EKUITAS
Akreditasi No. 49/DIKTI/Kep/2003

ISSN 1411-0393

PARADIGMA BARU BISNIS: POLA KARIER KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA PERUSAHAAN DAN PEKERJA DEWASA INI

Yulius Koesworo[*)]

ABSTRACT

The rapid development of information technology and globalization has changed business enviroment through its components: customers, competition and change (3C). Related to the 3 C, the changes can be categorized into three areas: (1) the area of customers, that is the moving of the power of market from producers to customers; (2) the area of competition, that is the moving of competition form domestic to global;(3) the area of change, that is moving of product life cycle from slow to rapid.

As the consequence of the changes, like it or not, any business institution that intends to survive or keep existing has adjust its business paradigm to the current changes. In other words, the business institution has to develop its own paradigm or adopt the available business new paradigm.

The adoption or application of the business new paradigm implies the changes of the nature job, the structure, the function of business organization and the domain of core business as well. The business new paradigm also change the pattern and meanings of working career and affects the business institution and individual worker.

Key words: *Information technology, globalization, business paradigm, pattern working career, meaning working career, implication.*

1. PENDAHULUAN

Memasuki abad 21 ini, kondisi lingkungan dunia usaha sudah jauh berubah. Dibandingkan dekade sebelumnya, perubahan ini memiliki perbedaan yang berarti. Banyak alasan yang dapat diungkapkan mengapa kondisi tersebut terjadi. Namun demikian, setiap perubahan dalam kehidupan, termasuk dunia usaha ini, tidak dapat dilepaskan oleh adanya perubahan teknologi. Perubahan teknologi menjadi pemicu perubahan dan kemudian menggulirkan berbagai perubahan lain.

*)] Drs. Ec. Yulius Koesworo, MM. adalah dosen Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

Berangkat dari hal di atas, Dent (2001) menunjukkan delapan tren teknologi yang mengantarkan ke suatu perubahan lingkungan usaha. Kedelapan tren tersebut adalah:(1) Perbesaran kekuatan komputer; (2) Penggunaan massal komputer *portabel* dan *personel computer*; (3) Perubahan komputer menjadi peralatan sederhana dan murah; (4) Peralatan rumah tangga ber-mikroprosesor yang terhubung langsung dengan internet; (5) Konsumen *on line* dengan cepat; (6) Ekpansi *bandwith* komunikasi; (7) Pemrograman dengan orientasi obyek bagi *software*; (8) Peningkatan kecakapan komputer yang disebabkan populasi yang menua. Hal ini menjadikan penggunaan *smart technology* dalam bentuk komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik semakin luas pengaruhnya. Semua itu membuat arus komunikasi lebih cepat sekaligus murah.

Penggunaan *smart technology* selanjutnya mendorong terjadinya proses globalisasi. Suatu proses yang ditandai dengan beberapa ciri:(1) Komunikasi dan transportasi dunia yang lebih baik; (2) Saling ketergantungan ekonomi yang meningkat; (3) Hambatan tarif yang lebih sedikit; (4) Fluktuasi mata uang yang lebih banyak (Kotter,1995). Oleh karenanya, abad 21 ini sering dikenal dengan abad teknologi atau abad globalisasi.

Bertitik tolak perkembangan teknologi dan proses globalisasi menjadikan lingkungan usaha berubah. Jauh berbeda dari sebelumnya. Perubahan tersebut berlangsung melalui pergeseran karakteristik *customers, competition,* dan *change* (Hammer & Chammpy, 1993). Dalam hal ini, perusahaan-perusahaan dihadapkan pada situasi pasar yang mengalami pergeseran yang radikal dalam 3 C tersebut.

Pertama, kekuasan di pasar bergeser dari produsen ke *customers*. Selain oleh adanya jumlah pesaing relatif lebih banyak, pergeseran ini disebabkan juga oleh kondisi pelanggan yang semakin penuh informasi. Mereka makin pemilih, cerewet dan makin menuntut untuk diperlakuan secara individual. Bagi perusahaan yang masih memiliki mentalitas *mass market* yang menganggap pelanggan kurang lebih sama akan terguncang dengan situasi tersebut. Perusahaan yang tidak mampu merespons kerewelan pelanggan akan ditinggalkan dan mereka berpindah ke perusahaan lain. Akhirnya, pelanggan secara perlahan-lahan semakin menjadi penguasa pasar.

Kedua, tingkat persaingan bergeser dari domestik ke global. Runtuhnya hambatan perdagangan, monopoli dan peraturan pemerintah yang dipicu oleh revolusi informasi dan komunikasi menjadikan batas-batas negara, industri, korporasi, perusahaan dan fungsi semakin kabur. Menjadikan karakteristik persaingan mengalami perubahan. Kini, persaingan menjadi meluas dari domestik ke global. Dalam kondisi ini perusahaan yang memiliki kinerja baik akan mendepak keluar yang lemah baik melalui harga terendah, kualitas terbaik dan tingkat pelayanan terbaik. Persaingan global juga menjadikan produk dan jasa yang sama dapat dijual berbeda di pasar berbeda. Dalam hal ini, dasar persaingan yang berlainan dapat dilakukan dengan cara melalui atribut harga, pilihan, kualitas, juga melalui pelayanan sebelum, selama dan sesudah penjualan. Oleh sebab itu,

tingkat persaingan untuk masa-masa akan datang tidak lagi longgar, melainkan ketat dan *intens*.

Ketiga, "perubahan" bergeser tidak lagi lambat melainkan pesat dan cepat. Dalam kondisi ini, perusahaan akan berhadapan dengan jumlah pesaing yang relatif banyak. Sebab itu, perusahaan dituntut untuk terus menerus berusaha meluncurkan inovasi produk dan jasa guna merespon tuntutan konsumen. Yang selanjutnya, siklus kehidupan produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan ke pasar menjadi relatif semakin pendek. Semua ini membawa kondisi perubahan tidak malah menjadi pasti, melainkan bertambah semakin tidak pasti.

Pergeseran pada *customers, competition,* dan *change* baik secara parsial atau bersama-sama di atas menjadikan wajah dunia usaha. Suatu wajah yang jauh berubah dibandingkan sebelumnya. Perusahaan-perusahaan berada di suatu arena dimana situasi pasar mengalami perubahan pada ke tiga variabel tersebut. Dan seperti pada umumnya, setiap perubahan memiliki kandungan peluang baru dan sekaligus ancaman baru.

Dalam dunia usaha atau bisnis juga memunculkan hal yan sama, peluang dan ancaman baru. Peluang disamping disebabkan oleh pasar yang lebih besar; juga oleh adanya hambatan yang lebih sedikit. Adalah wajar, hal ini lebih menguntungkan bagi perusahaan yang dikelola dengan jiwa wirausaha, fleksibel, dan berorientasi ke luar. Sebaliknya, ancaman disamping oleh lebih banyaknya persaingan, juga karena perubahan yang tidak lagi konstan melainkan lebih cepat. Dan semua ini, menjadikan "perjuangan baru" atau masalah bagi pekerja perusahaan yang dikelola secara birokratis dan berfokus ke dalam.

