

PENGEMBANGAN KARIR MANAJERIAL DALAM MENGHADAPI ABAD 21

Tuty Lindawati*

Abstract

Career is a job or position which is taken or hold by a person in his worklife. For many people, that job is a part of precise constituted planning. If a company wants to survive in this turbulence changing environment, its human resources have to be improved. A paradigm shift in managing an organization will influence the next career management to face 21st century.

Key Words: Career, Development, 21st century

Pendahuluan

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Menurut Handoko (1991:121) suatu karir adalah: "Semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang." Dengan demikian tepat apa yang telah dikemukakan di atas, bahwa karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor tersebut terdahulu. Titik sentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada 2 hal, yaitu:

1. Kemampuan intelektual.
2. Kepribadian dalam kepemimpinan.

Kedua hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam karirnya.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu,

* Staf Pengajar Tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Cara Pengembangan Karir

Setelah berbagai informasi dan bimbingan diberikan, maka penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karirnya. Disinilah saat perlunya mulai dipikirkan tentang pengembangan diri masing-masing sesuai kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Dalam hal ini departemen personalia dapat saja membantu pengembangan diri karyawan atau anggota organisasi yang bersangkutan.

Cara pengembangan karir yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir secara Individual.

Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penelitian karirnya lebih lanjut. Menurut Handoko (1991:121) ada 6 kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:

a. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*).

b. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama jam kerja mereka.

c. Permintaan Berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat bertugas atau bekerja. Berpindah-pindah tempat bekerja tersebut bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

d. Kesetiaan Organisasional.

Kesetiaan pada organisasi seseorang bertugas atau bekerja turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah pada umumnya ditemui pada para sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan

- tempat tugas pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).
- e. *Mentors dan Sponsors*
Para *mentor* atau pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, dapat menjadi *sponsor* mereka. Seorang *sponsor* adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain. Seringkali *sponsor* karyawan adalah atasan langsung mereka.
 - f. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh.
Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, dan sebagainya. Hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.
2. Pengembangan Karir secara Organisasional.
Pengembangan suatu karir seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individu saja, sebab hal itu kadangkala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk memungkinkan kesinkronan dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian organisasi yang berwewenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur pengembangan karir para karyawan atau anggota organisasi, misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karir, dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Dengan demikian pihak manajemen (pimpinan) selalu *Well Informed* mengenai upaya-upaya karir personalia dalam organisasinya.

Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya memiliki manfaat yang hampir sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun untuk manfaat pengembangan ini ada kekhususan karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan.

Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Meningkatnya Kemampuan Karyawan**
Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan latihan kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi akan meningkat.
2. **Meningkatnya Suplai Karyawan yang Berkemampuan**
Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

Demikian manfaat yang dapat dipetik dalam pengembangan karir karyawan bagi organisasi.

Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir menurut Mondy (1993:376-381) dilakukan melalui 3 (tiga) fase yaitu:

1. *Assessment Phase*

Kegiatan program pengembangan karir pada fase ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pekerja. Klasifikasi yang dilakukan antara lain:

- a. memilih karir yang mungkin dicapai dan sesuai,
- b. menentukan usaha untuk mengatasi kelemahan guna mencapai tujuan karir.

Instrumen yang digunakan pada tahapan ini dapat berupa:

a. *Work Books*

Berisi panduan tentang informasi berbagai gambaran kebijaksanaan dan isu perusahaan yang berhubungan dengan karir.

b. *Work Shops*

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan bagi karyawannya untuk menambah wawasan yang berhubungan dengan karir, seperti seminar yang dilakukan oleh perusahaan.

2. *Direction Phase*

Penentuan jenis karir yang diinginkan dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karir yang riil berdasarkan posisi sekarang.

Direction Phase ini memiliki pendekatan sebagai berikut:

a. *Individual Career Counseling* (bimbingan karir secara individual)

Pekerja cenderung mempercayai bahwa departemen sumber daya manusia lebih mewakili kepentingan manajemen, bukan kepentingan mereka. Penggunaan *career counselor* dari luar (*external counselor*) dapat membantu mempengaruhi pekerja bahwa program ini benar-benar untuk kepentingan pekerja.

Kombinasi *external* dan *internal counselor* akan memberikan kekuatan gabungan yaitu *insiders* akan lebih mengetahui budaya, operasional dan *network* perusahaan, dan *outsiders* akan membawa keahlian khusus dan lebih objektif.

