

In Search

Pendidikan, Penelitian & Pengabdian Masyarakat
Informatic, Science, Entrepreneur, Applied Art, Research, Humanism

Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada UPTD Pelayanan Puskesmas di Kecamatan Soreang
Vani Maharani Nasution, Graha Prakarsa

Aplikasi Barbershop Berbasis Android Studi Kasus Malebox Barbershop
Reni Nursyanti, Vani Maharani Nasution

Paradigma Baru Manajemen Karir: Transisi Menuju Era Organisasi Modern
Dr. Ir. Bob Foster, M.M.

Penerapan Metode *Material Requirement Planning* Untuk Pemenuhan Permintaan Bahan Baku Produksi Berdasarkan Algoritma Wagner Whitin
Julita Nahar, Endang Rusyaman, Muh.Deni Johansyah, Deny I. Rakhmatullah

Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku Pembuatan Produk Layang-Layang Dengan Menggunakan Metode *Material Requirement Planning (MRP)* Pada Perusahaan US Putra Jatinangor Tahun 2016
Setyowati Pamulangsih, Devilia Sari, S.T.,M.S.M.

Analisis Ilustrasi Parodi Pada Produk Massal (Studi Kasus Pada Produk 'Berak' dan 'Obeygiant')
Banon Gilang, Citra Kemala Putri

Studi Komunikasi Antar Pribadi Tentang Konsep Diri Homoseksual Dalam Hubungan Pertemanan
Indah Sari

Kajian Unsur-Unsur Komunikasi Seni Dalam Pertunjukan *Pre-Event* Pasar Seni Institut Teknologi Bandung (ITB) Pada Kegiatan *The City Hall Fairground Keuken #5*
Diwan Setiawan, Rachmawati Windyaningrum

Peran Dan Eksistensi Radio Komunitas Dalam Kehidupan Hegemoni Media Terkait Regulasi Penyiaran
Rachmawati Windyaningrum, Diwan Setiawan

In Search

*Informatics, Science, Entrepreneur, Applied Art,
Research, Humanism*

Susunan tim In Search

Pelindung

Dr.Ir.Bob Foster, M.M.

Pengarah

Drs.Muh.Deni Johansyah,M.M.

Penanggung Jawab

Asti Nur Aryanti,SE.,M.M.

Anggota Redaksi

Rebecca Kizia,SE.,M.Ak.

Shinta Hartini P., S.I.Kom.,M.Si

Sofia Nuryanti,S.Si. M.A.

Ratih Hadiani,S.Kom.,M.A.B

Vani Maharani Nasution, S.Kom,M.Kom

Sirkulasi

Suryo Laskarin Dumadi,S.T

Ripki Achmad Budiman,S.IIP.

In Search

Diterbitkan oleh LPPM UNIBI
Jl. Soekarno Hatta no.643 Bandung
Telp.022 7329841
Fax.022 7320842
e-mail : lppm@unibi.ac.id

Pengantar Redaksi

In Search

Sebagai media informasi penelitian pada Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia (UNIBI), In Search memfasilitasi publikasi hasil penelitian dan memberikan pengetahuan perkembangan keilmuan bagi pembacanya.

Edisi saat ini adalah volume 16 nomor 2 yang terbit pada bulan November 2017. Edisi kali ini terdiri dari 19 (sembilan belas) judul artikel hasil penelitian dari bidang informatika, ilmu ekonomi, manajemen, psikologi, akuntansi dan pendidikan.

Penulis dalam artikel kali ini selain berasal dari UNIBI, juga berasal dari perguruan tinggi lain, seperti Universitas Telkom dan Universitas Padjajaran.

Semoga dengan keberagaman institusi penulis, dapat menambah wawasan dan meningkatkan warna berpikir, serta meningkatkan minat meneliti bagi pembaca.

