



Psikonomi

Jurnal Psikologi dan Ilmu Ekonomi

Volume 4, No. 2, Januari 2004

Analisis BEP Sebagai Dasar Perencanaan Laba
Mushawir

Pengkajian dan Perumusan Strategi Pengembangan Komoditi Ekspor Hortikultura Indonesia (Studi Kasus Buah-buahan)
Ernawati

Studi tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Usaha Koperasi Unit Desa Di Eks Karesidenan Surakarta
Uning Hadiati

Mencari Prediktor Prestasi Akademik Melalui Seleksi Mahasiswa Baru Universitas Wangsa Manggala
Sugiyanto
Nunuk Mulandari

Pengaruh Efisiensi Penggunaan Modal Kerja Terhadap Tingkat Likuiditas Studi Kasus Pada Penerbit dan Perdagangan Buku Balaiung & Co Yogyakarta
Hasim As'ari

Studi Tentang Pemulung dan Dampaknya Di Masyarakat
Muhammad Syahid

Analisis Kebutuhan Modal Kerja dan Sumber Dananya (Studi Eksploratori Di Sentra Industri Wayang Kulit Desa Bangunjiwo Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta)
Kusber Oyasita

Locus Of Control Pada Anggota Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) Di Sidomulyo
Muhammad Wahyu Kuncoro

Upaya Mengantisipasi Perubahan Organisasi dan "Glass Ceiling dalam Pengembangan Karir Manajerial Bagi Wanita
Nurhidayati ✓

The Boundaryless Career Pada Abad ke-21
Indri Ekaningrum F.

Mempertahankan Kopi Sebagai Komoditi Ekspor Andalan
Indah Sri Wulandari

ISSN : 1411-0318

Diterbitkan oleh Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat (P3M)
Universitas Wangsa Manggala

DAFTAR PUSTAKA

- Agustomo, B.A. 1983. Studi Pendahuluan Tentang Locus of Control di Lingkungan Fakultas Psikologi Gadjah Mada dan Hubungannya dengan Prestasi Belajar dalam Mata Kuliah Tehnik Konseling. *Skripsi* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Djatmiko , H.E. 1983. Studi Hubungan Antara Locus of Control dan Kreativitas pada para Siswa Kelas I SMA Kristen Purwokerto. *Skripsi* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Folksman: 1984. *Personality Control and Stress and Coping Processes* : Theoretical Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 46. 839-853.
- Hadjam, M.N. 1988. Perbedaan Locus of Control Antara Mahasiswa Swasta dan Negeri. *Laporan Penelitian* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Jung, J. 1978. *Understanding Human Motivation a Cognitive Approach*. New York : McMillan.
- Konsultan Manajemen Wilayah VII. 2001. Modul Pelatihan Tahap Pelatihan Tahap Penguatan Bagi Badan Keswadayaan Masyarakat. (Tidak Diterbitkan).
- Martaniah, S.M., Retnowati, S. dan Wulan, R. 1986. Penelitian Locus of control Mahasiswa Sunda, Jawa Tengah, Jawa Timur, Madura, dan Cina, Suatu Penelitian antar Budaya. *Laporan Penelitian* (Tidak diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Matahati. April 2001. *Majalah Kemitraan P2KP Jogja*. Edisi Khusus. Yogyakarta : KMW SWK VII Propinsi DIY.
- Munandar, A.S. dan Sukhirman, I. 1980. Locus of Control pada Karyawan Suatu Bank Pemerintah. *Journal Psikologi Indonesia*. Jakarta : Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia. Nomor Perdana.
- Parkers, K.R. 1984. *Locus of control , Cognitif Appraisal, Coping in Stressful Episodes*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 36. 665-668.
- Rahayuningrum, D.K. 1993. Pusat Pengendalian dan Ketakutan Akan Sukses pada Wanita Karier. *Skripsi* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Robinson, J.P, and Shaver, P.R. 1974. *Measures of Psychological Attitude*. Michigan : Social Research The University of Michigan.
- Santiari. 1990. Hubungan Antara Locus of Control dengan Job Stress di Kantor Daerah Telegraf dan Telex (Kandatex) Semarang. *Skripsi* (Tidak diterbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Spector, P.E. 1982. *Behavior and Organizational as function of Employee's Locus of Control*. *Psychological Bulletin*. 3. 482-497.
- Tim Persiapan P2KP. April 1999. Manual Proyek Buku Dua.
- Tim Persiapan P2KP. April 1999. Manual Proyek Buku Satu

Upaya Mengantisipasi Perubahan Organisasi dan "Glass Ceiling" dalam Pengembangan Karir Manajerial bagi Wanita

NURHIDAYATI

ABSTRACT

The relative stability and predictability of business is being replaced by uncertainty, complexity and rapid change. Intense global competition, shifting demography, economic fluctuation and other dynamics conditions require organization to be more adaptive and swifter. Transformation organization (e.g. restructuring) is one way to be adaptive and flexible. It's important taking place on a global scale, to be smaller organization, smarter and swifter to reach sustainable competitive advantages. Protean career is a new paradigm to face that changes organization structure, requirements competencies with special characteristics. Also increasingly participation women in the workforce asking to commitment to design their career development differently than men, especially in high level management, and conflict to balance between work and family can managed by adopt friendly family policies, as one way to minimize glass ceiling.

Kata Kunci : restrukturisasi, pengembangan karir, sistem karir, glass ceiling

Pendahuluan

Perubahan lingkungan yang ditandai dengan globalisasi dan derasnya arus informasi, serta beragamnya angkatan kerja (*diversity*), menuntut perusahaan melakukan beberapa penyesuaian terhadap perubahan tersebut guna meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*competitive advantages*), salah satunya dengan merestrukturisasi organisasi menjadi bentuk yang lebih ramping dan datar.

Meningkatnya tenaga kerja wanita, memunculkan suatu permasalahan yang memerlukan kebijakan khusus. Terlebih apabila pekerja wanita tersebut adalah wanita yang berpendidikan tinggi dan memiliki kemampuan (*skill*) untuk menduduki posisi

sebagai senior manajer atau manajer puncak (*top manager*). Pfeffer (1995), mengemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan selain terletak pada penguasaan teknologi juga pada kemampuannya mengelola angkatan kerja yang beragam.