3. *Information Services*

a. *Job Posting*

Organisasi mengumumkan adanya kesempatan-kesempatan untuk program pengembangan karir melalui papan pengumuman, berita perusahaan atau komputer sistem bagi perusahaan yang memiliki teknologi informasi yang maju.

- b. *Skill Inventory*
Berupa catatan-catatan tentang pekerja yang memuat informasi mengenai skill, pengetahuan dan pendidikan karyawan.
 - c. *Career Path*
Memberikan gambaran tentang kesempatan karir yang tersedia dalam industri dan menentukan langkah sekarang untuk mencapai tujuan karir.
 - d. *Career Resources Center (CRC)*
Memuat kumpulan berbagai materi pengembangan karir. CRC juga akan melindungi pekerja di mana pekerja dapat melakukan *self assessment*, menerima bimbingan dan berpikir strategis tentang karir.
4. *Development Phase*
Pada fase pengembangan ini kegiatan dilakukan untuk menciptakan dan meningkatkan skill dalam memanfaatkan kesempatan dan menghadapi tuntutan kerja di masa yang akan datang. Program-program yang sering ditawarkan seperti *mentoring*, *coaching*, dan *job rotation*.

Kompetensi Sebagai Acuan Pengembangan Karir Individu

Pendekatan organisasi dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia menitikberatkan aspek strategi perusahaan. Pendekatan ini kurang memperhatikan pekerja sebagai anggota perusahaan, tetapi lebih mementingkan pemilik saham. Dalam konsep organisasi modern, definisi mengenai *customer satisfaction* bukan hanya untuk pelanggan saja, tetapi pengertian *customer* adalah setiap proses yang akan dituju setelah suatu proses dikerjakan. Apabila mengacu pada konsep *customer* dalam konsep organisasi modern, maka pemilik modal, pekerja dan pelanggan adalah *customer* yang harus dilayani.

Berdasarkan pendapat Widiyatnya (1999:38) pendekatan organisasi dalam pengembangan karir memiliki kelemahan, yaitu:

1. Tidak memprediksi performansi pekerjaan atau keberhasilan hidup.
2. Sering bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata ekonomi rendah.

Pendekatan individu dalam pengembangan karir memunculkan banyak studi yang digunakan sebagai alat ukurnya. Salah satu alat ukur yang digunakan adalah pendekatan kompetensi. Pendekatan kompetensi ini menitikberatkan pada pandangan bahwa setiap orang umumnya memiliki keunggulan yang sama (*average performance*) tetapi ada beberapa orang yang memiliki keahlian yang khusus (*superior performance*) sehingga harus dibedakan dari orang-orang lain.

Dalam pengertian lebih jauh, terdapat karakteristik-karakteristik kompetensi yang membedakan *superior performance* dengan *average performance* (Widiyatnya; 1999:38), yaitu:

1. *Cross Cultural Interpersonal Sensitivity*
Kemampuan untuk memahami budaya orang luar dalam tingkah laku dan

perkataannya, dan untuk memprediksi bagaimana mereka akan bereaksi.

2. *Positive Expectations of Others*

Kepribadian yang kuat dalam menyembunyikan formalitas dan nilai orang lain yang berbeda dengan diri sendiri, dan kemampuan untuk mempertahankan pandangan positif ketika berada dalam tekanan.

3. *Speed in Learning Political Networks.*

Kemampuan untuk mengerti dengan cepat sehingga mempengaruhi apa dan siapa masing-masing orang dalam kepentingan politiknya.

Kompetensi memiliki arti karakteristik yang ada pada masing-masing individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan performansi superior dalam pekerjaan. Terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives*, yaitu konsistensi berpikir mengenai apa yang diinginkan sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motif tingkah laku seperti mengendalikan, mengarahkan dan memilih untuk menghadapi kejadian tertentu atau tujuan dan berasal dari orang lain.
2. *Trait*, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi tertentu.
3. *Self Concept*, yaitu sikap, nilai atau imajinasi seseorang.
4. *Knowledge*, yaitu informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Kompetensi ini sangat kompleks. Nilai *knowledge test* sering gagal untuk memprediksi performansi karena mereka gagal untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang digunakan dalam pekerjaan.
5. *Skill*, yaitu kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

Kompetensi yang pertama dan kedua disebut *Hidden Competency*, di mana sulit untuk berkembang dan mengukurnya. Kompetensi keempat dan kelima disebut *Visible Competency* yang cenderung terlihat dan mudah untuk berkembang. Salah satu cara untuk mengembangkannya adalah melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan. Kompetensi ketiga berada di antara kedua kriteria kompetensi tersebut.

