

**SISTEM KARIR DAN MODEL PENGEMBANGANNYA
DI ORGANISASI TANPA BATAS
(Boundary-Less Organization)
Endah Kurniawati P**

Abstract

In global era, organization or company has to develop, from traditional model to be opened system. In opened organizational system, level of career is not vertical but horizontal, and not linear but spiral. In this case, the steering of career is not the company, but individual. Each person is always claimed to develop his or his knowledge and skill according to the requirement. What significant is not the number of title, much training or courses, but evidence of achievement and job experience.

Keywords: infinite organizational and development of [his/its] career

Universitas Islam Negeri Malang merupakan salah satu organisasi yang paling sering berganti nama. Pergantian nama ini tentu membawa dampak yang cukup signifikan terhadap struktur organisasi yang ada di dalamnya. Jika berdampak pada struktur maka secara otomatis berdampak pula pada pengembangan karir individu-individu yang ada di dalamnya.

Sebagai contoh pada level Fakultas (baca: Jurusan *pen*) ketika masih berstatus Sekolah Tinggi maka hanya dikenal istilah Kajar sebagai pimpinan tertinggi dengan segala konsekwensi tugas dan kewenangan yang melekat padanya. Namun setelah status itu berubah menjadi Universitas maka pada level Fakultas dikenal istilah Dekan dan Pembantu Dekan tentu saja dengan segala konsekwensi tugas dan kewenangan yang melekat padanya. Pada contoh perubahan tersebut terdapat penambahan beberapa jabatan struktural yang berarti berpengaruh pada pengembangan karir individu pada level Fakultas maupun pada level Universitas untuk memenuhi tuntutan pada struktur organisasi yang baru. Bisa jadi kemudian struktur organisasi menjadi lebih gemuk dan berjenjang atau sebaliknya menjadi lebih flat dan efisien seperti tren organisasi yang berkembang saat ini.

Struktur organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Saat ini organisasi sedang dihadapkan pada ketidakpastian. Kita tidak akan dapat dengan mudah memperkirakan apa yang kita hadapi esok hari, segalanya serba tidak jelas dan tidak bisa dihindari. Kondisi ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat dan disertai kemajuan teknologi dan system informasi yang melaju dengan sangat cepat. Organisasi tidak mudah untuk menutup-nutpi apa yang tengah terjadi atau menutupi peristiwa yang

dianggap tabu untuk didengar bawahan (karyawan). Hal ini karena mudahnya mengakses suatu informasi membawa konsekuensi pada organisasi dan individu. Pimpinan bukan lagi seseorang yang serbatahu dibanding stafnya karena tiap individu memiliki peluang yang sama untuk menerima atau memberikan suatu informasi yang dulu sangat tidak gampang untuk dilakukan.

Perubahan yang sangat cepat pada lingkungan organisasi menyebabkan munculnya fenomena-fenomena baru seperti globalisasi, dunia tanpa batas atau hilangnya batas-batas antar negara, antar daerah dan antar individu. Fenomena seperti ini dikenal sebagai *boundary-less organization* (organisasi tanpa batas) yakni suatu perubahan paradigma yang menyatakan bahwa dalam organisasi sangat sedikit batas-batas antar orang, tugas, proses, tempat yang semua itu ditujukan untuk lebih focus pada eksplorasi ide, keputusan, informasi dan bakat seseorang.

Pengertian Boundaryless Organization

Tantangan terbesar menghadapi perubahan lingkungan organisasi ini adalah mampu beradaptasi secara cepat agar perubahan yang terjadi tidak mengganggu kinerja organisasi. Untuk itu perlu diupayakan agar batas-batas organisasi dapat diminimalkan. Menurut Nelson ada empat tipe batas organisasional yakni batas vertikal, horisontal, eksternal dan geografis.¹ **Batas vertikal** adalah orang-orang di dalam organisasi dapat dilihat dalam struktur organisasinya. **Batas horisontal** yaitu antara fungsi dengan departemen. **Batas eksternal** yaitu antara organisasi dengan pemasok, pelanggan dan pembuat aturan adapun **batas Geografis** yaitu antar negara, budaya dan pasar. Karena dalam organisasi berusaha meniadakan batas, maka keanggotaan organisasi tidak hanya bergantung pada orang-orang yang ada dalam organisasi saja. Jika terdapat suatu pekerjaan yang mensyaratkan suatu kompetensi tertentu dan organisasi tidak memilikinya maka bisa diperoleh melalui *outsourcing*.

