

MOBILITAS KARIR DALAM ORGANISASI: IMPLIKASI DARI SISTEM KARIR DAN PERAN LEADERSHIP

Imronudin¹

ABSTRACT

Career development in organization is an issue that getting more and more attention, both from academicians and practitioners. Career mobility in organization can't be separated from leadership role within. Moreover, career system applied in organization also has effect toward career mobility. Career mobility in an organization can be viewed either in individual context or organizational context. In an individual context, there are several factors affecting career mobility, such as social class; education and training; self-concept regarding career; career choice; family influence; age; gender; and race. At the same time, career mobility in an organizational context is affected by factors such as internal labor market; career ladder; promotion; training and development; selection criteria and method; and internal competition.

Keywords: Career, Career mobility, Leadership, Career system

Pengembangan karir dalam organisasi merupakan sebuah isu yang semakin mendapat perhatian luas baik dari kalangan akademisi maupun kalangan praktisi. Semakin menjamurnya lembaga-lembaga training pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu indikator akan hal itu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa manajemen karir individual yang efektif dalam sebuah organisasi dapat memberikan kontribusi yang penting terhadap organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dari dalam.

Mobilitas karir dalam organisasi tidak terlepas dari peran *leadership* di dalamnya. Kesiediaan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar merupakan buah dari *performance leadership* yang efektif. Kesiediaan bawahan menerima tanggung jawab yang lebih besar tersebut merupakan salah satu syarat terjadinya mobilitas karir. Kemampuan pemimpin mempersiapkan jenjang karir bawahan yang lebih baik merupakan syarat lain

terjadinya mobilitas karir, baik mobilitas horisontal maupun mobilitas vertikal melalui promosi.

Secara umum pencapaian karir yang sangat berarti bagi individu tidak harus merupakan pergerakan ke hirarki yang lebih tinggi dalam sebuah *setting* organisasi. Ada pencapaian karir yang terjadi diluar *setting* organisasi dan pergerakan keatas bukan merupakan hal yang penting bagi individu untuk membuat karir yang berarti baginya. Hal tersebut dapat ditemukan misalnya pada seniman, artis, dokter, dan sebagainya (Garavan dan Coolahan, 1996).

Konsisten dengan judul diatas, maka pembahasan mobilitas karir dalam tulisan ini hanya berfokus pada mobilitas karir yang terjadi dalam *setting* organisasi.

PENTINGNYA LEADERSHIP

Untuk memahami *leadership* kita awali dengan terlebih dahulu menge-

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta dan Mahasiswa Program Pasca Sarjana UGM

mukakan definisi *leadership*. Beberapa definisi *leadership* ada yang didasarkan pada karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin, dan yang lain didasarkan pada hasil akhir pemimpin (Ivancevich et.al., 1999). Ivancevich mendefinisikan *leadership* sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mempermudah mencapai tujuan organisasi yang relevan. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2000) *leadership* adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Bagaimana proses *leadership* terjadi? Bagan dibawah ini menggambarkan proses *leadership*.

EFEKTIFITAS LEADERSHIP

Meskipun *leadership* yang efektif sangat tergantung pada pola interaksi yang kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi, secara umum para pemimpin yang sukses memenuhi dua peran, yaitu peran karismatik (*charismatic role*) dan peran instrumental (*instrumental role*). Peran karismatik meliputi cara yang diimpikan, dikuasakan, dan digerakkan (*energize*) pemimpin untuk memotivasi pengikutnya (Vries, 1994). Pada saat yang sama, setiap pemimpin yang efektif harus memenuhi peran instrumental dengan menjadi perancang organisasi, serta mengendalikan dan memberi imbalan atas perilaku yang tepat.



Gambar 1
Proses Leadership

Leadership melibatkan pengaruh – yaitu pemimpin merubah tindakan atau sikap dari beberapa anggota kelompok atau bawahan – yang tidak memaksa. Teknik pengaruh memiliki rentang mulai dari teknik yang memaksa (*coercive technique*) – misalkan penerima memiliki pilihan yang sedikit tetapi melakukan apa yang diminta – dan teknik yang tidak memaksa (*noncoercive technique*) – misalkan penerima pengaruh dapat menerima atau menolak pengaruh. Umumnya *leadership* merupakan penggunaan dari teknik yang tidak memaksa. Ini berbeda dengan diktator, dimana diktator meminta orang lain untuk melakukan apa yang mereka inginkan dengan menggunakan paksaan fisik atau ancaman kekuatan psikologis, sedangkan pemimpin tidak. *Leadership* meletakkan perasaan positif antara pemimpin dan bawahan. Dengan kata lain, bawahan menerima pengaruh pemimpin karena mereka menghormati, menyukai, atau mengagumi pemimpin, bukan karena posisi atau kekuasaan formal.

Bagian penting dari peran *leadership* adalah menentukan kemana arah perusahaan berjalan, dan membangun komitmen sesuai dengan arah tersebut. Tidak ada *leadership* tanpa visi. Jadi, setiap orang yang masuk kedalam lingkungan pengaruh *leadership* akan menyesuaikan diri mereka dengan visi yang ada. Visi ini menunjukkan nilai dan kepercayaan pokok pemimpin, dan memungkinkan mereka menentukan petunjuk filosofi organisasi, yaitu misi.

Lebih jauh dan sampai pada beberapa macam visi, para pemimpin perlu mempunyai keahlian khusus merasakan kecenderungan yang tersembunyi dalam lingkungannya. Mereka harus dapat mengolah berbagai macam informasi yang berbeda dan menggunakan persepsi mereka sebagai dasar untuk mempertimbangkan arah kemana kekuatan lingkungan bergerak. Mereka juga jauh lebih baik dibandingkan dengan orang lain dalam mengelola kompleksitas kognitif. Mereka pandai dalam menelusur dan

menyusun jenis informasi yang mereka butuhkan.

Faktor lain yang membedakan pemimpin dari orang biasa adalah kemampuannya membuat orang berkembang. Mereka tahu bagaimana mengambil manfaat *pygmalion effect* dalam manajemen. Pemimpin yang efektif sangat baik membangun aliansi dan menciptakan komitmen sehingga orang lain akan memberikan visi mereka. Mereka memiliki *team development skill* yang besar (Vries, 1994).

