

MANAJEMEN KARIR DAN PENGEMBANGAN KARIR PADA ORGANISASI TANPA BATAS

Ratna Kusumawati

Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang

ABSTRACT

Business environment and organizational changing is implied on boundary less organization rising, that is paradigm changing which states if organization is fewer on bondary between person, information and talent of human resources. On career in boundary less organization era, they must do new career management model. The new model is restructure from the traditional. The employee roles as career strategist not as career planner and enterprise roles on organizational management so it could improve work productivity of employee and next it will turn improve of efficiency of organization working.

Key words : *Boundary less organization, career management, career development.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis dan organisasi saat ini tidak sekedar berjalan sangat cepat tetapi juga bersifat tidak pasti. Hal ini berimplikasi pada munculnya fenomena-fenomena baru seperti globalisasi, dunia tanpa batas atau hilangnya batas-batas antar negara, antar daerah, bahkan antar individu. Dalam lingkungan organisasi muncul apa yang dinamakan organisasi tanpa batas (*boundaryless organizations*), yaitu suatu perubahan paradigma yang menyatakan bahwa dalam organisasi sangat sedikit batas-batas antar orang, tugas, proses, tempat, yang semua itu ditujukan untuk lebih fokus pada eksplorasi ide, keputusan, informasi, dan bakat seseorang (Askhenas, et all, 2002).

Lingkungan bisnis yang berubah sangat cepat, persaingan tidak lagi berada pada level produk melainkan sudah pada level persaingan antar perusahaan atau organisasi (Swandari, 2005). Persaingan antar perusahaan adalah persaingan yang lebih ketat dari pada sekedar persaingan antar produk karena sumber daya yang digunakan untuk bersaing tidak hanya sumber daya divisi produk tertentu melainkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan atau organisasi. Implikasi persaingan antar perusahaan adalah organisasi dituntut untuk melakukan *leverage* pada semua sumber daya yang dimilikinya agar mampu menjadi organisasi yang unggul.

Membuat organisasi yang fleksibel atau organisasi yang tanpa batas (*boundaryless orgnizations*), adalah salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan antar perusahaan. Bentuk penerapan organisasi tanpa batas dapat berupa bentuk organisasi yang baru seperti diistilahkan dengan organisasi virtual, organisasi yang diberdayakan (*empowered organization*), kelompok kerja yang berkinerja tinggi dan

organisasi yang melakukan reengineering. Tujuan utama bentuk organisasi yang baru tersebut adalah peningkatan efisiensi dan keefektifan yang mampu meningkatkan produktivitas organisasi yang memiliki daya saing tinggi.

Dalam organisasi tanpa batas, batasan-batasan yang ada dalam organisasi yaitu: vertikal (ada batas antara tingkatan pegawai dalam organisasi), horisontal (adanya batas antar fungsi dan disiplin pekerjaan), eksternal (batasan antara organisasi dengan pemasok, pelanggan dan pembuat peraturan) dan batasan geografis (batas antar negara, budaya dan pasar), seharusnya tidak digunakan untuk membatasi orang-orang, tugas, proses dan tempat melainkan harus difokuskan bagaimana, mengalirkan ide-ide, informasi, bakat dan keputusan yang diperlukan pada suatu waktu (Nelson, 1996) dan (Ashkenas, 1995).

Perubahan organisasi menjadi organisasi tanpa batas ini tentu saja juga sangat berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan. Dalam era ini sebagian orang (karyawan dan manager) merasa sulit untuk berkarir. Karir disini didefinisikan sebagai serangkaian pekerjaan yang dimiliki seseorang selama masih mampu aktif melakukan pekerjaan (Mondy and Noe, 1993). Untuk memperoleh karir yang baik di organisasi tanpa batas, semua orang harus melakukan manajemen karir pada dirinya dengan baik. Disamping itu pihak manajer juga harus memberlakukan manajemen karir yang baik untuk bawahannya. Manajemen karir adalah suatu proses untuk membuat yakin bahwa organisasi akan mempunyai orang yang tepat dengan ketrampilan (*skill*) yang tepat pada waktu yang tepat, dan semua anggota organisasi saling membantu untuk mencapai sesuatu yang dianggap tepat (Mayo, Andrew. 1992).

Artikel ini akan membahas model manajemen karir yang dapat digunakan untuk berkarir di era tanpa batas, yaitu model manajemen karir yang dapat mengantisipasi permasalahan-permasalahan akibat adanya era globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi, sehingga mereka mampu meraih masa depan yang jauh lebih baik dari apa yang diharapkan, juga akan dibahas pula mengenai bagaimana pengembangan karir karyawan di era tanpa batas sehingga karir tersebut bisa bermanfaat bagi karyawan dan juga organisasi.

