

# PARADIGMA KARIR : PROTEAN CAREER MELALUI CONTINUOUS LEARNING

*Yudhistira Utama*

## **Abstract**

*The rapid changes of the business environment has causing the shifting organization structure and the career development of the individual. Career has shifting from the traditional careers into the modern careers. Protean career as the new paradigm of careers precisely answered the need of the modern careers in 21<sup>st</sup> century. Career will be driven by the individual not the organization, in which every individual responsibility on his or her career and to accomplish the protean careers, all individual needs to apply the continuous learning in his or her careers. This paper describes the paradigm of career along with development in organization structure and provides the protean careers with continuous learning as the career of 21<sup>st</sup> century.*

**Keyword** : *organization structure, career development, protean career, continuous learning*

## **Pendahuluan**

Saat ini organisasi dihadapkan pada lingkungan yang serba tidak pasti. Perubahan kondisi lingkungan yang begitu dinamis akhir-akhir menuntut organisasi untuk dapat lebih adaptif dan fleksibel dalam menyesuaikan perubahan tersebut. Sebagai langkah awal yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan merubah struktur organisasi dalam merespon perubahan tersebut.

Perubahan struktur organisasi secara langsung maupun tidak akan berdampak pada seorang individu, khususnya terhadap pengelolaan karir individu. Karir telah mengalami pergeseran menuju karir tanpa batas (*the boundaryless career*). Individu akan dituntut untuk dapat mengembangkan segala kompetensinya secara maksimal, selanjutnya organisasi akan memfasilitasi kompetensi tersebut dengan memberikan kesempatan kepada individu dalam mengembangkan karir individunya. Kompetensi yang diperlukan oleh individu untuk mengembangkan karirnya telah mengalami peningkatan sejalan dengan perkembangan struktur organisasi (Erkaningrum, 2002).

Allred, et. al., (1996) mengatakan bahwa secara internal pengelolaan karir sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi. Dalam hal ini ada tiga faktor kunci keterkaitan antara struktur organisasi dengan pengelolaan karir, yaitu :

1. Struktur organisasi akan mengarahkan pada terbentuknya *core managerial competencies*.
2. Struktur organisasi yang berbeda akan mensyaratkan komposisi *managerial competencies* yang berbeda pula.
3. Struktur organisasi memberi arah pada model pengelolaan karir.

Bertolak dari ketiga faktor tersebut diatas, jelas bahwa untuk menentukan kecenderungan model pengelolaan karir dimasa yang akan datang dapat dilihat dari kecenderungan model struktur organisasi *traditional*, *network* dan *cellular*. Suatu aspek penting yang melekat pada struktur *traditional* adalah adanya sebuah tataran-tataran hirarkis dari setiap fungsi perusahaan. Model yang demikian tersebut dapat mengakibatkan rendahnya fleksibilitas tenaga kerja, dikarenakan pada struktur tersebut pengetahuan dan keterampilan pegawai terpisah dari masing-masing spesialisasi teknis seperti produksi, penjualan dan keuangan. Sedangkan dalam struktur organisasi *matrix* dan *divisional* terdapat kemungkinan terjadinya karir lintas fungsional, namun hanya sedikit karyawan yang memiliki pengetahuan yang menyeluruh dan terintegrasi. Ruang gerak karyawan akan menjadi sempit yang selanjutnya akan menyulitkan perusahaan untuk menjawab tantangan-tantangan yang lebih jauh akan menyebabkan perusahaan akan sulit untuk berkembang.

Banyak usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan perombakan organisasi untuk mengatasi permasalahan tersebut, seperti *downsizing*, *delaying*, *rightsizing*, *layoff* dan *restructuring* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perombakan tersebut diharapkan agar perusahaan dapat lebih gesit dalam merespon peluang-peluang yang ada (*fast response*). Namun perombakan tersebut tidak menjamin sepenuhnya perusahaan dapat *fast response* (Hamidi, 2000). Walaupun dari berbagai penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, tetapi kebijakan tersebut sering menimbulkan persepsi mengenai jenjang karir yang datar bagi karyawan dan tentunya akan berpengaruh pada kinerja (Chao, 1990). Semakin terpangkasnya struktur organisasi akan menyebabkan sempitnya peluang jenjang karir karyawan yang bersangkutan. Perubahan eksternal yang sangat cepat tidak cukup hanya dengan melakukan perombakan struktur organisasi, tetapi yang terpenting adalah adanya dukungan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja yang memadai.