Pengaruh terbesar dari perubahan ini adalah pada sumberdaya manusianya. Di sini peran karyawan menjadi lebih tidak jelas karena tidak ada batas departemen atau fungsi. Hal ini juga didorong oleh peningkatan jumlah pekerjaan dalam waktu singkat, sehingga job deskripsi tidak mungkin dibuat secara detil namun hanya garis besarnya saja dengan alasan untuk efisiensi waktu dan tenaga. Demikian juga dengan batas kompetensi antar individu. Dalam organisasi ini membutuhkan orang-orang yang memiliki keahlian beragam (*multi-skill*). Implikasinya, pendekatan SDM berubah dari *job based approach* menjadi *competency based*. Dalam proses seleksi dan rekrutmennya, organisasi berusaha mencari karyawan berdasar kriteria *person job fit*. (dalam *Word-Work Map*).

Keunggulan kompetitif suatu organisasi bisa dicapai dengan berbagai macam cara, salah satunya dengan memiliki SDM yang berkeunggulan kompetitif pula. Di era organisasi tanpa batas mau tidak mau SDM yang dimiliki harus berubah menjadi orang-orang tanpa batas (*boundary-less people*) yakni orang-orang yang sadar sepenuhnya bahwa diantara dirinya dan orang lain sangat tipis perbedaan-perbedaannya, khususnya mengenai kompetensi diri. Individu tidak layak menganggap kompetensi dirinya sudah memenuhi persyaratan organisasi tanpa

melihat orang-orang disekitarnya. Disamping itu, dia tidak bisa sepenuhnya bergantung pada organisasi atau manajer. Dia harus memiliki kompetensi unggul yang kompetitif, yang nantinya dapat mendukung kinerja organisasi.

Orang-orang tanpa batas juga harus menyadari bahwa kompetensi seseorang sangat mempengaruhi prestasi kerja individu, bukan berdasar pada berapa macam tugas yang dia kerjakan.

Organisasi Fleksibel

Sebutan untuk organisasi tanpa batas bisa bermacam-macam. Organisasi maya, *empowered organizations*, *high performing work teams*. Tujuan dari organisasi seperti ini adalah menjadi organisasi yang mampu berusaha beroperasi seefisien mungkin, seramping dan selincah mungkin, Usaha yang banyak dilakukan dengan melakukan restrukturisasi organisasi. Restruturisasi pada dasarnya merupakan pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan mencapai daya saing yang tinggi .

Organisasi yang memiliki struktur organisasi yang vertikal dan tinggi dipandang bisa menjadi salah satu penghambat kerja organisasi. Struktur organisasi yang panjang dan vertikal dipandang tidak efisien dan tidak mampu mengakomodasi perubahan yang terjadi. Organisasi seperti ini cenderung bekerja lebih lambat karena aliran keputusan harus diambil oleh rantai keputusan yang panjang dan cenderung menimbulkan biaya yang mahal. Tuntutan untuk menjadi organisasi yang fleksibel menjadi sulit tercapai. Guna tujuan efisiensi ini kemudian dikenal beberapa istilah yaitu :

- *Downsizing*
Pengertian singkatnya adalah memangkas atau memotong bagian-bagian organisasi yang dianggap menjadi beban atau menjadi sumber biaya. Biasanya menyangkut SDM. Bentuknya adalah pemberhentian sejumlah pegawai, pensiun dini atau penawaran untuk berhenti.
- *Delay-ring*
Hal ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan jangkauan kendali manajemen. Idealnya harus diimbangi dengan peningkatan *self management* bawahan sehingga kendali manajemen dapat dilakukan oleh atasan dan bawahan.
- *Flattening*
Merupakan cara organisasi membuat strukturnya menjadi lebih pendek, lebih horisontal. Biasanya dilakukan dengan memangkas atau mengurangi jumlah level dalam strukturnya.

