghadapi perubahan dan tidak dapat memberikan layanan terbaik

kepada *customer*-nya, karena banyak melepas energinya untuk melakukan pengawasan.

Aktivitas-aktivitas yang tidak menambah *customer value* menjadi bertambah, sementara orientasi pemecahan masalah hanya terbatas pada masalah fungsionalnya saja, prestasi dan tujuan fungsi menjadi lebih dominan ketimbang organisasinya sendiri. Akhirnya organisasinya

lupa membangun kerja sinergik, memecahkan masalah *cross-functional*, mencapai prestasi organisasi dalam melayani *customer*, dan bagaimana secara bersama-sama melakukan *continous improvement*. Manajemen tradisional telah gagal memberikan solusi yang baik bagi organisasi yang berada pada lingkungan global yang senantiasa berubah.



Gambar 1 Siklus karyawan dalam siklus organisasi tradisional

*Total Quality Management (TQM)* yang merupakan era manajemen terkini telah memberikan inspirasi baru dalam pengelolaan organisasi. Pada dasarnya, paradigma yang mendasari pengelolaan organisasi menurut TQM adalah; organisasi dikelola tidak dengan tujuan untuk melayani atau memberi kemudahan organisasi (*selfish*) kecuali hanya kepada pihak yang tepat yaitu *customer*, karena *customer*-lah yang menjadi alasan mengapa organisasi ada, hidup, dan berkembang. Sistem organisasi dirancang dengan tujuan yaitu mampu menyediakan *superior customer value*.

*Cross-functional system approach* yang merupakan salah satu tema dari pergeseran paradigma manajemen dalam *Total Quality Management* merupakan pendekatan yang tidak lagi mengenal batas-batas fungsi (terintegrasi), arus informasi lebih banyak secara horisontal daripada vertikal, pentingnya mengembangkan sistem secara berkelanjutan (*continous improvement*). Organisasi yang dirancang demikian memiliki ciri-ciri:

- (1) Pembagian fungsi minimal; hal ini juga dipengaruhi oleh karena organisasi hanya berjalan pada *core competencies*-nya saja, karena itu kecenderungan untuk mengadakan kontrak (*outsourcing*) dengan organisasi lain dan meningkatnya pemakaian *temporary staff*
- (2) Kompleksitas dikurangi (penyederhanaan) dengan mengurangi birokrasi untuk memberi respon yang cepat kepada *customer* dengan mengurangi kegiatan-kegiatan yang tidak menambah nilai bagi *customer*, misalnya: persetujuan (*approval*) bertingkat, tidak praktisnya sistem pembelian dan pembayaran, lamanya waktu tunggu, dan seterusnya
- (3) Membangun banyak tim dan pembentukan dan bangunan tim sangat fleksibel, dan
- (4) Struktur organisasi lebih datar (tidak banyak jenjang).

Secara singkat perbandingan organisasi tradisional dan organisasi menurut *Total Quality Management* diperlihatkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Organisasi Tradisional VS Organisasi Model Total Quality Management

Faktor	Organisasi Tradisional	Total Quality Management
<i>Struktur Organisasi</i>	Tall Statis	Flat Fleksibel (dalam membentuk tim)
<i>Pembagian fungsi/bagian</i>	Banyak	Minimum
<i>Komunikasi antar fungsi/bagian</i>	Terbatas	Sangat penting
<i>Birokrasi</i>	Intensitas tinggi	Minimum
<i>Orientasi penyelesaian masalah, perumusan tujuan dan pengukuran kerja</i>	Terbatas pada	Menyelesaikan masalah, merumuskan tujuan, dan pengukuran kinerja tim/organisasi masalah ( <i>cross functional</i> )

### Manajemen Karier

Pengelolaan organisasi akan mempengaruhi manajemen karier. Bagaimana pengaruh pergeseran pengelolaan organisasi yang telah dibahas terhadap manajemen karier?

Beberapa indikator yang dapat diamati, yaitu: bagaimana peran loyalitas, pergeseran harapan seseorang terhadap karier, pergeseran makna pengertian beberapa istilah dalam dunia karier dan tuntutan baru yang muncul bagi setiap individu dalam organisasi. Lebih jelasnya, di bawah ini ada beberapa indikasi yang dapat diamati yang menjadi tanda telah bergesernya manajemen karier dan hal tersebut (agakny) akan mengubah pandangan individu dalam organisasi tentang karier (Tabel 2).