Salam,

Redaksi

Daftar Isi

Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada UPTD Pelayanan Puskesmas di Kecamatan Soreang Vani Maharani Nasution, Graha Prakarsa	1 - 11
Aplikasi Barbershop Berbasis Android Studi Kasus Malebox Barbershop Reni Nursyanti, Vani Maharani Nasution	12 - 18
Paradigma Baru Manajemen Karir: Transisi Menuju Era Organisasi Modern Dr. Ir. Bob Foster, M.M.	19 - 26
Penerapan Metode <i>Material Requirement Planning</i> Untuk Pemenuhan Permintaan Bahan Baku Produksi Berdasarkan Algoritma Wagner Whitin Julita Nahar, Endang Rusyaman, Muh.Deni Johansyah, Deny I. Rakhmatullah	27 - 34
Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku Pembuatan Produk Layang-Layang Dengan Menggunakan Metode <i>Material Requirement Planning (MRP)</i> Pada Perusahaan US Putra Jatinangor Tahun 2016 Setyowati Pamulangsih, Devilia Sari, S.T.,M.S.M.	35 - 40
Analisis Ilustrasi Parodi Pada Produk Massal (Studi Kasus Pada Produk 'Berak' dan 'Obeygiant') Banon Gilang, Citra Kemala Putri	41 - 47
Studi Komunikasi Antar Pribadi Tentang Konsep Diri Homoseksual Dalam Hubungan Pertemanan Indah Sari	48 - 54
Kajian Unsur-Unsur Komunikasi Seni Dalam Pertunjukan <i>Pre-Event</i> Pasar Seni Institut Teknologi Bandung (ITB) Pada Kegiatan <i>The City Hall Fairground Keuken #5</i> Diwan Setiawan, Rachmawati Windyaningrum	55 - 62
Peran dan Eksistensi Radio Komunitas Dalam Kehidupan Hegemoni Media Terkait Regulasi Penyiaran Rachmawati Windyaningrum, Diwan Setiawan	63 - 73
Pengaruh Pengembangan Karir Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kantor Pusat Bandung. Annisa Nur Fadhilla, Dr. Ida Nurnida, MM	74 - 79
Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Klaten Bagas Adi Wicaksono, Dr. Ida Nurnida,MM	80 - 85

- Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bumn PT (Persero) Btdc
Evi Srinur Hastuti, Nurchalis Saimar Saleh 86 - 93
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Divisi Senjata PT PINDAD (PERSERO) Bandung
Lastri Anggi Fani, Dr, Ir, Syarifuddin, MM. 94 - 102
- Pengaruh *Brand Awareness* Dan *Brand Association* Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Konsumen Mujigae Cihampelas Walk Bandung)
Atri Netalia Sari, Arlin Ferlina M. Trenggana 103 - 110
- Pengaruh Tayangan Program Dua Hijab Trans 7 Terhadap Fashion Hijab dan Perilaku Konsumtif Fashion dikalangan Hijabers *Community* Bandung
Aulia Yusrani Medina, Dedi Kurnia Syah Putra 111 – 118
- Pengaruh *Segmentation* Dan *Targeting* Terhadap Keunggulan Bersaing UMKM Melalui *Positioning* Sebagai Variabel *Intervening*
Siti Agustina Rakhmawati Putri, Dr. Ida Nurnida R. M.M 119 - 125
- Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Minat Menabung (Studi Pada Siswa SMA DI KOTA BANDUNG)
Dwi Lestari , Arlin Ferlina M. Trenggana 126 - 131
- Proses *Mental Accounting* Pada *Decision Making* Konsumen
Sofia Nuryanti 132 - 137
- Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Elhijab Regional Jawa Timur
Graha Prakarsa, Ratih Hadiantini 138 - 145
- .

**PARADIGMA BARU MANAJEMEN KARIR:
TRANSISI MENUJU ERA ORGANISASI MODERN**

Dr. Ir. Bob Foster, M.M.

Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia (UNIBI)

e-mail: foster@unibi.ac.id

Abstark

Permasalahan karir menjadi isu tersendiri bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Karakteristik individu di masa *knowledge era* adalah bernilai, memiliki keunikan, sulit untuk ditiru serta sulit digantikan. Tuntutan ini menjadi prioritas bagi perusahaan untuk mendapatkan individu yang tepat pada posisi karir tertentu. Seiring dengan pergeseran paradigma manajemen karir yang semakin bertumpu pada nilai kemampuan inividu, organisasi dapat melihat sejauh mana karyawan dapat menentukan karirnya sendiri. Tujuan dari artikel ini adalah untuk memberikan gambaran tentang paradigma baru dalam manajemen karir dan karakteristik tipe manajerial di era organisasi modern. Artikel ini menguraikan perubahan konsep manajemen karir tradisional menjadi manajemen karir baru yang digunakan di organisasi modern. Proses manajemen karir memiliki beberapa bagian, yaitu perencanaan karir, pengembangan karir, dan jalur karir. Seluruh proses tersebut pada saat ini tidak lagi sepenuhnya dikelola dan ditentukan oleh organsiasi, melainkan peranan individu yang berkaitan lebih diperlukan. Efektivitas manajemen karir individu dapat ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengembangkan kompetensi baru sehingga berhubungan dengan *self-management* dan karirnya. Proses peralihan paradigma karir tradisional ke paradigma baru memiliki keterkaitan dengan struktur organisasi yang berkaitan langsung dengan bauran kompetensi.

