

Karakteristik Karir Manajerial Abad Milenium

*S. J. Laoh
Universitas Klabat
Airmadidi Manado*

Karakteristik dan atribut karir pimpinan atau manajer telah bergeser bersamaan dengan perkembangan struktur organisasi. Kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang manajer yang sukses pada waktu yang lalu, dirasakan tidak cukup bagi suatu format organisasi baru di era milenium ini. Berdasarkan analisa dan pengamatan terhadap tren organisasi terdapat lima bauran kompetensi yang perlu dimiliki oleh pimpinan untuk menjadi suatu penunjang keberhasilan karir dalam suatu organisasi masa depan yakni: (1) spesialisasi teknik, (2) pengalaman internasional dan lintas fungsional, (3) kompetensi dalam kepemimpinan kolaborasi, (4) keahlian manajemen pribadi, dan (5) sifat-sifat pribadi. Di samping itu terdapat tiga tipe struktur organisasi di mana karir dikembangkan yaitu: (1) karir pada organisasi hirarki tradisional, (2) dampak karir dari suatu format network (jaringan) yang populer saat ini dari suatu organisasi, dan (3) format organisasi baru yakni cellular structure (struktur seluler) yang disertai dengan karakteristik dan karir manajerial.

Kata kunci: karakteristik pimpinan, pimpinan, manajer.

Characteristics and attribute of managerial career have shifted along with the growth of organizational structure. Competency needed by a successful format of new organization in this new millennium. Based on the analysis and observation of organization trends, there are five mixed competencies that need to be acquired by a manager to support successful career in the future organization: (1) knowledge-based technical specialty (2) international and inter-functional experience, (3) competency in collaborative management, (4) self management skills, and (5) personal traits. In addition, there are three types of organizational structures in which career is developed: (1) career in traditional hierarchical organization, (2) impact of career on a popular format of organizational network, and (3) new format of organization, cellular structure, which is accompanied by managerial characteristics and career.

Keywords: managerial characteristics, manager.

Karir manajerial untuk masa depan adalah pengetahuan dalam bidang khusus. Seperti teknik, pengalaman internasional dan lintas fungsional, kompetensi dalam kepemimpinan kolaboratif, keahlian dalam manajemen diri, sifat-sifat pribadi seperti fleksibilitas, integritas dan dapat dipercaya.

Karakteristik karir tersebut membuat organisasi, khususnya struktur jaringan modern dan malahan akan menjadi pola organisasi masa depan. Evolusi format organisasi selalu menggerakkan *ingredient and paths* dari karir manajerial. Menurut Miles dan Snow (1996), *trend line* karakteristik karir masa depan digambarkan dengan menggunakan tiga ide kunci struktur organisasi.

1. Struktur organisasi mendikte inti kompetensi manajerial. Tradisional organisasi sangat bergantung pada pengetahuan dan keahlian teknis para pimpinan/manager. Kebanyakan para pimpinan/manager mengharapkan untuk memberikan seluruh karir yang spesialis teknis tunggal seperti pabrikan, rekayasa, dan penjualan. Hanya beberapa dari antara mereka yang terbuka kepada aspek komersial luas perusahaan, di mana mereka dapat lebih mengerti semua fungsi bisnis dan bagaimana interaksi untuk menghasilkan keuntungan perusahaan.

2. Struktur organisasi yang berbeda perlu bauran kompetensi manajerial yang berbeda. Bila format organisasi menjadi lebih kompleks, maka membutuhkan bauran yang berubah baik dalam hal teknis, komersial, dan penguasaan kompetensi. Bila suatu organisasi baru muncul, maka dibutuhkan proporsi besar dari setiap anggota organisasi untuk memperoleh dan menerapkan kompetensi penguasaan diri dan komersial sebagai tambahan kepada keahlian teknis mereka. Jika ada format baru dari organisasi seperti jaringan, maka diperlukan keahlian kolaboratif yang lebih luas.