1. Loyalitas tidak lagi menjamin keamanan dan promosi (*loyalty no longer guaranteed security or promotion*). Pola pikir manajemen tradisional membenarkan ada korelasi positif antara lamanya bekerja karyawan dengan tingginya jabatan. Karier seseorang pada organisasi yang dikelola dengan konsep manajemen baru tidak didasarkan pada loyal tidaknya orang itu, tetapi lebih pada kemampuannya. Organisasi akan lebih memilih menggunakan *temporary staf* yang sesuai dengan *skill required* daripada *men-training core employees* yang membutuhkan banyak waktu dan biaya dengan hasil yang belum tentu sesuai.
2. Struktur Organisasi yang semakin datar (*flat*), menyebabkan anggota organisasi tidak dapat lagi terlalu berharap perjalanan kariernya bergerak secara vertikal (*progress vertically upward*), akan tetapi perpindahan lateral (*lateral moves/ cross functional moves*) akan lebih sering terjadi.
3. Perpindahan posisi/kedudukan dalam akan sering terjadi, seseorang yang dahulunya pemimpin sebuah tim belum tentu pada waktu yang lain juga menjadi pemimpin dalam tim yang lain. Perpindahan ini amat fleksibel dan hampir-hampir tidak terstruktur. Oleh karena itu, dalam organisasi yang dirancang demikian, akan banyak muncul *leader*. Siapapun dapat menjadi *leader* tergantung kepada kompetensi individu dan tujuan dibentuknya tim.
4. Nama jabatan (*job title*) menjadi tidak penting, karena nama jabatan tidak lagi menunjukkan lingkup pekerjaan. Seseorang dapat mempunyai tanggung jawab yang sama sekali tidak relevan dengan jabatannya. Nama jabatan tidak lagi membatasi luas pekerjaan seseorang.
5. Pergeseran makna "promosi", "kesuksesan", dan "kepuasan berkarier", yaitu; (a) "Promosi", dahulu "kenaikan jabatan atau kedudukan" (ditunjukkan pada struktur formal) kini menjadi "tanggung jawab." Seseorang akan memiliki kebanggaan jika diberi tanggung jawab tertentu untuk

menyelesaikan masalah atau pekerjaan. Diberi tanggung jawab berarti "dipromosikan", (b) "Sukses", yang dahulu "promosi" sekarang "pemuasan", (c) "Kepuasan Berkarier" yang dahulu "apabila berhasil menduduki jabatan

yang lebih tinggi atau tertinggi" kini (c.1) "sering menciptakan tim tangguh dan menyelesaikan masalah dan pekerjaan dengan baik" dan (c.2) "menjadi anggota tim dan dipercaya untuk memberikan kontribusi kepada tim."

Tabel 2 Manajemen Karir Pada Organisasi Tradisional dan Model TQM

Faktor	Organisasi Tradisional	Model TQM
Loyalitas	Faktor yang penting untuk pertimbangan promosi	Faktor yang lebih diperhatikan adalah kemampuan, sedangkan loyalitas tidak menjamin keamanan jabatannya sekarang
Perpindahan	Vertikal, terstruktur (diatur dengan sistem standar)	Horizontal/ <i>lateral moves/ crossfunctional moves</i> , hampir tidak terstruktur
Nama Jabatan (Job title)	Penting, menunjukkan kedudukan dan pekerjaannya, pekerjaan terbatas oleh jabatan	Tidak penting, tanggung jawab dapat di luar jabatan dan kadang tidak relevan dengan jabatan (pekerjaan tidak dibatasi oleh jabatan)
Makna -Promosi -Sukses -Kepuasan berkarir	Kenaikan jabatan Promosi Jabatan lebih tinggi/tertinggi	Tanggung jawab, Pemuasan, Menciptakan tim tangguh, sering menyelesaikan pekerjaan, menjadi anggota tim dan memberikan kontribusi
Tanggung jawab individu untuk meng- <i>upgrade</i> kemampuan	Tidak mendesak, karena lingkungan stabil dan organisasi tidak dituntut untuk menyesuaikan diri	Sangat mendesak, organisasi hanya "memakai" karyawan yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan
Promosi vertikal ( <i>Progress vertically upward</i> )	Dengan aturan-aturan standar, misalnya lama kerja, kebijakan organisasi, prestasi masa lalu	Pertimbangan: kompetisi, karakter, dan diterima oleh (sebagian besar) anggota organisasi