Mengelola organisasi yang fleksibel justru membutuhkan berbagai macam kebijakan dan praktik-praktik manajemen dari berbagai sudut pandang, mengingat hampir semua pihak terlibat dalam aktivitas organisasi. Dalam organisasi ini juga akan ditemukan masalah baru yaitu biasanya adanya kesulitan dalam rotasi pekerjaan dan mobilitas pekerjaan karena jumlah manajer yang terlalu sedikit.

Karir di Era Organisasi Fleksibel

Paradigma tradisional mengatakan bahwa karir merupakan rangkaian atau urutan posisi atau pekerjaan seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Konsep seperti ini sangat relevan untuk diterapkan dalam organisasi yang vertikal dan tinggi. Ada urutan yang posisi atau jabatan yang bisa didaki oleh karyawan. Namun untuk lingkungan organisasi saat ini paradigma semacam ini sudah tidak relevan lagi. Terlebih lagi untuk organisasi yang strukturnya datar akibat adanya restrukturisasi, *downsizing*, atau *delay-ring*. Pada organisasi yang bersifat tradisional sangat sedikit kemungkinan seorang karyawan bisa mengatur karirnya sendiri. Organisasi sekarang dituntut untuk lebih fleksibel dan lincah, untuk itu organisasi perlu dukungan orang-orang yang mampu mengatur dirinya sendiri (*high self management*). Karir dalam konsep baru merupakan rangkaian pekerjaan atau atau tugas yang disesuaikan dengan kepentingan dan tujuan individu. Konsep ini sering disebut dengan *protean career* dimana organisasi tidak lagi mencampuri terlalu banyak rencana karir seseorang. Karyawanlah yang akan menentukan sendiri arah karirnya sesuai dengan nilai, kekuatan, kelemahan dan kemampuan yang dimilikinya. Dalam karir protean, perubahan nilai, kepentingan dan kemampuan individu akan sangat mempengaruhi perubahan karirnya.. Tujuan dari karir bukan lagi promosi atau posisi yang lebih tinggi, melainkan sukses psikologis yaitu perasaan bangga atau senang atas pencapaian suatu tujuan dalam hidupnya yang tidak terbatas pada prestasi kerja yang biasanya dicerminkan dari kenaikan gaji atau promosi jabatan.

Tabel 1. Perbandingan Karir Tradisional dan karir Protean

Dimensi	Karir Tradisional	Karir Protean
Tujuan	Promosi, Kenaikan Gaji	Sukses psikologis
Kontrak Psikologis	Jaminan keamanan karir (untuk meningkatkan komitmen karyawan)	Kemampuan dipekerjakan (untuk fleksibilitas)
Penanggung jawab karir	Perusahaan	Individu
Pola	Linier dan menurut spesialisasi	Spiral dan transitori
Keahlian	Know-how	Learn-how
Pengembangan	Pelatihan formal	Pengalaman kerja

Dalam konsep karir tradisional, karyawan tidak memiliki banyak peluang untuk mengetahui mengapa dia harus melakukan suatu tugas, dia hanya tahu bagaimana tugas itu dilaksanakan. Tetapi dalam konsep karir baru, karyawan diberi kesempatan bahkan dituntut untuk bisa belajar, tidak hanya tahu bagaimana mengerjakan tugas tetapi juga mengapa tugas itu harus dikerjakan dan kepada siapa ia harus bertanggung jawab. Dengan demikian karyawan akan lebih dapat memahami strategi yang sedang dijalankan oleh organisasi atau perusahaan sehingga akan

tercapai integrasi tujuan kedua belah pihak yaitu tujuan individu dan tujuan organisasi.. Pola karir dalam protean karir tidak lagi linier, lurus keatas melainkan spiral. Dalam hal ini organisasi harus bisa menyediakan peluang kerja atau tugas sebanyak mungkin bagi karyawan.