Berikut ini suatu gambaran adanya masalah pekerja yang dihadapi perusahaan. Saat ini, keamanan berkarier panjang dan lama di sebuah perusahaan besar sudah lenyap. Promosi tahunan ke pangkat lebih tinggi hilang. Perusahaan raksasa yang lahir pada awal abad ke-20 meskipun tidak hilang, sudah kehilangan pengaruhnya. Dua pertiga dari perusahaan yang terdaftar dalam *Fortune 500* tahun 1954, telah hilang atau sudah tidak cukup besar lagi untuk masuk dalam daftar ketika mencapai ulang tahun ke-40. Antara tahun 1979 & 1994 jumlah orang yang bekerja untuk perusahaan industri terbesar di Amerika jatuh 1/3-nya, dari 16,2 juta orang menjadi hanyar 11,6 juta orang. (stewart, 1997).

Berdasarkan latar belakang di atas, timbul persoalan: bagaimana industri atau perusahaan harus mempertahankan diri? Bagaimana cara berpikir (paradigma) baru dalam pengelolaan usaha ini seharusnya? Bagaimana pola dan makna karier kerja mengalami perubahan? Lalu apa implikasinya terhadap perusahaan dan pekerja dewasa ini? Untuk itu, tulisan ini akan memberikan gambaran: (1) Pendahuluan yang menunjukkan adanya perubahan kondisi lingkungan usaha; (2) Paradigma Baru Bisnis, dalam hal ini dijelaskan ladanya pergeseran paradigma bisnis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan

usaha; (3) Pola dan makna baru karier kerja sebagai respon adanya paradigma baru yang berkembang; (4) Implikasi pada perusahaan dan pekerja individu; (5) Simpulan.

2. PARADIGMA BARU BISNIS

Setiap organisasi hidup dan berkembang dalam suatu lingkungan usaha tertentu (Kast, 1990). Sebagai sistem terbuka kehidupan suatu organisasi (perusahaan) selalu dipengaruhi oleh lingkungannya. Kenyataannya faktor lingkungan usaha tidak pernah diam dan selalu berubah dari waktu ke waktu. Dengan demikian, apabila perusahaan bermaksud mempertahankan keberadaan atau eksistensinya dituntut untuk mampu mengikuti arus perubahan yang tengah dan akan berlangsung. Mereka yang tidak bisa menyesuaikan diri akan terjungkal dan akhirnya mati. Selanjutnya, pengelola organisasi dituntut juga adanya perubahan pola berpikir (paradigma) dalam mengelola dunia usaha. Paradigma lama sudah tidak cukup mampu digunakan dan dilaksanakan.

Suatu lingkungan dimana organisasi berada di dalamnya merupakan sebuah lingkungan organisasional. Menurut Barney & Grafin (1992) lingkungan organisasional memiliki dampak bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Menurut Jones (1995) apa yang disebut sebagai faktor dan kondisi luar organisasi dapat dirumuskan sebagai seluruh sumber daya dalam lingkup tertentu yang dimanfaatkan organisasi. Selanjutnya, Barney dan Grifin (1992) membedakan konsep lingkungan organisasional dalam dua bentuk yaitu lingkungan umum dan lingkungan tugas. Lingkungan umum meliputi semua kecenderungan dan kondisi eksternal dalam arti luas yang secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Sedangkan lingkungan tugas merupakan sejumlah individu, kelompok atau organisasi lain yang secara langsung memiliki pengaruh namun lingkungan ini bukan merupakan bagian dari organisasi tersebut. Tidak seperti lingkungan umum yang bersifat eksternalitas, lingkungan tugas sifatnya spesifik bagi organisasi tertentu. Baik perubahan yang terjadi di lingkungan umum maupun tugas suatu organisasi merupakan implikasi logis atas munculnya fenomena global yang digambarkan di atas.

Pada dekade terakhir ini dapat disaksikan adanya pergeseran paradigma bisnis dalam berbagai aspek. Tentang hal ini, Alvin Toffler (1980) menunjukkan pergeseran paradigma sebagai berikut: (1) Berubahnya sifat organisasi dari hierarki menjadi jaringan; (2) Bergesernya keluaran perusahaan dari *market share* menjadi *market creation*; (3) Peranan institusi yang sangat dominan di dalam menetukan keputusan kini bergeser ke individul; (4) Gaya kerja organisasi yang sangat kaku berubah menjadi lebih fleksibel; (5) Kekuatan perusahaan yang sebelumya dilihat dari tolok ukur stabilitas perusahaan kini bergeser pada kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi perubahan; (6) Orientasi bisnis yang sebelumnya mengacu pada *self sufficiency* kini bergeser pada saling ketergantungan; (7) Kemana perusahaan akan ditentukan oleh perencanaan

strategis dan tujuan yang ingin dicapai kini bergeser pada penciptaan visi misi dan nilai; (8) Orientasi kepemimpinan yang bertumpu pada pandangan *dogmatik* kini menuntut gaya kepemimpinan yang bervisi; (9) Orientasi karyawan dalam bekerja dari orientasi untuk memperoleh rasa aman menjadi orientasi yang mengarah pada pengembangan diri; (10) OrientasI karyawan pada pekerjaan semula yang berfokus pada pengejaran status dan pangkat kini bergeser pada orientasi ingin berbuat sesuatu yang berbeda melebihi prestasi orang lain; (11) Kekuatan sumber daya bergeser pada pemilikan uang tunai dalam jumlah besar ke kepemilikan informasi; (12) Kultur perusahaan bergeser dari upaya menghindar resiko ke keberanian menghadapi resiko.

Sejalan dengan Alvin Toffler, Naisbitt dan Aburdene (1985) juga memberi catatan tentang berbagai pergeseran pada dunia bisnis seperti berikut ini: (1) Pergeseran dari masyarakat industri berubah menjadi masyarakat informasi; (2) Pergeseran dari teknologi yang menggunakan banyak tenaga manusia *(forced technology)* menjadi teknologi tinggi dan teknologi tekan tombol (*high tech&high touch*); (3) Pergeseran dari ekonomi nasional menjadi ekonomi dunia; (4) Pergeseran dari perencanaan jangka pendek ke perencanaan jangka panjang; (5) Pergeseran dari organisasi yang bersifat sentralistik ke organisasi yang bersifat desentralisasi.