Pemimpin besar menyadari bahwa *envisioning* tanpa pemberdayaan akan mengakibatkan pembuatan visi yang tidak baik. Mereka mengakui bahwa seni *leadership* adalah menciptakan jenis lingkungan dimana orang mempunyai pengalaman puncak, yang membuat orang menjadi terlibat sepenuhnya pada apa yang mereka lakukan. Disini proses pemberdayaan memainkan peran penting, dan hal ini seharusnya direfleksikan dalam desain organisasi. Struktur organisasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga seseorang merasakan adanya kontrol dan rasa memiliki terhadap apa yang mereka lakukan.

Kata kunci yang lain dalam menggambarkan pemimpin yang sukses adalah *energizing*. Dalam setiap organisasi, ada sejumlah besar energi yang bersifat agresif dan *affectionate* (mengharukan). Pemimpin tahu bagaimana mengalirkan energi ini ke arah yang tepat. Energi yang diarahkan dengan benar akan berpengaruh secara positif terhadap proses *enactment*. Bagian lain dari proses pengelolaan energi adalah menggunakan *affectionate energy* secara tepat. Dalam mengelola energi dalam organisasi, empati menjadi penitng. Sensitivitas interpersonal dan intrapersonal adalah sesuatu yang sangat penting (*sine qua non*) bagi pemimpin. Hubungan yang erat dengan kualitas ini adalah kemauan untuk mempercayai orang lain dan kemampuan untuk meyakinkan mereka bahwa

seseorang dapat dipercaya. Dalam konteks ini, juga penting untuk memiliki rasa *generativity*, yang merupakan sarana pokok memperoleh kesenangan karena membantu generasi berikutnya. Jika pemimpin tidak punya kualitas ini dan iri hati dengan yang lain, pembelajaran organisasi akan lumpuh dan masa depan organisasi akan berbahaya.

Menurut Hitt (1993) pemimpin yang efektif menjalankan enam fungsi pokok *leadership* yaitu:

1. **Penilaian.** Mempunyai pemahaman yang baik mengenai nilai organisasi dan menterjemahkan nilai ini ke dalam praktek.
2. **Membuat visi.** Mempunyai gambaran mental yang jelas mengenai masa depan organisasi dan unit organisasi yang diinginkan.
3. **Penilaian.** Membantu orang lain mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai visi.
4. **Pemberdayaan.** Memungkinkan orang lain bergerak ke arah visi.
5. **Pengembangan team.** Membangun koalisi karyawan yang akan menciptakan komitmen diri mereka untuk mencapai visi
6. **Promosi yang berkualitas.** Mencapai reputasi dengan selalu memenuhi atau bahkan melebihi harapan karyawan

PENGERTIAN KARIR DAN MOBILITAS KARIR

Terdapat banyak definisi mengenai karir. Perbedaan definisi tersebut karena para pakar melihatnya dari sudut pandang yang berbeda-beda. Greenberg dan Baron (2000) memberikan definisi karir secara sederhana sebagai rangkaian perkembangan pengalaman kerja seseorang sepanjang hidupnya. Definisi tersebut mencakup pengertian karir secara umum, artinya baik

karir tersebut terjadi dalam *setting* organisasi maupun karir yang bisa diraih seseorang diluar *setting* organisasi.

Wilensky dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Garavan dan Coolahan (1996) melihat karir dari sudut pandang sosiologi dan mendefinisikan karir sebagai "suksesi atas jabatan terkait (*related job*) dalam sebuah hirarki yang prestis, melalui mana seseorang berpindah-pindah dalam rangkaian yang telah tersusun". Sementara itu Hall (Garavan dan Coolahan, 1996) mendefinisikan karir dengan lebih berorientasi pada masalah psikologis yaitu "sebuah rangkaian yang dirasakan mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan sepanjang hidup seseorang". Dua definisi tersebut memperkuat persepsi umum mengenai karir yaitu merupakan serangkaian jabatan yang dijalani seseorang sepanjang waktu dalam *setting* organisasi secara hirarkis (Garavan dan Coolahan, 1996).

Definisi yang dikemukakan oleh Wilensky hanya berfokus pada masalah perkembangan karir dalam arah pergerakan vertikal. Dalam sebuah organisasi yang hirarkis, karir seseorang akan tersedia sepanjang jabatan yang telah tersusun. Menurut definisi Wilensky seseorang akan berusaha mencapai karir dengan jabatan yang lebih tinggi, yang ditandai dengan tanggung jawab yang lebih besar dan ketrampilan yang lebih bersifat manajerial (bukan teknikal). Dalam banyak kasus, peningkatan karir tidak hanya terjadi dengan pergerakan ke atas saja. Seringkali diperlukan perpindahan jabatan seseorang dari satu departemen ke departemen yang lain pada level hirarki yang sama untuk memperluas pengalaman yang diperlukan sebelum orang tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi, dimana keterampilan yang diperlukan sangat berbeda. Posisi yang lebih rendah umumnya lebih teknikal dan spesialis, sedangkan pada posisi yang lebih tinggi keterampilan manajerial lebih mendominasi dan bersifat generalis.

Melihat perkembangan organisasi dewasa ini, bentuk-bentuk organisasi sudah mulai bergeser dari organisasi yang hirarkis menuju kepada organisasi yang semakin datar (*flat*). Organisasi yang datar tidak menyediakan jenjang karir seperti dalam organisasi yang hirarkis.

Gattiker dan Larwood (1988) mengatakan bahwa seringnya promosi dalam organisasi merupakan indikator keberhasilan dan mobilitas karir yang bernilai. Seringnya promosi ini juga menunjukkan adanya *leadership* yang efektif. Pemimpin yang efektif akan mampu memompa motivasi bawahannya sehingga bawahan akan sanggup menerima tanggung jawab yang lebih besar. Situasi ini kemudian akan menimbulkan kemungkinan mobilitas karir yang lebih intens.