Pengembangan karir berubah seiring berubahnya struktur organisasi, merupakan suatu problem yang harus dihadapi organisasi. Peran ganda wanita sebagai ibu rumah tangga yang bertanggungjawab masalah domestik rumah tangga dan sebagai wanita karir. Konflik antara keluarga dan pekerjaan (*work family conflict*) yang muncul sebenarnya tidak hanya didominasi oleh manajer wanita karena

banyak pasangan suami isteri yang bekerja, namun juga bagi manajer pria terutama dalam menghadapi beban pekerjaan, sehingga permasalahan yang muncul adalah bagaimana organisasi mengambil kebijakan untuk menyeimbangkan masalah antara keluarga dan karir/pekerjaan.

Perubahan Organisasi : Organisasi Fleksibel

Lingkungan organisasi dan bisnis yang berubah dengan cepat dan paradigma ekonomi baru yang ditandai dengan kecepatan (*speed*), inovasi (*innovation*), waktu siklus yang pendek (*short cycle times*), berorientasi pada kualitas (*quality*) dan kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) menuntut organisasi bergerak cepat untuk menyesuaikan diri, untuk tetap *survive* dan mampu beroperasi secara efektif dan efisien. Salah satu bentuk penyesuaian terhadap tuntutan perubahan adalah transformasi organisasi. Dimana bentuk organisasi yang *smaller, smarter, dan swifter* sangat diperlukan untuk merespon persaingan dan kondisi pasar global.

Untuk melakukan transformasi tersebut organisasi secara terus menerus memerlukan kerjasama dari beberapa sumberdaya yang dimiliki untuk tumbuh menjadi besar, kokoh dan tangguh dalam menghadapi perubahan yang kompleks serta berhasil meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*). Transformasi organisasi dari struktur yang besar, vertikal dan tinggi menjadi bentuk organisasi yang ramping (*lean*) dan datar (*flat*), diperlukan guna mencapai tujuan tersebut dengan meminimalkan biaya-biaya yang tidak diperlukan. Seringkali terjadi struktur organisasi vertikal tersebut memperlambat kinerja organisasi dan tidak menambah nilai (*non value added*). Istilah *downsizing, delayering,*

right-sizing, layoffs dan *restructuring* sering dipergunakan dalam transformasi organisasi.

Restrukturisasi merupakan pilihan organisasi untuk mengantisipasi perubahan tersebut. Inti dari restrukturisasi adalah perombakan dan pembenahan yang paling mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis dengan tujuan untuk mencapai tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi. Sedangkan tujuan utama restrukturisasi adalah untuk mengurangi jenjang/hirarki sehingga rentang pengendalian dan pengawasan menjadi lebih efisien dan fleksibel. Dengan demikian semua fungsi yang berada di organisasi akan terkena pengaruh akibat perubahan tersebut, meliputi fungsi operasi, keuangan, pemasaran dan sumber daya manusianya. Salah satu bagian penting yang terpengaruh dan harus mendapatkan perhatian adalah bagian sumber daya manusia, terutama karyawan.

Karyawan merupakan unsur penggerak organisasi, secara langsung terkena dampak akibat restrukturisasi tersebut, sehingga karyawan harus ikut menyesuaikan diri dan fleksibel terhadap perubahan, terutama dalam hal ini adalah masalah pengembangan kompetensi dan karir. Hal ini karena jenjang karir yang ada menjadi lebih pendek dan sedikit.

Organisasi dengan struktur organisasi vertikal dan tinggi, dipandang sebagai penghambat kinerja organisasi dan tidak efisien karena dipandang tidak mampu mengakomodasi perubahan-perubahan dan kondisi ketidakpastian (*uncertainty*). Struktur organisasi vertikal cenderung memiliki kinerja yang lambat, karena pengambilan keputusan harus melalui mata rantai yang panjang, bahkan terkadang terdapat bagian yang tidak menambah nilai (*non value added*), sehingga struktur organisasi ini cenderung menjadi lebih mahal (*high cost*). Bentuk

struktur organisasi yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak dapat bergerak secara fleksibel dan luwes, karena adanya hambatan-hambatan birokrasi yang rumit dan panjang.

Banyak istilah mengenai restrukturisasi organisasi dengan tujuan efisiensi dan fleksibel. Salah satunya adalah *downsizing*, yaitu restrukturisasi yang dilakukan dengan memangkas atau memotong bagian-bagian organisasi yang dianggap menjadi beban bagi organisasi, biasanya menyangkut sumber daya manusia, dilakukan dengan memberhentikan karyawan, atau pensiun dini. *Downsizing* ini dilakukan menyeluruh pada satu bagian/unit organisasi, yang berarti meliputi semua karyawan yang berada didalamnya, sehingga tanpa melihat apakah karyawan sebenarnya

masih pantas dipertahankan atau tidak, organisasi harus tetap melakukan pemberhentian. Kerugian bagi organisasi adalah kehilangan karyawan yang memiliki dedikasi dan loyalitas tinggi, selain itu perasaan cemas dan gelisah dari karyawan yang kemungkinan terkena perampangan secara psikologis akan mengganggu kinerja organisasi.

Sementara itu banyak istilah yang terkait dengan restrukturisasi seperti *delayering, decentralizing, reorganizing, cost reduction, IT innovation, competency measurement, performance related*. Secara ringkas inisiatif perubahan organisasi dipicu oleh empat pengawasan yaitu pengawasan yang berfokus pada biaya, resiko, kualitas dan output (Nicholson, 1996).