Karakteristik Karir Masa Depan

Jenjang karir seseorang akan sangat tergantung pada faktor kemampuan dan kecakapan individu dan dukungan organisasi sebagai tempat bernaung para karyawan. Bentuk organisasi juga akan sangat berpengaruh terhadap karir seseorang. Di samping itu perubahan pandangan juga sangat berpengaruh terhadap kesiapan individu dalam meniti karir.

Kecenderungan di masa yang akan datang (Cahyono;200:16-17) karir manajerial dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu:

1. Karir manajerial didasarkan pada spesialisasi tertentu

Seseorang tidak akan terlibat secara permanen dalam suatu organisasi, mereka cenderung dituntut mampu mengelola dirinya sendiri, di samping bekerja sama dengan orang lain. Kondisi seperti ini hanya akan terlaksana

apabila sudah tercipta sistem informasi untuk memecahkan setiap masalah yang terjadi. Kualitas, kuantitas, dan kemampuan mengakses dan memanfaatkan informasi akan menempatkan organisasi untuk memenangkan persaingan.

2. Tuntutan spesialisasi individual akan memberikan dampak pada kemampuan yang mendalam terhadap suatu profesi tertentu. Para manajer di masa yang akan datang dituntut memiliki pengalaman yang bersifat *cross functional*. Pemahaman dasar tentang berbagai pendekatan multi disiplin akan menunjang karir mereka. Dalam memasuki arena bisnis internasional, pemahaman tentang multikultural dan pengalaman internasional menjadi penting. Belum lagi munculnya masalah diversitas tenaga kerja bagi perusahaan-perusahaan multinasional yang meliputi perbedaan asal karyawan, latar belakang, pendidikan dan kepentingan. Persoalan diversitas ini akan selalu muncul dan merupakan tantangan yang tidak bisa dielakkan oleh setiap manajer maupun pimpinan. Pemecahannya tergantung kepada cara pandang pimpinan terhadap masalah diversitas, apakah mereka mengakui atau tidak terhadap keberadaan diversitas tenaga kerja sebagai bagian dari permasalahan perusahaan.
3. Bagi setiap bentuk organisasi, baik fungsional, divisional, matrik, maupun *network*, faktor kerjasama menjadi sesuatu yang amat penting untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Misalnya untuk organisasi *network*, kebutuhan keahlian, hubungan dengan manajemen dan jenis-jenis kerjasama dengan sesama manajer merupakan faktor utama dalam mencapai efektivitas organisasi. Kemampuan setiap individu untuk secara cepat berintegrasi dalam lingkungan kerja, baik sebagai pimpinan/bawahan merupakan faktor penting untuk suksesnya tim.
4. Keberhasilan individu dalam karir dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengatur diri sendiri. Masing-masing individu dituntut untuk selalu mempertahankan *continous learning process* yang tidak hanya membantu memberikan kesempatan karir, namun juga untuk berkembang dalam rangka memberikan keuntungan antar mereka.
5. Berhubungan dengan sifat individu yang akan selalu memainkan peranan penting dalam pengembangan profesionalisme mereka. Salah satu atribut penting bagi manajer di masa yang akan datang adalah bahwa mereka dituntut memiliki fleksibilitas. Pada perusahaan-perusahaan multinasional sifat fleksibilitas akan nampak pada kemampuan individu untuk terlibat dalam perubahan industri, karyawan bahkan negara. Sifat lain seperti integritas dan keyakinan diri juga merupakan atribut personal dalam menjalin kerjasama dan mengelola dirinya.

Berdasarkan kelima syarat yang telah dikemukakan untuk karir manajerial di masa yang akan datang, tantangan manajer akan semakin berat apabila dikaitkan dengan keberadaan struktur organisasi.