6. Masing-masing individu dalam organisasi akan lebih dituntut tanggung jawabnya untuk senantiasa meng-*upgrade* kemampuannya agar tidak tertinggal dengan tuntutan organisasi yang juga harus menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Pengalaman perusahaan yang melakukan *downzising*, mereka hanya memilih "more talented employees" untuk tetap tinggal. Nasib individu yang tidak mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan akan mengalami "keusangan" (*absolescence*).
7. Struktur organisasi yang formal masih ada (sekali lagi menjadi semakin *flat*) memungkinkan karier seseorang bergerak secara vertikal (seperti

pengertian karier pada manajemen karier tradisional), akan tetapi seseorang ini telah menunjukkan keberhasilan yang berulang-ulang dalam mengelola tim (kompetensi), memiliki perilaku dan kepribadian yang baik (karakter), dan diterima oleh (sebagian besar) anggota organisasi.

#### Peranan Top Eksekutif Organisasi

1. Mengasah ketajaman dalam mengamati bakat, minat, kemampuan, aspirasi semua anggota organisasi. Karena dalam tim, setiap anggota akan dituntut kontribusinya. Kualitas dan kuantitas kontribusi yang diberikan amat erat hubungannya dengan faktor internal individu tersebut.

2. Di samping meng-upgrade kemampuan (*skill/knowledge*) menjadi tanggung jawab masing-masing individu, tetapi top eksekutif perlu menyediakan sistem yang mendukung. Hambatan dari peranan ini adalah top eksekutif yang terjebak pada *self-development* atau hanya mengembangkan karyawan tertentu saja. Top eksekutif harus selalu mengingat bahwa *learning organization* akan memerlukan *continous employee development*.

### Penutup

Ada satu pernyataan yang mendasari bagaimana pentingnya karier bagi setiap individu. Pernyataan tersebut berbunyi demikian:

*Apabila karyawan di dalam perusahaan dituntut untuk berkembang sesuai dengan keinginan perusahaan, maka karyawan juga akan meminta kejelasan tentang peluang apa untuk kariernya di masa yang akan datang.*

Pernyataan tersebut nampaknya masih relevan dengan kenyataan sekarang ini. Namun yang harus diubah adalah cara memandang dunia karier. Pergeseran paradigma dalam mengelola organisasi akan mempengaruhi manajemen karier yang di masa yang akan datang tidak akan berbeda. Menjadi hambatan yang besar jika individu dalam karier (termasuk top eksekutif) masih memakai pola manajemen karier tradisional. Karier sampai kapanpun masih menjadi faktor motivasi yang besar bagi karyawan dan masih menjadi bagian terintegrasi

bagi organisasi untuk mengembangkan karyawannya, akan tetapi mendudukkan karier selalu sama dengan kenaikan jabatan (secara formal), promosi tergantung pada loyalitas, dan seterusnya agaknya telah menjadi pandangan yang akan berlalu.

### Daftar Pustaka

1. Barnet, Richard J., John Cavanagh, "Global Dreams, Imperial Corporations and the New World Order", Simon & Schuster, USA, 1994
2. Harrington, H. James, "Total Improvement Management, The Next Generation in Performance Improvement", Mc Graw-Hill, Inc., USA, 1994
3. Kotter, John P., "The General Managers", the Free press, USA, 1982
4. Lowenthal, Jeffrey N., "Reengineering the Organization, A Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization", Toppan Company(S) PTE LTD, ASQC Quality press, Singapore, 1994.
5. Robbins, stephen P., "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", Simon & Schuster, New York, USA, 1990.
6. Whitsett, David A., Lyle Yorks, "From Management Theory to Business Sense, The Myths & Realities of People at Work", Amacon Book Division, USA, 1983.
7. Winslow, Charles D., William L. Bramer, "Future Work, Putting Knowledge to Work in The Knowledge economy", The Free press, USA, 1994.