Cost control	—————>	downsizing, profit/cost center
Risk control	—————>	governance reform, refocusing
Quality control	—————>	IT innovation, delayering
Output control	—————>	performance management, decentralization

Sedangkan pengaruh restrukturisasi organisasi pada karir, psikologis individu dan strategi untuk mengantisipasi serta mengurangi

pengaruh tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel : 1 Organizational Change Initiatives-Unintended and Undesired Consequences for Individuals

Organizational change form mitigating strategies	Effects on jobs & career	Psychological impact on individual	Remedial
Downsizing	job security	anxiety	openness &
involment			
Delayering management	plateauing	lowered self esteem	delegation & self
Decentralization	segmentating&fragmentation	competitive	behaviour
teambuilding & mobility			
Reorganization	displacement	frustation	self appraisal &
path finding			
Cost reduction management	work intensification	stress	time & task
IT innovation	deskilling	lowered self efficacy	
reskilling			
Competency measurement	obsolescence	self defence	
coaching & mentoring			
Performance related based objectives & feed back	individualism & politics	low trust behaviour	team

Sumber: Nicholson (1996)

Pengelolaan organisasi pasca restrukturisasi memerlukan keterlibatan setiap individu dalam organisasi untuk mengantisipasi perubahan dan tekanan yang muncul karena beban kerja yang semakin meningkat. Pada organisasi yang fleksibel diperlukan kompetensi dan keahlian yang sifatnya *multiskill* atau spesialis dengan berbagai keahlian, serta kemampuan untuk mengatur diri sendiri, dikarenakan jenjang karir yang ada semakin pendek. Bagaimana mengantisipasi pengembangan karir di masa depan menjadi permasalahan bagi organisasi terutama menjadi tugas sumber daya manusia.

Karakteristik Karir Konsep Baru

Karir sebuah istilah yang memiliki banyak makna. Secara tradisional beberapa

pengertian karir, dijelaskan sebagai berikut: (1) karir adalah bagian dari posisi dalam suatu pekerjaan. Misalnya bagi anggota fakultas suatu universitas, karir dapat berupa dosen, pembantu dekan atau bahkan dekan, (2) karir juga diartikan dalam konteks perpindahan atau pergerakan posisi dalam suatu organisasi, misalnya seseorang yang mengawali karirnya sebagai *advisory engeneering*, karena meningkat dan bertambahnya keahlian, pengalaman dan kinerja, maka karir akan bergerak naik menjadi *senior engeneering* dan *senior tehcnical*, (3) karir dapat menjelaskan bagaimana

karakteristik dari seorang pekerja, yang mana setiap karir terdiri dari pekerjaan, posisi dan pengalaman yang berbeda. Dari pengertian diatas dapat diringkas, bahwa karir adalah sebuah pola (*pattern*) dari pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan sepanjang rentang hidup individu.

Seiring dengan perubahan organisasi, konsep karir juga berubah. Perubahan tersebut dikarenakan tuntutan bagaimana organisasi harus mampu membangun kapabilitas, menempa dan memberdayakan kerja tim, mengembangkan pemahaman yang luas mengenai kepuasan terhadap konsumen dan yang terpenting adalah menciptakan hubungan yang berdasar atas kepercayaan. Kesuksesan untuk mencapai tujuan tersebut diatas tidak terlepas dari dimensi manusia yang memerlukan perhatian pada sisi individual, komitmen, konsistensi, dan elemen pendukung lainnya seperti imbalan dan lingkungan kerja yang fleksibel.

Menurut para eksekutif sumber daya manusia, karir manajerial berdasarkan konsep baru didasarkan pada lima syarat yang kesemuanya menitikberatkan pada faktor kemampuan dan kecakapan individu serta dukungan organisasi dalam menghadapi perubahan. Kelima syarat tersebut antara lain (Allred et.al, 1996):

- Pengetahuan yang didasarkan pada spesialisasi tehnis.

Dengan memiliki spesialisasi yang sifatnya *multiskill*, memberikan pengaruh yang *expertise*, pada suatu bidang keahlian tertentu, namun juga pengetahuan yang bersifat multidipliner. Dengan demikian seseorang tidak harus bekerja secara permanen sepanjang hidup karirnya hanya pada satu jalur karir dan satu organisasi saja, melainkan harus mampu memanfaatkan peluang karir yang ada, dengan menjalin kolaborasi dan kerjasama dengan pihak lain.

- Kemampuan dalam hal *cross functional* dan pengalaman internasional.

Globalisasi menjadikan dunia semakin sempit, batas-batas antar negara menjadi sangat tipis, sehingga kemampuan dan pengalaman yang berkaitan dengan bisnis internasional menjadi sangat penting. Kemampuan memahami kultur negara lain dan pengalaman yang sifatnya *cross culture* sangat penting untuk membangun karir, Untuk mengatasi hal tersebut salah satu upaya organisasi adalah melakukan training antar budaya (*cross culture training*), yang bertujuan memahami perbedaan kebiasaan dan kultur budaya antar negara. Disamping itu kemauan untuk mempelajari (*learning*) berbagai perbedaan yang ada (*diversity*), memegang peranan penting terutama bagi yang bekerja di perusahaan multinasional

- Kemampuan dalam kepemimpinan dan menjalin kerjasama.

Kepemimpinan (*leadership*) dan kemampuan untuk menjalin kerjasama (*collaborative*) dengan pihak lain dan bekerja dalam tim kerja (*work team*) menjadi sangat penting, dikarenakan semakin pendeknya tingkat hirarki organisasi

- Kemampuan dalam mengatur dirinya sendiri.

Keberhasilan karir individu sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengatur dan mengelola dirinya sendiri (*self management*). Tingkat hirarki karir yang semakin pendek mengharuskan individu mengembangkan pengetahuan dengan penuh inisiatif dan tingkat kreatifitas yang tinggi. Kemampuan mengelola potensi diri, dan mengenalinya memerlukan kemampuan untuk beradaptasi (*adaptability*) dengan lingkungan, yang disebut dengan *metaskill*. Kesadaran atas kemampuan dan kelemahan diri sendiri, mengharuskan individu untuk merespon dengan cepat apa yang menjadi permintaan dari lingkungan, tanpa

mengandalkan pelatihan dan pengembangan formal dari organisasi. Tanggungjawab jawab atas kesuksesan karir individu tergantung pada kemauan individu itu sendiri untuk mengembangkan potensi yang ada padanya. Kemampuan beradaptasi menurut Chris Argyris terbagi menjadi dua. Model 1 disebut dengan *reactive change*, apabila proses kemampuan menyesuaikan diri diimbangi dengan kemampuan untuk meningkatkan produksi. Sedangkan Model 2 atau *generative change*, yaitu proses kemampuan menyesuaikan diri diimbangi dengan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan diri sendiri. (Hall et.al, 1998)

- Memiliki sifat-sifat interpersonal, meliputi fleksibilitas, kejujuran dan kepercayaan.