Kata Kunci: Manajemen Karir, Karir Tradisional dan Paradigma Baru Karir

Abstract

Career problem become a significant issue for companies in managing their human resources. Characteristics of individuals in the era of knowledge is valuable, unique, distinctive and irreplaceable. This demanding issue is a major concern for companies in order to get the right person in certain career positions. Along with a shifting wind in the career management paradigm that relies more on the value of individual abilities, organizations can see the extent to which employees can pursue their own career. The purpose of this article is to provide an overview of new paradigms in career management and managerial type characteristics in the era of modern organizations. This article outlines the changing concept of traditional career management into a new career management used in modern organizations. The process of career management has several parts, namely career planning, career development, and career path. The whole process is not currently fully managed and determined by the organization where the role of the relevant individual is more influential. The effectiveness of individual career management can be determined by the individual's ability to develop new competencies related to their self-management and career. The transition process of the traditional career paradigm into a new paradigm is associated with the organizational structure directly related to the competence mix.

Keywords: Career Management, Traditional and New career paradigm

1. PENDAHULUAN

Persoalan karir nampaknya menjadi salah satu *main issue* dalam menghadapi tuntutan organisasi yang semakin kompleks. Organisasi saat ini berada pada paradigma *knowledge era* yang memandang sejumlah titik penting pada nilai sumber daya manusia yang bernilai, memiliki keunikan, sulit untuk ditiru dan juga sangat sulit digantikan (Wright, et al, 1994). Konsep tersebut terintegrasi pada praktek manajerial dalam meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Praktik manajerial yang dimaksud adalah berkaitan dengan praktik manajemen karir di perusahaan.

Seiring dengan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan, praktik manajerial karir di masa datang akan semakin penuh tantangan. Hal ini dipicu semakin tingginya tingkat persaingan antar manajerial dan profesionalitas di lingkungan kerja. Padahal dalam paradigma manajemen karir saat ini yang dituntut dalam perubahan karir seseorang adalah bukan lagi sepenuhnya tanggung jawab organisasi, melainkan peranan diri individu sendiri dalam mengatur karirnya. Dalam artian, hanya individu yang berkemauan dan berkemampuan tinggi yang siap beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi untuk meraih karirnya dimasa mendatang. Sehingga setiap individu dituntut untuk mampu meningkatkan kapasitas kompetensinya untuk mampu bersaing.

Dari pandangan tersebut, maka individu akan memandang pekerjaannya bukan hanya sebagai bagian dari kebutuhan hidupnya, namun juga sebagai representasi kehidupan yang bersangkutan secara keseluruhan. Semakin tinggi keterlibatan individu terhadap pekerjaan, semakin tinggi pula ketergantungan individu terhadap pekerjaan. Bagi beberapa individu, karir merupakan pertaruhan besar dalam hidupnya. Sehingga mereka bisa saja melepaskan pekerjaan apabila prospek karir tidak mendukung dalam masa depan pekerjaannya (Walker; 1980).

Peran terbesar dalam manajemen karir saat ini adalah diri individu itu sendiri, sehingga untuk menata masa depannya, individu merencanakan karirnya dengan tujuan mendapatkan hak finansial dan juga pengakuan atas dirinya. Disisi lain, organisasi perlu

berperan aktif dalam memperhatikan sektor manajemen karir dari pekerja dengan memberikan perhatian khusus dan mengembangkannya sesuai dengan bidang minat dan bakat seseorang (Orpen; 1994). Kondisi ini semakin memperkuat perlunya praktik manajemen karir yang tepat untuk peralihan menjadi organisasi yang modern dan kompetitif.

2. PEMBAHASAN

A. Konsep dan Perkembangan Teori

Karir dan manajemen karir merupakan dua area yang tidak dapat dipisahkan. Karir didefinisikan sebagai serangkaian pekerjaan yang pernah dikerjakan oleh seseorang sepanjang usia kerja yang dimilikinya (Mondy dan Noe; 1993). Karir juga memiliki artian sebagai posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun (Dessler, 2015). Sementara itu, manajemen karir merupakan sebuah proses dalam organisasi untuk mendapatkan personil yang tepat, dengan keterampilan, posisi dan pada waktu yang tepat, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Mayo, 1992). Pada manajemen karir memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karir mereka dan juga untuk menggunakan minat tersebut secara lebih efektif. Manajemen karir melingkupi domain kegiatan yang sangat luas dan dipengaruhi oleh unit kerja dan organisasi dimana individu bekerja.