Menurut Schein (Garavan dan Coolahan, 1996), ada tiga dimensi mobilitas karir dalam sebuah organisasi yaitu *increasing centrality* dan penerimaan oleh inti organisasi; pergerakan horisontal (*lateral movement*) antar fungsi; dan peningkatan hirarkis melalui promosi. Dari tiga dimensi mobilitas karir yang dikemukakan oleh Schein tersebut, hanya dua yang bisa diamati dan secara umum dipahami yaitu pergerakan horisontal (*lateral movement*) antar fungsi dan peningkatan karir melalui promosi.

MOBILITAS KARIR: KONTEKS INDIVIDUAL.

Setiap individu memandang mobilitas karir secara berbeda-beda. Permasalahan yang sering dijadikan objek penelitian adalah masalah pendidikan, kelas sosial, jender, dan pengaruh keluarga.

Kelas sosial.

Blau dan Meyer (Garavan dan Coolahan, 1996) dalam penelitiannya menemukan bahwa kelas /struktur sosial dapat mempengaruhi karir dalam dua cara:

1. Struktur sosial membentuk perkembangan sosial seorang individu dan karenanya membentuk orientasi karir, *self-concept*, nilai, dan minat seseorang.
2. Struktur sosial mempengaruhi kesempatan jabatan yang tersedia bagi seseorang.

Penjelasan yang dapat diterima secara logis dikemukakan dalam penelitian Blau dan Duncan (Garavan dan Coolahan, 1996). Mereka mengatakan bahwa kekuatan yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian karir berasal dari latar belakang kelas sosial individu, terutama jabatan dan pendidikan orang tuanya (bapaknyanya). Dua faktor ini merupakan prediktor yang kuat bagi pendidikan seseorang dan jabatan pertama mereka.

Pendidikan dan pelatihan profesional.

Dalam mengembangkan teori mobilitas karir, Sicherman dan Galor (1987) menganalisa secara teoritis dan empiris peran dan signifikansi mobilitas jabatan (mobilitas dengan konteks naik dalam hirarki jabatan) dalam pasar tenaga kerja yang memfokuskan pada karir individu dan memperhitungkan investasi dalam *human capital* (pendidikan dan pelatihan profesional). Mereka mengatakan bahwa mobilitas dalam intern perusahaan (promosi) berpola tidak pasti dan merupakan subyektifitas keputusan pemilik perusahaan/majikan. Kemungkinan promosi merupakan fungsi pendidikan yang diterima di sekolah, kemampuan dan pengalaman jabatan. Teori itu memprediksi bahwa berdasarkan jabatan awal, pendidikan, dan pelatihan menentukan kemungkinan peningkatan jabatan. Disamping itu berbagai faktor tersebut juga memprediksikan dua dampak yang berbeda kaitannya dengan mobilitas karir. Pada satu sisi, ketika pekerja yang terdidik dan terlatih dengan baik dapat memulai karir kerja mereka pada level jabatan yang lebih tinggi, karir mereka

mungkin sedikit berbeda dibandingkan dengan karyawan yang kurang terdidik. Selain itu, karir dengan keterampilan tinggi mungkin mengalami lebih sedikit perbedaan tugas sepanjang waktu (lebih sedikit pergerakan secara hirarkis yang tersedia bagi pekerja dengan spesialis tinggi) dan lebih sedikit berubah perusahaan. Di sisi lain, pekerja yang lebih terdidik dan terlatih, memulai karir mereka pada level yang lebih tinggi, menghadapi jenjang karir yang lebih panjang, dan kesempatan yang lebih besar untuk kemajuan karirnya.

Akses terhadap pendidikan bisa terdiferensiasi menurut kelas sosial. Orang dari latar belakang keluarga mampu lebih besar kemungkinan untuk memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang dari latar belakang keluarga yang kurang mampu. Sedikitnya ada dua alasan yang menyebabkan hal itu terjadi. Pertama, pendidikan memerlukan biaya yang tidak sedikit. Kedua, keluarga yang mampu lebih menyadari akan pentingnya pendidikan dibandingkan dengan keluarga yang kurang mampu. Ketiga, keluarga yang kurang mampu lebih cepat menginginkan anaknya bekerja untuk membantu orang tuanya, walaupun dengan melakukan pekerjaan apa adanya.

Breen et.al. (Garavan dan Coolahan, 1996) dalam studi mereka mengenai tingkat partisipasi dalam sistem pendidikan di Irlandia menemukan bahwa orang dari latar belakang *non-manual* (yaitu yang bapaknyanya seorang eksekutif, manajer atau profesional) sedikitnya enam kali lebih mungkin untuk memperoleh sertifikat (*Leaving certificate examination*) dan tiga belas kali lebih mungkin untuk memasuki jenjang pendidikan ketiga (*third level education*) dibandingkan dengan anak-anak dari latar belakang keluarga tidak terdidik dan semi terdidik.

Perbedaan bekal pendidikan yang jauh antara anak-anak dari latar belakang keluarga yang berbeda ini akan membedakan pula kesempatan perolehan jabatan awal dalam pekerjaannya. Selain itu jenjang karir yang

tersedia sebagai mana dikatakan di atas juga akan berbeda untuk kedua orang dari latar keluarga yang berbeda.

Konsep diri mengenai karir

Setiap individu mempunyai dambaan dan gambaran karir masing-masing. Konsep diri mengenai karir seorang individu terbangun sebagai hasil sosialisasi dan pengalaman pertama ditempat kerja dimana pekerja tersebut mempelajari apa yang mereka anggap baik dan apa yang memotivasi mereka (Garavan dan Coolahan, 1996). Schein (Garavan dan Coolahan, 1996) menformulasikan model konseptual yang mengartikulasikan perbedaan orientasi pengembangan karir. Dia menggambarkan orientasi ini sebagai "*carer anchor*" (tonggak karir). Schein mengkonsepsikan karir sebagai sebuah proses menemukan tonggak karir yang menjadi fokus penunjuk dalam hidup karyawan, memberikan padanya kesan pribadi mengenai kebutuhan, motif, bakat, dan nilai. Dia menggolongkan lima tonggak karir: fungsi teknis; kemampuan manajerial; kreativitas; keamanan dan kemapanan; serta kemandirian dan kebebasan. Manfaat bagi individu dan organisasi yang karyawannya mempunyai "tonggak karir" tertentu atau yang juga bisa disebut sebagai "*mindset*" dapat diamati seperti berikut ini.