Atribut personal ini sangat diperlukan untuk menunjang karir masa depan. Fleksibilitas muncul pada kondisi seseorang harus bekerja dalam kondisi yang penuh dengan perubahan baik dalam lingkungan organisasi (*internal*), maupun dalam lingkup yang lebih luas lagi yaitu di industri maupun negara yang berbeda (*external*). Bentuk organisasi yang semakin ramping dan datar semakin menghilangkan rantai birokrasi, sehingga sifat individu seperti kejujuran dan kemampuan untuk dapat dipercaya dan mempercayai sangat diandalkan. Cara kerja dengan menggunakan kemajuan teknologi, seperti komputer dan internet, membuat proses interaksi langsung jarang dilakukan sehingga *trust* menjadi sangat penting.

Sebuah konsep baru yang berkaitan tentang karir, dikenal dengan istilah *protean career* (Hall, 1996), yaitu karir yang ditentukan oleh individu bukan oleh organisasi dan akan dijalankan dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan individu itu sendiri dan lingkungannya. Karir tersebut diyakini sesuai dengan nilai yang dianutnya, kekuatan dan kelemahan/kompetensi yang dimiliki.

Kemampuan untuk mengelola dan mengatur diri sendiri (*self-management*) menjadi sangat penting. Pada konsep ini campur tangan pihak atasan/organisasi, tidak terlalu banyak bahkan semua ditentukan oleh dirinya sendiri, pihak organisasi hanya menjadi fasilitator saja.

Paradigma tradisional menganut konsep bahwa karir merupakan suatu urutan posisi atau pekerjaan sepanjang kehidupan kerja, dan pengertian konsep ini masih relevan dengan struktur organisasi vertikal dan tinggi, sehingga setiap karyawan berusaha sekuat mungkin mendaki "piramid" karir untuk mencapai batas puncak yang ada (*chronological age*). Sedangkan menurut paradigma karir baru, karir merupakan serangkaian proses dari perubahan dan setiap tahapan karir memiliki "umur" karir tersendiri, namun "umur" karir merupakan proses *continuous learning* yang tidak terbatas (Hall, 1996).

Dalam lingkungan organisasi yang mengalami transformasi, kondisi pencapaian kenaikan promosi sudah tidak relevan, karena jenjang/hirarki yang terdapat dalam organisasi menjadi sangat pendek, bahkan menjadi datar. Hal tersebut mengakibatkan kemampuan karyawan untuk dipekerjakan (*employability*), menggantikan kemampuan karyawan untuk bekerja sepanjang hidupnya, yang menginginkan adanya jaminan pekerjaan (*job security*).

Dalam *protean career*, perubahan karir sangat dipengaruhi oleh perubahan nilai, kepentingan dan kemampuan individual. Tujuan dari karir bukan lagi mengharapkan adanya kenaikan jabatan/promosi, namun suatu kesuksesan psikologis (*psychological success*), yaitu perasaan bahagia dan bangga atas prestasi yang menjadi tujuannya, yang tidak hanya terbatas pada besarnya gaji dan kenaikan promosi (Hall, 1996). Perhatian terhadap penghargaan yang bersifat

psikologis menjadi tujuan utama, seperti kebahagiaan keluarga, kesehatan, kedamaian dan lain sebagainya. Dalam konsep karir tradisional, karyawan tidak mempunyai banyak peluang dan kesempatan untuk mengetahui alasan apa yang mendasari mereka harus melakukan suatu pekerjaan. Pengetahuan karyawan hanya terbatas pada tugas yang harus dikerjakannya tanpa mengetahui mengapa dia melakukan pekerjaan tersebut, dan hal-

hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan (*know-how*). Dalam konsep baru karyawan diberikan kesempatan untuk mengetahui bahkan diharuskan mengetahui dan mengerti mengapa ia melakukan pekerjaan (*learn-how*) dan hal-hal lain yang terkait dengan pekerjaannya. Dengan demikian akan tercapai pemahaman oleh karyawan apa yang menjadi tujuan dan strategi yang dijalankan organisasi, sehingga akan terjadi integrasi tujuan kedua belah pihak.

Tabel 2 Perbandingan Karir Tradisional dan Karir Protean

Dimensi	Karir Tradisional	Karir Protean
Tujuan	Promosi	Sukses psikologis
Tanggung jawab karir	Organisasi	Individu
Pengembangan karir	Pelatihan formal	Pengalaman bekerja
Profil sukses	Know-how Job security Kerja individu	Learn-how Employability Kerja kelompok

Sumber : Hall, 1996

Pengembangan Karir

Setiap karyawan menginginkan adanya hubungan timbal balik antara komitmen yang mereka berikan dengan tingkat *reward* yang diberikan perusahaan baik, yang bersifat psikologis (*intangibles*) maupun yang nyata (*tangibles*). Sehingga mereka merasa lebih puas apabila perusahaan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan untuk mencapai karir yang sukses. Kesuksesan karir, tidak hanya bersifat *objective* (meliputi hal-hal yang dapat diamati dan diukur, seperti gaji dan promosi), tetapi juga bersifat *subjective* yaitu perasaan puas pada karir yang khususnya didasarkan pada indikator *objective* (Wayne, 1999). Kesuksesan karir yang sifatnya *subjective*, yang tidak terukur inilah yang pada masa sekarang ini diusahakan untuk dimaksimalkan sesuai dengan tujuan karir protean yaitu sukses psikologis, sehingga

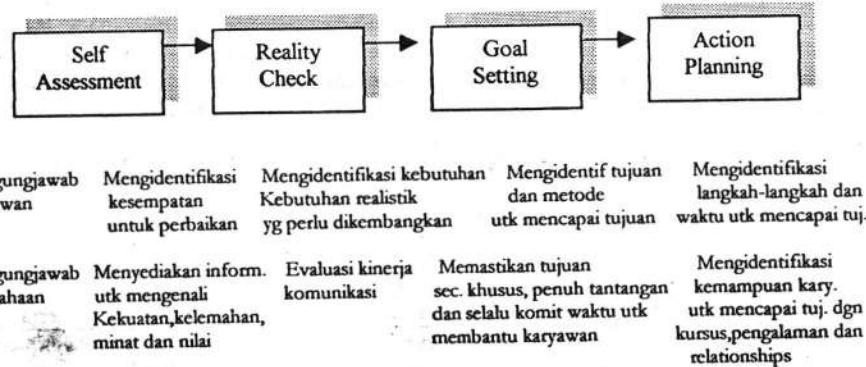
muncul upaya untuk menghilangkan konflik karena pekerjaan/karir seminimal mungkin.