Sistem Karir Untuk Organisasi Fleksibel

Berkurangnya struktur organisasi akan menyebabkan berkurang pula posisi tertentu yang dulu bisa dimiliki individu. Organisasi akan dihadapkan pada permasalahan baru yaitu orang-orang yang gelisah dengan masa depan karir mereka. Untuk itu perlu dilakukan pengembangan sistem karir baru yang akan mampu mengakomodasi perubahan organisasi seperti yang sudah dipaparkan di atas. Pada sistem karir lama, manajemen karir lebih bersifat paternalistik, terpusat dan merupakan keputusan dari atas. Peran manajer adalah generalis yaitu seorang yang mempunyai tugas mengkoordinir usaha-usaha karyawan dalam mencapai karir yang diinginkan, misalnya penilaian kinerja karyawan, melakukan kompensasi. Kompetensi diartikan sebagai suatu kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan yang bertujuan menguasai keahlian tertentu. Paradigma karir yang baru, karir diartikan sebagai suatu rangkaian kerja seseorang yang tidak beraturan bentuknya (bukan merupakan suatu rantai panjang) sepanjang kehidupan kerjanya dan lebih mengarah pada pencapaian prestasi suatu pekerjaan yang ditandai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas tanggung jawab yang diterima. Manajemen karir baru bersifat *self-managed*. Artinya karir tidak lagi dipengaruhi oleh atasan melainkan menjadi tanggung jawab individu. Peran manajer adalah spesialis dan dituntut memiliki keahlian yang beragam (multiskill). Kompetensi dipandang sebagai suatu kemampuan individu yang diperoleh dari suatu tim kerja melalui pemberian berbagai macam tanggung jawab pekerja.

Pengembangan Karir

Paradigma lama pengembangan karir adalah proses kemajuan kerja seseorang melalui seri-seri tahap yang setiap seri mempunyai perbedaan dalam tugas, aktivitas dan hubungan.² Menurut Byaars dan Rue, pengembangan karir merupakan aktifitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya SDMnya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari sudut pandang organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Ketidakpuasan karyawan terhadap karir mereka akan menimbulkan biaya tersendiri yang kadang cukup signifikan bagi biaya organisasi. Pentingnya melakukan pengembangan karir bagi karyawan adalah karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan mencapai karir yang diinginkan, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mereka akan merasa menjadi bagian integral dari organisasi. Implikasinya *turn-over* menjadi rendah dan munculnya ketidakpuasan dalam bekerja akan semakin menurun bahkan mungkin moralitas, komitmen dan loyalitas mereka akan meningkat demikian juga dengan produktivitasnya.

Perencanaan karir merupakan proses dimana individu memformulasikan tujuan karir dan mengembangkan suatu rencana untuk mencapai tujuan karirnya. Untuk itu pengembangan karir dan perencanaan karir harus berjalan seiring. Pengembangan karir merupakan pandangan organisasi terhadap karir seseorang sementara perencanaan karir merupakan pandangan individu terhadap karirnya. Perencanaan karir yang realistik mendorong individu untuk melihat peluang-peluang yang dapat mereka ambil sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi mereka.

Keberhasilan pengimplementasian pengembangan karir melibatkan empat langkah dasar yaitu :

1. Penilaian individu terhadap kemampuan, kepentingan dan tujuan karir mereka.
2. Penilaian organisasi terhadap kemampuan potensial karyawan.
3. Komunikasi mengenai peluang karir yang tersedia bagi karyawan dan pilihan karir mereka.
4. Konsultasi karir untuk mencapai suatu rencana karir yang realistis.

Pengembangan karir yang relevan dengan perubahan lingkungan organisasi saat ini adalah pengembangan karir yang memungkinkan karyawan untuk :

1. Menjadi lebih sadar dan tahu akan nilai, kekuatan,kelemahan dan kepentingan mereka.
2. Memperoleh informasi mengenai peluang kerja dalam perusahaan
3. Mampu mengidentifikasi tujuan karir.
4. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan karir.