Dalam proses manajemen karir, terdapat 3 (tiga) hal yang dijadikan titik perhatian, yaitu:

- 1) Perencanaan karir, dimana individu berupaya menganalisa minat, nilai, personalitas dan kapabilitas yang dimiliki dan menyelaraskan karakteristik personal yang dimilikinya dengan kesempatan karir yang tersedia. Proses perencanaan karir sengaja dilakukan agar menjadikan seseorang sadar pada minat, keterampilan, pengetahuan pribadinya sehingga dapat menentukan rencana tindakan guna mencapai tujuan spesifik (Dessler, 2015). Dalam perencanaan karir, baik organisasi dan individu dapat menggunakan dua pendekatan yakni bimbingan informal dari

staf personalia dan bimbingan karir dari petugas penyelia. Kedua bimbingan ini akan melengkapi bimbingan formal melalui pelatihan, workshop, dan seminar.

- 2) Jalur karir, yakni pekerjaan yang berkaitan satu dengan lainnya di sepanjang jalur karir beserta tanggung jawab dan wewenang yang bertalian dengannya. Jalur karir merupakan hasil dari perencanaan karir dengan indikasi ditemplatkannya seseorang dalam pekerjaan. Baik individu maupun organisasi memandang jalur karir sebagai proses awal pengembangan diri untuk mencapai tujuan karir tertentu. Seseorang akan mampu melakukan pekerjaan melalui serangkaian aktivitas baik informal maupun formal dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja (Byars dan Rue; 1997).
- 3) Pengembangan karir, yaitu kumpulan aktivitas dan tujuan karir individu yang disediakan untuk membantu pencapaian target karir. Aktivitas ini mencakup serangkaian kegiatan pembelajaran sehingga dapat membantu individu mempersiapkan diri pada suatu posisi jabatan dan meningkatkan kemampuan apabila berpindah posisi dimasa depan. Bernadin dan Russel (1998) merumuskan pengembangan karir yang terbaik sebaiknya dapat mengintegrasikan karyawan, atasan, dan organisasi sehingga dapat menghasilkan suatu system perencanaan karir yang efektif.

Ketiga hal tersebut disusun oleh organisasi dengan memperhatikan struktur organisasi, sistem penghargaan, sistem penilaian posisi individu, dan budaya, sosialisasi, dan proses pelatihan (Greenberg dan Baron; 2008). Proses manajemen karier akan lebih efektif jika terdapat kolaborasi antarpihak, yang dalam hal ini adalah karyawan dan pemberi kerja/perusahaan. Karyawan harus mampu menyesuaikan kekuatan dan kelemahan dirinya untuk melihat kesempatan ataupun peluang dalam pekerjaannya (Dessler, 2015). Pemberi kerja atau dalam hal ini perusahaan dapat melakukan pengembangan karir atas dasar penilaian,

sehingga hal ini berkaitan dengan lama kerja karyawan.

Dalam manajemen karir, perusahaan/ organisasi menjalankan dua peran; yaitu (1) memposisikan individu yang memiliki minat, bakat, kemampuan, dan keterampilan yang memenuhi syarat untuk menduduki posisi tertentu sebagai bagian dari kegiatan staffing, dan (2) mendukung, memastikan dan melindungi individu serta mendorong mereka untuk tumbuh dan berkembang dan merealisasikan potensi yang dimiliki sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pembinaan karir dapat dilakukan untuk membantu karyawan merencanakan karirnya dan memperlihatkan kemana arah karir yang dituju bersama perusahaan

Sikap dan perilaku individu akan membawa pada tujuan dan strategis karir itu sendiri, hal ini juga menyesuaikan dengan integritas personal dan konsekuensi hukum yang akan dihadapi. Tentunya perilaku individu tersebut sangat ditentukan oleh budaya organisasi dan system pengawasan internal memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku individu (Judge dan Bretz, 1994; Ferrel, 2002). Hal ini menunjukkan perlunya sinergitas manajemen karir antara penerima kerja dan pemberi kerja

Beberapa tahun terakhir ini, teori karir terus mengalami perkembangan dan memberikan pondasi dalam manajemen karir karyawan (Callanan dan Greenhaus, 1999; Littleton et al, 2000). Paradigma manajemen karir saat ini adalah *protean career* sebagai paradigma dalam peningkatan efektivitas karir. Konsep ini berpandangan bahwa karir individu didorong oleh individu itu sendiri, hal-hal yang perlu dipegang teguh adalah nilai-nilai pribadi untuk dapat mengarahkan pada manajemen karir serta kemampuan adaptif untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan.