Pemahaman pengembangan karir merupakan sesuatu yang penting baik bagi organisasi maupun bagi pekerja. Pengembangan ini menyediakan suatu struktur yang mana kedua belah pihak dapat memahami secara lebih baik mengenai keputusan karir dan pengaruhnya untuk jangka waktu yang panjang. Namun demikian pelaksanaannya tidak semata-mata mengikuti *trend* perubahan, tanpa ada perencanaan dan penyesuaian dengan strategi bisnis organisasi (*business strategic*). Hal penting yang perlu dipertimbangkan adalah struktur, kebijaksanaan, budaya dan nilai organisasi dan praktek pengembangan karir secara efektif. Tahapan yang dilakukan organisasi terkait dengan pengembangan karir adalah mengidentifikasi terlebih dahulu kebutuhan karir, melakukan perencanaan

karir dan pengembangan karir untuk masa depan. Dengan demikian pengembangan karir menjadi terarah dan efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pekerja.

Langkah-langkah dan tanggung jawab dalam sistem manajemen karir diperlihatkan dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 1 Steps and Responsibilities in The Career Management Process



Sumber: Noe et.al, 2000

Pendekatan-pendekatan yang diambil organisasi untuk mengembangkan karyawan mencapai tingkat karir yang lebih tinggi, dapat dilakukan organisasi antara lain dengan melakukan (Noe et.al, 2000) :

- **Formal education.** Program pengembangan yang dirancang khusus untuk karyawan dengan kursus jangka pendek yang ditawarkan oleh konsultan dan pihak universitas. Program ini dapat berupa kuliah di kelas dengan materi misalnya, kuliah keahlian bisnis, simulasi dan permainan tentang bisnis, pembelajaran lanjutan dan bertemu dengan konsumen secara langsung.
- **Assessment.** Program ini melibatkan pengumpulan informasi dan penyediaan umpan balik mengenai perilaku, tipe komunikasi atau

kemampuan karyawan. *Assesment* sering dilakukan untuk mengidentifikasi potensial manajerial dan mengukur kekuatan dan kelemahan manajer.

- **Job Experiences.** Program ini mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti *relationship*, permasalahan, tekanan, beban kerja dan sebagainya. Asumsi yang digunakan adalah adanya ketidakcocokan antara kemampuan dan pengalaman masa lalu karyawan dengan kemampuan yang diperlukan pekerjaan pada masa sekarang ini.
- **Interpersonal relationships.** Karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya tentang organisasi

dan konsumen dengan melakukan interaksi dengan anggota organisasi lainnya yang lebih berpengalaman. Metode ini dapat dilakukan dengan model *mentoring* dan *coaching*.

Tidak adanya komunikasi antara pihak perusahaan dengan karyawan mengenai pengembangan karir, menyebabkan mereka menjadi frustrasi, sehingga menurunkan kinerja. Tindakan pengembangan karir yang dapat dilakukan karyawan antara lain (Wayne, 1999) :

- **Berorientasi pada hasil kerja.** Dengan asumsi hasil kerja yang baik akan menjadi dasar bagi pengembangan karir selanjutnya.
- **Berusaha untuk dikenal.** Pengenalan dasar melalui hasil kerja, laporan tertulis, jam kerja dan lain-lain merupakan upaya untuk membuat seseorang lebih dikenal dari yang lain.
- **Pengunduran diri.** Apabila kesempatan berkarir di tempat lain lebih menarik, maka pengunduran diri adalah satu-satunya cara untuk mencapai karir.

Fenomena Wanita Karir

Selain perubahan struktur organisasi, perubahan struktur angkatan kerja yang beragam (*diversity*), juga memunculkan fenomena baru dimana partisipasi angkatan kerja wanita lebih banyak dari sebelumnya. Bagaimana organisasi menyikapi perubahan, terlebih dengan meningkatnya kesadaran organisasi mengenai kesempatan karir yang sama bagi wanita dan pria. Terutama bagi wanita yang memiliki kemampuan manajerial dan berpendidikan, sehingga memiliki

kesempatan untuk meningkatkan karirnya untuk menduduki posisi sebagai manajer puncak.

Dass (1999), menggolongkan ada empat respon strategis dalam menghadapi tingkat keberagaman yaitu, *reactive*, *defensive*, *acomodative* dan *proactive*. Masing-masing respon tersebut diadopsi berdasarkan atas pandangan manajemen terhadap keberagaman, apakah termasuk *resistance*, *discrimination and fairness*, *access and legitimacy* atau *learning perspectives*.. Komitmen perusahaan melakukan *recruitment*, *selection*, dan menerima pekerja wanita menuntut tanggung jawab perusahaan untuk menyediakan fasilitas dan kemudahan-kemudahan dalam bekerja termasuk pengembangan karir.

