

PROTEAN CAREER SEBAGAI PARADIGMA BARU EFEKTIVITAS BOUNDARYLESS CAREER

Kartinah

Mahasiswa Program Magister Sains Ilmu Manajemen
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

In this 21st century, developments have strongly influenced stakeholders as a form of a new paradigm of transformation. Globalization and the development of information technology pushed the organization to change its structure and other managerial aspects. By having human resources that have flexibility and ability to easily adapt into a dynamic environment would be major key in creating a faster, more efficient organization. The changes of organizational structure formed into new paradigm that is career development is driven by the individual itself. The outlook of career from traditional comes into boundaryless career. It indicates that protean career has been born. Protean career becomes a new challenge in managing human resources in developing individual career in order to make organization sustainable into competitive advantage.

Keywords: *Transformation, protean career, metaskills, management career, boundaryless career.*

PENDAHULUAN

Perlu disadari bahwa dewasa ini, perubahan telah membawa dampak pada berbagai kehidupan manusia umumnya. Globalisasi dan perkembangan teknologi informasi membuat perubahan lingkungan menjadi bersifat dramatis, sehingga efeknya terhadap perubahan organisasi meningkatkan kondisi dan situasi yang juga selalu berubah. Sejak revolusi industri kita mencatat tahapan evolusi yang terjadi, yaitu: *machine era* yang telah menghasilkan industri-industri yang berorientasi pada *capital intensive*, seperti industri baja dan *automobile*. Selanjutnya muncul *information era* yang memunculkan industri-industri yang mengutamakan keunggulan informasi teknologi, seperti jasa keuangan dan logistik. Abad 21 ini orientasinya pada *knowledge era*, yang menekankan pentingnya sumberdaya manusia (SDM) yang memiliki karakteristik-karakteristik bernilai (*valueable*), unik (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitable*) dan ketidakmudahan untuk diganti (*nonsubstitutable*) (Wright, Mc Mahan dan Mc Williams, 1994). Hal tersebut selaras dengan konsep *resource-based* (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa keunikan serta integrasi praktek manajerial SDM merupakan kunci utama konsep keunggulan kompetitif berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Saat ini hampir semua organisasi telah menggunakan bermacam strategi seperti *downsizing*, *delaying*, *restrukturisasi* dan *re-organisasi* untuk mengatasi masalah kemajuan teknologi dan kompetensi global (dari beberapa sumber dalam Anakwe *et al.*, 2000). Hal tersebut membentuk *trend* bentuk struktur organisasi mengarah pada bentuk struktur yang *flat*, *line* dan *fleksible* (Walker, 1995). Bahkan Schilling dan Steensma (2001) mengemukakan *trend* penggunaan bentuk organisasi modular untuk secara efektif dan efisien dapat merespon heterogenitas input dan permintaan. Dimana organisasi membangun strategi fleksibilitasnya melalui *contract manufacturing*, *alternatif work arrangements*, dan *alliance formation*. Kondisi seperti ini mengindikasikan munculnya *boundaryless organization*. Konsekuensi dari adanya perubahan dan perubahan, karyawan mulai menghadapi pekerjaan yang berbeda, dengan sejumlah aturan, harapan, dan kondisi karyawan yang tidak pasti dan rumit. Perubahanpun terjadi pada pola karir manajerial.

Seperti yang disitir oleh Anakwe *et al.* (2000) dari Alfred *et al.* (1996) dan Arthur, Rousseau, (1996), para akademisi telah mendokumentasikan berakhirnya gaya tradisional pekerjaan yang menggunakan pendekatan paternalistik terhadap manajemen karir, mobilitas vertikal dan stabilitas yang layak. Mereka menjelaskan bahwa lingkungan kerja baru dimana individu merupakan pihak yang paling bertanggungjawab untuk mengatur karir mereka sendiri, mobilitas yang biasanya lateral dan penuh ketidak pastian. Hanya individu yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk selalu dapat beradaptasi dengan berbagai perkembangan yang terjadi akan menikmati kesuksesan karir masa depan. Paradigma karir baru ini yang disebut *protean career*. *Protean career* membutuhkan individu yang memiliki seperangkat keahlian tertentu yang dapat membantunya untuk selalu mengenali perubahan dan selalu dapat beradaptasi. Kemampuan ini oleh Hall (1998) diidentifikasi sebagai “*metaskills*”, yang mencakup kemampuan beradaptasi, toleransi terhadap ketidakpastian dan ambiguitas, *self-awareness*, dan perubahan identitas. Sedangkan Alfred *et al.* (1996), mengidentifikasinya sebagai keterampilan manajemen diri, kemampuan beradaptasi dan pengalaman. Lebih lanjut antikel ini akan membahas fenomena karir abad 21 dan bagaimana mengelola efektivitasnya agar dapat membawa organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