PARADIGMA TANPA BATAS

Tantangan terbesar bagi organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang cepat, diskontinyu dan tidak pasti adalah bagaimana organisasi-organisasi di dunia mampu beradaptasi secara cepat agar perubahan yang terjadi tidak mengganggu kinerja organisasi. Untuk itu perlu diupayakan agar batas-batas organisasi dapat diminimalkan. Ada empat batas organisasional seperti yang sudah dijelaskan diatas yaitu batas vertikal, batas horisontal, batas eksternal dan batas geografis (Nelson, 1996) yang selama ini batas-batas tersebut digunakan untuk membatasi tugas,

orang, proses, dan tempat. Dalam organisasi tanpa batas, batas-batas tersebut semaksimal mungkin dikurangi dan jika masih ada batas-batas organisasional maka lebih difokuskan pada bagaimana ide, bakat, informasi, dan keputusan dapat mengalir kesemua level atau pihak-pihak yang terlibat dalam operasional perusahaan. Dalam organisasi tanpa batas, organisasi berusaha meniadakan batas, oleh karena itu keanggotaan organisasi tidak hanya bergantung pada orang-orang yang ada dalam organisasi. Jika ada suatu tugas atau pekerjaan yang mensyaratkan suatu kompetensi tertentu, sementara organisasi tidak memilikinya maka bisa diperoleh melalui outsourcing atau dengan memiliki karyawan kontingen. Identitas departemen menjadi lebih bersifat desentralisasi, koordinasi lintas fungsi, dan tim kerja. Sementara tanggung jawab pekerjaan lebih pada pencapaian nilai dibanding jumlah tugas selesai (Kurnia, 2001).

Dampak terbesar dari perubahan paradigma organisasi menjadi organisasi tanpa batas adalah ada pada sumber daya manusianya. 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 detail tetapi hanya garis besarnya saja dengan alasan efisien waktu dan tenaga. Demikian juga tidak ada batas kompetensi individu. Organisasi tanpa batas membutuhkan orang-orang yang memiliki keahlian beragam (multiskill), akibatnya pendekatan manajemen sumber daya manusia menjadi berubah dari *job-based approach* menjadi *competency-based*.

BOUNDARYLESS PEOPLE

Di era organisasi tanpa batas, mau tidak mau sumber daya manusia yang dimiliki juga harus berubah menjadi orang-orang yang tanpa batas (*boundaryless people*). *Boundaryless people* merupakan orang-orang yang sadar sepenuhnya bahwa diantara dirinya dengan 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, melainkan harus memiliki kompetensi unggul yang kompetitif, yang nantinya dapat mendukung kinerja organisasi.

Orang-orang didalam organisasi tanpa batas juga harus menyadari bahwa kompetensi seseorang sangat mempengaruhi prestasi kerja individu, bukan berdasar pada berapa macam tugas yang dia kerjakan. Dalam organisasi lama kompetensi seseorang akan muncul pada saat organisasi menjajikan atau menyediakan kompensasi tertentu. Dalam organisasi tanpa batas tidak demikian melainkan seseorang dituntut sadar dan mengenali kompetensi yang ada pada dirinya, dan begitu ada tugas yang diberikan dia akan segera mengerjakannya tanpa banyak memperhatikan posisi atau jabatan yang bisa dia terima. Orang-orang dalam organisasi tanpa batas juga dituntut untuk

lebih bisa beradaptasi, fleksibel menghadapi perubahan lingkungan dengan tetap memperhatikan tujuan organisasi.

RESTRUKTURISASI ORGANISASI MENJADI ORGANISASI TANPA BATAS

Restrukturisasi pada dasarnya merupakan pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai daya saing yang tinggi (Kurnia, 2001). Dengan kata lain restrukturisasi menyangkut seluruh fungsi manajemen sebuah perusahaan, dari fungsi operasi, keuangan, pemasaran dan manajemen sumber daya manusianya. Semua bentuk restrukturisasi yang dilakukan akan mempengaruhi aspek sumber daya manusianya, dalam hal ini karyawan perusahaan, karena pada dasarnya restrukturisasi yang dilakukan cenderung mengarah pada terbentuknya organisasi yang ramping dengan jenjang kendali pendek sehingga operasionalnya semakin efisien dan fleksibel.