Selanjutnya, pada aspek lingkungan tugas, Kanter (1995) menunjukkan adanya enam pergeseran nilai-nilai organisasi yang berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap sifat pekerjaan, kepentingan dan karier manajerial.

a. Pergeseran pada prinsip kepegawaian dari organisasi yang "besar" berubah menjadi organisasi "ramping" atau kecil. Dalam hal ini prinsip kepegawaian bergeser dari besar itu menarik menjadi kecil itu indah dan fleksibel. Dulu, kebutuhan organisasi yang besar yang masih memungkinkan adanya tumpang tindih pekerjaan, kelebihan pegawai dan dapat mentolerir penggunaan pegawai yang tidak penting, sekarang dikembangkan kebutuhan organisasi yang ramping dengan usaha terfokus. Semua ini menjadikan perusahaan lebih fleksibel, efisien secara finansial, menguji ketahanan mental dan fisik pegawai dan mengurangi rasa aman dengan menghilangkan jalur karier atau menambah pekerjaan baru.

b. Pergeseran pada struktur organisasi dari *vertikal* ke *horizontal.* Dalam hal struktur organisaasi perusahaan yang semula menjadikan suatu arus informasi turun melalui rangkaian komando *vertikal* dan menetapkan peringkat pegawai menurut status, kompensasi, wewenang dan pengaruh, kini saatnya arus informasi pekerjaan lebih banyak dilakukan dalam team-team proyek yang menjangkau antar fungsional atau antar bagian dalam sebuah perusahaan. Semua ini menjadikan para pegawai didorong untuk mencari pengaruh atau bantuan secara *horizontal* tidak bergantung kepada atasan mereka *(vertikal).*

c. Pergeseran pada angkatan kerja dari keseragaman ke keragaman. Dengan makin banyak wanita dan golongan minoritas memperoleh posisi dalam pekerjaan yang sebelumnya sangat sedikit dan makin mengglobalisasinya pasar tenaga kerja, maka deskriminasi pekerjaan menurut jenis kelamin dan ras mulai berkurang. Makin lama tempat kerja akan terdiri team-team yang berasal dari berbagai golongan sosial budaya. Dengan demikian prioritas manajemen bergeser dari mengelola kelompok yang bercirikan keseragaman menuju keragaman.

d. Pergeseran pada sumber kekuasaan dari status dan hak memerintah ke jaringan kerja atau hubungan antar manusia. Dulu, ketika hierarki terlalu ditekankan, maka sumber kekuasaan berasal dari wewenang formal/jabatan. Namun, ketika hierarki tidak begitu penting lagi maka sumber kekuasaan berasal dari hubungan kerja/jaringan kerja. Dengan demikian terjadi pergeseran pada nilai lebih yang dibawa oleh seseorang karena hubungan sosialnya dan tidak hanya berdasarkan kemampuan menyelesaikan tugas.

e. Pergeseran pada loyalitas bentuk baru dari perusahaan ke proyek. Pada perusahaan tradisional kesepakatan dan komitmen adalah masalah ikatan antara *individu* dan perusahaan. Dalam hal ini seseorang diharapkan setia kepada majikannya. Namun organisasi baru ditandai oleh ikatan yang lebih renggang antara *individu* dengan perusahaan. Sebaliknya ikatan *individu* lebih erat dengan profesinya atau rekan sesama proyek. Para profesional bekerja keras demi proyek dan mempertahankan mutu yang tinggi dan mereka akan memperoleh kepuasan kerja dan identitas diri dari bidang yang mereka geluti tidak dari ikatan dengan perusahaan.

f. Pergeseran pada *asset* karier dari nilai tambah organisasional ke nilai tambah reputasional. Pada perusahaan tradisional karier diturunkan secara institusional. Dalam langkah-langkah tersebut seseorang karyawan mengumpulkan nilai tambah organisasional, yakni pengalaman-pengalaman dan kontak-kontak yang dibina yang membantu seseorang untuk menaiki jenjang karier. Pada organisasi baru seseorang lebih mementingkan nilai tambah manusia, yakni nilai tambah yang dapat dibawa kemana-mana misal keterampilan dan reputasi yang dapat diterapkan dalam berbagai pekerjaan.

Melengkapi pergeseran aspek organisasi, Christofera (2003) menunjukkan adanya pergeseran paradigma manajemen karier lama ke yang baru. Tabel berikut ini memperlihatkan perbedaan karier tradisional atau lama dengan paradigma manajemen karier baru.

Tabel 2.1.
Paradigma Manajemen Karier lama dan Baru

Komponen	Paradigma lama	Paradigma Baru
1. Organisasi	Birokrasi	Jaringan
2. Peran manajer	Generalis	Spesialis yang multiskill
3. Kompetensi	Sistem, operasional	Kerja tim, pengembangan
4. Loyalitas	Organisasional	Profesional
5. Penilaian	Masukan	Keluaran
6. Dasar Penggajian	Pekerjaan	Ketrampilan
7. Sistim penggajian	Gaji tetap lebih besar	Gaji variabel yang lebih besar
8. Penghargaan	Ekstrinsik	Intrinsik
9. Kontrak	Keamanan pada komitmen	Kemampuan kerja fleksibel
10. Manajemen Karir	Paternalis	Mamanage sendiri
11. Mobilitas	Vartikal	Lateral
12. Resiko	Tidak fleksibel, tergantung	Stress

Sumber: Christofera (2003)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa terjadi pergeseran paradigma, yaitu (1) bentuk organisasi dari birokrasi yang berhierarki ke jaringan; (2) peran manajernya atas dasar generalis yang mengatur segala usaha, informasi dan materi untuk mencapai tujuan ke spesialis yang multiskill yang memiliki nilai dan pengalaman berarti untuk perusahaan; (3) Kompetensi yang didefinisikan dan dikembangkan melalui pelatihan dan metode yang berfokus pada krieria fungsi sistem dan keunggulan operasi bergeser ke kerja tim dan pengembangan kompetensi dalam organisasi;(4) Loyalitas dari tertuju pada organisasi karena karyawan menginginkan keamanan kerja ke profesi karena karyawan memanajemeni diri sendiri; (5) Penilaian berdasarkan masukan pada apa yang diraih di masa lalu ke keluaran yang dihasilkan saat ini; (6) Dasar Penggajian berdasarkan pada pekerjaan dan posisi seseorang sehingga menjadikan biaya tetap lebih tinggi, penghargaan lebih didorong lingkungan di luar karyawan (eksterinsik) ke keterampilan dalam menghasilkan keluaran ini dan menjadikan biaya variabel yang lebih tinggi daripada biaya tetap, penghargaan ditekankan pada intrinsik yaitu kepuasan pskilogis; (7) Kontrak untuk sebuah keamanan akan komitmen karyawan ke kemampuan kerja dalam kefleksibelan karyawan; (8) Manajemen Karier dari bersifat paternalis dimana perusahaan menjadi penentu karier karyawan menjadi bersifat memanajemeni sendiri karirnya dimana perusahan tidak lagi menjadi penentu karier; (9) Mobilitas dari vertikal ke Lateral; (10) Resiko yang muncul dari ketidak fleksibelan karyawan dalam menunaikan tugasnya dan ketergantungan pada karyawan lain ke suatu resiko yang muncul dari stress karena individu diberdayakan dan harus menentukan nasibnmya sendiri.