PERGESERAN SISTEM KARIR

Transformasi bentuk struktur organisasi menimbulkan pergeseran karakteristik dan atribut karir manajerial. Sistem karir mulai bergeser dari karir tradisional ke paradigma karir yang baru. Alfred *et al.* (1996) mengemukakan tiga gagasan kunci mengapa perubahan struktur organisasi mempengaruhi perubahan karir manajerial, yaitu dikarenakan:

1. Struktur organisasi menentukan kompetensi manajerial inti yang dibutuhkan.
2. Struktur organisasi yang berbeda menentukan adanya bauran kompetensi manajerial yang berbeda.
3. Struktur organisasi menentukan bagaimana mereka mengelola karir.

KARIR TRADISIONAL

Secara tradisional karir dipandang sebagai tahapan perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya (Greenberg and Baron, 1995). Dalam manajemen karir tradisional dengan struktur organisasi hirarkis, jalur karir seseorang akan mengikuti hirarki struktur organisasinya. Pengembangan karir individu mengutamakan tercapainya stabilitas karir dalam struktur organisasi dan adanya definisi pekerjaan yang jelas (Defillipi dan Arthur, 1994). Dalam pandangan ini kesuksesan karir seseorang didasarkan pada tingginya level yang dijabat dalam organisasi, sebagai indikasi harga dan status sosial seseorang dalam masyarakat.

Karir seseorang ditentukan oleh bagaimana kebijakan dan komitmen organisasi terhadap karyawannya dalam hal (Gaertner, 1998): Sejauh mana *rekrutment* dibatasi hanya pada lini jabatan tingkat bawah, sejauh mana kesempatan promosi ke jabatan yang lebih tinggi berasal dari dalam, sejauh mana terbuka kesempatan pelatihan dan pengembangan pada setiap lini, serta sejauh mana komitmen perusahaan terhadap jaminan kelangsungan kerja (*job security*) karyawan.

Perusahaan yang berorientasi pada karir semacam ini akan memperlakukan karyawan sebagai sumberdaya yang berharga, yang harus dilatih, dikembangkan dan dipertahankan. Kunci penerapan karir terletak pada mobilitas dan kesempatan karir internal bagi para karyawan. Substansi karir bersifat adaptif sepanjang strukturnya sesuai dengan lingkungan.

KARIR DALAM PARADIGMA BARU

Abad 21 ditandai dengan berubahnya struktur organisasi dari *network* ke seluler. Ini merupakan struktur minimalis yang muncul untuk mendukung aktivitas organisasi profesional. Organisasi seluler diibaratkan suatu sel dalam organisme hidup, memiliki fungsi dasar kehidupan dan bisa hidup sendiri. Dengan bergabung bersama sel lain, sel-sel tersebut mampu membentuk fungsi yang lebih kompleks. Organisasi semacam ini mengembangkan beberapa ciri serikat dan profesional serta menciptakan kondisi bagi anggota untuk mampu mengembangkan karir mereka sendiri yang kaya dengan sumberdaya bagi pembelajaran relasional (Alfred, Snow dan Miles, 1996).

Dalam struktur ini organisasi bukan sebagai *employer* tetapi sebagai fasilitator bagi mekanisme promosi, aplikasi dan peningkatan *knowledge intensive skill* bagi anggotanya. Individu memiliki kebebasan penuh untuk mengembangkan karirnya tanpa harus tergantung pada satu organisasi atau perusahaan. Tanggung jawab pengembangan karir berada ditangan karyawan, keahlian teknis, komersial dan kolaboratif masih tetap diperlukan. Individu dituntut untuk memiliki keahlian *self-governance*. Pola karir dalam organisasi seluler selaras dengan pola karir yang dikemukakan oleh Hall (1996) yaitu *protean career*.