Organisasi bentuk lama yaitu organisasi dengan struktur vertikal dan tinggi dipandang tidak efisien dan tidak mampu mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga menghambat kerja organisasi, karena aliran keputusan harus diambil oleh rantai keputusan yang panjang dan cenderung menimbulkan biaya yang mahal. Oleh karena itu muncul bentuk organisasi baru, yaitu organisasi dengan struktur yang lebih datar, hirarki yang lebih pendek, dan dengan orang-orang yang lebih sedikit sehingga muncul *downsizing, delaying, flattening*. *Downsizing* adalah memangkas atau memotong bagian-bagian organisasi yang dianggap menjadi beban atau menjadi sumber biaya, biasanya menyangkut sumber daya manusia, yang bentuknya adalah pemberhentian sejumlah pegawai, pensiun dini, atau penawaran untuk berhenti. *Delaying* adalah meningkatkan jangkauan kendali manajemen yang 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 horizontal, yang dilakukan dengan memangkas atau mengurangi jumlah level dalam strukturnya (Kurnia, 2001).

Bagi organisasi fleksibel yang penting adalah bagaimana bisa memelihara dan mengelola fleksibilitasnya. Mengelola organisasi yang fleksibel membutuhkan berbagai macam kebijakan dan praktik-praktik manajemen dari berbagai sudut pandang, mengingat hampir semua pihak terlibat dalam aktivitas organisasi. Tingginya keterlibatan sumber daya manusia juga akan mengakibatkan meningkatnya tekanan pada individu, baik tekanan waktu karena ada tuntutan untuk bisa mengantisipasi perubahan maupun tekanan pada diri pribadi karena beban kerja yang semakin banyak. Dalam organisasi fleksibel juga akan ditemukan masalah baru yaitu kesulitan dalam rotasi pekerjaan dan mobilitas pekerjaan karena jumlah manajer relatif sedikit.

Fenomena restrukturisasi membuat peluang karir menjadi lebih sedikit, oleh karena itu diperlukan model manajemen karir baru baik bagi karyawan maupun manajer agar bisa mengatur karirnya dengan baik sesuai dengan kondisi perusahaan.

MODEL MANAJEMEN KARIR TRADISIONAL

Adanya kecenderungan perusahaan melakukan perubahan struktur organisasi menyebabkan model manajemen karir tradisional tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena model tersebut menjadikan manajer dan karyawan hanya sebagai perencana karir (*career planner*). Barner, Robert (1999) mengemukakan karakteristik-karakteristik model manajemen karir tradisional sebagai berikut : (1) berasumsi jalur karir (*career path*) yang tetap, karena diasumsikan bahwa perubahan lingkungan bersifat gradual, *incremental*, dan dapat diprediksi, (2) keberhasilan karir diidentikkan dengan jumlah tropi atau penghargaan yang terkumpul, (3) berfokus pada tujuan jangka panjang yang tetap, (4) menciptakan suatu karir yang linear, yaitu kenaikan karir sesuai dengan tahapan jenjang jabatan dalam struktur organisasi, (5) meyakini bahwa tujuan tergantung pada usia, (6) mengembangkan rencana yang kaku dengan pengembangan tujuan yang tidak pernah diuji ulang, (7) arah kemajuan melalui *external career markers*, (8) berasumsi bahwa organisasi akan merencanakan dan mengarahkan karir dan mereka menggantungkan karirnya pada perusahaan.

Dengan karakteristik yang dimiliki oleh model manajemen karir tradisional, semua orang, manajer dan karyawan tidak dapat berkarir dengan baik karena perubahan-perubahan yang terjadi pada kegiatan bisnis sekarang ini tidak dapat diikuti oleh mereka yang meyakini dan melaksanakan model manajemen karir tradisional. Perubahan-perubahan menonjol yang terjadi dikegiatan bisnis sekarang ini antara lain adanya perombakan struktur organisasi, yang berupa : (1) perubahan proporsi karyawan antara pekerja tetap dan tidak tetap, pekerja tetap proporsinya sangat sedikit bila dibanding pekerja tidak tetap, (2) perubahan sistem hirarki ke sistem jaringan, yang tentu saja tidak diadopsi oleh model manajemen karir tradisional. Perubahan-perubahan tersebut tidak diantisipasi dan tidak diprediksikan oleh model manajemen karir lama, dan ini yang menjadi alasan yang kuat bahwa model manajemen karir lama tidak sesuai lagi untuk kondisi bisnis sekarang khususnya pada organisasi tanpa batas dan harus digantikan dengan manajemen karir yang baru (Miswanto, 2005).