Melalui paparan Alvin Toffler (1980), Nasbitt & Aburdence (1985), Kanter (1995) dan christefora (2003) dapat dirangkumkan suatu paradigma bisnis di masa depan. Dalam hal ini paradigma bisnis akan ditandai pergeseran dari masyarakat industri ke masyarakat informasi dengan penggunaan teknologi tinggi. Perekonomian tidak lagi lokal melainkan global. Sedangkan dalam lingkup organisasi paradigma bisnis ditandai sebagai berikut. Pada organisasi, prinsip kepegawaian bergeser dari organisasi "besar" ke "ramping"; ditinjau struktur organisasi, bergeser dari *vertikal* ke *horizontal*. Ditinjau angkatan kerja, bergeser dari keseragaman keragaman. Ditinjau sumber kekuasaan, bergeser dari status ke jaringan kerja; Ditinjau dari loyalitas karyawan, bergeser dari perusahaan ke proyek. Sedangkan ditinjau asset karier, bergeser dari nilai tambah organisasi ke reputasi Individu. Sedangkan pada manajemen, khususnya karier perubahan paradigma manajemen karier digambarkan pada tabel 2.1.

3. POLA DAN MAKNA BARU KARIER KERJA DEWASA INI

Pergeseran paradigma bisnis dengan tinjauan dari berbagai aspek lingkungan di atas berpengaruh pada pola dan makna karier kerja. Perubahan pola karier kerja dibangun oleh terjadinya pergeseran sifat pekerjaan, perubahan struktur organisasi: hilangnya pekerja manajerial serta batasan usaha bisnis yang mulai terfokus (core inti). Dan selanjutnya menimbulkan makna baru untuk karier kerja dewasa ini.

Pola Karier Kerja

Seperti dijelaskan sebelumnya, pengelolaan perusahaan dengan paradigma bisnis baru berdampak pada pola karier kerja melalui berubahnya sifat pekerjaan, hilangnya pekerja manajerial serta batasan usaha bisnis pada *core inti*. Pola karier kerja lama akan mulai ditinggalkan menyesuaikan kondisi lingkungan baru dengan paradigma bisnisnya. Stewart (1997) mengemukakan bahwa memahami perubahan pola karier kerja adalah penting. Berikut ini dijelaskan ketiga komponen yang mempengaruhi pola karier kerja.

a. Perubahan Sifat Pekerjaan

Memasuki abad 21, sifat pekerjaan cenderung mengalami perubahan. Berbeda dibandingkan sebelumnya. Bridges (1997) mengungkapkan bahwa sifat "kerja" yang berarti kumpulan tugas yang dikerjakan tiap hari akan semakin hilang seiring dengan otomatisasi pada pekerjaan rutin kantor dan pabrik. Dan sebagai gantinya, sifat pekerjaan berubah dalam arti sebuah proyek. Proyek diartikan sebuah tugas yang mempunyai awal, sebuah cakupan yang terdefinisi, dan sebuah akhir. Proyek akan menjadi sifat pekerjaan untuk masa-masa mendatang. Berikut ini contoh tipe pekerjaan dalam arti proyek: mengerjakan perancangan sayap pesawat terbang, peluncuran

produk, persiapan sebuah tuntutan hukum. Sebuah pekerjaan ada awal dan ada akhirnya

Sejalan dengan perubahan sifat kerja tersebut, fungsi manajemen pun ikut berubah. Dulu, manajemen dalam arti kegiatan memantau lini produksi, menyiapkan laporan biaya mingguan, dst, menjadi manajemen atas proyek-proyek.

Bertitik tolak dari perubahan sifat pekerjaan di atas terjadi tuntutan pendefinisian ulang terhadap karier manajerial. Dengan ciri bahwa pekerjaan saat ini tidak lagi bersifat departemenisasi atau proses, melainkan bersifat proyek yang memiliki karakteristik pekerjaan memiliki awal dan akhir, maka pekerjaan jenis proyek akan mengarah pada sistem temporer yang adaptif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

Selain itu, dalam proyek akan terbentuk kelompok kerja yang akan terdiri dari orang-orang yang tidak saling mengenal dengan latar belakang profesional dan keahlian berbeda. Mereka akan dikumpulkan untuk menghadapi masalah yang akan dipecahkan. Untuk penilaian, mereka akan dinilai bukan secara *vertikal* menurut peringkat dan status, melainkan menurut kemampuan. Akibatnya, skema organisasi akan terdiri dari kelompok proyek bukan kelompok fungsional yang bertingkat. Dengan demikian, arti karier manajerial. perlahan-lahan mengalami perubahan, tidak lagi sama dengan waktu sebelumnya.

b. Perubahan Struktur Organisasi: Hilangnya Pekerja Manajerial

Dewasa ini juga tengah berlangsung semakin hilangnya pekerja manajerial, khususnya dalam hal pengawasan dan meningkatnya pekerja profesional. Kondisi tersebut dikarenakan oleh adanya pergeseran struktur organisasi dari *vertikal* ke *horizontal* yang selanjutnya menjadikan arus informasi yang semula turun melalui rangkaian komando vertikal, kini lebih banyak melalui jaringan kerja. Dan menjadikan para pegawai yang tidak lagi tergantung pada atasan mereka *(vertikal)* melainkan lebih banyak tergantung pada rekan sekerja dalam team-team proyek *(horizontal)*. Ujungnya adalah tuntutan bagi perusahaan agar lebih fleksibel, efisien secara finansial. Dan tuntutan tersebut akan mengurangi rasa aman bagi pekerja manajerial mengingat jalur karier manajerial akan hilang atau dihilangkan.

Hasil penelitian *American Management Associatio*n yang dikutip Stewart (1997) mengungkapkan betapa tidak amannya pekerjaan manajerial saat ini. Pekerjaan manajemen dalam arti pengawasan hilang hampir 2 kali lebih cepat daripada diciptakan. Pada waktu yang sama, pekerjaan profesional dan teknis sedang diciptakan 50% lebih cepat daripada dihapuskan. Dengan demikian, akan terjadi peningkatan pada pekerja-pekerja profesional dan teknis, sebaliknya akan berkurang pekerjaan pengawasan dan bos-bos. Dan semakin lama yang penting adalah apa yang ada

kerjakan dan bukan untuk siapa anda melakukan. Singkat kata pekerjaan manajerial dalam arti pengawasan akan berkurang dan pekerjaan profesional semakin bertambah.

c. Batasan Usaha Bisnis Terfokus (Core Inti)

Untuk memenangkan persaingan, perusahaan-perusahaan akan mulai mengatur kembali akan arti batasan usaha. Hal ini dilakukan dalam upaya fleksibelitas usaha untuk memenangkan pasar. Perusahaan akan mengurangi bisnis yang tidak ada pijakannya dan akan terfokus pada *core inti*. Perusahaan akan melakukan batasan-batasan usaha secara ketat. Dan perusahaan akan melakukan *"outsource"* pada pekerjaaan tidak penting. Sejalan dengan nilai bisnis yang terciptakan dari aset fisik yang dikendalikannya, maka *asset* pengetahuan akan semakin kuat dikembangkan dan digunakannya. Akibatnya, nilai sebuah karier juga tidak ditandai oleh posisi hierarkis, tetapi oleh kemampuan seseorang untuk menyediakan dan menggunakan pengetahuan untuk lebih mencapai tujuan perusahaan.