3. Struktur organisasi mendikte bagaimana karir itu dilaksanakan atau diatur. Fokus dari tanggung jawab untuk mengatur dan melaksanakan karir pribadi telah bergeser mengikuti waktu. Pada profesi klasik seperti kedokteran dan hukum umpamanya, setiap pribadi bertanggung jawab untuk mengatur karir mereka. Dalam masa permulaan karir di perusahaan, tanggung jawab ini berada di tangan perusahaan, di mana perusahaan mengontrol hampir semua aspek dari kehidupan profesional pada manager. Pada kebanyakan organisasi saat ini, tanggung jawab untuk mengatur karir seseorang menjadi tanggung jawab bersama yakni individu dan perusahaan. Hall (1996) menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis dan format organisasi untuk abad melenium ini, maka tanggung jawab pengembangan kompetensi dan manajemen karir berada pada setiap individu. Setiap individu perlu untuk memiliki suatu keahlian kumulatif yang dihasilkan oleh evaluasi organisasi seperti teknis komersial, kolaboratif, penguasaan diri, dan perlu menciptakan suatu organisasi yang dibutuhkan untuk memudahkan kerja mereka.

ORGANISASI TRADISONAL DAN KARIR

Karir manajerial modern dimulai pada akhir pertengahan abad sembilan belas dengan munculnya perusahaan-perusahaan spesialisasi besar, seperti perusahaan kereta api dan baja di negara Amerika Serikat. Perusahaan-perusahaan ini memperkenalkan format organisasi modern dan struktur fungsional. Pada struktur fungsional, manager mengejar karir pada keahlian spesialisasi, dan tidak menggunakan penguasaan kompetensi dan komersial sampau mereka mencapai hirarki manajemen puncak. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tidak seperti struktur fungsional, format devisional mengorganisasi perusahaan kedalam beberapa devisi yang independen, di mana setiap devisi memiliki komplemen penuh untuk sumber daya fungsional dan fokus untuk setiap lini produk dan wilayah. Melalui kapitalisasi produk dan peluang pasar, maka setiap devisi bertanggung jawab alokasi sumber daya dan implementasi strategi.

TABEL 1
Karir dan Organisasi Tradisional

Struktur Organisasi	Jalur karir	Kompetensi Kunci	Tanggung Jawab Perencanaan Karir
Fungsional	Antar Fungsional	Teknikal	Departemen Fungsional
Divisional	Lintas Devisi	Teknikal, Komersial	Devisi Perusahaan
Matriks		Teknikal, Komersial	Departemen, Proyek, Perusahaan

Daripada mengejar atau mendapatkan sesuatu yang terbatas melalui jalur karir fungsional, maka manager dalam struktur divisional dapat memperoleh keluasan pengalaman lintas disiplin dan dapat memperoleh keluasan pengalaman dalam posisi manajemen umum. Pimpinan devisi diharapkan dapat mempekerjakan kompetensi teknis, penguasaan diri, dan komersial karena struktur ini mirip dengan perusahaan komplit. Format divisional juga mendorong diversifikasi dengan menciptakan bakat manajemen umum yang luas dan disentralisasi tanggung jawab pengambilan keputusan.

Format matriks mulai dikembangkan akhir dekade tahun seribu sembilan ratus lima puluhan oleh industri dirgantara, di mana format ini adalah gabungan dari struktur fungsional dan devisi. Di dalam organisasi matriks, manajer program dan proyek menggunakan sumber daya dari departemen fungsional untuk melaksanakan aktifitas pelayanan kepada pelanggan. Selain itu setiap individu mengembangkan dan meningkatkan kompetensi teknis di setiap fungsional departemen, dan mereka akan menyingkap hal-hal komersial bila ditugaskan pada group proyek atau program.

Dengan demikian struktur fungsional, divisional, dan matriks membutuhkan kompetensi penguasaan diri dan komersial yang luas untuk menjalankan atau mencapai keefetifan maksimum suatu organisasi.