MANAJEMEN KARIR BARU

Dalam manajemen karir baru, karyawan tidak hanya sebagai perencana karir saja, melainkan sebagai *career strategist*. Barner, Robert (1999), mengemukakan karakteristik-karakteristik model manajemen karir baru yaitu : (1) menggambarkan jalur karir (*career path*) yang terputus dan berubah, dengan perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi, perusahaan tidak dapat menjamin stabilitas *corporate career path* atau *security of job* karyawan, (2) mengidentikkan keberhasilan karir dengan *customer value*, (3) berfokus pada tujuan ganda berjangka pendek dan panjang, (4) mengembangkan rencana multidimensional, beberapa tujuan dikelompokkan untuk memenuhi kebutuhan karir dalam hidup seseorang, (5) meyakini bahwa tujuan tidak tergantung pada usia, sehingga mereka bebas menjalankan cara-cara baru

pada setiap langkah, (6) menciptakan rencana yang fleksibel, dengan tujuan yang terus dikaji ulang dan memungkinkan adanya rencana situasional, (7) arah kemajuan disesuaikan dengan keputusan karir yang berfokus pada kebutuhan customer, (8) berasumsi bahwa mereka akan merencanakan dan mengarahkan karir sendiri, tidak menggantungkan diri terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Perbedaan antara model manajemen karir lama (tradisional) dan model manajemen karir baru secara ringkas adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Perbedaan Model Manajemen Karir Tradisional dan Model Manajemen Karir Baru

No.	Model Manajemen Karir Tradisional	Model Manajemen Karir Baru
1.	Sebagai perencana karir	Sebagai career strategist
2	Berasumsi career path yang tetap	Berasumsi career path yang terputus dan berubah
3	Keberhasilan diidentikan dengan tropi dan dapat diprediksi	Keberhasilan diidentikan dengan customer value
4	Berfokus pada jangka panjang yang tetap	Berfokus ganda jangka pendek dan jangka panjang
5	Jenjang karir bersifat linear	Jenjang karir bersifat tidak linear
6	Tujuan tergantung pada usia	Tujuan tidak tergantung pada usia
7	Rencana yang kaku	Rencana yang fleksibel
8	Arah kemajuan melalui external career markers	Arah kemajuan disesuaikan dengan kebutuhan customer
9	Menggantungkan karir diri pada perusahaan	Tidak menggantungkan karir diri pada perusahaan

Sumber : Barner, Robert (1999)

KARIR PADA ORGANISASI TANPA BATAS

Paradigma tradisional mengatakan bahwa karir merupakan rangkaian atau urutan posisi atau pekerjaan seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Konsep ini relevan diterapkan dalam suatu organisasi yang memiliki struktur vertikal tinggi.

Dalam organisasi saat ini yaitu organisasi yang tanpa batas paradigma itu tidak relevan lagi. Dalam organisasi tanpa batas struktur organisasi cenderung datar akibat adanya restrukturisasi, downsizing dan delayering. Seperti telah diuraikan diatas paradigma karir lama lebih banyak mengutamakan kebijakan organisasi artinya karir seseorang lebih banyak tergantung atau dipengaruhi kebijakan manajemen atau atasan. Kemungkinan seseorang bisa mengatur karirnya sendiri sangat kecil, ini yang dijadikan alasan mengapa karir lama tidak relevan lagi jika diterapkan pada organisasi saat ini yaitu pada organisasi tanpa batas. Organisasi tanpa batas dituntut untuk lebih fleksibel oleh karena perlu dukungan orang-orang yang mampu mengatur dirinya sendiri (*high self-management*). Karir dalam konsep baru merupakan rangkaian pekerjaan atau tugas yang disesuaikan

dengan kepentingan dan tujuan individu atau sering disebut dengan *protean career*. Dalam *protean career* ini organisasi tidak lagi terlalu banyak mencampuri rencana karir seseorang. Seorang karyawan akan menentukan sendiri arah karirnya sesuai dengan nilai, kekuatan, kelemahan dan kemampuan yang dimiliki. Dalam karir ini perubahan karir sangat dipengaruhi oleh perubahan nilai, kepentingan, dan kemampuan individu. Tujuan 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,

Dalam karir tradisional karyawan tidak memiliki banyak peluang untuk mengetahui mengapa dia harus melakukan suatu tugas, dia hanya tahu bagaimana tugas itu dikerjakan. Beda dengan karir baru, dalam karir baru karyawan diberi kesempatan bahkan dituntut untuk bisa belajar, tidak sekedar tahu bagaimana menyelesaikan tugas tetapi juga tahu mengapa tugas tersebut harus dikerjakan, dan kepada siapa dia harus bertanggung jawab. Jadi dalam karir baru, karyawan akan dapat lebih memahami strategi yang sedang dijalankan oleh organisasi atau perusahaan sehingga akan tercapai integrasi tujuan organisasi, dengan demikian karyawan akan lebih merasa menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, dan karyawan juga akan lebih merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi.