### **Perkembangan Struktur Organisasi dan Dampaknya Terhadap Karir**

Struktur organisasi yang pertama atau yang lebih dikenal dengan struktur organisasi *traditional* meliputi struktur organisasi *functional*, *divisional* dan *matrix*. Pengelolaan karir pada struktur organisasi *traditional* secara esensial akan digerakkan menuju sebuah hirarki piramid. Serangkaian kemampuan individu yang terbatas (dalam hal ini pengetahuan dan kemampuan teknis) akan dipergunakan dalam organisasi *traditional*.

Pada awalnya bentuk struktur organisasi *traditional* adalah organisasi *functional*. Struktur organisasi *traditional* pada organisasi ini lebih cocok digunakan pada organisasi

yang dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi. Pada struktur ini manajer hanya mengejar karirnya dalam spesialisasi pekerjaan dan tidak tertuju untuk bidang keunggulan lain, sehingga akan sulit untuk mencapai posisi puncak dalam hirarki organisasi. Individu hanya akan dapat bekerja dengan lebih baik apabila bekerja dengan individu lain yang memiliki minat dan keterampilan yang sama.

Berbeda dengan struktur sebelumnya, struktur organisasi *divisional* muncul ketika organisasi mengalami perkembangan yang disertai dengan peningkatan jumlah produk di pasar, sehingga produk merupakan dasar bagi struktur ini. Struktur organisasi *divisional* memiliki beberapa divisi yang bersifat *independen*. Masing-masing divisi akan bertanggungjawab terhadap pengalokasian sumber daya serta implementasi strateginya. Manajer pada struktur ini cenderung mempunyai pengalaman yang bersifat *cross disciplinary* dan kemampuan mengaplikasikan kemampuan mereka untuk menempati posisi puncak perusahaan. Para manajer divisi dituntut untuk menguasai masalah teknis, *self governance*, serta kemampuan bisnisnya dalam mendesentralisasikan tanggungjawab pengambilan keputusan.

Selanjutnya muncul organisasi *matrix* yang pertama kali dikembangkan oleh industri yang menggunakan teknologi canggih. Struktur ini mencoba menggabungkan elemen-elemen kunci yang ada pada struktur organisasi *functional* dan *divisional*. Sumber daya dari departemen *functional* dimanfaatkan untuk menciptakan aktivitas pelayanan terhadap konsumen tertentu. Organisasi *matrix* juga memungkinkan individu berkembang dan merubah keunggulan teknis dalam departemen *functional*. Untuk menjaga kepuasan konsumen maka dilakukan dengan pengaturan sumber daya multi *functional* dengan konsep keahlian manajemen umum.

Dampak struktur organisasi *traditional* terhadap pengelolaan karir dan kompetensi dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1**  
***Traditional Organization and Careers***

Organizational Structur	Career Path	Key Competencies	Responsibility for Career Planning
Functional Function	Single firm, Within	Technical	Functional department
Divisional	Single firm, Across divisions	Technical, Commercial	Division, Firm
Matrix	Single firm, Across project	Technical, Commercial	Department, Project, Firm

Sumber : Allred, Brent B. et al (1996). "Characteristic of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century." *Academy of Management Executive*. Vol 10 No. 4. p. 18 and 21

Seiring berjalannya waktu, maka struktur organisasi *traditional* mulai ditinggalkan. Kompetisi domestik dan internasional telah menuntut suatu organisasi merubah struktur organisasinya yang dapat merespon ancaman dan kesempatan global dengan sangat cepat. Struktur itu disebut dengan struktur organisasi modern yang berbentuk *network* dan *cellular* (Allred, et. al., 1996). Struktur ini menjawab kekurangan pada struktur *traditional* yaitu lambatnya respon dan fleksibilitas terhadap perubahan.

Struktur *network* merupakan struktur organisasi yang berhubungan dengan perusahaan secara bebas untuk suatu penyediaan tenaga kerja yang berkeahlian khusus baik untuk suatu proyek atau produk tertentu. Snow, Miles dan Coleman seperti yang dikutip oleh Erkaningrum (2002), struktur organisasi yang bersifat *network*, dimana organisasi jaringan (*network organizations*) merupakan entitas yang digerakkan oleh mekanisme pasar, dikarenakan kompetisi domestik dan internasional telah menuntut suatu organisasi yang dapat merespon ancaman dan kesempatan global. Kompetensi inti yang maksimal akan tercapai oleh organisasi *network* dikarenakan adanya hubungan eksternal dan internal untuk melakukan kegiatan lain dalam rantai nilai. Kepercayaan dianggap sebagai suatu mekanisme penting yang terjadi diantara perusahaan *partner*.