Pertama, tonggak karir dapat menghalangi mobilitas karir bagi individu. Misalnya seorang individu dengan tonggak karir yang hati-hati (*security anchor*) mungkin mempunyai kadar untuk bekerja cukup keras untuk mempertahankan keamanan jabatannya dan pendapatan yang masuk akal, tapi mungkin tidak ingin menghadapi tantangan posisi yang lebih tinggi. Seorang karyawan dengan tonggak karir yang "bersifat teknis" seperti ahli mesin mungkin tidak ingin meninggalkan kompetensinya untuk naik ke jenjang posisi manajemen umum dimana keahliannya tidak diperlukan.

Kedua, hampir sebagian besar budaya perusahaan membatasi penghargaan terhadap siapa saja yang menaiki jenjang hirarki organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan karir dengan bijak, individu dengan tonggak kompetensi teknis yang tinggi mungkin naik secara hirarkis ke jenjang posisi manajemen atau posisi supervisor dengan konsekuensi yang kurang menguntungkan, baik bagi individu maupun bagi organisasi karena hasilnya tidak sesuai.

Pilihan karir.

Pilihan karir bisa menjadi penentu mobilitas karir yang dihadapi seseorang. Salah satu teori yang paling berpengaruh mengenai pilihan karir adalah yang dikemukakan oleh Holland (Garavan dan Coolahan, 1996). Dia berpendapat bahwa seseorang dengan sifat pembawaan tertentu akan memilih tipe lingkungan jabatan yang dapat diperkirakan. Holland juga mengidentifikasi rentang tipe kepribadian yang sesuai dengan lingkungan jabatan tertentu. Hipotesis Holland didasarkan pada pendapat kesesuaian (*notion of congruence*), yaitu seseorang akan mempunyai lebih banyak keberhasilan karir jika ada kesesuaian antara kepribadian individu dengan jabatan yang mereka pilih.

Arnold dkk. (Garavan dan Coolahan, 1996) menunjukkan bukti yang mengatakan bahwa orang dengan harga diri (*self-esteem*) yang tinggi membuat keputusan karir lebih baik dibandingkan dengan orang yang mempunyai *self-esteem* yang rendah.

Pengaruh keluarga.

Karena orang berada dilingkungan keluarga dalam waktu yang relatif lama sebelum mereka mandiri (pisah dengan orang tua), maka ada semacam transformasi nilai-nilai yang dianut oleh orang tua

mereka. Nilai-nilai ini akan membentuk sikap dan kepribadiannya. Penelitian menunjukkan bahwa ikatan komunitas, seperti lingkungan hidup pada geografis yang relatif sama, mempunyai efek yang negatif terhadap mobilitas karir. Foster (1990) menunjukkan studinya mengenai sikap manajer terhadap relokasi tempat kerja. Enam persen dari manajer yang disurvei oleh Institute of Manpower Studies (IMS) pada tahun 1987 seringkali menolak sebuah jabatan karena komitmen terhadap keluarganya. Dua pertiga dari kelompok manajer yang disurvei pada tahun 1986, yang berusia lebih dari 35 tahun, tidak mau menerima pergantian jabatan atau menerima jabatan itu secara enggan (dengan rasa malas). Dasar penolakan yang bersifat non-kerja yang diberikan oleh karyawan untuk menolak pindah jabatan adalah potensi dampak kekacauan hubungan suami/istri dan ketergantungan keluarga.

Umur.

Hubungan negatif antara naiknya umur dan mobilitas karir telah diakui secara luas. Tetapi kekuatan hubungan ini mungkin berbeda-beda tergantung pada organisasi, dan hal ini sangat sulit untuk diukur. Rosenbaum (Garavan dan Coolahan, 1996) mengatakan bahwa umur menentukan kemajuan karir. Dalam banyak organisasi, jika mendekati umur 40 tahun, seseorang tidak dipromosikan pada posisi manajerial. Ornestein dkk. (Garavan dan Coolahan, 1996), memberikan informasi lebih jauh mengenai dampak umur terhadap mobilitas karir:

1. Periode transisi setengah umur (umur 40 - 50), dikaitkan dengan model perkembangan hidup Levinson, adalah konsisten dengan penolakan (jika promosi membutuhkan perpindahan) terhadap relokasi untuk menghindari kekacauan keluarga.

2. Tahap yang menurun, dikaitkan dengan model pengembangan karir yang lebih tinggi, adalah konsisten dengan mundur dari jabatan/karir.

Jender/Ras.

Perbedaan jender, di sebagian besar organisasi, bahkan dalam bidang apapun, mempunyai pengaruh terhadap karir. Selain adanya partisipasi yang meningkat dalam angkatan kerja secara luas, sangat sedikit wanita yang karirnya meningkat sampai pada posisi kepemimpinan dan punya kewenangan. Tentu saja ada faktor-faktor yang menjadi penghalangnya.

Martin dkk. (1983) menganalisa rintangan utama terhadap mobilitas karir yang dihadapi oleh kaum wanita dalam hirarki birokrasi organisasi. Rintangan tersebut berupa:

1. Stereotip masyarakat yang memandang wanita sebagai "tepat dirumah" dari pada ditempat kerja yang menggambarkan wanita sebagai kurang komit terhadap jabatan dan karir dibandingkan dengan pria. Klaim semacam itu digunakan sebagai justifikasi untuk menolak akses perempuan terhadap jenjang jabatan menuju ke atas.
2. Kecenderungan mengidentikkan tipe operasi perakitan dengan kerampilan rendah, mengakibatkan ditempatkannya karyawan wanita dalam fungsi sampingan terpisah dari perusahaan induk, sehinggamembatasi kesempatan bagi wanita.
3. Sistem pendidikan yang mempersiapkan perempuan untuk jabatan/pekerjaan yang didominasi wanita biasanya meliputi jenjang karir yang pendek.
4. Wanita kalah karena sifat politis sistem promosi internal dalam organisasi yang hirarkis.
5. Tanggung jawab utama terhadap anak dapat mempengaruhi kemampuan

wanita untuk relokasi. Kurangnya fasilitas perawatan anak yang diberikan oleh lingkungan kerja (*work organization*) juga menjadi masalah.