PERAN PERUSAHAAN DALAM MANAJEMEN KARIR BARU

Dalam model manajemen karir baru, perusahaan berperan melalui Manajemen Karir Organisasional (MKO). Stumpf dan Hanrahan (1983) mendefinisikan MKO sebagai aktivitas dan kesempatan organisasi atau perusahaan untuk menjamin agar manajer dan karyawan dapat memenuhi atau lebih memenuhi kebutuhannya di masa depan. Praktik MKO meliputi perencanaan karir, jalur karir (*career path*), aktivitas pelatihan dan pengembangan, program pengembangan sasaran, promosi dari dalam, kebijakan *staffing* formal, kriteria promosi standar, *assessment center*, *job posting*, *job matching*, *career counseling*, *outplacement counseling*, dan *mentor protage relationship*. Praktik MKO dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersedianya tenaga kerja, kondisi keuangan, values manajemen puncak, lingkungan sosial ekonomi dan industri serta strategi bisnis perusahaan dengan secara tepat dengan biaya yang efektif.

Selanjutnya Stumpf and Hanrahan (1983) mengatakan manfaat praktek MKO yang diperoleh perusahaan adalah : (1) meminimumkan perputaran pekerja kunci, (2) mendorong perputaran bagi pekerja yang tidak produktif, (3) mengevaluasi dan mengembangkan keterampilan untuk berperan pada masa yang akan datang, (4) mengembangkan secara umum orientasi nilai korporasi, (5) menjaga kontinuitas, (6) mengurangi persaingan yang tidak sehat, (7) menciptakan image korporasi yang positif, (8) menjaga kebijakan manajerial.

Dalam menciptakan dan menopang manajer dan karyawan sebagai career strategist perusahaan dapat mengambil peran melalui praktik-praktik MKO yang diarahkan agar tercipta perbaikan perjanjian kerja dan penumbuhan *career-resilient workforce*.

1. Perbaiki Perjanjian kerja

Memperbaiki perjanjian kerja lama antara perusahaan dan pekerja dengan menyusun perjanjian kerja baru. Haywood (1993) dalam Miswanto perjanjian kerja baru dengan karakteristik (a) berfokus pada *employability* dan tidak lagi berfokus pada *employment*, (b) membagi tanggung jawab antara perusahaan dan pekerja untuk menjaga dan meningkatkan individu agar dapat dipekerjakan (*employability*) di dalam dan diluar perusahaan, (c) perusahaan memberikan peluang individual untuk dapat berkembang agar mempunyai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Waterman dan Collard (2000) dalam Miswanto (2005), karakteristik dari perjanjian kerja baru adalah : (1) mendorong pekerja bertanggung jawab untuk mengelola karir mereka sendiri, (2) menciptakan perusahaan yang bertanggung jawab dengan memberikan kepada pekerja alat, *open environment* dan peluang-peluang untuk melakukan pengembangan dan penilaian ketrampilan mereka, (3) mendorong manajer pada semua tingkat agar care terhadap karyawan.

2. *Career-Resilient Workforce*

Waterman and Collard (2000) dalam Miswanta (2005), mendefinisikan *career-resilient workforce* sebagai kelompok karyawan yang tidak hanya mau melaksanakan *life long learning*, tetapi juga selalu siap introspeksi diri untuk selalu siap menghadapi perubahan, memiliki tanggung jawab terhadap manajemen karir diri mereka sendiri, dan mempunyai komitmen pada kesuksesan perusahaan.

Implikasi dari CRW adalah (1) setiap individu sadar terhadap ilmu pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki, kekuatan dan kelemahannya, mempunyai rencana untuk meningkatkan kinerjanya dan berusaha untuk dapat dipekerjakan dalam jangka panjang, (2) setiap karyawan mempunyai *willingness* dan kemampuan untuk cepat tanggap dan fleksibel terhadap perubahan bisnis yang dibutuhkan, (3) penggerakan hubungan saling menguntungkan (*win-win relationship*) antara perusahaan dan karyawan.