Fenomena wanita bekerja memunculkan konflik antara pekerjaan dengan keluarga (*work family konflik*), walau sebenarnya penyebab konflik ini tidak didominasi oleh wanita bekerja, namun juga dapat terjadi pada pria. *Work family konflik* tentu akan dihindari seminimal mungkin untuk mencapai *psychological success*. Masa sekarang ini kebahagiaan dan perhatian terhadap keluarga menjadi faktor yang sangat penting. Banyak terjadi di kalangan manajer *executive* yang sukses di karir namun tidak sukses dalam urusan keluarga, sehingga banyak terjadi anak-anak dan anggota keluarga yang menjadi korban *broken home*. Khusus bagi wanita, diperlukan penyesuaian dan kebijakan pekerjaan/karir sehubungan dengan peran gandanya sebagai ibu rumah tangga dan karir.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Marlow et.al, menunjukkan ada perbedaan mengenai kriteria penting yang mendukung berkembangnya karir antara wanita dan pria. Bagi wanita kriteria lingkungan perusahaan yang mendukung (*supportive corporate environment*), dukungan

anggota keluarga (*supportive family member*) dan kemampuan untuk menyeimbangkan antara karir dan urusan rumah tangga (*ability to balance demands of home and career*) menduduki peringkat yang sangat penting, namun menurut pria kriteria ini tidak penting. Perbedaan cara pandang terhadap kriteria pengembangan karir tersebut menyiratkan kebutuhan rancangan pengembangan karir (*designing career*) yang berbeda bagi manajer pria dan wanita.

Hambatan manajer wanita menuju posisi puncak

Banyak hasil penelitian yang melaporkan, bahwa manajer wanita yang mampu menduduki manajer puncak sangat sedikit apabila dibandingkan dengan pria. Seperti dilaporkan Tharenou (1999), di Amerika selama duapuluh tahun terakhir *executive* wanita hanya mengalami perubahan peningkatan dari 1-2 % sampai 5 %. Menurut Margol, seperti dikutip Marlow, menyebutkan berdasarkan survei yang dilakukan majalah Fortune tahun 1978, dari 6.400 direktur yang dibayar paling mahal 10 orang diantaranya wanita, dan tahun 1993 berkembang dari 4.000 menjadi 19 orang wanita. Kenaikkan yang terlihat sangat perlahan ini menyiratkan adanya hambatan bagi wanita untuk menduduki tingkat manajemen, walaupun jumlah wanita yang berpendidikan tinggi semakin bertambah.

Salah satu alasannya adalah, selama menjalani karirnya wanita cenderung memiliki pengalaman lebih sedikit dalam hal kesempatan pengembangan karir, dibandingkan dengan pria. Penelitian yang dilakukan Ohlott, et al, mengemukakan bahwa pria memiliki pengalaman yang lebih banyak berkaitan dengan tantangan pengembangan tugas pekerjaan. Banyak peneliti dan praktisi manajemen mempunyai data bahwa sulit bagi wanita untuk

menembus apa yang disebut dengan *glass ceiling*, yaitu istilah penghalang yang muncul untuk menuju posisi/karir manajerial yang lebih tinggi bagi wanita dan kalangan minoritas (Noe et al, 2000). Menurut Ohlott et al, karir wanita sering terhenti pada posisi tingkat manajemen umum (Morrison, White and Van Velsor, 1987). Berbagai penjelasan yang terkait dengan *glass ceiling* sering ditampilkan antara lain, karena perbedaan jenis kelamin (*gender*), biologis, sosialisasi, tekanan dari keluarga (Horgan, 1989), dan kesempatan pengembangan karir yang terbatas (Van Velsor and Huges). Kebanyakan wanita dalam posisi manajemen menduduki posisi yang terbatas. Menurut Tharenou, bidang kerja *executive* wanita cenderung terbatas pada (a) industri yang didominasi oleh wanita, misalnya bidang industri jasa (*service*) (b) pekerjaan yang memanfaatkan sifat kewanitaan seperti *public relations*, *human resources* (c) bekerja di sektor pemerintah dengan *female type*, seperti di bagian perpustakaan, personalia, pelayanan sosial.

Dikemukakan oleh Jaffe, 1985 dikutip oleh Marlow, manajer pria cenderung menghindari menempatkan wanita untuk menduduki jabatan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan garis wewenang. Berdasarkan penelitian, karakter *masculine* adalah yang diinginkan untuk menempati posisi puncak, karena sesuai dengan peranan manajemen. Atribut sukses karir pada pria ditentukan oleh kemampuan dan kualifikasi sedangkan pada wanita biasanya ditentukan oleh kerja keras dan keberuntungan (*good luck*) (Powell et al., 1981).

Beberapa teori berpendapat mengenai diskriminasi, peran sosial, dan budaya organisasi menjelaskan perbedaan jenis kelamin untuk menuju karir tingkat *executive* (Tharenou, 1999). Beberapa teori

mendasarkan pada stereotipe perbedaan jenis kelamin. Seperti dikutip Tharenou, pria memiliki stereotipe dan digambarkan kuat dan aktif yaitu sebagai pengambil keputusan, mandiri, cakap, tegas, rasional, objektif, percaya diri, dan *self-competent* (Eagly 1987; Heilman 1997). Disisi lain wanita digambarkan "hangat" dan lebih menekankan pada perasaan, perhatian, ramah, tidak mementingkan diri sendiri, emosional, tidak objektif, gelisah, bukan pengambil keputusan, dan tergantung. Oleh karena perbedaan atribut berdasarkan jenis kelamin, wanita dianggap tidak sesuai berperan di tingkatan pengambil keputusan yang dipersiapkan sesuai dengan stereotipe pria, demikian kesimpulan dari Heilman, 1997 yang dikutip oleh Tharenou, 1999.

Namun, kenyataan menunjukkan hambatan untuk maju dalam karir bagi wanita sebenarnya tidak disebabkan karena kurangnya kemampuan mereka dan perbedaan stereotipe, namun dominasi pria (*superior male*) masih melekat kuat dalam budaya masyarakat (Marlow, et al). Tidak sedikit pria, bahkan wanita itu sendiri, yang tidak suka apabila wanita memiliki kekuasaan yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pria.

Kurangnya kemampuan dan kualifikasi bagi wanita dapat diatasi meningkatkan pengembangan karir melalui salah satu pendekatan yang sudah disebutkan diatas. Namun untuk metode *mentoring* bagi wanita seperti dikemukakan oleh Marlow, et al banyak *executive* yang tidak bersedia melatih wanita dengan beberapa alasan salah satunya adalah *executive* pria merasa tidak nyaman apabila melatih wanita.