FORMAT JARINGAN/NETWORK

Supaya menjadi lebih kompetitif, banyak perusahaan mulai mencoba untuk format yang baru yang disebut *network* (jaringan), yang mulai dikembangkan pada permulaan tahun tujuh puluhan. Dengan mencontohi *computer network*, organisasi jaringan memiliki keterkaitan yang independen untuk menciptakan keahlian khusus yang dibutuhkan pada spesifik proyek atau produk. Daripada melaksanakan seluruh tahap pekerjaan penelitian, perancangan,

pemabrikaan, dan pemasaran produk, maka beberapa perusahaan terkait dapat menyediakan pelayanan yang sangat efisien pada setiap tahap pekerjaan dari penelitian, perancangan dan pemabrikaan, serta pemasaran produk.

Perusahaan yang memiliki format jaringan akan sanggup mencapai tingkat maksimum kompetensi inti apabila mempercayai mitra eksternal dan internal mereka untuk melaksanakan aktifitas-aktifitas lainnya di dalam satu kerangka *value chain* (mata rantai nilai). Jadi perusahaan yang kecil yang hanya memiliki pegawai yang terbatas dapat membentuk jaringan dengan perusahaan distribusi dan pemasaran yang besar.

Ada beberapa perusahaan lain malah lebih maju dalam format jaringan ini yakni dengan mengikut sertakan dalam proses produksi. Perilaku ini tidak hanya menciptakan hubungan jangka panjang dan memastikan biaya rendah, tapi akibat dari jaringan ini ialah apa yang menjadi keinginan terbaik dari seluruh perusahaan yang terkait, begitu pula akan menjadi keinginan terbaik dari masing-masing perusahaan. Lebih dari pada itu, kemajuan yang dapat dilihat dari format jaringan ini yakni adanya investasi berkelanjutan dalam hal pelatihan dan pendidikan dari setiap perusahaan yang menjadi anggota jaringan tersebut.

KARIR DAN KOMPETISI DALAM ORGANISASI JARINGAN

Pekerjaan untuk manager tingkat menengah akan berkurang sebagai akibat adanya kebijakan restrukturisasi dan *downsizing* (perampangan). Perusahaan semakin kecil dan ramping serta datar, akan membutuhkan suatu kompetensi baru dan menciptakan peluang baru bagi para manager. Sementara pada organisasi tradisional, hanya manager tingkat atas yang diharapkan melaksanakan teknikal, komersial, dan penguasaan diri secara komprehensif, tapi pada organisasi jaringan semua manager pada semua tingkat akan memiliki keahlian tersebut dan akan menggunakannya secara teratur. Untuk jelasnya dapat lihat Tabel 2.

Manager yang bekerja di perusahaan yang relatif kecil dapat menggunakan organisasi jaringan dalam mengatur suatu proyek atau produk lebih besar dari pada yang dapat dilakukan oleh perusahaannya. Sebaliknya, manager perusahaan besar dapat melingkungi perusahaan bersama mitra jaringan untuk menciptakan agar organisasinya tanggap dan *cost effective* secara simultan. Untuk sukses, kedua tipe manager tersebut membutuhkan tidak hanya keahlian teknikal, komersial dan penguasaan diri, tapi juga keahlian kolaboratif, karena pengetahuan dan kemampuan kolaboratif didefinisikan sebagai kompetensi manajerial yang dibutuhkan bagi suatu organisasi jaringan.

TABEL 2
Karir dan Organisasi Modern

Struktur Organisasi	Jalur karir	Kompetensi Kunci	Tanggung Jawab Perencanaan Karir
Jaringan	Antar dan lintas Perusahaan	Teknikal, Komersial	Perusahaan dan Individu
Selular	Independen Profesional	Teknikal, Komersial, Kolaboratif, Penguasaan diri	Individu

Wilson & Dobrzynski (1986) menyatakan ada 3 (tiga) tipe hubungan dan keahlian kolaborasi yakni: *referral*, *partnering*, dan *relationship management*.

1. **Referral skill** adalah suatu kemampuan untuk menganalisa dan memberikan solusi di antara perusahaan jaringan dan mitra. Bila terjadi suatu masalah maka anggota-anggota dalam organisasi dapat menentukan siap yang mampu menyelesaikannya.

2. **Partnering skill** ada hubungan dengan kapasitas konseptualisasi (*conceptualize*), negosiasi, dan implementasi. Banyaknya organisasi jaringan yang *multiform* sehingga manajer perlu mengetahui bagaimana berhubungan dengan perusahaan lain yang memiliki sumber daya secara cepat dan efektif untuk keuntungan bersama.