Makna Baru Karier Kerja

Di atas telah dipaparkan bagaimana sifat pekerjaan, hilangnya pekerja manajerial akibat perubahan struktur organisasi, serta batasan usaha yang mulai terfokus menjadikan pola karier kerja baru, yang berbeda dibandingkan dengan sebelumnya. Hal tersebut, selanjutnya menjadikan makna karier kerja juga menjadi berbeda. Berikut ini lima (5) makna karier kerja baru yang sebaiknya mulai dipahami dan disikapi bagi perusahaan dan pekerja.

a. Karier kerja bukan rangkaian jenjang bertingkat melainkan rangkaian kerja

Dewasa ini, secari evolutif, arti karier kerja dimaknai lebih pada sebuah rangkaian kerja dan bukan sebuah rangkaian jenjang bertingkat. Dalam pengertian ini, evaluasi pekerja untuk membedakan apakah pekerja suatu perusahaan akan menjadi sebuah "bintang" atau tidak, tidak terletak pada tingkat jabatan organisasinya, melainkan pada kerumitan dan nilai proyek yang pernah dikerjakannya. Artinya, dasar memilih pekerja akan lebih terfokus pada pertumbuhan profesi pekerja dan bukan pada pengalaman penyelia atau manajerial.

Untuk itu, resume kerja yang menunjukkan kesuksesan sebuah karier akan berbeda dibandingkan sebelumnya. Resume kerja akan lebih sedikit mempertimbangkan faktor pangkat, tetapi lebih pada seberapa banyak majikan atau bos atau pimpinan yang pernah mereka ikuti. Dalam hal ini, pangkat akan sedikit berpengaruh. Itu sebabnya, orang-orang yang mengidentifikasikan dirinya dengan pangkat adalah orang pertama yang akan dikeluarkan. Sebab, mereka tidak mempunyai keluwesan untuk bergerak

bersama organisasi. Resume kerja akan menceritakan apa yang saya lakukan untuk pelanggan, sedangkan untuk siapa saya melakukan hal itu, hanya sebuah keterangan sampingan. Semua ini, memberi tanda adanya arti pentahapan karier kerja yang mengacu pada rangkaian jenjang bertingkat semakin berkurang.

b. Manajemen proyek dasar pijak kesuksesan karier kerja

Dulu, jika pekerja dikerjakan dalam proyek khusus muncul perasaan seakan dibuang oleh organisasi. Kini dapat diartikan bahwa pekerja tersebut dipanggil untuk suatu kerja proyek yang penting. Hal ini disebabkan, proyek-proyek yang ada di perusahaan akan banyak mengemas dan menjual pengetahuan. Karenanya, pemahaman baru terhadap proyek mulai timbul. Selanjutnya, proyek dipahami sebagai sebuah rangkaian kerja tanpa henti yang menjadikan adanya kemajuan internal sebagai upaya melayani para pelanggan melalui penciptaan nilai tambah baru.

Konsekuensinya, manajer proyek akan berevolusi untuk mengisi "lingkungan" yang pernah dikuasai oleh para manajer menengah tradisional. Mereka adalah pasak bagi organisasi *horizontal/vertikal* yang diciptakan. Orang yang memimpin atau bekerja pada proyek-proyek yang berhasil akan mendapat kesempatan pertama untuk bekerja pada proyek berikutnya. Para manajer proyek terbaik akan mencari bakat yang terbaik, dan bakat terbaik akan menawarkan sebuah pilihan.
Selanjutnya, kesenioran tidak memiliki pengaruh sekuat apa yang telah terjadi belakangan ini. Kekuatan tawar menawar akan dimiliki oleh mereka yang mengetahui hal khusus, atau mereka yang memperlihatkan bahwa mereka mampu menyelesaikan. Tidak semua orang dapat atau harus menjadi manajer proyek, tetapi mereka yang mampu akan menjadi pemenang. Karenanya, sebuah organisasi tidak lagi didefinisikan berdasakan departemen fungsional melainkan menjadi sebuah portofolio proyek. Atas dasar itu, manajemen proyek adalah pijakan yang kokoh untuk menempuh kesuksesan karier kerja ke depan.

c. Kekuatan organisasi bukan pada posisi tetapi keahlian

Dalam organisasi baru, kekuatan muncul dari keahlian dan bukan posisi. Kekuatan organisasi tidak lagi berada dari posisi, melainkan dari sumber-sumber lain. Sumber-sumber lain sebagai kekuatan organisasi adalah keahlian, reputasi dan keahlian menjual, jiwa wiraswasta dan negoisasi. Berikut ini dijelaskan ke empat hal tersebut.

Pertama, keahlian, khususnya dalam manajemen proyek. Keahlian ini harus memuat juga pengetahuan tentang bagaimana bisnis tersebut menghasilkan uang. Hal ini berbeda seperti penyelia atau manajer fungsional. Seorang manajer proyek tidak perlu menjadi seorang ahli dalam arus kas keuangan atau pendapatan bidang lain, tetapi ia harus mengetahui bagaimana masing-masing bidang ini dapat membuat perbedaan

yang sangat besar. Dalam ungkapan lain: saya tidak perlu menjadi orang yang mengerti teknik, tetapi saya perlu tahu cukup untuk menilai sebuah proyek berada pada jalurnya agar orang tidak membohongi saya. Manajer proyek perlu mengetahui perangkat yang memberikan kemampuan untuk merencanakan dan mengatur rencana guna menghindari biaya tidak terduga yang muncul tiba-tiba atau ketika seorang terbelit dalam masalah-masalah yang tidak diantisipasi sebelumnya.

Kedua, reputasi dan ketiga adalah keahlian menjual. William Dauphinais yang dikutip oleh stewart (1997) mengungkapkan bahwa para manajer proyek menghabiskan 75% waktu mereka untuk berbicara. Dalam setiap proyek konsultasi ia menugaskan anggota anggota tim untuk membuat berbagai kunjungan teratur ke setiap orang yang mempunyai andil didalamnya. Kunci untuk melakukan hal itu secara sangat baik adalah pusatkan perhatian pada pekerjaan dan kepribadian akan membereskan dengan sendirinya. Semua itu, berkaitan dengan reputasi dan keahlian menjual yang tumbuh dari kualitas pribadi.

Keempat, para manajer proyek memerlukan jiwa wiraswasta dan kemampuan bernegosiasi. Tujuannya agar mereka mampu berperan secara optimal dalam manajemen proyek. Seperti diketahui kekuasaan tertinggi dalam sebuah perusahaan yang berjalan lancar berasal atau datang dari pelanggan. Apakah pelanggan berasal dari dalam atau datang dari luar, para manajer proyek yang cerdas akan memanfaatkan kontrak resmi: Saya akan melakukan pekerjaan X bagi anda untuk harga Y termasuk biaya ekstra. Para manajer proyek tidak melakukan pekerjaan gratis, mereka melakukan perjanjian. Sifat pekerjaan yang satu kali tembak ini bagaikan penembak sewaaan. Dengan cara ini manajer menengah baru dikendalikan oleh pasar yang merupakan perlawanan langsung dari hierarki yang tidak mau merugi. Dunia manajer proyek seperti semua pasar, dipenuhi ketidakpastian, ketegangan, bahkan tempat menakutkan, ribut dengan penawaran dan pelelangan, sangat tinggi persaingan, dan setiap waktu berjalan dengan kecepatan penuh. Dalam organisasi lama pekerja mempunyai jaminan kerja. Sekarang, setiap pekerjaan mempunyai sebuah awal dan akhir, dengan demikian jaminan kerja mulai menghilang. Semua ini kemudian menuntut sebuah jiwa wiraswasta dan kemampuan negosiasi untuk memenangkan persaingan di pasar.

d. Peran organisasi dapat dilakukan oleh orang luar dan dalam.