Sementara itu Abbot (1998), menyatakan *glass ceiling*, dari para manajer wanita yang muncul disebabkan antara lain; status perkawinan (misal bagi yang sudah

menikah mengikuti tugas suami), jumlah anak dan tanggungan (termasuk orang tua), tingkat pendidikan dan konflik antara karir dan keluarga. *Glass ceiling*, inilah yang sangat sulit untuk dihilangkan begitu saja, karena menyangkut *value* yang dianut oleh masyarakat. Beberapa hal yang menjadi penghalang bagi wanita karir yang menempati posisi manajemen, antara lain:

- Perasaan dan perlakuan yang berbeda antara pria dan wanita.
- Kurangnya perencanaan karir, pengalaman dan kepercayaan untuk bersaing.
- Lingkungan kerja yang terisolasi dan tidak mendukung.
- Sikap senior manajer yang lebih suka menerima pekerja yang sama dengan dirinya (*homosociability*).
- Sulitnya kemampuan untuk menyeimbangkan antara karir dan keluarga.

Salah satu faktor yang menghambat pengembangan karir wanita adalah kewajiban mengurus rumah tangga. Tidak seperti pria, wanita diharapkan mampu menjalankan dua tugas ganda mereka, yaitu sebagai ibu rumah tangga dan pekerja di kantor. Para manajer wanita menghadapi pilihan karena peran ganda mereka, apakah harus mengorbankan tanggung jawab keluarga demi kesuksesan rumah tangga atau sebaliknya meninggalkan karir pekerjaan yang sedang berada di puncak demi memenuhi tugas keluarga. Ini merupakan suatu dilema bagi mereka, sekaligus bagi perusahaan karena apabila penanganan konflik dan desain pengembangan karir yang tidak memperhatikan hambatan tersebut di atas, maka dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja,

berkurangnya motivasi, bekerja pada tingkat yang tidak efektif dan tak jarang banyak pula yang terpaksa keluar dari perusahaan.

- Perbedaan *gender* juga masih menjadi salah satu penghalang bagi wanita untuk menduduki posisi puncak perusahaan. Perbedaan dalam investasi *human capital* (kemampuan dan pengetahuan) dan *social capital* (stereotype dan dukungan dari lingkungan sekitar), perbedaan biologis, sosial dan adanya tekanan dari keluarga membuat *gap* antara manajer pria dan wanita semakin lebar, meskipun dalam beberapa hal wanita memiliki kemampuan yang lebih baik bila dibandingkan dengan pria.
- Budaya perusahaan (*corporate culture*) yang didominasi oleh peran *masculinity*, juga menghambat wanita untuk maju dalam karirnya.

Kebijakan Family Friendly

Dewasa ini banyak peneliti dari berbagai negara telah melakukan penelitian tentang wanita bekerja. Banyaknya wanita yang meninggalkan rumah untuk bekerja, telah menimbulkan fenomena sosial dari masyarakat yang telah meninggalkan nilai-nilai tradisional, karena peran wanita selalu dikaitkan dengan urusan rumah tangga dan pemeliharaan keluarga.

Permintaan tenaga kerja dari dunia bisnis dan program-program pemerintah seperti program kependudukan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya menuntut partisipasi aktif wanita untuk mensukseskannya. Keinginan untuk beremansipasi bagi wanita, ternyata menimbulkan konflik bagi dirinya sendiri maupun lingkungan sosialnya, terlebih bagi wanita yang sudah berumah tangga, karena disisi lain dia dibutuhkan suami dan anak-anaknya, disisi lain masalah pekerjaan dan

karir juga menyita perhatiannya. Secara garis besar ada tiga hal yang menyebabkan banyaknya wanita yang bekerja di luar rumah yaitu, tuntutan ekonomi, dorongan membangun karir manajerial, serta program pembangunan pemerintah yang memerlukan wanita sebagai sumber daya (Saljo, 1983).

Perbedaan *value* mengenai keluarga dan aktifitas bekerja, dapat menjadi salah satu sumber konflik, seperti yang terjadi di Amerika dan China (Nini Yang et.al, 2000). Di Amerika, mengorbankan waktu keluarga untuk bekerja dinilai sebagai suatu bentuk kegagalan dalam kehidupan seseorang. Executive yang sukses di karir, namun dengan konsekuensi tidak memiliki waktu untuk mengikuti dan memperhatikan perkembangan keluarganya akan menyesal dan merasa seperti orang asing di lingkungan keluarganya sendiri. Sedangkan di China mengorbankan waktu keluarga untuk pekerjaan dipandang sebagai bentuk pengorbanan diri yang bermanfaat bagi keluarga.

Seperti disebutkan diatas wanita bekerja mempunyai peran ganda. Tidak jarang muncul konflik akibat tekanan keluarga dan pekerjaan. Konflik yang muncul antara karir dan keluarga (*work and family conflict*), dapat mengancam hilangnya kesempatan bagi organisasi untuk meraih keunggulan bersaing dan terus *survive*. Abbot (1998), mengemukakan organisasi dapat mengadopsi *family-friendly policies* untuk mengatasi konflik wanita bekerja terutama yang berada pada tingkatan manajemen. Kebijakan tersebut dapat berupa pemberian tingkat fleksibilitas yang tinggi, perencanaan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung (misal dengan mendirikan sarana *childcare*). Kemajuan teknologi dapat dimanfaatkan untuk mendukung tingkat fleksibilitas misalnya dengan *e-mail*, *internet* dan *networking*.

Hasil dari penerapan kebijakan *family friendly*, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kualitas kerja (*quality of work life*), mengurangi tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) dan tingkat pekerja yang keluar (*turnover*). Hasil yang diperoleh perusahaan adalah komitmen dan kinerja yang meningkat serta mampu bertindak lebih efisien. Wanita yang mampu menyeimbangkan masalah keluarga dan karir akan termotivasi, merasa puas dalam bekerja dan berkinerja lebih baik (Abbot, 1998). Hal ini disebabkan karena adanya kecenderungan bahwa wanita lebih memfokuskan pada masalah keluarga daripada karir, sehingga apabila konflik keluarga sudah teratasi, wanita akan merasa lega dan puas dan hal ini akan berimbas pada karir mereka.