Tabel 1
Perbedaan Sistem Karir

Dimensi	Paradigma Tradisional	Paradigma Baru
Organisasi	Birokratis	Jaringan kerja
Peran	Generalist	Spesialis dengan berbagai keahlian
Kompetensi	Sistem, operasi	Tim kerja, pengembangan
Penilaian	Input	Output
Kompensasi	Pekerjaan	Keahlian
Kontrak	Keamanan karir untuk komitmen karyawan	Kemampuan dipekerjakan untuk fleksibilitas
Manajemen karir	Paternalistik	Self-managed
Mobilitas	Vertikal	Lateral
Risiko?	Kaku?, tergantung organisasi	Stres, Anarchy?

Sumber: Nicholson, N.,1996, Career System in Crisis Change and Opportunity In The Information Age, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4, p. 41.

Lahirnya *protean career* sebagai indikasi munculnya paradigma baru dimana organisasi berubah dari birokrasi menjadi *network*, manajer lebih berperan sebagai *multi skilled specialist* dibanding spesialis. Kompetensi berubah kearah *teamwork* dan *development, reward* lebih berdasar pada *skill* dibanding *job*. Kontrak kerja lebih ditekankan atas dasar kemampuan bekerja secara fleksibel, karir manajemen lebih pada *self-managed* dengan mobilitas *lateral*. Karyawan tidak lagi terikat kontrak kerja tradisional dimana mereka masuk perusahaan, bekerja keras, menunjukkan kinerja baik, loyal, memiliki komitmen, kemudian mereka menerima kompensasi yang lebih tinggi dan seterusnya. Meskipun Hall (1996) memperkirakan bahwa karir organisasioal akan hilang dan digantikan oleh kontrak karir baru yang sepenuhnya dikelola oleh individu, dukungan organisasi tetap diperlukan dalam strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan. Namun demikian Nicholson (1996) mengatakan bahwa kedua bentuk karir masih mengandung unsur mitos selain unsur nyata.

Bila kita tengok teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, maka *protean career* terjadi pada individu yang telah mencapai hirarki kebutuhan harga diri (*esteem needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). *Protean career* hanya bisa terjadi pada individu yang telah melalui tiga hirarki kebutuhan sebelumnya yaitu: kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), serta kebutuhan sosial (*social needs*).

Lebih lanjut Hall (1996) menjelaskan karakteristik kontrak karir baru sebagai berikut

1. *Protean career*. *Protean* diambil dari kata Proteus, adalah nama salah seorang dewa Mesir Kuno yang dapat berubah bentuk sekehendak hatinya. Hal ini

- mengandung makna bahwa karir individu akan ditentukan dan dikelola oleh setiap individu, bukan organisasi.
2. *Psychological success*. Tujuan utama karir adalah kesuksesan psikologis berupa perasaan bangga akan tercapai tujuan hidup seseorang, kebahagiaan keluarga, kedamaian hati dan sebagainya. Indikator kesuksesan bersumber dari hati, bukan pada tingginya hirarki tangga karir atau kemampuan mengumpulkan kekayaan.
 3. *Continous learning*. Pengembangan karir tidak lagi berdasarkan usia dan tahapan hidup secara kronologis, tetapi dari *countinuous learning* dan perubahan identitas yang dilakukan secara terus menerus. Karir sebagai serangkaian tahap-tahap pembelajaran singkat yang disebut *career age* bukan *chronological age*.
 4. *Sources of development*. Karir akan tumbuh dan berkembang melalui pembelajaran terus menerus, melalui kombinasi individu, tantangan kerja dan saling hubungan antar manusia.
 5. Profil kesuksesan. Tuntutan pasar kerja akan bergeser dari kemampuan bersifat *know-how* kearah *learn-how*, dari *work-self* kearah *whole-self*. *Job security* tidak lagi menjadi hal yang terpenting dan akan digantikan oleh kemampuan untuk dipekerjakan (*employability*). Individu diharapkan mampu membawa diri sepenuhnya dalam pekerjaan. Hal ini tercipta karena adanya kesesuaian antara pekerjaan dengan maksud hati seseorang.

Karir *protean* bukan kontrak karir antara seseorang dengan organisasi, melainkan kesepakatan antara seseorang dengan pekerjaan itu sendiri. Menuntut adanya kesadaran dan tanggung jawab setiap individu.