Struktur ini memberikan beberapa keuntungan diantaranya bagi perusahaan kecil dapat membantu pekerjaan yang tidak dimungkinkan dilakukan dengan sumber daya yang dimilikinya, sedangkan bagi perusahaan besar dapat semakin tanggap dan terciptanya penghematan biaya tentang apa yang harus dilakukan. Penggunaan struktur *network* memungkinkan karyawan berkarir diluar perusahaan sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, sebaliknya perusahaan juga dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan tanpa harus memiliki karyawan tersebut secara tetap. Karyawan dituntut untuk mampu mengelola sendiri karir lintas perusahaan, sehingga karir tidak tergantung pada perusahaan akan tetapi menjadi tanggungjawab kedua pihak.

Organisasi *network* membutuhkan sebuah kompetensi baru bagi manajer diantaranya adalah kemampuan teknis, bisnis dan *self governance*. Kemampuan yang tidak kalah penting adalah kemampuan untuk dapat berkolaborasi (bekerjasama). Menurut Allred et. al., (1996) kolaborasi menyangkut tiga jenis keahlian yaitu :

1. *Referal Skill*

Kemampuan menganalisa masalah dan menentukan solusi dalam organisasi *network* maupun *partner-partner* nya

2. *Partnering Skill*

Kemampuan menkonseptualisasi, menegosiasi, dan mengimplementasikan hasil-hasil yang saling menguntungkan.

3. *Relationship Management*

Kemampuan untuk memberikan prioritas tinggi bagi kebutuhan dan preferensi pelanggan dan *partner* utama

Tahapan selanjutnya adalah struktur organisasi *cellular* yang merupakan pengembangan dari struktur organisasi *network*. Struktur ini merupakan struktur

minimalis yang muncul untuk mendukung aktivitas-aktivitas kewirausahaan profesional. Struktur organisasi *cellular* yaitu struktur organisasi yang dibentuk oleh kelompok-kelompok yang mandiri atau unit-unit bisnis yang berotonomi yang dapat menunjukkan keberadaannya secara mandiri sebagai layaknya sebuah sel organisme (Allred, et. al., 1996). Kelompok kerja atau unit bisnis itu dapat bergabung dan berinteraksi satu dengan lainnya untuk membuat sebuah organisme yang lebih besar (Allred et. al., 1996). Dalam struktur ini perusahaan bukanlah sebagai majikan melainkan sebagai penyedia atau pemberi suatu mekanisme untuk mengembangkan *knowledge intensive skill* para anggotanya. Karir pada organisasi *cellular* tidak melibatkan hirarki manajerial. Para anggota bertanggungjawab secara penuh terhadap karir mereka sendiri. Hal ini mengindikasikan adanya suatu pergeseran menuju karir tanpa batas (*the boundaryless career*). Struktur *cellular* ini mensyaratkan kemampuan bukan hanya pada teknis, bisnis dan keahlian kolaborasi yang kuat tetapi juga kepemimpinan dan pengendalian diri (*self governance*) pada setiap karyawannya. Karir pada struktur organisasi modern dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2**  
***Modern Organization and Careers***

<b>Organizational Struktur</b>	<b>Career Path</b>	<b>Key Competencies</b>	<b>Responsibility for Career Planning</b>
Network	Within and Across Firm	Technical, Commercial, and Collaborative	Firm and Individual
Cellular	Independent Professional	Technical, Commercial, Collaborative and Self-Governance	Individual

Sumber : Allred, Brent B. et al (1996). "Characteristic of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century." *Academy of Management Executive*. Vol 10 No. 4. p. 18 and 21

Karir dalam organisasi *network* maupun *cellular* memerlukan *multiskill* yaitu sebuah *coreskill* dan *skill* lainnya, sehingga seseorang bisa berpindah-pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara fleksibel (Nicholson, 1996). Hal ini dikarenakan karir dalam organisasi *network* maupun *cellular* menyerahkan sepenuhnya tanggungjawab karir terhadap individu.

***Protean Career : Paradigma Pengembangan Karir di Masa Mendatang***

Seperti dijelaskan diatas bahwa perubahan struktur karir akan menyebabkan pula terjadinya perubahan paradigma karir. Paradigma lama, karir diartikan sebagai suatu rangkaian atau urutan kerja seseorang sepanjang kehidupan kerjanya, sedangkan