B. Paradigma Tradisional Vs Paradigma Baru

Bermula dari pemikiran karir organisasi yang tradisional yang bersifat terikat, simbiotis, kemudian digantikan pemikiran karir organisasi yang lebih maju, fleksibel, tanpa batas (*boundaryless carrer*), dimana individu dilengkapi dengan pemenuhan kerja (Arthur,

1994; Arthur&Rousseau, 1996; Arthur et al., 1999; Hall, 1996; Littleton et al., 2000; Weick, 1996). Kemajuan paradigma karir ke era modern adalah untuk membawa individu dan organisasi dalam mengurangi ketidaksesuaian individu dengan peranannya/pekerjaannya, mengembangkan kompetensi dan mempersiapkan individu dalam menduduki posisi di organisasi dan juga membantu terciptanya kombinasi bakat untuk tim kerja yang optimal.

Perubahan konsep manajemen karir didasarkan pada perubahan struktur organisasi. Keterkaitan antara struktur organisasi dengan perubahan karir manajerial memiliki beberapa alasan, sebagaimana Alfred (1996) mengungkapkan bahwa struktur organisasi dapat menentukan kompetensi manajerial ini yang dibutuhkan, struktur organisasi yang berbeda dapat menentukan bauran kompetensi manajerial yang berbeda-beda, serta struktur organisasi menentukan bagaimana karyawan mengelola karirnya.

Karir pada pandangan tradisional dilihat sebagai tahapan bagaimana perkembangan pengalaman kerja karyawan dalam masa kerjanya (Greenberg&Baron,2008). Dalam pandangan tradisional pula karir seseorang mengikuti jalur hirarkis struktur organisasi. Sehingga karir dalam konteks tradisional mengikuti bagaimana kebijakan organisasi yang ditentukan (Gaertner,1998). Hal ini perlu dikaitkan dengan pembatasan proses rekrutmen karyawan yang mengisi lini jabatan di tingkat bawah, yang mana memungkinkan terbukanya kesempatan lebih besar untuk promosi jabatan yang berasal dari karyawan yang sudah ada (internal).

Karir dalam pandangan paradigma baru memperlihatkan bahwa peran organisasi sebagai pemberi kerja tidak lagi sepenuhnya berlaku. Dalam paradigma *protean career* menghendaki peranan organisasi sebagai fasilitator bagi peningkatan karir karyawan. Organisasi memfasilitasi proses promosi jabatan, peningkatan kompetensi karyawannya. Sehingga untuk mencapai peningkatan karirnya memang karyawan memiliki kebebasan tanpa harus bergantung pada perusahaan. Dengan

artian, karyawan bertanggung jawab penuh pada peningkatan kualitasnya dalam pekerjaannya.

Pada umumnya, organisasi sudah menganut paradigma baru dalam penyusunan strukturnya, akan tetapi, masih ada juga organisasi yang resisten dan tetap mengikuti pola struktur paradigm lama. Nicholson (1996) membedakan kedua paradigma dalam 9 kriteria, yakni bentuk organisasi, peran, kompetensi, penilaian, pembayaran, kontrak, manajemen karir, mobilitas, dan risiko. Perbedaan pada kedua jenis paradigma tersebut ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Paradigma Tradisional dan Paradigma Baru Manajemen Karir

	Paradigma tradisional	Paradigma baru
Organisasi	Birokratis	Jaringan pekerjaan
Peran	General	Spesialis dengan berbagai macam keahlian
Kompetensi	Sistem operasi	Pengembangan kerja tim
Penilaian	Input	Output
Pembayaran	Pekerjaan	Keahlian
Kontrak	Komitmen karyawan	Fleksibilitas
Manajemen Karir	Paternalistik	Pribadi
Mobilitas	Vertikal	Lateral
Risiko	Bergantung pada organisasi	Tekanan

Sumber : Nicholson (1996)

Paradigma tradisional, pada umumnya bersifat birokratik dengan hirarki struktur organisasi yang klasik. Peran manajer dalam paradigma ini sangat umum, menyangkut koordinasi, informasi dan materi. Pelatihan dan peningkatan keahlian dilakukan dengan berfokus pada kriteria fungsi untuk meraih kompetensi. Berbasis pada input atau kualifikasi yang dicapai untuk penilaian. Kontrak kerja akan memberikan sisi keamanan pekerjaan bagi individu secara psikologis sehingga mereka dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Sehingga jika ditarik kesimpulan pada manajemen karir tradisional ini karir ditentukan oleh perusahaan.