Tabel 2:
Protean Career di abad 21

<ul style="list-style-type: none">▪ Tujuan utama: kesuksesan psikologis▪ Karir dikelola oleh individu bukan oleh organisasi▪ Karir merupakan serangkaian pengembangan identitas dan pembelajaran terus-menerus▪ Perhitungan “<i>career age</i>” bukan pada urutan waktu tetapi pada tahapan <i>learning</i>.▪ Organisasi berperan menyediakan hubungan dan tantangan pekerjaan▪ Pengembangan tidak dilakukan melalui pelatihan formal, pelatihan ulang dan mobilitas vertikal.▪ Profil kesuksesan berasal dari kemampuan individu untuk belajar:<ul style="list-style-type: none">○ Dari tahu bagaimana.....menjadi belajar bagaimana○ Dari keamanan kerja.....menjadi kemampuan dipekerjakan○ Dari karir organisasional.....menjadi <i>protean careers</i>○ Dari <i>work self</i>.....menjadi <i>whole self</i>

Sumber: Hall (1996) mengadopsi dari Hall dan Mirvis (1995), hal. 9.

METAKOMPETENSI: ADAPTABILITAS DAN IDENTITAS SUATU SISTEM MANAJEMEN KARIR YANG EFEKTIF.

Efektivitas manajemen karir individu ditentukan oleh kemampuan setiap individu mengembangkan kompetensi baru yang berhubungan dengan *self management* dan karirnya. Oleh Hall dalam Anakwe *et al.* (2000), kemampuan tersebut diidentifikasi sebagai *metaskills*, yang mencakup kemampuan beradaptasi, toleransi terhadap ketidakpastian dan ambiguitas, *self awareness*, dan perubahan identitas. Sedangkan Alfred *et al.* masih dalam Anakwe *et al.* (2000), mengidentifikasi *metaskills* dalam keahlian manajemen diri dan fleksibilitas. *Metaskills* merupakan keahlian yang dituntut untuk mampu melakukan pembelajaran tentang bagaimana cara mempelajari sesuatu.

Lima katagori *knowledge* yang diperlukan untuk membina *protean career*, yaitu: pengetahuan yang berbasis keahlian teknis (*knowledge-based technical speciality*), pengalaman lintas fungsi dan internasional (*cross-functional and international experience*), kepemimpinan kolaboratif (*collaborative leadership*) yang diperlukan untuk memastikan kesamaan langkah dengan organisasi (membutuhkan keahlian *referral skills*, *partnering skills* dan *relationship management*), keahlian manajemen diri (*self-management skills*) termasuk senantiasa mengakumulasi proses pembelajaran dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, dan *personal trait* meliputi fleksibilitas, integritas dan kepercayaan (Alfred *et al.*, 1996). Lebih lanjut Fletcher tahun 1997 memperluas penelitian Hall dan menekankan pada konsep *relational learning*, yang digambarkan sebagai suatu kolaborasi atmosfir pembelajaran, dimana keberhasilan partisipasi dalam belajar tergantung pada kekuatan masing-masing individu, mengenali minat yang saling menguntungkan, dan sepakat untuk berbagi pengalaman belajar (Anakwe *et al.*, 2000). Masih dalam Anakwe *et al.* (2000), mereka mensitir tulisan Walker tentang *diversity learning* yang memusatkan *metaskill* dari Hall dan *relational learning* yang paralel. Walker menekankan belajar tentang diri sendiri, belajar tentang memandang orang lain sebagai sesuatu yang berbeda, dan belajar tentang bagaimana bekerja dengan orang yang berbeda dengan cara yang berbeda.

Kontribusi senada yang melengkapi konsep untuk meraih kesuksesan karir adalah dari Overal dan Carter (2000), yang mengemukakan 9 ciri dan sikap menuju manajemen karir yang efektif, yaitu: pembelajaran berkelanjutan (*continous learning*), fleksibilitas (*flexibility*), manajemen keuangan (*financial management*), keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*), jaringan kerja (*networking*), optimis (*optimism*), ketekunan (*persistence*), penuh perencanaan (*planfullness*), dan berani mengambil resiko (*risk taking*), serta kemampuan untuk membangun kredibilitas.