Sejalan perubahan arti kerja sebagai tugas dari pihak lain (majikan atau perusahaan) menuju arti kerja untuk diri sendiri bahkan oleh anda sendiri, pekerja tidak harus berasal dari dalam, namun dapat dari luar. Dalam hal ini, apakah pekerja berposisi sebagai penentu strategi, penyedia sumber daya, manajer proyek, pekerja tidak perlu bekerja di sebuah perusahaan agar dapat melakukan pekerjaan untuknya. Dalam hal ini, organisasi-organisasi tradisional kini hanya memperkerjakan 55% karyawan tetap.

Sisanya adalah tenaga kerja tidak tetap, paruh waktu, atau tenaga kontak (Gibson. 1998:11). Dengan demikian untuk masa akan datang, makin banyak orang yang jadi profesional lepas. Tidak harus menjadi pekerja tetap pada sebuah organisasi. Peran organisasi dapat dilakukan, baik oleh orang luar atau dalam.

e. Karier diciptakan di pasar dan bukan di hierarki

Apakah posisi anda sebagai orang karyawan "tetap" ataupun orang luar (kontrakan) ada baiknya berpikir sebagai seorang wiraswasta dalam sebuah pasar kerja. Sebagian pola pikir wiraswasta adalah pertahanan yang cerdik, persiapan mental yang bijaksana untuk kemungkinan jadi penganggur dan mencari kerja. Tapi lebih dari itu, orang orang dalam perusahaan makin sering bersaing di antara mereka sendiri dan dengan orang luar.

4. IMPLIKASI PADA PERUSAHAAN DAN PEKERJA

Dengan perubahan pola dan makna baru pada karier kerja, maka hal-hal yang dibutuhkan untuk berhasil dalam bisnis dan manajemen telah mengalami perubahan. Jalur karier dan strategi kerja yang digunakan untuk meraih kesuksesan karier pada sebagian besar dekade ini tidak lagi memberikan keuntungan. Tragisnya, sejumlah besar pekerja masih mencoba menggunakan strategi kerja lama yang mengacu pada lembaga-lembaga besar: perusahaan besar, tenaga kerja besar, dan pendidikan umum. Kebanyakan dari mereka yang berhasil hari ini dalam bisnis dan manajemen telah mengambil keuntungan dari perubahan lingkungan usaha, dengan mengejar jalur karier yang kurang linear. Untuk itu, berikut ini akan disajikan beberapa implikasi baik bagi perusahaan dan pekerjaa, dalam arti individu.

Implikasi Pada Perusahaan

Setiap perubahan yang terjadi pasti akan berdampak sedikit banyak pada sistim organisasi perusahaan. Dalam hal ini perubahan paradigma baru bisnis, khususnya paradigma pada manajemen karier menyebabkan perubahan organisasi. Suatu tanggung jawab baru perusahaan harus diemban. Dalam hal ini, Christofera (2003) memberikan gambaran sebagai berikut:

a. Perusahaan tidak lagi berfungsi sebagai pemerkerja tetapi sebagai mekanisme yang memfasilitasi untuk memajukan ketekunan dan meningkatkan keterampilan pengetahuan yang intensif dari anggota-anggotanya. Setiap anggota organisasi secara penuh menentukan sendiri kariernya menikmati kesempatan belajar yang mereka inisiatifikan sendiri dengan anggota teman mereka.

b. Perubahan yang konstan pada struktur organisasi menyebabkan loyalitas karyawan turun, dan begitu juga dengan loyalitas perusahaan yang bertolok ukur pada apa yang dapat dilakukan karyawan pada perusahaan. Karena itu, perusahaan mempunyai tanggung jawab manajemen untuk pengembangan karier karyawan dengan mengembangkan keterampilan yang dapat ditranfer, menekankan pada kerja yang memberikan arti secara psikologis, membiarkan karyawan memanajemeni kariernya sendiri:

   1) Perusahaan bertanggung jawab mengembangkan keterampilan yang dapat ditransfer. Keterampilan karyawan dapat dikembangkan dengan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kemampuan spesifik perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan program *action learning* yang mengijinkan karyawannya untuk mengembangkan keterampilan baru selain mengerjakan proyek yang menjadi tanggung jawabnya. Dan, karena tuntutan *multiskill* kerja tim dan bekerja dengan teknoilogi baru maka keterampilan negosisai, kerja tim dan manajemen lintas merupakan hal penting dalam manajemen karier dewasa ini. Dengan memiliki keterampiilan ini maka karyawan yang berpindah atau dipindahkan kerja dapat langsung bekerja

   2) Menekankan pada kerja yang memberikan arti secara psikologis. Pada tabel 1 terlihat bahwa pada era karier paradigma baru penghargaan lebih pada intrinsik atau kepuasan psikologis maka perusahaan harus memberikan pekerjaan yang memberikan nilai psikologis dimana ada keseimbangan antara faktor kerja dan bukan faktor kerja. Sebagai contoh adalah antara karier dan keluarga.

   3) Membiarkan karyawan memanajemeni kariernya sendiri. Kayawan sebagai *free agent*, dimana karyawan bertanggung jawab untuk me-manage pekerjaan sendiri hingga masa yang akan datang. Untuk itu perusahaan wajib memberikan fasilitas dan dukungan pada perkembangan karyawan.

   4) Melakukan *job sculpting*. Sebelum memfasiltasi pengembangan karier karyawan perusahaan atau secara khusus departemen sumber daya manusia sebaiknya melakukan *job sculpting* yaitu mencocokan atau memadukan orang dengan pekerjaan berdasarkan pengekspresian *deeply embedded life interest* karyawan. Tujuan *job sculpting* ini adalah mempertahankan orang-orang yang berbakat dalam perusahaan.

   5) Memberikan kesempatan karier yang berbeda. Karyawan sebagai *free agent* sehingga bila mereka merasa tidak terpuaskan pada suatu pekerjaan dalam perusahaan mereka akan dengan mudah meninggalkan pekerjaan tersebut dan berpindah ke pekerjaan yang lain. Karenanya, perusahaan sebaiknya merencanakan karier kedepan karyawannya sehingga karyawan tidak tergiur oleh pekerjaan yang ditawarkan oleh pekerjaan di luar perusahaan.

6) Dalam era yang berubah ini, memelihara hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan adalah hal yang sangat penting. Dan untuk mempertahankan loyalitas karyawan yang berbakat maka perusahaan sebaiknya melakukan komunikasi dan pertukaran informasi secara baik dengan mereka.