Dengan sistem manajemen karir yang paternalistik dan tersentralisasi, maka manajemen

puncak mempunyai kekuasaan penuh dalam mengarahkan dan memberikan kesempatan dan pilihan karir kepada individu. Tingkat mobilitas karir karyawan cenderung mengarah vertikal sehingga meningkatkan risiko ketergantungan pada manajemen puncak.

Pada umumnya hubungan ini bersifat normal dalam jangka panjang dan melibatkan komitmen tingkat tinggi karyawan itu sendiri. Disisi lain, penelitian Sullivan (1999) mendapati kontrak kerja bersifat transaksional, dimana bersifat jangka pendek dan mengakibatkan kinerja karyawan berdasarkan upah kerja, tingkat komitmen yang rendah antara pemberi kerja dan pekerja, dan adanya kemudahan untuk keluar dari perjanjian kerja.

Sementara itu, pada paradigma baru, organisasi digambarkan berbentuk jaringan yang terkoneksi dengan tujuan dan struktur organisasi. Peran manajemen diberikan kepada mereka yang mampu memberikan tambahan nilai bagi organisasi melalui pengalaman dan keterampilan dalam setiap spesialisasi yang mereka miliki. Dengan membentuk kelompok kerja/tim yang multidisiplin dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki, manajer dinilai berdasarkan hasil-*output* dan dibayar secara individu. Kontrak kerja diberikan menyesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan dalam organisasi sehingga keamanan kerja bukanlah faktor utama melainkan aplikasi diri. Mengingat organisasi bersifat *network*, maka mobilitas antar karyawan bersifat lateral, namun perlu diperhatikan risiko yang mungkin dihadapi mengingat perubahan dalam organisasi terkadang menimbulkan ambiguitas dan memberikan tekanan kepada karyawan.

Dalam paradigma baru memandang bahwa manajemen karir bersifat mengelola sendiri karirnya sehingga perusahaan tidak lagi menjadi penentu mutlak karirnya.

C. Manajemen Karir di Organisasi Modern

Sejauh ini banyak ilmuwan yang telah memberikan dasar karakteristik pemimpin dimasa datang. Alfred, Snow, dan Miles (1996) merumuskan beberapa karakteristik pemimpin diabad 21 sebaiknya berdasarkan pada: (a) Spesialisasi pada teknis pengetahuan, (b) Lintas batas dan berpengalaman internasional, (c)

Memiliki kompetensi dalam kepemimpinan kolaboratif, (d) Memiliki keterampilan manajemen pribadi, (e) Memiliki kepribadian (e) Memiliki kepribadian fleksibel, integritas, dan dapat dipercaya.

Sementara itu, Barner (1994) menyusun model baru dalam manajemen karir, dimana setiap manajer dan karyawan memiliki karakter-karakter tertentu sebagai modal perencanaan karir (*career strategist*). Berikut ini adalah karakteristik-karakteristik *career strategist* (Barner, 1994).

1. Menggambarkan jalur karir yang terputus dan berubah. Perubahan lingkungan yang tidak bisa diprediksi sehingga mengakibatkan tidak dapat dijaminnya stabilitas kelangsungan *corporate career path* atau *job security* karyawan oleh perusahaan.
2. Mengidentikkan keberhasilan karir dengan nilai pelanggan
3. Berfokus pada tujuan baik itu jangka pendek ataupun jangka panjang, biasa disebut tujuan ganda
4. Mengembangkan rencana multidimensional, artinya mengelompokkan beberapa tujuan untuk pemenuhan kebutuhan karir seseorang.
5. Meyakini bahwa tujuan tidak bergantung pada usia, sehingga mereka bebas menjalankan berbagai metode baru di setiap langkah.
6. Merancang rencana yang fleksibel, dengan tujuan yang terus dievaluasi serta memungkinkan munculnya rencana situasional.
7. Arah kemajuan disesuaikan dengan keputusan karir yang berfokus pada pelanggan
8. Berasumsi bahwa individu akan merencanakan dan mengarahkan karirnya sendiri, tidak bergantung pada perusahaan tempat bekerja.