Hall (1996) menjelaskan konsep pembelajaran dalam dua dimensi, seperti tampak pada tabel 3. Dimensi pertama mendiskripsikan tentang rentang waktu pembelajaran dalam (jangka pendek dan jangka panjang), dimensi kedua mendiskripsikan obyek pembelajaran meliputi (pembelajaran tugas atau pembelajaran personal). Pembelajaran jangka pendek tentang tugas merupakan

pembelajaran untuk meningkatkan kinerja atau *skill learning*. Pembelajaran tentang diri, mencakup pembelajaran sikap pribadi seseorang (seperti menguji *stereotype* dalam keranekaragaman tenaga kerja, sehingga dapat mengembangkan komitmen tim untuk membangun tim). Dalam jangka panjang, pembelajaran tentang tugas untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kondisi kerja, sedangkan pembelajaran tentang diri seseorang dimaksudkan untuk mengembangkan dan memperluas identitas seseorang dalam pekerjaannya.

Tabel 3
Dua Dimensi Pembelajaran

Jangka Waktu	Obyek Pembelajaran	
	Tugas	Diri Sendiri
Jangka pendek	Meningkatkan kinerja	Mengubah perilaku
Jangka panjang	Meningkatkan adaptabilitas	Mengembangkan dan memperluas identitas

Sumber: Hall, D.T., 1996, *Protean Careers of The 21st Century*, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4, p. 11.

Pembelajaran adaptabilitas dan identitas tidak dapat dilakukan sendiri, kemampuan ini dapat diperoleh melalui pembelajaran relasional, melalui hubungan dan interaksi dengan orang lain. Rekan kerja, pimpinan, bawahan, sistem, kekuatan eksternal, dan kemampuan menguasai teknologi baru adalah faktor penting dalam pembelajaran yang harus diperhatikan. Semakin banyak orang dapat belajar beradaptasi terhadap perubahan kondisi tugas dan membentuk citra baru tentang dirinya sejalan dengan perubahan dunia kerja, maka akan semakin banyak orang belajar tentang bagaimana belajar. Kapabilitas belajar tentang bagaimana cara belajar, menjadi kunci dasar kesuksesan dalam *protean career*, menjadi orang yang mampu mengelola dirinya (*self management*), mengarahkan dirinya secara terus-menerus melakukan pembelajaran. Dalam hal ini pembelajaran lebih bersifat kolaboratif daripada individual.

Pendapat Fletcher (Hall, 1996), bahwa interaksi relasional yang dapat memacu pertumbuhan pembelajaran dibedakan dalam tiga kualitas meliputi:

1. *Interdependence*. Adanya kesediaan individu menerima tanggung jawab untuk memberikan kontribusi aktif terhadap pengembangan orang lain dan mengenali kesempatan untuk berkembang melalui interaksi ini.
2. *Mutuality*. Hubungan relasional akan berkembang baik apabila ada kesepakatan kedua pihak untuk saling memberikan manfaat dari hubungan tersebut.
3. *Reciprocity*. Bahwa kedua pihak diharapkan memiliki kemampuan untuk meningkatkan perkembangan hubungan dan termotivasi untuk mememanfaatkannya. Hal ini menuntut tanggung jawab keduanya untuk secara bergantian menjadi *teacher* maupun *learner*.

MANAJEMEN KARIR YANG EFEKTIF

Kesuksesan karir seseorang dalam organisasi merupakan suatu hasil kerjasama yang saling menguntungkan antara individu karyawan dan organisasi dalam menghadapi situasi dan kondisi dinamisasi internal dan eksternal. Manajemen karir merupakan suatu proses dinamis, dimana individu mendapatkan informasi tentang pekerjaan, pengembangan dan sasaran karirnya. Manajemen karir yang efektif memberikan berbagai manfaat dalam hal: mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan perannya, mengembangkan kompetensi dan mempersiapkan individu untuk menduduki posisi dalam organisasi, juga membantu terciptanya kombinasi berbagai bakat untuk kerja tim yang optimal, yang pada akhirnya setiap individu dapat menjadi *somebody special* yang dapat memberikan kontribusinya secara optimal pada pencapaian nilai (*value*) perusahaan dan nilai (*value*) individu itu sendiri.

Langkah strategis pengembangan karir individu yang efektif menurut Robert dan Kusy (1995), meliputi:

1. Proses penilaian diri pada pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, serta ketertarikan atau minat.
2. Apakah tujuan karir individu sesuai dengan tujuan, misi dan visi organisasi.
3. Pembelajaran melalui identifikasi situasi yang tampak terhadap keinginan yang diharapkan.
4. Pembelajaran bertujuan untuk mengidentifikasi keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan atau harus ditingkatkan.