Kesulitan lain menunjukkan bahwa wanita mempunyai kesulitan dalam memenuhi mentor untuk jabatan yang didominasi oleh laki-laki.

MOBILITAS KARIR: KONTEKS ORGANISASI

Jelaslah bahwa sejumlah besar faktor-faktor individu mempengaruhi keberhasilan karir individu. Tetapi karir biasanya dibuat dalam organisasi dan oleh karena itu dinamisasi karir dipengaruhi oleh sejumlah besar permasalahan organisasi. Kompleksitas struktur pasar tenaga kerja internal, tipe sistem karir, ukuran, struktur, dan sebagainya, membentuk pola mobilisasi, kesempatan pengembangan karir, dan jenis karir yang didapat individu.

Pasar tenaga kerja internal

Sebagai salah satu cara memperoleh tenaga kerja untuk mengisi jabatan baru, organisasi bisa memilih tenaga kerja yang ada dalam organisasi tersebut. Ketika seseorang sudah berada dalam organisasi, maka prospek mobilitas karir tergantung pada ada tidaknya "promosi dari dalam", dan apakah jabatan seseorang berada pada jenjang itu atau tidak. Pasar tenaga kerja internal ditandai dengan rekrutment pada "*point of entry*" yang spesifik, yang secara formal mendefinisikan jenjang jabatan yang memberikan kesempatan promosi kepada individu. Pasar tenaga kerja internal memberikan keuntungan baik kepada karyawan maupun majikan. Karyawan memperoleh keamanan kerja dan akses istimewa untuk naik jabatan, sementara majikan memperoleh keuntungan dengan

mempertahankan keahlian tertentu yang ditransfer kepada karyawan melalui *on-the-job training*. Selain itu pasar tenaga kerja internal juga dapat mempermudah penyaringan karyawan yang mempunyai kecakapan berbeda melalui pengamatan kinerja jabatan. Organisasi juga diuntungkan karena janji promosi di masa depan memberikan insentif bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Garavan dan Coolahan (1996) memandang bahwa pasar tenaga kerja internal sinonim dengan organisasi tipe hirarkis yang besar dan konsisten dengan jejang karir birokratis fungsional-garis.

Jenjang karir

Jenjang jabatan dapat dibedakan baik secara vertikal maupun horisontal dengan gerakan lateral yang terbatas. Kanter (Garavan dan Coolahan, 1996) mengidentifikasi tiga sumber utama kendala mobilitas berkaitan dengan pasar tenaga kerja internal:

1. Jabatan yang berakhir dengan jenjang yang pendek dan kesempatan yang terbatas untuk bergerak secara horisontal.
2. Rute yang salah untuk naik ke jabatan atas, yang tidak berpengalaman terhalang naik lebih jauh.
3. "*The Pyramid Squeeze*", jumlah jabatan puncak yang lebih sedikit.

Masalah lain yang disoroti oleh Osterman (Garavan dan Coolahan, 1996) adalah bahwa aturan dan prosedur di dalam pasar tenaga kerja internal sangat membatasi keleluasaan manajemen mengenai penyebaran tenaga kerja. Hal ini khususnya mungkin terjadi dimana ada serikat pekerja yang teroganisir. Sifat yang kaku ini mencegah karyawan memperoleh pengalaman melalui pergerakan lateral antar fungsi, dan oleh karenanya membatasi potensi mereka naik ke atas. Baron, Davis-Blake, dan Bielby (1986) mengatakan bahwa organisasi

yang besar lebih mungkin mengembangkan gelar jabatan, serta mendorong pembedaan baik vertikal maupun horisontal dalam organisasi yang sama. Mereka menyimpulkan bahwa persaingan tenaga kerja mengarah pada persaingan politis dalam organisasi dengan membedakan kelompok. Meskipun sistem karir penting bagi individu dan organisasi, sangat jarang diketahui mengenai dinamisasi kondisi karyawan di dalam mana organisasi mendefinisikan kesempatan dan membekali karyawan untuk perubahan jabatan. Misalnya, alokasi penugasan antar fungsi untuk mempersiapkan individu untuk mobilitas ke atas mungkin lebih ditentukan kesukaan politis daripada penilaian objektif mengenai potensi individu.

Promosi.

Lee (Garavan dan Coolahan, 1996) berpendapat bahwa formalitas proses promosi menciptakan masalah baik bagi yang mempromosikan maupun yang dipromosikan, yaitu kesulitan menilai atribut seseorang. Demikian juga karakteristik jabatan sulit untuk diukur. Rosenbaum (Garavan dan Coolahan, 1996) menemukan bahwa manajer tidak mempunyai cukup informasi mengenai kemampuan karyawan dan mendasarkan diri pada "indikator struktural" tertentu mengenai kemampuan seperti:

1. Ijazah pendidikan dianggap mengandung arti kemampuan.
2. Penilaian supervisor tidak dapat diandalkan karena kandidat yang bersaing seringkali tidak dari jabatan yang tidak bisa dibandingkan.
3. Pendidikan masa lalu individu dan pencapaiannya disamakan dengan kemampuan.
4. Karyawan sering dipandang lebih cakap jika mereka "meraih karir dengan cepat" atau jika mereka "lebih muda" dibandingkan dengan teman sebaya dalam level status mereka.

Pelatihan dan Pengembangan.

Pelatihan sangat diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan ketrampilan mereka. Pelatihan merupakan sarana yang diperlukan untuk memenuhi keterampilan mengenai tugas-tugas baru, menggali bakat dan kemampuan karyawan yang masih terpendam, serta meningkatkan keterampilan.