Dalam membangun karir bagi karyawan, organisasi perlu menjalankan proses pengembangan karir berdasarkan pada pendidikan dan pelatihan (diklat) dan non pendidikan dan pelatihan (non-diklat). Adapun cara-cara yang bisa dilakukan untuk kedua

implementasi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

-) Memfasilitasi pendidikan pegawai baik di dalam ataupun di luar negeri,
-) Pemberian pelatihan (di dalam atau di luar organisasi),
-) Pemberian pelatihan sambil bekerja (*on-the-job training*).
Sementara itu, untuk pengembangan karir tanpa melalui proses pendidikan dan pelatihan, dapat dilakukan dengan cara dibawah ini:
 -) Pemberian penghargaan kepada pegawai
 -) Pemberian hukuman bagi pegawai
 -) Promosi bagi pegawai untuk jabatan yang lebih tinggi
 -) Rotasi bagi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula

Manajemen dalam organisasi modern perlu menyelaraskan proses karir dengan perencanaan sumber daya manusia di perusahaan secara menyeluruh, menyediakan informasi karir yang terbuka untuk karyawan, serta merencanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. (Gomes,2003). Dengan lahirnya *protean career* pada era modern, menuntut individu bertanggung jawab atas pekerjaannya, yang mana hal ini berpengaruh pada perkembangan karirnya. Maka dapat dikatakan bahwa arti karir mengalami pergeseran yakni karir tidak lagi berupa kontrak seseorang dengan organisasi.mealainkan kesepakatan seseorang dengan pekerjaannya itu sendiri.

Hall (1996) menjelaskan beberapa karakteristik karir pada masa depan adalah: (a)*Protean career* yang berarti karir individu ditentukan dan dikelola oleh individu yang bersangkutan, bukan organisasi. (b) *Psychological Succes*,berarti bahwa tujuan utama karir adalah kesuksesan psikologis berupa kebanggann, dimana indikator kebanggan bukan dari tingginya hirarki karir namun bersasal dari hati.(c) *Continus Learnin* memandang bahwa karir tidak lagi berdasarkan usia dan tahapan kronologis namun berupa perubahan identitas yang dilakukan berkelanjutan.(d) *Souce of development* berrarti karir akan mengalami perkembangan melalui pembelajaran

berkelanjutan dan juga melallui kombinasi individu dan hubungan antar manusia. (f) Profil kesuksesan, memiliki makna bahwa tuntutan pasar kerja bergeser dari kemampuan (bersifat *know-how* atau tahu bagaimana) menjadi *learn-how* atau belajar bagaimana, kemudian dari *work-self* menjadi *whole-self*. Sehingga individu diharapkan mampu membawa dirinya sendiri dalam pekerjaannya, ini dapat terwujud karena adanya kesesuaian pekerjaan dan minat seseorang.

Dalam manajemen karir modern, terdapat penakanan bahwa dalam pengelolaan karir individu perlu adanya konsep *relational learning* yang digambarkan sebagai suatu kolaborasi atmosfer pembelajaran, yang mana keberhasilan belajar individu bergantung pada kekuatan dirinya sendiri, kemudian perlu mengidentifikasi minat yang saling menguntungkan dan juga memiliki kesepakatan dalam berbagi pengalaman belajar (Anakwe, et al., 2000). Konsep ini juga mengarah pada kemampuan *relational learning* yang parallel. Selain belajar tentang diri sendiri juga perlu belajar tentang orang lain, serta belajar tentang bagaimana bekerja dengan orang berbeda dan cara berbeda (Walker dalam Anakwe, et al, 2000). Konsep sejenis disampaikan oleh Greenhaus&Callanan dalam Anakwe,et al (2000) yakni manajemen karir dikatakan efektif dalam era modern adlah jika memenuhi indikator *personal learning, goal setting,career strategies*, dan *career decision making*.

Overal dan Carter (2000) mengemukakan terdapat 9 ciri sikap menuju manajemen karir yang efektif, yaitu: pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), fleksibilitas (*flexibility*), manajemen keuangan (*financial management*), keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*), jaringan kerja (*networking*), optimis (*optimism*), ketekunan (*persistence*), penuh perencanaan (*planfullness*), dan berani mengambil resiko (*risk taking*), dan kemampuan untuk membangun kredibilitas.

Proses manajemen karir dalam konteks organisasi modern belum memiliki praktek yang optimal, terdapat perdebatan bahwa praktek tersebut tetap bergantung pada evolusi dan bentuk organisasi.