3. **Relationship management** adalah memberikan prioritas utama terhadap kebutuhan dan preferensi dari pelanggan kunci dan mitra. Di jaringan *multiform*, partisipasi perusahaan hanya secara berkala, hubungan dengan calon pelanggan dan mitra harus dipertahankan dengan baik.

ORGANISASI ERA MILENIUM DARI JARINGAN KEPADA SELULER

Bila karir manaherial pada organisasi tradisional mengikuti tangga hirarki perusahaan, dan pada organisasi jaringan dibutuhkan yang dapat mengatur *across flat multicompany hierarchies*, maka karir untuk era milenium tidak akan mengikuti hirarki tersebut. Dalam era milenium ini beberapa perusahaan coba berusaha memperkecil organisasi untuk memfasilitasi aktifitas-aktifitas para profesionalnya, dan tipe dari struktur ini disebut organisasi selular (Mathews, 1992).

Organisasi seluler terdiri dari beberapa sel yaitu tim yang dapat mengatur diri sendiri (*self-manging teams*), dan unit usaha yang otonomi (*autonomous business unit*) yang dapat hidup dan berdiri sendiri, namun melalui interaksi dengan sel yang lain maka akan menghasilkan lebih banyak organisme yang kuat kompeten. Setiap sel memiliki keahlian khusus (*specialized skill*) yang dapat diberikan kepada organisasi induk, dan juga memiliki tanggung jawab entrepreneurial kepada keseluruhan sistem yang ada. Melalui pengalaman, organisasi seluler ini akan belajar, bertumbuh, dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang baik pasti dan kesempatan-kesempatan yang tersedia.

Karir Dalam Organisasi Selular

Tidak semua perusahaan akan menerima struktur selular, tetapi prinsip-prinsip organisasi yang mendasari cara-cara melakukan bisnis mulai meresap kepada perusahaan dan industri yang ada. Walaupun perusahaan tidak menggunakan format selular namun didapati bahwa mereka juga berinteraksi dengan organisasi selular, apakah melalui pelanggan, pemasok atau mitra. Bila perusahaan meningkatkan penggunaan format selular, maka jalur karir dari managernya akan mengikuti perubahan secara paralel, dan manager serta profesionalnya akan menjadi sel tim yang efektif dan bertanggung jawab pada aktifitas bisnis.

Walaupun manajer pada format seluler diperlukan untuk melengkapi keahlian bersama dengan keahlian kolaboratif dan komersial, sukses dalam organisasi selular perlu didukung oleh keahlian kepemimpinan dan penguasaan diri. Karena kepercayaan dan manajemen hubungan akan menjadi fondasi dari setiap selular organisasi. Setiap individu dapat melakukan pengamatan terhadap lingkungan dari setiap kesempatan bisnis baru, merakit dan

melakukan koordinasi sumber daya untuk menyelesaikan suatu proyek, dan menerima tanggung jawab.

KOMPETENSI KHUSUS

Apakah kompetensi spesifik yang perlu dimiliki oleh setiap pelaku bisnis atau manager di dalam era milenium baru? Miles & Snow (1996) telah mengembangkan 5 kategori yang sangat dibutuhkan bagi kesuksesan karir manajerial dalam era milenium baru, yakni:

1. **Knowledge-based technical specialty.** Setiap karir manajerial di masa depan memerlukan suatu spesialisasi teknikal, dan setiap individu akan bertanggung jawab untuk mengatur dirinya sendiri sementara melakukan kolaborasi dengan individu lainnya. *Computer literacy* sangat dibutuhkan dan informasi menjadi mekanisme kunci pada waktu terjadi kolaborasi pemecahan masalah.

2. **Pengalaman internasional dan lintas fungsional.** Kebutuhan akan pengalaman lintas fungsional yang luas sangat diperlukan, karena format kerja di masa datang mengharuskan setiap individu mengerti dan memahami pendekatan dan paradigma fungsi-fungsi lainnya, sehingga sumber-sumber multi-disiplin dapat disatukan/dirakit dan digunakan dengan cepat. Selain pengalaman internasional, perspektif global juga sangat dibutuhkan bagi seseorang yang akan memasuki arena business internasional.