paradigma baru mengartikan karir sebagai suatu rangkaian kerja seseorang yang tidak beraturan bentuknya sepanjang kehidupan kerjanya dan lebih mengarah pada pencapaian prestasi. Paradigma karir baru memberikan tanggungjawab pada setiap individu bukan organisasi untuk mengembangkan karirnya (*the boundaryless career*). Hall (1996) menyatakan bahwa karir yang didorong oleh seorang individu dan bukan oleh organisasi, serta akan disesuaikan oleh individu itu sendiri dan perubahan lingkungannya, itulah yang disebut dengan *protean career*. *Protean* berasal dari nama salah seorang dewa Mesir kuno Proteus yang dapat berubah bentuk sekehendak hatinya dengan mudah. Noe, et. al., 2000, mendefinisikan *protean career* sebagai karir yang sering mengalami perubahan, seiring dengan perubahan yang terjadi yaitu perubahan kepentingan, kemampuan dan nilai seseorang serta perubahan lingkungan kerja itu sendiri. Perubahan karir ini memberikan tanggungjawab yang besar kepada setiap individu terhadap pengembangan karirnya sendiri dalam menghadapi perubahan dari pengelolaan karir *traditional* menuju pengelolaan karir *modern*. Menurut Allred, et al (1996) kompetensi yang diperlukan bagi individu untuk menghadapi karir tanpa batas adalah sebagai berikut :

1. *Knowledge-Based Technical Specialty*

Model pengembangan karir dimasa yang akan datang tidak lagi ditentukan oleh organisasi, individu-individu akan bertanggungjawab untuk mengelola karirnya atau dapat bekerjasama dengan yang lainnya. Perhatian organisasi pada pengembangan karir akan beralih pada inisiatif individu dalam melaksanakan pekerjaan dan aktivitas-aktivitas pengembangan lainnya (Walker,1998). Karir akan dibangun dengan mempergunakan spesialisasi dalam bidang teknis dan kemampuan dibidang teknologi informasi. Informasi akan menjadi mekanisme kunci untuk bekerjasama dalam melakukan pemecahan masalah. Kualitas, kuantitas serta kemampuan untuk mengakses dan memanfaatkan informasi akan menempatkan organisasi dalam memenangkan kompetisi.

2. *Cross-Functional and International Experience*

Para manajer dimasa yang akan datang dituntut untuk memiliki pengalaman yang bersifat antar fungsi (*Cross-Functional Experience*). Manajer akan memerlukan pemahaman yang mendasar dari berbagai paradigma fungsi lain dan pendekatan yang multi disiplin dalam pemecahan masalah. Disamping itu manajer juga dituntut akan pengalaman internasional serta multikultural.

3. *Collaborative Leadership*

Kemampuan untuk dapat bekerjasama yang baik antar fungsi maupun dengan bawahan, terutama bagi struktur organisasi yang berbentuk *network* dan *cellular* menjadi sesuatu yang sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Misalnya, kemampuan kolaborasi seperti *referral skill*, *partnering skill* dan *relationship management* merupakan faktor utama dalam mencapai efektifitas organisasi dalam organisasi *network*, begitu pula dengan organisasi *cellular*, sangat tergantung pada kemampuan kolaborasi antar bagian organisasi. Kemampuan individu untuk secara cepat berintegrasi dalam lingkungan kerja merupakan faktor penting bagi keberhasilan tim.

#### 4. *Self-Management Skill*

Keberhasilan individu dalam karir dipengaruhi oleh kemampuannya untuk mengatur dirinya sendiri. Individu harus me-manajemen diri sendiri (*Self-Management*) dengan berinvestasi pada suatu proses belajar yang terus menerus (*continuous learning process*) yang dapat memberikan mereka kesempatan dan berkembang dalam karir mereka. Penekanan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran secara terus menerus (Blackburn dan Rosen, 1993)

#### 5. *Personal Traits*

Berhubungan dengan sifat individu yang akan selalu memainkan peranan penting dalam pengembangan profesional mereka. Salah satu atribut yang diperlukan adalah fleksibilitas. Fleksibilitas diperlukan ketika terjadi pergeseran dari organisasi yang bersifat birokratik ke organisasi *celluler*, dimana seorang individu tidak hanya menfokuskan pada satu spesialisasi ataupun satu karir, tetapi menuju pada fleksibilitas yang dapat bergabung pada berbagai tugas. sifat lain seperti integritas dan keyakinan diri juga merupakan atribut personal yang diperlukan dalam mengelola dan menjalin kerjasama.