Tidak adanya pelatihan atau penolakan oleh individu untuk melakukan pelatihan dan pengembangan dapat menghalangi kemajuan karyawan (Garavan dan Coolahan, 1996). Ingnoles (Garavan dan Coolahan, 1996) menemukan bahwa seleksi untuk dan partisipasi dalam pelatihan dan aktifitas pengembangan karir merupakan pesan simbolik yang kuat dalam sebuah organisasi. Sebaliknya yang tidak diseleksi menunjukkan sinyal karir yang berakhir "*dead end*". Namun demikian perlu pula dikemukakan disini bahwa dampak dari pelatihan atau spesialisasi yang berlebihan (*over specialization*) dapat menyebabkan kesulitan bagi individu terhadap perubahan jenjang karir.

Kriteria dan Metode Seleksi

Mobilitas karyawan dalam organisasi bisa terbatas jika ada ketidaksesuaian antara kemampuan dan sifat yang melekat pada individu dengan persyaratan jabatan. Terlalu menggantungkan pada tipe peralatan seleksi yang tidak dapat diandalkan, seperti wawancara dan tes kepribadian dapat mengakibatkan ketidaksesuaian ini. Arnold (Garavan dan Coolahan, 1996), berpendapat bahwa harapan yang tinggi terhadap kemajuan karyawan baru dapat mengakibatkan kekecewaan, kehilangan motivasi, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Kompetisi Internal

Setiap orang akan berusaha mencapai karir seperti yang diimpikannya. Usaha setiap

orang untuk mencapai karir yang lebih tinggi dalam setiap organisasi mengakibatkan terjadinya persaingan antar karyawan. Jumlah jabatan yang semakin tinggi tentu saja semakin sedikit. Keberhasilan seseorang mencapai jabatan yang lebih tinggi menunjukkan keberhasilan karir orang tersebut dalam pekerjaannya. Jumlah jabatan yang semakin sedikit pada posisi yang lebih tinggi ini oleh Rosenbaum (Garavan dan Coolahan, 1996) digambarkan sebagai model turnamen untuk menjelaskan mobilitas karir individu dalam organisasi yang berbentuk "piramid". Model itu menunjukkan serangkaian pertandingan yang dinamis dengan *event-event* organisasi. Dia berpendapat bahwa setiap kompetisi membedakan kelompok karyawan dan mendefinisikan kesempatan yang akan datang.

Pemenang pertama dipandang sebagai orang yang berpotensi tinggi yang dapat menjalankan tugas tanpa kesalahan dan menerima tugas-tugas yang menantang yang mempersiapkan mereka untuk sukses dimasa depan. Proses ini akan berlanjut terus-menerus.

KELEMAHAN SISTEM PENGEMBA- NGAN KARIR DALAM ORGANISASI

Nicholson dan Arnold (Garavan dan Coolahan, 1996), mengidentifikasi empat tipe kelemahan sistem pengembangan karir dalam organisasi:

1. **Pengembangan karir yang terbatas.** Tidak ada organisasi yang dapat memberikan kesempatan mobilitas tak terbatas bagi karyawannya karena sifat piramida organisasi. Tetapi organisasi menciptakan pembatasan yang tidak perlu dengan tidak membuat promosi antar fungsi.
2. **Pengembangan karir politis.** Politik organisasi dapat meningkatkan atau menghalangi karir karyawan.
3. **Pengembangan karir mekanistik.** Aturan birokrasi dan prosedur dapat mengakibatkan mengurangi motivasi jika

kriteria pengembangan karir dianut secara kaku.

4. **Pengembangan karir yang terabaikan.** Individu dibiarkan mengambil perubahan pengembangan karir yang mereka miliki.

Teknologi yang dipakai organisasi.

Tipe teknologi organisasi dan lingkungan teknologi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kesempatan karir seseorang. Organisasi dengan teknologi yang berubah sangat cepat mungkin tidak memiliki pilihan kecuali dengan "membeli" ahli. Industri semacam itu dicirikan dengan jenjang karir yang pendek dengan kesempatan peningkatan hirarki yang terbatas. Kanter (Garavan dan Coolahan, 1996), menemukan bahwa perusahaan dengan teknologi tinggi memberikan "jenjang ganda" yaitu karyawan teknis meningkat sepanjang jalur yang diperkirakan sejalan dengan jalur manajerial. Masalah lainnya adalah keusangan profesi teknik. Karyawan yang gagal masuk ke dalam manajemen umum (*general management*) mungkin melebihi kebutuhan ketika terjadi perubahan teknologi. Guntz (1990), berpendapat bahwa adalah mungkin jika teknologinya sederhana, tetapi jika teknologinya kompleks gerakan lateral menjadi sangat sulit. Dalam situasi semacam ini maka gerakan vertikal lebih menonjol.

Perencanaan SDM yang buruk.

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang berkelanjutan, organisasi memerlukan adanya perencanaan tenaga kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan. Kebutuhan akan tenaga kerja berjalan seiring dengan perkembangan organisasi. Karena perkembangan organisasi ini bisa diprediksi maka perencanaan SDM menjadi sangat menentukan kebutuhan tenaga kerja baik jumlah maupun kualifikasi yang dibutuhkan.

Peramalan sumber daya manusia yang tidak tepat dapat mengakibatkan *overstaffing* (Garavan dan Coolahan, 1996). Dalam situasi ini keterbatasan piramid normal pada gerakan vertikal semakin buruk. Kondisi bisnis eksternal yang buruk yang mengakibatkan lambatnya pertumbuhan organisasi dapat membatasi jumlah kesempatan peningkatan tanggung jawab, dan prospek mobilitas bagi stafnya.