Implikasi Pada Pekerja

Sejalan dengan perubahan pola dan makna baru karier kerja maka hal tersebut juga berimplikasi pada pekerja. Dalam hal ini, ada tuntutan perubahan pada kondisi sikap dan nilai pekerja (Bridges 1997). Berikut ini kondisi sikap dan nilai pekerja yang perlu dipikirkan dan dibangun:

a. Setiap orang adalah adalah seorang pekerja tidak tentu, tidak hanya pekerja paruh waktu dan pekerja kontrak. Dalam hal ini, lapangan pekerjaan setiap orang bergantung pada hasil yang dicapai oleh organisasi.

b. Para pekerja perlu mengakui atau mengenali pergolakan di dalam lingkungan hidup bisnis. Selanjutnya, para pekerja perlu menghormati diri sebagai orang yang nilainya bagi organisasi harus ditunjukkan dalam setiap situasi, berikut tempat dimana mereka berada.

c. Dalam keadaan "ketidaktentuan atau ketergantungan mereka, para pekerja perlu mengembangkan suatu perangkat pikir, suatu pendekatan kepada kerja mereka, dan suatu cara mengelola karier mereka sendiri yang lebih mirip cara seseorang penjual eksternal daripada cara seorang pegawai tradisional. Para pekerja akan bijaksana untuk berpikir bahwa mereka "berada dalam bisnis untuk mereka sendiri dan bahwa tugas mereka telah, pada hakikatnya, di-*outsource-kan* (dilimpahkan) kepada mereka oleh organisasi itu.

d. Dalam kepentingan sendiri, perusahaan yang bijaksana akan bekerja dengan para pekerja gaya baru ini secara kolaburatif untuk membuat hubungan yang bermanfaat mungkin bagi mereka, tapi manfaat dan peraturan kerja baru ini akan berbeda dari manfaat lama. Manfaat itu mungkin akan melekat dalam sifat kerja itu sendiri ketimbang tambahan seperti cuti, sakit, pensiun terjamin, dan perawatan kerja gratis.

e. Para pekerja harus juga bertindak seperti orang dalam bisnis untuk mereka sendiri dengan mempertahankan suatu rencana pengembangan diri sepanjang karier, dengan menerima tanggung jawab primer untuk menanam modal dalam asuransi kesehatan dan dana pensiun, serta dengan merundingkan kembali persetujuan kompensasi mereka dalam organisasi itu apabila dan jika kebutuhan organisasional berubah.

f. Mengingat semakin banyaknya upaya organisasi yang mungkin ditanggung oleh regu proyek yang terbentuk dari individu dengan latar belakang fungsional berbeda, para pekerja harus dapat memindahkan fokus mereka secara tepat dari suatu tugas lainnya

untuk bekerja: dengan orang yang mendapat latihan kejuruan dan perangkat pikir sangat berbeda; dalam situasi tempat kelompok itu sebagai pihak yang bertanggung jawab dan manajer hanyalah koordinator; tanpa deskripsi pekerjaan yang jelas dan untuk bekerja pada beberapa proyek pada waktu yang sama.

g. Sebagaimana para pekerja akan perlu siap untuk berpindah dari proyek ke proyek lain dalam organisasi yang sama, mereka seharusnya mengharapkan bahwa jauh lebih sering daripada masa lalu, mereka akan harus berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Lapangan pekerjaan jangka panjang bagi kebanyakan pekerja adalah sesuatu hal di masa lalu. Organisasi akan mencoba memperkecil pergantian ini, mengakui bahwa pergantian itu sult dan bersifat menghancurkan bagi keefektifan baik organisasi atau pekerja itu.

h. Organisasi akan melakukan bagian tanggung jawabnya dalam memberikan informasi, latihan, dan memberikan penyuluhan pada orang yang sedang menjalani transisi yang sulit ini dari pola karier kerja lama ke baru. Akan tetapi para pekerjalah secara individual yang mengelola transisi ini dalam karier kerja mereka dan kehidupan mereka.

Mencermati beberapa implikasi di atas baik bagi perusahaan dan pekerja, maka dalam upaya merespon tuntutan baru tersebut, pekerja dituntut memiliki dasar pendukung yang kuat. Ada 4 hal yang perlu dipikirkan sebagai dasar pendukung tersebut adalah (1) tingkatkan hasrat bersaing anda; (2) hasrat untuk menang merupakan hal yang mendasar saat ini dan masa depan; (3) jangan pernah berhenti berusaha berkembang; (4) belajar seumur hidup semakin penting untuk meraih kesuksesan. Dengan ke empat hal tersebut para pekerja akan mampu merespon kaidah baru pekerja yang berkembang dan mereka akan memiliki keamanan kerja.

Disamping keempat tuntutan yang kuat tersebut, sejak sekarang para pekerja perlu upaya mengembangkan suatu sikap baik sebagai seorang pekerja dan sebagai seorang pribadi dengan ketiga karakteristik berikut ini:

a. Keterpakaian (employability). Keamanan diri akan muncul pertama dan terdepan dari menjadi suatu prospek yang menarik bagi pihak lain atau majikan. Kemenarikan itu melibatkan kepemilikan kemampuan dan sikap yang dibutuhkan pihak lain atau seorang majikan pada saat itu. Secara ironis, kebutuhan pihak lain atau majikan itu, mungkin diciptakan oleh perubahan semata-mata yang menghancurkan kemanaan jabatan pekerjaan tradisional.

b. Kecenderungan sebagai penjual. Menjadi karyawan yang setia bukan lagi asset. Sebenarnya, hal itu telah berubah menjadi kerugian. Maka itu berhentillah berpikir seperti seorang bangsawan dan mulailah berpikir seperti seorang pekerja eksternal yang telah diperkerjakan untuk menjalankan tugas spesifik.

c. Kelentingan. Organisasi sekarang beroperasi dalam lingkungan hidup yang sedemikian bergejolak sehingga tidak ada persetujuan yang melayani mereka untuk waktu yang lama. Apa yang anda butuhkan baik demi organisasi maupun demi diri pekerja adalah kemampuan untuk melengkung dan tidak patuh untuk membiarkan pergi dengan segera ketinggalan jaman dan belajar yang baru untuk melambungkan kembali dengan cepat dari kekecewaan atau kegagalan untuk hidup dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, dan untuk mendapatkan keamanan kerja baik dari dalam dan luar.