CRW membutuhkan perubahan perilaku dan *values* yang mencakup (1) karyawan merasa bernilai, percaya, dan respek terhadap semua anggota perusahaan dan merasa sebagai bagian dari mereka, (2) karyawan harus memiliki multiple skill, agar mudah menembus functional boundaries, (3) karyawan lebih menyadari bahwa tujuan perusahaan adalah memberikan *customers value* berupa barang dan jasa, jika perusahaan tidak mampu memberikan *customers value*, tidak satupun karyawan yang memiliki pekerjaan, (4) Hubungan baru antara perusahaan

dan karyawan diubah dari tradisional *parent-child relationship* menjadi *adult-adult relationship*.

KONTRAK PSIKOLOGIS

Kontrak psikologis menerangkan konsep pertukaran yang memberikan kerangka penjas hubungan karyawan dengan perusahaan dalam hal ketenagakerjaan. Kontrak psikologis terdiri dari keyakinan pribadi karyawan yang terhubung dengan syarat-syarat serta kondisi pada kontrak kerja karyawan dengan perusahaan (Rousseau, 1989).

Lebih lanjut, Rousseau mendefinisikan kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Artinya, kontrak psikologis muncul ketika karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan pada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Sebagai contoh, karyawan berkeyakinan bahwa perusahaan akan menyediakan keamanan kerja dan kesempatan promosi apabila karyawan bekerja dengan baik dan berkomitmen terhadap perusahaan (Shore dan Tetrick, 1994).

Roehling (1997), menyimpulkan beberapa unsur mendasar yang terdapat dalam kontrak psikologis. Unsur-unsur tersebut hampir selalu terdapat dalam definisi kontrak psikologis yang dilontarkan oleh para peneliti.

- a. Keterlibatan unsur keyakinan, nilai, ekspektasi dan aspirasi karyawan dan atasan termasuk keyakinan mengenai kewajiban dan tingkat pemenuhan kewajiban tersebut dipersepsikan telah terpenuhi atau tidak terpenuhi oleh masing-masing pihak. Ekspektasi-ekspektasi tidak selalu bersifat eksplisit dan dapat dianggap sebagai kesepakatan implisit antara atasan dan bawahan.
- b. Unsur terpenting dalam konsep kontrak psikologis adalah sifat kontrak tersebut yang dapat selalu dirundingkan kembali. Perundingan kembali ini didasarkan kepada perubahan ekspektasi individu dan perusahaan serta perubahan dalam konteks sosial dan ekonomi sehingga sifat kontrak psikologis adalah dinamis dan dapat mengalami pergeseran.

Unsur-unsur tersebut menjadi pendukung terbentuknya fungsi kontrak psikologis. Kontrak psikologis muncul karena adanya kekurangan pada kontrak yang formal seperti dalam kontrak kerja. Akan tetapi karyawan tetap membuat kontrak psikologi meskipun kontrak formal telah ada. Hal ini terjadi karena diantaranya adalah kontrak kerja yang ada belum mencakup semua aspek pekerjaan.

Kontrak psikologis dapat mengurangi ketidakpastian yang dirasakan individu dengan menyetujui kondisi kerja yang disepakati bersama (Soetjipto dan Diana, 2006). Maksudnya, karyawan akan memiliki rasa aman dan merasa terjamin karena memiliki sebuah perjanjian yang telah disepakati bersama pihak perusahaan.

KONTRAK PSIKOLOGIS DALAM MANAJEMEN KARIR BARU

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis dan semakin ketatnya persaingan untuk mempertahankan keberadaan organisasi bisnis maka dibuktikan telah terjadi pergeseran konsep kontrak kerja tradisional yang secara tidak langsung dirasakan oleh atasan dan bawahan. Pergeseran-pergeseran tersebut menjadi sinyal bagi masing-masing pihak bahwa dibutuhkan pengertian yang mendalam mengenai hubungan timbal balik yang akan berkembang selanjutnya. Pergeseran kontrak psikologis bermula dari pergeseran kontrak relasional menjadi kontrak transaksional (Soetjipto dan Diana, 2006).

Menurut Arthur dan Rousseau dalam Soetjipto dan Diana (2006), kontrak psikologi telah bergeser dari kontrak relasional menjadi kontrak transaksional, yaitu kontrak lama. karyawan yang berkinerja baik akan mendapat jaminan pekerjaan dari organisasi yang akan membantu karyawannya merencanakan karir dan menyediakan promosi sebagai jaminan pengembangan karir karyawan. Bentuk timbal balik dari karyawan adalah komitmen karyawan untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Akan tetapi dalam kontrak psikologi yang baru, karyawan akan bertanggung jawab terhadap karirnya dan berkomitmen terhadap pengembangan karir tersebut.