IMPLIKASI PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOBILITAS KARIR

Garavan dan Coolahan (1996) mengemukakan implikasi pengembangan karir yaitu:

1. Pengembangan karir dan siklus perencanaan suksesi akan memerlukan kaitan yang lebih dekat dengan perubahan strategi dan pengembangan bisnis dalam struktur organisasi sampai sekarang.
2. Perencanaan pengembangan karir harus menjadi proses gabungan yang mencakup baik perspektif individu maupun organisasi.
3. Fokus pelatihan dan pengembangan individu akan sangat mungkin menjadi jabatan tersendiri. Pengembangan dan pelatihan semacam itu mungkin terjadi mengawali karir individu dan akan membantu meyakinkan bahwa kompetensi yang diperlukan telah dicapai lebih awal dalam proses dan pengembangan karir manajemen. Pelatihan dan pengembangan individu juga memberi organisasi fleksibilitas yang lebih tinggi ketika merencanakan mobilitas horisontal dan vertikal.

IMPLIKASI LEADERSHIP TERHADAP MOBILITAS KARIR.

Seperti dalam pembahasan *leadership* dan efektivitasnya, maka bisa dikemukakan

implikasi *leadership* terhadap karir sebagai berikut:

1. Bersumber dari peran karismatik pemimpin yang meliputi cara yang diimpikan, dikuasakan, dan digerakkan (*energize*) pemimpin untuk memotivasi pengikutnya. Hal ini memberikan kesiapan karyawan atas tanggung jawab baru yang diberikan sehingga memungkinkan kesempatan mobilitas vertikal.
2. Setiap pemimpin yang efektif harus memenuhi peran instrumental dengan menjadi perancang organisasi, serta mengendalikan dan memberi imbalan atas perilaku yang tepat. Desain organisasi yang berhasil akan mempercepat pertumbuhan organisasi sehingga semakin memperluas jumlah jabatan yang pada akhirnya akan memberikan kesempatan mobilitas bagi karyawannya.
3. Dalam mengelola energi dalam organisasi, *empathy leadership* menjadi penting. Sensitivitas interpersonal dan intrapersonal adalah sesuatu yang sangat penting (*sine qua non*) bagi leader. Hubungan yang erat dengan kualitas ini adalah kemauan untuk mempercayai orang lain dan kemampuan untuk meyakinkan mereka bahwa seseorang dapat dipercaya. Dalam konteks ini, juga penting dan memiliki rasa *generativity*, yang merupakan sarana pokok memperoleh kesenangan karena membantu generasi berikutnya. Sifat ini akan membantu karyawan menaiki tangga karir dengan lebih pasti karena adanya transfer pengetahuan dari seorang leader.
4. Fungsi pokok *leadership* yang dikemukakan oleh Hitt, merupakan hal penting yang bisa mendorong mobilitas karyawan, baik mobilitas horisontal maupun mobilitas vertikal. Secara sederhana mobilitas karir yang tinggi

dalam sebuah organisasi merupakan indikasi kesuksesan pemimpin dalam menjalankan fungsinya.

KESIMPULAN.

Manajemen karir individual yang efektif dalam sebuah organisasi dapat memberikan kontribusi yang penting terhadap organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dari dalam.

Mobilitas karir dalam organisasi tidak terlepas dari peran *leadership* di dalamnya. Kesiediaan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar merupakan buah dari *performance leadership* yang efektif. Kesiediaan bawahan menerima tanggung jawab yang lebih besar tersebut merupakan salah satu syarat terjadinya mobilitas karir. Kemampuan pemimpin mempersiapkan jenjang karir bawahan yang lebih baik merupakan syarat lain terjadinya mobilitas karir, baik mobilitas horisontal maupun mobilitas vertikal melalui promosi.

Sistem perencanaan pengembangan karir juga berpengaruh terhadap mobilitas karir karyawan. Perencanaan karir yang tepat harus bisa memenuhi kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi. Hal ini berkaitan dengan manajemen karir yang oleh Jackson (Bolton, 1994), didefinisikan sebagai persiapan, implementasi, dan pemantauan perencanaan karir. Manajemen karir bisa dilakukan sendiri oleh individu atau gabungan dengan menerapkan sistem karir yang dimiliki oleh organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

Baron, J.N., Davis-Blake, A., and Bielby, W.T., 1986. "The Structure Of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within And Among Organizations". *Administration Science Quarterly*. vol. 29.

Bolton, Robelt, 1994. "Career Management: Matching The Needs Of Individuals With The Needs Of Organizations". *Personal Review*. Vol. 23 No. 1, MCB University press.

Foster, N.S. 1990. "Employe Job Mobility And Relocation", *Personal Review*. Vol. 19 No. 6.

Garavan, Thomas and Coolahan, Michael, 1996. "Career Mobility In Organization: Implication For Career Development - Part I". *Journal Of European Industrial Training*. Vol. 20 No. 4.

Gattiker, U.L. and Larwood, L. 1988. "Predictor For Manager's Career Mobility, Success And Satisfaction". *Human Relations*. Vol. 41 No. 8.

Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. 2000. *Behavior in Organization; Understanding And Managing The Human Side Of Work*. 7th Ed., Prentice Hall International.

Guntz, H. 1990. "Career And The Corporate Climbing Frame". *Leadership Development Journal*. Vol. 11 No. 2.

Martin, P.Y., Harrison, D. and Dinnito, D. 1983. "Advancement For Women In Hirarchical Organization: A Multilevel Analysis Of Problems And Prospect". *The Journal Of Applied Behavioral Science*. Vol 19 No. 1.

Hitt, William D. 1993. "The Model Leader: A Fully Functioning Person". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 14 No. 7. pp. 4 -11.

Ivancevich, John M. and Matteson, Michael T. 1999. *Organizational Behavior And Management*. McGraw-Hill International Editions.

Sicherman, N. and Galor, O. 1987. "A Theory Of Career Mobility". *Journal Of Political Economy*. Vol. 98 No. 11.

Vries, Kets de, 1994. "The Leadership Mystique". *Academy of Management Executive*. pp. 73-92.