Kemampuan dan sikap tersebut akan memberikan pekerja satu-satunya jenis keamanan yang hidup sekarang. Sebab kemampuan itu dan sikap tersebut membuat pekerja cocok bagi apa yang akan merupakan dunia kerja masa, yaitu: proyek, dan sebuah organisasi yang dibentuk disekelilingi campuran proyek yang sedang berubah.

a. Akibat perubahan lingkungan usaha, "lokasi" peluang-peluang sedang bergeser. Sukses dalam pekerjaan dewasa ini membutuhkan strategi dan jalur karier yang seringkali berbeda dengan norma-norma di pertengahan abad-20. Semakin nyata, *kaidah baru* adalah: waspadalah terhadap hal-hal yang lazim tradisional. Pada saat terjadi perubahan pesat hal-hal yang tidak lazimlah yang seringkali menjadi pemenang.

b. Globalisasi pasar dan persaingan, sedang menciptakan perubahan yang menakjubkan. *Yang menjadi kaidah baru* adalah untuk menjadi sukses, seseorang harus mengambil keuntungan dan peluang peluang yang tersedia dalam lingkungan usaha yang lebih kompetitif dan bergerak cepat, sambil menghindari banyak resiko yang melekat pada lingkungan yang bersangkutan.

c. Semakin lama, keberhasilan ada dalam perusahaan kecil dan inovatif bukan dalam perusahaan besar dan birkoratis. *Yang menjadi kaidah baru* adalah: orang yang mendirikan dan mengembangkan organisasi kecil sering kali lebih banyak mendapatkan kepuasan kerja dan lebih banyak penghasilan daripada sebagian besar orang yang ada dalam organisasi besar tradisional.

d. Hierarki yang sangat besar dan terfokus ke dalam bekerja kurang optimal dalam lingkungan yang bergerak cepat dan kompetitif. *Sebagai akibatnya organisasi* besar di mana-mana dipaksa untuk merampingkan diri menjadi kurang birokratis dan membentuk hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan dan pemasok. Kecenderungan ini menawarkan peluang besar-bagi penyalur kecil, pemasok kecil, dan terutama konsultan kecil.

e. Keberhasilan dalam jabatan manajerial semakin membutuhkan kepemimpinan bukan manajemen yang baik. Bahkan pada tingkat yang lebih rendah dalam perusahaan, ketidakmampuan untuk memimpin akan merugikan kinerja perusahaan serta karier perseorangan. Organisasi yang membatasi kepemimpinan para pekerja tidak lagi menjadi pemenang.

f. Lingkungan bisnis global dewasa ini menawarkan peluang yang sangat besar bagi penengah/pialang yang berorientasi keuangan. Yang menjadi kaidah baru: Bernegosialah jika anda mampu, namun berhati-hatilah. Beberapa peluang tersebut tidak ditujukan untuk kepentingan terbaik seseorang, kecuali untuk penengah/pialang.

g. Dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif dan bergerak cepat para pemenang memperoleh imbalan besar, sementara mereka yang tidak mampu atau tidak bersedia bersaing dapat menghadapi masalah besar. Yang menjadi kaidah baru adalah: anda harus menjadi seorang pesaing ulung. Persaingan efektif membutuhkan banyak hal terutama standar yang tinggi dan hasrat kuat untuk meraih kemenangan.

5. SIMPULAN

Kondisi lingkungan dunia usaha sudah jauh berubah, dibandingkan dengan dekade sebelumnya. Untuk setiap perubahan, termasuk dalam lingkungan usaha, tidak bisa dilepaskan dari pengaruh teknologi. Oleh karenanya, perubahan yang terjadi di lingkungan usaha, disamping disebabkan oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, juga oleh adanya proses globalisasi. Secara lebih spesifik, perubahan lingkungan usaha tercermin dari ada pergeseran pada *customers, competition, dan change*. Ketiga hal tersebut telah mengalami pergeseran, yang selanjutnya mengubah kondisi lingkungan usaha.

Dibutuhkan suatu cara pengelolaan bisnis baru yang berbeda dengan pola lama untuk menjawab perubahan lingkungan usaha. Pendekatan lama sudah tidak relevan lagi atau tidak mencukupi secara optimal mengatasi gerakan perkembangan lingkungan usaha. Dalam hal ini tengah terjadi, pergeseran paradigma bisnis. Terjadi pergeseran suatu cara baru untuk mengelola bisnis. Akibatnya, berdampak terhadap tiga hal utama, yakni: sifat pekerjaan, hilangya pekerja manajerial, batasan usaha yang terfokus: core inti. Mengingat pola karier kerja dibangun atas send-sendi tersebut, maka suatu pola karier kerja mengalami perubahan juga. Dan selanjutnya karier kerja memiliki makna baru.

Sejalan dengan perubahan pola dan makna karier kerja, kini ada tuntutan baru bagi perusahaan dan pekerja. Dan untuk berhasil dalam bisnis dan manajemen telah berubah sepanjang satu atau dua dekade terakhir. Jalur karier dan strategi kerja yang digunakan

untuk meraih kesuksesan karier pada sebagian besar abad ini tidak lagi memberikan keuntungan. Perlu diupayakan suatu pendekatan baru. Pola lama yang masih dimiliki oleh sejumlah besar pekerja, karena masih mencoba menggunakan strategi kerja lama yang mengacu pada lembaga-lembaga besar: perusahaan besar, tenaga kerja besar, dan pendidikan umum perlu dikurangi atau dihilangkan. Dan hal ini merupakan masalah yang tidak ringan.

Permasalahan di atas, dimana tuntutan untuk berhasil dalam bisnis dan manajemen telah berubah, maka muncul suatu kebutuhan baru bagi pekerja. Mengingat tidak semua pekerja menyadari dan barangkali juga belum siap akan arti perubahan tersebut ke depan perlu dipikirkan suatu bimbingan karier kerja bagi pekerja abad 21. Bimbingan ini diharapkan dapat menolong para pekerja untuk merenungkan kembali pekerjaan sehingga dapat menciptakan sendiri keamanan pekerjaannya.

6. DAFTAR PUSTAKA

Barney J. B. & Graffin R. W., 1992, *The Management of Organization: Strategy, Structure,. Behavior,* Houghton Miffin Co, Massachussets, USA.

Bridges, William, 1997, Job shift: *How to Prosper in a Workplace Without Job Wesley,* Publishing Company, Massachussets, USA.

Christofera, Marliana Junaedi, 2003, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.5, No.1, Maret 2003:"*Pergeseran Karir Tradisional Menjadi Karir Protean: Dampak dan Implikasinya pada Individu dan Perusahaan*, Universitas Kristen Petra Surabaya.

Dent, Harry S., 2001, *The Roaring 200'S (*Terjemahan). Prestasi Pustaka, Jakarta.

Gibson, Rowan, 1997, *Rethinking The Future; Rethinking Business, Principles, Competition, Control, Leadership, Market and the World* (Terjemahan), PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hammer, Michael & James Chammpy, 1993, *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.

Jones, G.R., 1995, *Organization in Management*, Mc Graw Hill, New York, USA.

Kanter, Rosabeth Moss, 1995, World Class:*Thriving Locally in The Global Economy.* Simon & Schuster, New York.

Kast, D. Fremont dan James E. Rosenweigh, 1990, *Organisasi dan Manajemen* (terjemahan), Bhumi Aksara, Jakarta.

Kotter, Joh P., 1995, The New Rules: *How to Suceed in Today's Post Corporate World.* Simon & Schuster Inc., New York.

Naisbitt, J & Aburdence. P., 1985, *Re-Inventing the Corporation*, Warner Book Inc., New York..

Stewart, Thomas A., 1997, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday.

Toffler, A., 1980, *The Third Wave*, Bantam Books, New York.