Adanya pemberian tanggung jawab atau otonomi lebih kepada individu karyawan terhadap karir dan kesejahteraan masing-masing karyawan menyebabkan karyawan akan membandingkan kontribusi personal terhadap organisasi dengan komitmen organisasi melalui pemberian fasilitas yang semula ditawarkan oleh organisasi. Fasilitas yang dimaksud berupa paket kompensasi termasuk gaji, supervisi, kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan karir hingga dukungan organisasi.

Tabel 2
Pergeseran Kontrak Psikologi

Karakteristik	Bentuk Lama	Bentuk Baru
Fokus	Keamanan, kelanjutan pekerjaan dan loyalitas	Pertukaran, employability masa depan
Format	Terstruktur, dapat diprediksi dan stabil	Tidak terstruktur, fleksibel, terbuka untuk negosiasi ulang
Dasar	Tradisional, keadilan sosial	Kekuatan pasar, kemampuan dan ketrampilan, nilai tambah
Tanggung jawab perusahaan	Kelanjutan, keamanan pekerjaan, pelatihan, prospek karier	Reward seimbang dengan nilai tambah
Tanggung jawab pekerja	Loyalitas, kehadiran, kinerja memuaskan, bekerja sesuai kewenangan	Entreprenurship, inovasi, inisiatif
Reasi kontraktual	Terformalisasi	Tanggung jawab individu
Manajemen karir	Tanggung jawab organisasional, perencanaan karir memiliki hirarki	Tanggung jawab individu

Sumber : Anderson dan Schalk (1998)

Dalam manajemen karir organisasional yang baru di era tanpa batas ini maka kontrak psikologis juga mengalami perkembangan dari kontrak psikologis lama berubah menjadi kontrak psikologis yang baru, dimana bisa dilihat pada tabel bahwa kontrak psikologis yang baru, manajemen karir menjadi otonomi atau tanggung jawab individu.

PENGEMBANGAN KARIR

Menurut paradigma lama yang dimaksud pengembangan karir adalah proses kemajuan kerja seseorang melalui seri-seri tahap dimana setiap seri mempunyai perbedaan dalam tugas, aktivitas dan hubungan (Noe, dkk dalam Kurnia, 2001). Kemudian seiring dengan perkembangan paradigma karir, definisi perkembangan karir berubah. Menurut Byars dan Rue (2000) dalam Kurnia (2005), pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi.

Hakikat program pengembangan karir dibangun berdasarkan pemberian dukungan ke karyawan agar terus menerus mampu meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan pengetahuan mereka. Dukungan itu mencakup: (1) pengkomunikasian secara jelas sasaran dan strategi masa depan organisasi. Bila orang tahu kemana organisasi mengarah, mereka lebih mampu mengembangkan rencana pribadi mereka untuk disambungkan di masa depan tersebut, (2) penciptaan peluang pertumbuhan. Karyawan hendaknya memiliki peluang untuk mendapatkan pengalaman kerja baru, (3) penawaran bantuan keuangan. Perusahaan hendaknya menawarkan penggantian biaya untuk membantu karyawan senantiasa mengikuti perkembangan terbaru, (4) penyediaan waktu belajar bagi karyawan, Organisasi hendaknya bermurah hati dalam membayar waktu cuti dari kerja untuk keperluan pelatihan diluar waktu kerja, selain itu muatan kerja seharusnya tidak begitu menuntut sehingga tidak menghalangi karyawan memperoleh waktu dalam mengembangkan ketrampilan, kemampuan, dan pengetahuan baru.

Menurut Byars dan Rue (2000) dalam Kurnia (2001) ada tiga model pengembangan karir yang dikenal yaitu : (1) model siklus hidup (*life cycle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang, (2) model berbasis organisasi, model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi didalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti, (3) model pola terarah, dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Adapun tujuan perusahaan dalam melakukan pengembangan karir adalah: (1) memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan dengan cepat dan tepat waktu, (2) memberi informasi pada organisasi dan karyawan tentang jalur karir potensial dalam organisasi, (3) memaksimalkan program-program sumberdaya manusia yang ada dengan mengintegrasikan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan karir karyawan (seleksi, pemberian tugas, pengembangan dan pengelolaan) dengan rencana organisasi.

Pengembangan karir ditinjau dari sudut organisasi, dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Pentingnya mengembangkan karir karyawan adalah karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan dalam mencapai karir yang diinginkan, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mereka merasa menjadi bagian integral organisasi.