3. **Kepemimpinan kolaboratif.** Kompetensi kolaboratif dari setiap individu menjadi sangat penting bagi organisasi jaringan maupun selular agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Pada organisasi jaringan, keahlian *referral, partnering, relationship management* menjadi pusat/sentral terhadap manajemen efektif, dan pada organisasi selular kemampuan kolaboratif sangat dibutuhkan teristimewa bila tim proyek menjadi unit organisasi utama. Pada kategori ini, kemampuan setiap individu berintegrasi dengan cepat dengan lingkungan tin, apakah sebagai pemimpin atau anggota merupakan keharusan untuk kesuksesan tim.

4. **Self-management skills (keahlian manajemen pribadi).** Dalam organisasi selular setiap individu perlu mengatur diri sendiri, mencakup waktu yang digunakan bersama keluarga, dan itu sebabnya keahlian teknikal, komersial, dan kolaboratif dibutuhkan agar mereka dapat berinteraksi dengan baik, serta keahlian penguasaan diri untuk melengkapinya. Hal ini termasuk kemauan untuk bertundak menurut etika dan kemampuan untuk menangkap kesempatan.

5. **Personal traits (sifat-sifat pribadi).** Manajer harus mampu berperan sebagai pemimpin dan sekaligus memiliki teknikal khusus, karena setiap individu akan berpindah dari satu proyek ke proyek yang lain dalam industri atau negara ataupun kesempatan yang berbeda. Selain itu, integritas atau kejujuran menjadi atribut pribadi yang vital dalam meningkatkan keahlian kolaboratif dan penguasaan diri, di mana untuk mengembangkannya cukup sukar dan sulit, serta membutuhkan berbagai *dysfunctional behaviors*.

KESIMPULAN

Dalam memasuki era milenium karir manajerial berkembang dan menjadi *do-it-yourself project*. Pada semua bentuk organisasi setiap individu memiliki tanggung jawab yang besar untuk perencanaan karir dan mengidentifikasi setiap kebutuhan untuk dicapai. Manajemen karir akan menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari setiap individu.

Bauran kompetensi manajerial sangat dibutuhkan oleh setiap bentuk organisasi, dan pengetahuan tersebut menyediakan setiap individu untuk menentukan agenda belajar pribadi yang berkesinambungan. Sebagai contoh, keahlian komersial dan teknikal bernilai pada organisasi tradisional, keahlian kolaboratif menjadi sesuatu yang bersifat kritis untuk sukses pada organisasi jaringan, dan keahlian penguasaan diri dibutuhkan pada organisasi selular. Pula kompetensi-kompetensi tersebut adalah kumulatif dimana setiap individu yang beada pada organisasi selular tidak hanya mengembangkan keahlian penguasaan diri, tetapi perlu memiliki pengetahuan dan keahlian yang tepat dan sesuai bagi format organisasi yang lain.

Bagi mereka yang pemula dalam karir profesional perlu memahami dan memikirkan bahwa organisasi adalah suatu untuk menciptakan lebih dari pada hanya menjadi anggota atau bergabung dengan organisasi tersebut. Banyak organisasi di masa datang akan berkurang perannya sebagai *employers* tapi sebagai alat yang dapat digunakan setiap individu untuk meningkatkan karir mereka. Jadi pengetahuan bisnis dari setiap individu harus meningkat bersamaan dengan pengetahuan bagaimana mengorganisasinya.

PENULIS

S. J. Laoh adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Klabat, Airmadidi, Manado. Minat penelitian dan pengajarannya ialah bidang ilmu manajemen.

REFERENSI

- Miles, R. & Snow, C. (1996). *Twenty-First Century Careers*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hall, D. (1996). *Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, J & Dobrzynski, J. (1996, March 3). And Now, the Post-Industrial Corporation. *Business Week*, pp. 12-14.
- Mathews, J. (1992). *Sustaining Economic Organization through Networking*. Sydney: The University of New South Wales Press.