Pengelolaan konflik manajer wanita, selain mendatangkan kinerja yang lebih baik, juga mampu menekan biaya-biaya yang muncul, seperti biaya pergantian pekerja karena keluar (*turnover costs*), biaya-biaya yang muncul selama proses pekerja hendak keluar (*separation costs*), biaya-biaya yang terkait dengan penempatan pekerja baru (*replacement costs*), dan biaya-biaya yang terkait dengan usaha melatih pekerja pengganti (*training costs*).

Hasil penelitian Abbot, mengisyaratkan adanya perbedaan kebutuhan manajer pria dan wanita dalam hal pengelolaan waktu dan tenaga demi karir dan keluarga, dan implikasinya bagi organisasi adalah menyadari perbedaan tersebut, sehingga pengembangan karir untuk manajer pria dan wanita seharusnya dirancang berbeda, alasan yang mendasari selain karena keterbatasan bagi manajer wanita adalah, manajer yang bahagia di rumah akan lebih produktif di tempat kerja

KESIMPULAN

Perubahan lingkungan dan kondisi ketidakpastian menuntut adanya transformasi organisasi menjadi lebih ramping dan datar. Hasilnya adalah organisasi yang fleksibel, dimana diperlukan upaya antisipasi pengelolaan sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan tersebut. Salah satunya pengembangan karir yang disesuaikan dengan perubahan organisasi dan demografi dalam angkatan kerja, dimana pada masa sekarang banyak wanita yang memasuki dunia kerja. Kebutuhan kompetensi yang terkait dengan karir masa depan, hambatan untuk maju bagi manajer wanita dan upaya antisipasi munculnya *work family conflict* dengan mengadopsi suatu kebijakan *family friendly*, merupakan inisiatif organisasi untuk selalu melakukan *continous learning* dan menemukan inovasi baru untuk menghadapi perubahan dan tantangan yang ada, demi meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

REFERENSI :

- Abbot, J., Cieri H.C., Iverson R.D. 1998. Costing turnover: Implications of work/family conflict at management level. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 36 (1): 25-43.
- Allred, B.B, Snow C.C. & Miles R.E. Characteristics of managerial careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4):17-27.
- Dass, P., & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity : From resistance to learning. *Academy of Management of Executive*, 13 (2) : 68-80.
- Hall T. Douglas, Moss E. Jonathan. 1998. The new protean career contract :

Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*. Winter : 22-36.

Hall T. Douglas. 1996. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4) : 8-16.

Marlow, N.C., Marlow, K.E., & Arnold, V.A. ?. Career development and women managers: Does "one size fit all"?. *Human Resource Planning*, ? : 38-49.

Nicholson, Nigel. 1996. Career systems in crisis : Change and opportunity in the information age. *Academy of Management Executive*, 10 (4) : 40-50.

Noe, et al. 2000. Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage. *Irwin Mc. Graw.Hill Companies Inc.* Third edition.

Ohlott J.P., Ruderman N.M., Mc. Cauley D.C. 1994. Gender differences in manager's developmental job experiences. *Academy of Management Journal*. 37 (1) : 46-67.

Pfeffer, J. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management of Executive*, 19 (1) : 55-72.

Powell, H.G., Butterfield A.D. 1994. Investigating the " glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*. 37 (1) : 68-86.

Saljo, Suwarni. 1983. Partisipasi buruh wanita antara kesempatan dan kesempatan. *Prisma*, No. 5. Jakarta : LP3ES

Tharenou, P. 1999. Gender differences in advancing to the top. *IJMR*. ? : 111-132

Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, R.A., & Graph, K.I., 1999. The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organization Behavior*, 20 (5) : 97-115.

Yang, Nini et.al. 2000. Source of Work-family conflict : A sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43(1) : 113-123.

THE BOUNDARYLESS CAREER PADA ABAD KE 21

Indri Erkaningrum F

ABSTRAKSI

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada perkembangan karir individu. Karir telah mengalami pergeseran menuju karir tanpa batas (*the boundaryless career*) mengindikasikan telah terbentuknya protean career. Kompetensi yang dibutuhkan oleh karir individu pada saat ini tidak dapat lagi untuk memenuhi tuntutan karir tanpa batas (*the boundaryless career*) pada abad ke 21. Individu memerlukan suatu leksikon dan manajemen karir untuk memenuhi tuntutan karir tanpa batas (*the boundaryless career*). Manajemen karir akan dipergunakan oleh individu untuk menghubungkan system tenaga kerja dan system pasar kerja.

PENDAHULUAN

Persaingan global yang ketat, perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demokrasi, fluktuasi ekonomi dan kondisi-kondisi dinamis lain telah mengharuskan setiap organisasi untuk dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Organisasi membutuhkan struktur organisasi yang dapat tumbuh dan beradaptasi dalam lingkungan yang begitu dinamis. Struktur organisasi telah mengalami perkembangan menuju organisasi cellular.

Perubahan struktur organisasi akan membawa dampak bagi setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensi secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan karirnya.

Permasalahan yang muncul adalah bagaimana mengembangkan karir dalam lingkungan yang begitu dinamis, sehingga akan meminimalkan ketidaksesuaian penempatan peran, meningkatkan kompetensi dan menempatkan individu dalam posisi kunci. Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses yang disengaja dimana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan sumbangan pada pemenuhan karir (Dessler, 1997). Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dampak Perubahan Struktur Organisasi pada Pengembangan Karir

Perubahan struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengelolaan karir individu dalam suatu organisasi. Kompetensi

Handwritten notes at the top of the page, including a date and some illegible text.

First main paragraph of handwritten text, starting with a clear opening sentence.

Second main paragraph of handwritten text, continuing the narrative or argument.

Third main paragraph of handwritten text, concluding the section.

Handwritten notes at the top of the second page, including a date and some illegible text.

First main paragraph of handwritten text on the second page.

Second main paragraph of handwritten text on the second page.

Third main paragraph of handwritten text on the second page.