Indeks
Manajemen dan Bisnis
Volume 2, Tahun 2003

- Anandya, Dudi, **Fenomena Linux, Suatu Terobosan Network Organization dalam Era Pemasaran Relasional**. Volume 2, Nomor 1, Maret 2003, hlm. 26-43.
- Denny, Paulus & Ernawati, Endang, **Hubungan Antara Tingkat Hasil di Bursa Efek Jakarta Dengan Tingkat Hasil Berbagai Pasar Modal Internasional Ditinjau dari Sudut Pandang Pemodal Indonesia Periode 1998-1999**. Volume 2, Nomor 1, Maret 2003, hlm. 12-25.
- Feliana, Yie Ke, **Generating Values for Major Stakeholders of Qantas Through Strategic Financial and Resource Management**. Volume 2, Nomor 2, September 2003, hlm. 79-93.
- Imronudin, **Mobilitas Karir dalam Organisasi: Implikasi dari Sistem Karir dan Peran Leadership**. Volume 2, Nomor 2, September 2003, hlm. 122-133.
- Loebiantoro, Ika Yanuarti, **Factors Affecting Corporate Debt Policy of Companies Listed in The Jakarta Stock Exchange**. Volume 2, Nomor 1, Maret 2003, hlm. 1-11.
- Mahdi, Faris, **Efektifitas dan Akuntabilitas Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Berbasis Akuntansi Akrual yang Dimodifikasi di Indonesia**. Volume 2, Nomor 2, September 2003, hlm. 94-102.
- Murhadi, Werner R., **Perspektif Pemasaran: Strategi Global atau Regional?** Volume 2, Nomor 1, Maret 2003, hlm. 44-52.
- Rahayu, Siti, **Pengembangan Produk Berbasis Arsitektur Modular**. Volume 2, Nomor 2, September 2003, hlm. 103-113
- Trisnawati, Juliani Dyah, **Aplikasi Teknik Pengendalian Mutu Proses Pembelajaran**. Volume 2, Nomor 1, Maret 2003, hlm. 53-63.
- Utami, Mudji, **Perbedaan Managed Float Exchange Rate System dan Freely Floating Exchange Rate System di Indonesia**. Volume 2, Nomor 2, September 2003, hlm. 71-78
- Utami, Mudji & Suprihhadi, Heru, **Dampak Hancurnya Gedung WTC Amerika Serikat Terhadap Nilai Tukar Mata Uang Beberapa Negara Asean**. Volume 2, Nomor 1, Maret 2003, hlm. 64-70.
- Widjaja, Stefanus Budy, **Penggunaan Delapan Langkah dan Tujuh Alat (Delta) untuk Memperbaiki Nilai Matematika Ekonomi 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya**. Volume 2, Nomor 2, September 2003, hlm. 114-121.

KEBIJAKAN EDITORIAL DAN PEDOMAN PENULISAN

Kebijakan Penulisan

1. Naskah belum pernah dipublikasikan oleh penerbit lain dan diserahkan paling lambat 1 (satu) bulan sebelum penerbitan.
2. Naskah yang dimuat dalam berkala ini meliputi gagasan konseptual, hasil penelitian, kajian dan terapan teori, resensi buku dan obituari dalam bidang manajemen dan bisnis.
3. Naskah yang diterima penyunting akan ditelaah secara umum dan selanjutnya akan dikirim pada mitra bestari. Atas dasar komentar dan rekomendasi mitra bestari, maka penyunting akan membuat dan mengkomunikasikan keputusan yang berkaitan dengan naskah yang ditelaah (terima, tolak, revisi / tulis ulang).

Pedoman Penulisan

1. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan standar penggunaan tanda baca dan ejaan dalam bahasa Indonesia atau Inggris yang baik dan benar.
2. Naskah diketik dengan spasi 1 pada kertas ukuran kuarto, panjang 10 - 15 halaman dengan ukuran 18 x 26 cm (margin atas dan bawah 3 cm, margin kiri dan kanan 2 cm) sebanyak 1 (satu) eksemplar dan dalam bentuk disket menggunakan program pengolah data *Microsoft Word* (MS Word) dengan jenis font *Times New Romans*, ukuran 11.
3. Naskah artikel disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul, (b) nama penulis, (c) abstraksi yang berisi pemadatan dari tujuan tulisan, naskah berbahasa Indonesia abstraksinya dalam bahasa Inggris dan sebaliknya, (d) kata kunci, (e) pendahuluan yang berisi latar belakang dan tujuan atau ruang lingkup penulisan, (f) kerangka teoritik, (g) pembahasan, (h) penutup, dan (i) daftar rujukan
4. Naskah penelitian disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul (disertai sponsor/sumber dana dan tahun dilaksanakannya penelitian/kegiatan), (b) nama-nama peneliti (identitas dan pengalaman peneliti), (c) abstrak, (d) kata kunci, (e) pendahuluan (tanpa judul) berisi pembahasan kepustakaan dan tujuan, (g) hasil, (h) pembahasan, (i) kesimpulan dan saran, (j) daftar rujukan.
5. Tabel harus diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel dan sumber kutipan. Judul tabel diletakkan di atas isi tabel.
6. Gambar harus diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi gambar dan sumber kutipan. Judul gambar diletakkan di bawah isi gambar
7. Kutipan memakai sistem "Text Note" dengan menyebutkan dalam kurung yaitu nama akhir penulis, tahun, dan nomor halaman jika dipandang perlu.
8. Daftar rujukan disajikan mengikuti tata cara seperti contoh berikut dan diurutkan secara alfabetis.

Fann, Ginn, (Download: October 5, 1998). **Banking in Your Bathrobe**. Available at <http://business.elibrary.com>

Francesko, Anne Marie, 1998. **Internasional Organizational Behavior**. New Jersey:

Prentice Hall. Inc.

Sanusi, A. 1996. "Partisipasi dalam Siaran Pedesaan dan Adopsi Inovasi".

Forum Penelitian. Vol. 1 No. 2. Hal.: 34-50

9. Melampirkan biodata penulis.

Untuk Resensi Buku :

1. Topik atau judul yang dirensensi bebas.
2. Paling lama diterbitkan setahun yang lalu.
3. Resensi ditulis dalam bahasa yang komunikatif.
4. Resensi ditulis di kertas kuarto dengan spasi rangkap serta maksimal 5 (lima) halaman.
5. Menyerahkan *copy cover* buku yang dirensensi
6. Melampirkan biodata penulis