Keberhasilan pengimplementasian pengembangan karir melibatkan empat langkah dasar yaitu : (1) penilaian individu terhadap kemampuan, kepentingan, dan tujuan karir mereka, (2) penilaian organisasi terhadap kemampuan potensi 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 DI ORGANISASI TANPA BATAS

Dalam melakukan pengembangan karir, khususnya di organisasi tanpa batas peran organisasi begitu penting. Pengembangan karir dalam organisasi tanpa batas yang bentuknya cenderung lebih datar dan lebih ramping, langkah pertama yang harus dilakukan organisasi adalah mengubah konsep karir pada diri individu sebagai elemen penting organisasi. Karir bukan lagi sepenuhnya ada ditangan organisasi, melainkan ada ditangan mereka sendiri. Karir juga bukan merupakan rangkaian atau urutan pekerjaan seseorang, melainkan sebagai suatu pencapaian prestasi atas suatu pekerjaan yang ditandai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas tanggung jawab yang diterima.

Dengan adanya perubahan paradigma dalam organisasi tanpa batas maka organisasi sebaiknya merubah manajemen karir lama menjadi manajemen karir baru sehingga karyawan tidak hanya sebagai perencana karir saja melainkan sebagai career strategist, dimana manajemen karir baru nanti diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan karir karyawan di organisasi tanpa batas.

KESIMPULAN

Diera organisasi tanpa batas yang menuntut sumberdaya manusia berubah menjadi tanpa batas, maka dalam manajemen karir lama sudah tidak relevan lagi diterapkan, sehingga untuk dapat terus mengikuti perubahan-perubahan baik eksternal maupun internal, manajemen karir lama harus dirubah menjadi manajemen karir baru.

Dalam organisasi tanpa batas menuntut adanya kualitas dari sumberdaya manusianya, oleh karena itu pengembangan karir karyawan menjadi tuntutan mutlak organisasi agar bisa mendapatkan sumber daya yang mempunyai keunggulan kompetitif di era tanpa batas. Pengembangan karir di organisasi tanpa batas akan bisa berhasil jika didukung dengan manajemen karir yang baru.

Meskipun begitu pentingnya manajemen karir baru untuk pengembangan karir di era tanpa batas, namun manajemen karir baru ini belum bisa diterapkan atau belum berlaku di Indonesia. Kita ketahui bahwa dalam karir di Indonesia masih tergantung pada organisasi sedang individu atau anggota organisasi belum bisa menentukan sendiri karirnya. Disamping itu jalur karir masih bersifat tetap, sedang pada manajemen karir baru jalur karir terputus. Manajemen karir baru juga membutuhkan sumber daya manusia yang multi skill, sedang di Indonesia SDM nya mempunyai skill yang masih rendah. Karir dalam manajemen karir baru juga tidak dibatasi usia, untuk Indonesia bisa kita lihat bahwa usia masih menjadi faktor yang sangat dipertimbangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Askhenas, Ron et all. "The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure," ed. Sanfrancisco, Jossey Bass, 2002
- Barner, Robert, 1999, "The New Career Strategist: Career Management for the Year 2000 and Beyond", *The Futurist*, september-oktober, 8-14
- Djlantik Aryani, Soetjipto, 2006 "Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan," *Usahawan*, No.02, Februari 2006
- Kurnia Meika, 2001, "Sistem Karir Dan Pengembangan Karir di Organisasi Tanpa Batas," *Jurnal Manajemen Daya Sainng*, Vol.2, No.1, Juni, 2001.
- Mayo, Andrew, 1992, "A Framework for Career Management," *Personnel Management*, Vol.23, 36-39
- Miswanto, 2005, "Berkarir di Era Global," *Telaah Bisnis*, Vol.6, No.1, Juli 2005
- Mondy, R. Wayne and Robert M.Noel, 1993, *Human Resource Managemnet*, Fith Edition, Singapore:Allyn and Baccon
- Nelson, J.B, 1996. *The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitmen, and Selection.* *Human Resource Planning*

- Puryandani Siti, 2001, "Perencanaan Karir Yang Efektif: Tinjauan Dari Sisi Karyawan Dan Organisasi," *Telaah Bisnis*, Vol.2, No.1, Juli, 2001.
- Stumpf, Stephen A and Nancy M. Hanrahan , 1983, "Designing Organizational Career Managemnet Practices to Fit Strategic Management Objectives," *Improving*, 326-347
- Swandari Fifi, 2004, "Proses Seleksi Karyawan Dalam Organisasi Tanpa Batas," *Telaah Bisnis*, Vol.5, No. 1, Juli, 2004.