Karakteristik pertama, adanya pengetahuan dan keahlian teknis yang eksklusif terhadap para manajernya, misalnya dalam bidang *manufacturing*,

engineering atau *sales*. Hanya beberapa *top executive* saja yang memiliki kemampuan luas di berbagai bidang. Singkatnya, bahwa organisasi ditujukan untuk memonitor dan mengawasi perilaku karyawan dan membatasi kemampuan sumber daya manusia kepada pengetahuan dan keahlian yang bersifat teknis. Pada organisasi modern, para manajer dituntut memahami seluruh fungsi bisnis dan bagaimana mereka berinteraksi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Karakteristik kedua, setiap struktur organisasi yang berbeda membutuhkan keunggulan manajerial yang berbeda pula. Bentuk organisasi yang lebih kompleks akan membutuhkan bauran keunggulan teknis dan komersial yang selalu berubah, sehingga dampaknya setiap anggota organisasi akan dituntut untuk selalu menambah kemampuan mereka. Di masa yang akan datang, kemampuan individu lebih diutamakan pada kemampuan mengatur dirinya sendiri, mengingat peran mereka dalam organisasi sebagai *self managing professional*.

Karakteristik ketiga, menyangkut penentuan bagaimana karir seseorang diatur. Dalam *classical professions*, seperti dokter, *lawyer*, seorang individu bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri. Sedangkan dalam struktur organisasi yang ada saat ini, karir seseorang sangat dipengaruhi oleh individu dan organisasi. Fenomena baru dalam organisasi modern menunjukkan bahwa lingkungan bisnis dan bentuk organisasi di masa yang akan datang akan mengalihkan tanggung jawab untuk mengembangkan kompetensi dan manajemen karir kepada individu. Sehingga individu diharapkan memiliki keahlian yang kumulatif yang dibutuhkan dalam organisasi, yakni *technical*, *commercial*, *collaborative*, dan *selfgovernance*.

Menurut Knowdell (1998:20), ada 10 aturan baru untuk membangun kemampuan karir agar sukses di masa yang akan datang, yang meliputi:

1. Pertanggungjawaban Karir.

Aturan pertama ini adalah mempertanggungjawabkan dan mengembangkan karir yang bertujuan agar individu mengerti dan memahami keputusan karir yang berdasarkan pada rencana. Pertanggungjawaban ini merupakan proses yang akan berlanjut terus. *Career counselors* mencoba untuk memberikan pemahaman bagi karyawan untuk menjaga karirnya.

2. Pengembangan Ketrampilan Karyawan.

Dalam menghadapi berbagai perkembangan teknologi, organisasi dituntut untuk terus mengembangkan *skill* pekerja agar lebih fleksibel dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Bagaimanapun kemajuan teknologi informasi dan komunikasi selalu akan menjadi kebutuhan yang penting untuk berhubungan dengan tempat kerja.

3. Penajaman Ketrampilan Komunikasi Karyawan.

Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama sukses seseorang dalam meningkatkan karir dengan keahlian komunikasi seseorang menyampaikan ide atau gagasan, kemampuan mempengaruhi orang lain.

4. Penemuan dan Penyesuaian Terhadap Perubahan.

Individu harus sanggup mengenal lingkungan baru dan perkembangan yang akan datang, sehingga dapat menyesuaikan dengan cepat terhadap perubahan internal dan eksternal.

5. **Fleksibilitas.**
Pekerja perlu untuk menjadi cukup fleksibel untuk bekerja dengan baik, baik secara independen, dalam suatu tim maupun di bawah pengawasan.
6. **Aplikasikan Teknologi Baru.**
Pekerja harus segera merespon, meraih, dan mengimplementasikan berbagai perkembangan dari teknologi baru terjadi.
7. **Pembelajaran Terus-menerus.**
Pekerja harus terus melakukan proses pembelajaran untuk peningkatan kemampuan skill. Tetapi proses pembelajaran tidak hanya sampai di situ saja. Para pekerja yang telah memiliki kemampuan tersebut dan keahlian tertentu juga harus dapat melakukan *sharing knowledge* kepada pekerja lainnya (*technical organization*).
8. **Penyelesaian Kesalahpahaman.**
Aturan lain ketika mempertimbangkan suatu tugas baru atau industri adalah untuk menjelaskan kesalahpahaman dan menemukan sesuatu yang benar.
9. **Pemahaman Karyawan.**
Pekerja perlu untuk mengamati budaya atau perilaku organisasi dalam menentukan pilihan pekerjaan dan pekerja perlu memahami misi atau nilai-nilai perusahaan melalui kemampuan kerjanya.
10. **Pengembangan Kecakapan Baru.**
Tuntutan perubahan yang semakin komplek menuntut karyawan tidak hanya memiliki spesialisasi pada satu *skill* tetapi harus mampu mengembangkan *skill* yang fleksibel.