Pendapat senada juga diungkapkan oleh Greenhaus dan Callanan sebagaimana dikutip oleh Anakwe *et al.* (2000) ada empat indikator manajemen karir yang efektif, meliputi:

1. *Personal learning*, indikator ini merupakan pembelajaran diri sendiri seperti sikap dan identitas personal seseorang. Pembelajaran personal memungkinkan individu untuk memahami nilai dan bagaimana fungsi dirinya dalam organisasi.
2. *Goal setting*, penetapan tujuan dihubungkan dengan peningkatan kinerja melalui peningkatan usaha dan daya tahan, perhatian langsung dan mempromosikan formulasi strategi, sehingga dapat memberi kejelasan terhadap masa depan karir.
3. *Career strategies*, mencakup sekelompok kegiatan yang mendasari penetapan rencana karir.
4. *Career decision making*, pengambilan keputusan karir mencakup pilihan karir yang harus diputuskan seseorang dalam lingkungan yang kompleks yang dipengaruhi karakteristik individual, organisasi dan kondisi diluar organisasi.

Akhirnya secara keseluruhan Anakwe, Hall dan Schor (2000), dapat menunjukkan bahwa keahlian yang berkaitan dengan *self-knowledge*, *interpersonal knowledge*, dan *environmental knowledge* merupakan kontributor penting bagi efektivitas manajemen dalam paradigma karir baru. Syarat dan praktek keahlian ini mendasari regenerasi identitas dan fleksibilitas yang merupakan dasar dalam mengatur *protean career* dalam *boundaryless career*. *Boundaryless career*

memiliki makna bahwa karir seseorang tidak dibatasi atau tidak terikat oleh suatu bangunan organisasi tertentu, dengan kata lain individu dapat mengembangkan karirnya secara lintas organisasi bahkan lintas budaya.

Hubungan antara *metaskills: self-knowledge, interpersonal knowledge*, dan *environmental knowledge* dengan indikator manajemen karir efektif adalah beralasan karena:

1. *Self-knowledge* berisi informasi tentang individu dan penggunaan keahlian yang berkaitan dengan manajemen diri individu. Contoh presentasi oral, mendengar efektif, manajemen waktu dan stres, *self-awareness*, dan bekerja lebih efektif dengan orang yang berlatar belakang dan budaya berbeda. Keberhasilan akan memberikan kontribusi pada pembelajaran individu mengenai diri mereka, juga *self-knowledge* yang ekstensif akan memberikan kontribusi pada penemuan tujuan yang realistis.
2. *Interpersonal knowledge* merupakan pengetahuan tentang bagaimana berhubungan dengan orang lain. Pengetahuan interpersonal dalam lingkungan kerja mencakup delegasi, motivasi dengan orang lain, *asertif*, manajemen konflik, mampu mempengaruhi orang lain. Ketika individu mendapatkan kompetensi dalam bekerja secara efektif dengan orang lain, mereka juga belajar tentang diri mereka sendiri dan mencoba mempelajari mengapa dan bagaimana orang lain berperilaku seperti itu.
3. *Environment knowledge* memfokuskan pada pemahaman menyeluruh mengenai lingkungan dimana seseorang bekerja. Pengetahuan ini meningkatkan kesadaran terhadap lingkungan dan mendasari kemampuan beradaptasi secara fleksibel. Kesadaran tentang lingkungan akan memberikan kontribusi pada manajemen karir yang efektif. Informasi yang luas tentang lingkungan diperlukan untuk dapat mengatur tujuan karir yang tepat dan realistis. Peningkatan kesadaran akan lingkungan akan memberikan pemahaman individu terhadap diri mereka dan lingkungan mereka.

PERAN ORGANISASI DALAM PENGEMBANGAN PROTEAN CAREER

Peran organisasi dalam pengembangan paradigma kontrak karir yang baru ini masih tetap diperlukan, meskipun tanggung jawab pengembangan karir ada pada individu, tetapi seperti yang dikemukakan oleh Hall (1995), bahwa organisasi diharapkan menggunakan pendekatan relasional dalam pengembangan karir karyawannya, serta mendukung terciptanya *continous learning*. Hall dan Moss menyarankan 10 langkah agar organisasi mampu lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pola karir baru yaitu:

1. Organisasi hendaknya memulai dengan pemahaman bahwa setiap individu memiliki karir sendiri-sendiri.
2. Menciptakan informasi dan dukungan bagi upaya pengembangan karir individu.
3. Memahami bahwa pengembangan karir individu merupakan proses relasional, organisasi dan praktisi karir memainkan peran sebagai perantara.