Pengembangan karir penting bagi karyawan dan organisasi. Dari perspektif perusahaan, kegagalan memotivasi karyawan untuk merencanakan karir mereka akan berakibat pada turunnya komitmen, pembengkakan biaya pelatihan dan pengembangan karyawan. Dari sisi karyawan, pengembangan karir yang buruk dapat mengakibatkan karyawan mengalami frustrasi, merasa tidak dihargai, merasa tidak bernilai dan mempercepat keinginan untuk berpindah dari organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir karyawan untuk memaksimalkan motivasi karir mereka.

Disamping itu, dampak dari proses restrukturisasi juga menjadi salah satu faktor utama perlunya dilakukan pengembangan karir karyawan. Meskipun dalam paradigma karir baru karyawan dituntut untuk bisa mengelola karirnya,namun tanpa dukungan organisasi justru akan memunculkan penyakit-penyakit karir seperti fenomena *plateuing*.

Plateuing merupakan fenomena kemandekan karir seseorang akibat tidak meningkatnya tanggung jawab pekerjaan yang dia terima. *Plateuing* sering terjadi dalam sebuah organisasi yang mengalami restrukturisasi. Bentuk-bentuk organisasi baru yang cenderung lebih datar dan ramping akan menyebabkan berkurangnya peluang promosi yang ada dalam organisasi. Karyawan yang mengalami *career plateuing* ini mungkin tidak terlihat dan tidak ada perubahan dalam bekerja,dia tetap bekerja sesuai jadwal bahkan mungkin menerima lembur akan tetapi sebenarnya dia mengalami ketidakpuasan kerja,yang implikasinya akan menurunkan loyalitas kerja dan komitmen organisasionalnya.³ Hal inilah yang perlu mendapat perhatian serius

organisasi karena bisa jadi mereka yang mengalami *plateuing* adalah karyawan yang memiliki kompetensi yang lebih.

Peran organisasi dalam melakukan pengembangan karir, khususnya dalam organisasi tanpa batas sangat penting. Pada organisasi semacam ini yang harus dilakukan oleh organisasi adalah mengubah konsep karir pada diri individu (karyawan) sebagai elemen penting organisasi. Karir bukan lagi sepenuhnya ada di tangan organisasi, melainkan ada di tangan mereka sendiri. Karir juga bukan merupakan rangkaian urutan pekerjaan seseorang, melainkan sebagai suatu pencapaian prestasi atas suatu pekerjaan yang ditandai dengan meningkatnya kuantitas dan kualitas tanggung jawab yang diterima. Seiring berubahnya konsep karir, maka sebaiknya organisasi mengubah sistem karirnya, yaitu lebih banyak menyediakan pekerjaan atau tugas-tugas yang memungkinkan seseorang untuk berkembang dan tumbuh dalam satu jenis pekerjaan. Bisa juga peluang dilakukannya lintas pekerjaan seperti yang ditawarkan *network career-path* dan *dual career path system*. Kedua sistem ini merupakan konsep karir baru yang menawarkan peluang karir lebih banyak. Tidak hanya satu.

Yang perlu dicermati adalah apakah peluang tersebut juga dapat diaplikasikan pada sebuah institusi pemerintah terutama institusi pendidikan seperti di UIN Malang ini, dimana organisasi mengacu pada kebijakan Pemerintah dan tidak bebas dalam menentukan struktur organisasinya ?

Catatan Akhir

¹ Nelson, J.B.. *The boundary less organization: Implication for job analysis, recruitment and selection. Human Resource Planning*, (1996),

² Noe, R.A., Hollenbeck, J.R & Gerhart, B.W. *Human resource Management: Gaining Competitive Advantage*, (Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1994)

³ Kurnia, Meika.. *Analisis Pengaruh Perceived Career Plateu Terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja.*, (Skripsi, tidak dipublikasikan 1999)

DAFTAR PUSTAKA

Kurnia, Meika, *Analisis Pengaruh Perceived Career Plateu Terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja.*, (Skripsi, tidak dipublikasikan 1999)

Nelson, J.B.. *The boundary less organization: Implication for job analysis, recruitment and selection. Human Resource Planning*, (1996),

Noel, R.A. Hollenbeck, J.R & Gerhard, B.W. *Human resource Management: Gaining Competitive Advantage*, (Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1994)

Created with



download the free trial online at nitropdf.com/professional