Paradigma Karir

Karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat melakukan *self management*. Paradigma karir mengindikasikan sesuatu yang kontras di antara keduanya. Organisasi tradisional lebih menekankan pada birokrasi dan jenjang karir didasarkan pada hirarki. Peran seorang manajer cenderung bersifat umum, seperti koordinasi, sistem informasi dan kegiatan operasional. Keunggulan organisasi dicapai dan dikembangkan melalui *training* dengan metode yang terfokus pada kriteria fungsional dan operasional. Sistem penggajian yang diterapkan didasarkan pada pekerjaan karyawan, sedangkan sistem karir manajemen bersifat paternalistik, tersentralisasi dan *top down*, sehingga ketergantungan karyawan kepada atasannya sangat besar.

Dalam paradigma baru, organisasi disimbolkan sebagai suatu jaringan yang akan menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dan strukturnya dengan bagian tertentu yang melayani berbagai unit, aliansi dan fungsi-fungsi yang ada pada organisasi tersebut. Peran manajer akan cenderung lebih terspesialisasi. Kompetensi pokok pada organisasi paradigma baru adalah menciptakan tim yang multidisiplin untuk bisa mengembangkan keunggulan di dalam perusahaan. *Self determination* merupakan prinsip utama dalam membangun organisasi yang akan

memberi dukungan individu untuk mengelola karir mereka sendiri. Struktur organisasi yang *flat* akan lebih mudah dalam menciptakan mobilitas karyawan. Risiko yang mungkin timbul dalam organisasi baru adalah anarki dan *inefisiensi*.

Perubahan paradigma pengembangan karir individu dari yang hanya satu jalur karir menuju karir yang lebih variatif memacu kreatifitas individu untuk menguasai berbagai keahlian. Paradigma lama pengembangan karir, suatu kali pekerja lama membuat keputusan tentang pekerjaan apa yang ingin didapatkan dan pekerja bisa menjaga pekerjaan itu, maka akan dapat menentramkan hidup dan tidak harus memikirkannya kembali. Tetapi dalam paradigma baru, dengan semakin meningkatnya pilihan atas pekerjaan dan tuntutan perkembangan teknologi, kesuksesan karir individu akan tergantung pada kemampuan untuk melakukan berbagai hal di masa yang akan datang. Mereka yang hanya bekerja dengan satu keahlian saja akan berisiko terhadap pekerjaannya (Knowdell, 1998:23).

P e n u t u p

Ada satu pernyataan yang mendasari bagaimana pentingnya karir 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 karirnya di masa yang akan datang. Pernyataan tersebut nampaknya masih relevan dengan kenyataan sekarang ini. Namun yang harus diubah adalah cara memandang dunia karir.

Karir sampai kapanpun masih menjadi faktor motivasi yang besar bagi karyawan dan masih menjadi bagian terintegrasi bagi organisasi untuk mengembangkan karyawannya, akan tetapi mendudukkan karir selalu sama dengan kenaikan jabatan (*secara formal*), promosi tergantung pada loyalitas, dan seterusnya agaknya telah menjadi pandangan yang akan berlalu.

Daftar Pustaka

- Cahyono, Budi. 2000. Antisipasi Karir Manajerial Abad 21 Dalam Cellular Organization. *Usahawan* No. 5 Thn XXIX. Mei. 16-17
- Handoko, T. Hani. 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Liberty. 121.
- Knowdell, R.L. 1998. *The 10 New Rules for Strategizing Your Career*. The Futurist. Juni-Juli. 19-23.
- Mondy, W.R., dan Noe, R.M. 1993. *Human Resources Management*. 5th ed. Allyn and Bacon A Division Simon and Schuster, Inc: 376-381
- Widiyatnya, I Nyoman Ngurah. 1999. Pendekatan Kompetensi sebagai acuan dalam Perencanaan Karir Individu. *Usahawan*, No. 8, Tahun XXVIII. Agustus. 38-39.