4. Mengintegrasikan informasi karir *assesment technology*, pembinaan karir dan konsultasi.
5. Menyediakan program komunikasi karir yang unggul.
6. Mengutamakan perencanaan kerja dan lupakan perencanaan karir.
7. Memfokuskan pada hubungan dan tantangan kerja bagi pengembangan.
8. Menyediakan program intervensi karir melalui hubungan dan tantangan kerja.
9. Mengutamakan identitas *learner* daripada senioritas.
10. Mengembangkan *mindset* yang mengutamakan penggunaan sumberdaya alami bagi pengembangan.

SIMPULAN

Transformasi bentuk struktur organisasi menimbulkan pergeseran karakteristik dan atribut karir manajerial. Dalam perkembangannya kini, organisasi bukan lagi bertindak sebagai *employer* tetapi sebagai fasilitator bagi mekanisme promosi, aplikasi dan peningkatan *knowledge intensive skill* bagi anggotanya. Organisasi diharapkan menggunakan pendekatan relasional dalam pengembangan karir karyawannya, serta mendukung terciptanya *continous learning*. Kontrak kerja lebih ditekankan atas dasar kemampuan bekerja secara fleksibel, karir manajemen lebih pada *self-managed* dengan mobilitas *lateral*. Kondisi ini mengindikasikan terjadinya *boundaryless career*.

Pengembangan karir dilakukan melalui karir metakompetensi yang berfokus pada keahlian untuk mampu melakukan pembelajaran bagaimana cara mempelajari sesuatu. Individu harus memiliki keahlian yang berkaitan dengan *self-knowledge*, *interpersonal knowledge*, dan *environmental knowledge* untuk kesuksesan karirnya. Syarat dan praktek keahlian ini mendasari regenerasi identitas dan fleksibilitas yang merupakan dasar dalam mengatur *protean career*. Akhirnya kesuksesan *protean career* akan terwujud dalam perilaku individu sebagai output yang bersumber pada kepuasan psikologis yang akan membawa organisasi mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

DAFTAR PUSTAKA

- , (2003), "HR In The 21st Century: Challenges and Opportunity", *International Assosiation For Human Resource Information Management*, pp. 1-16
- Alfred, B.B., Snow, C.C. and Miles, R.E. (1996), "Characteristics of Managerial Career in The 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp.17-27.
- Allred, B.B., Snow, C.C., and Miles, R.E., (1996), "Characteristics of Managerial Career in The 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No.4, pp.17-27.
- Anakwe, U. P., Hall, J.C., and Schor S.M. (2000), "Knowledge-Related Skills And Effective Career Management", *International Journal of Manpower*, Vol. 21 No. 7, pp. 566-579.

- Barney, J. (1991), "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Defillipi, R. J. And Arthur M. B., (1994), "Boundaryless Contexts and Career: A Competency-Based Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 307-324.
- Hall, D.T. and Moss, J.E. (1998), "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics*, pp. 22-37.
- Hall, D.T., 1996, *Protean Careers of The 21st Century*, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, p. 8-16.
- Hall, D.T., and Moss, J.E., (1995), "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *In The Wall Street Journal*, January 17, pp. 22-37.
- Hall, Douglas T., (1996), "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No.4, pp. 8-16.
- Marler, J.H., Barringer, M.W., Milkovich, G.T., (2002), "Boundalyless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 425-453.
- Nicholson, Nigel, (1996), "Career System in Crisis Change and Opportunity In The Information Age", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 40-51.
- Overall, J. And Carter, (2000), "Nine Traits of The Effective Career Management", *Simom Fraser University News*, Vol. 19, No. 7, pp.1-2.
- Schilling, Melissa A. and Steensma H. Kevin, (2001), "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1149-1168.
- Walker, J. W., (1995), "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organization: Trends for the 1990's", *Human Resources Planning*, Vol. 11, No. 2, pp. 125-132.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A., (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 301-326.