3. PENUTUP

Karir dan organisasi memiliki hubungan yang saling berkaitan, individu didalam organisasi dapat berkembang atas dukungan dan fasilitas organisasi. Organisasi dapat berkembang atas kontribusi dari individu dalam perusahaan. Namun ketidakselarasan kebijakan organisasi dengan kebutuhan karir terkadang menjadi hambatan dalam memuaskan karir individu.

Berdasarkan paparan yang telah disampaikan maka dapat disimpulkan bahwa dalam paradigma baru, faktor yang berpengaruh besar pada karir individu adalah diri individu itu sendiri. Individu perlu memiliki rasa tanggungjawab atas pekerjaannya, individu juga dituntut memiliki kesadaran untuk mengembangkan dirinya agar mampu mencapai karirnya. Dalam hal ini perusahaan bersikap sebagai fasilitator yang memberikan akses promosi jabatan ataupun pemberian pelatihan karyawan. Paradigma ini telah berkembang dan membawa struktur organisasi yang lebih optimal, dimana kebutuhan jabatan didalam perusahaan ditempati oleh individu yang kompeten. Proses ini terjadi melihat konsep dari manajemen karir modern ini yang selektif menentukan proporsi pada jabatan-jabatan penting, sehingga hanya individu-individu yang memiliki kompetensi menonjol yang dapat muncul ke perusahaan.

Dalam manajemen karir era modern, sinergitas antara perusahaan dan karyawan dirasa memiliki tingkat kepentingan yang utama. Hal ini bertujuan untuk menghadapi tantangan global dan menghadapi kompetisi yang ada. Sehingga hasil dari manajemen karir yang efektif adalah merupakan hasil kerjasama yang saing menguntungkan antara individu dengan perusahaan dalam menghadapi kondisi yang dinamis.

4. REFERENSI

- Alfred, Brent, Charles Snow, dan Raymond E. Miles.1996. Characteristics of Managerial Careers in The 21s' 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, pp. 28-39.
- Arthur, M.B., Inkson, K. and Pringle, J.K. 1999, *The New Careers: Individual Action and Economic Change*, Sage, London.
- Barney, J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Byars, L. L. dan L. W. Rue.1997. *Human Resource Management*, 5th Ed. Chicago:The McGraw-Hill Companies, Inc
- Callanan, G.A. and Greenhaus, J.H. 1999, "Personal and career development: the best and worst of times", dalam Kraut, A.I. and Korman, A.K. (Eds), *Evolving Practices in Human Resource Management: Responses to a Changing World of Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 146-71.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta
- Ferrel, O. C. 2002, "Ethics", *BizEd*, May-June, pp. 43-45
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Gaertner, S. 1999, *Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models*. *Human Resource Management*. Review 9 (4), 479-493
- Greenberg, J dan R. A. Baron, 2008. *Behavior in Organizations*. 9th Ed. New Jersey: Pearson-Prentice Hall
- Hall, Douglas T., (1996), *Protean Careers of the 21st Century*, *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No.4, pp. 8-16.
- Judge, T. A dan Bretz R. D. 1994, "Political influence Processes and Career Success", *Joumai of Management*, Vol. 20, pp. 43-65

- Kilduff, M. dan D.V. Day. 1994. Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-monitoring on Managerial Careers. *Academy of Management Journal*. Vol.37 pp.1047-1061.
- Littleton, S., Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. 2000. *The future of the boundaryless career in Collin, A. and Young, R.A. (Eds), The Future of Career*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 101-14.
- Mayo, Andrew, 1992. *A Framework for Career Management, Personnel Management*, Vol. 23, pp. 36-39.
- Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe. 1993. *Human Resources Management*, 5th Ed, Singapore: Allyn and Bacon
- Nicholson, Nigel. 1996. *Career System in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. Academy of Management Executive*. Vol.10. No.4.pp.4Q-50.
- Overall, J. And Carter. 2000, Nine Traits of The Effective Career Management, *Simom Fraser University News*, Vol. 19, No. 7, pp.1-2.
- Walker, J. W. 1990, "Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization for The 1990's", *Human Resources Planning*, Vol. 11. Pp. 125-132.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A., 1994, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 301-326.
- Orpen, Christopher, (1994), "The Effects of Organization and Individual Career Management on Career Success", *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No.1, pp. 27- 37



UNIBI
Universitas Informatika
dan Bisnis Indonesia



9 772580 323008