Kompetensi diatas haruslah didukung oleh organisasi dengan memberikan sebuah kesempatan dan keleluasaan yang tinggi bagi setiap karyawannya untuk meningkatkan kompetensinya. Kecenderungan bentuk organisasi akan lebih datar, ramping dan fleksibel (Walker, 1998). Organisasi harus bersifat fleksibel dan mampu memberikan sebuah lingkungan yang mendukung selama karyawan tersebut masih berada dalam organisasi (Widowati, 1998). Sehingga karyawan akan lebih bertanggungjawab terhadap karir mereka sendiri dan organisasi bertanggungjawab akan penyediaan lingkungan dan kesempatan untuk perkembangan para karyawannya. Perusahaan dapat memberikan tantangan pekerjaan dan hubungan secara formal maupun informal dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karir individu sudah seharusnya didukung oleh karir organisasi, sehingga akan tercipta sebuah *win-win solution*.

#### **Karakteristik *Protean Career***

Hall (1996) menggambarkan bahwa kontrak karir pada awal milenium mendatang akan berbeda dengan kontrak karir sebelumnya. Karyawan tidak lagi terikat dengan kontrak kerja tradisional dimana mereka masuk perusahaan, bekerja keras, menunjukkan kinerja yang baik, loyal dan memiliki komitmen, kemudian mereka menerima kompensasi yang lebih tinggi dan seterusnya. Kontrak karir yang baru lebih didasarkan pada *continuous learning* dan perubahan identitas, dimana Hall (1996) menyebutnya sebagai "*the path with a heart*". Kuznia (2000) mendefinisikan karir yang berhubungan dengan *continuos learning* sebagai seorang individu yang dihubungkan dengan proses yang dikarakteristikkan oleh sebuah inisiatif sendiri, kebebasan dalam menentukan, pola yang proaktif dan direncanakan dari aktivitas formal dan informal yang didukung sepanjang waktu dengan tujuan untuk menerapkan atau mentransfer *knowledge*. Tabel III berikut ini merupakan karakteristik *protean career* pada abad 21 (Hall, 1996).

**Tabel III**  
***The Protean Career of the 21<sup>st</sup> Century***

- The goal : Psychological Success
- The Career is Managed by the Person, not the Organization
- The Career is a Lifelong Series of Identity Changes and Continuous learning
- "Career Age" Counts, not Chronological Age
- The Organization provides :
  - Work Challenges and
  - Relationships
- Development is not Necessarily :
  - Formal training
  - Retraining
  - Upward Mobility
- Profile for Success :
  - From Know-How.....To Learn-How
  - From Job security.....To Employability
  - From Organizational Careers.....To Protean Careers
  - From Work Self.....To Whole Self

Sumber : Douglas T. Hall, *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*, Academy of Management Executive, Vol. 10 No. 4, 1996

*Protean career* memiliki tujuan yang berbeda dengan *organizational career*. *Organizational career* lebih bertujuan pada pencapaian uang dan tingkatan tertinggi dari suatu piramida perusahaan, sedangkan *protean career* lebih kepada kesuksesan psikologis (*psychological success*), perasaan bangga dan keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan cita-cita hidup sehingga tidak sekedar pencapaian tangga-tangga karir dalam suatu struktur organisasi atau sekedar faktor keuangan semata.

*Protean career* tidak diukur dengan usia kronologis (*chronological age*) dan tingkatan kehidupan, melainkan diukur dengan sebuah proses pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*) dan perubahan identitas (*identity change*). Karir akan terbentuk dari serangkaian tahap-tahap pembelajaran yang singkat. Proses pembelajaran yang berkelanjutan akan didukung oleh kombinasi *person*, tantangan pekerjaan, dan relasi individu dengan lingkungan kerjanya (baik rekan kerja, bawahan, pelanggan, atasan) maupun dengan anggota dari berbagai jaringan formal maupun informal. Sebagai tambahan sebuah pelatihan formal dianggap tidak relevan pada suatu proses pembelajaran yang berkelanjutan dikarenakan pertimbangan biaya, waktu, dan kurang berkaitan dengan sebuah bisnis yang berkembang.

Selanjutnya, permintaan pasar tenaga kerja akan mengalami pergeseran dari *know-how* menjadi *learn-how*. Keamanan kerja akan mengalami pergeseran digantikan oleh kemampuan untuk dipekerjakan (*employability*). Individu diharapkan dapat bekerja dengan lebih kreatif. *Protean career* tidak terikat dengan organisasi melainkan

merupakan kesepakatan diri sendiri dengan pekerjaannya. Puncak karir seseorang akan dicapai dengan menggunakan talenta-talenta yang paling dihargai oleh dirinya sendiri, namun seringkali para individu kesulitan dalam mencapai kesuksesan organisasi dan pandangan yang mendalam dari nilai-nilai individu, sehingga *protean career* membutuhkan sebuah kesadaran diri yang tinggi dan sebuah tanggungjawab personal. Susanto (2000) menjelaskan lebih jauh tentang sebuah penelitian yang dilakukan oleh Roffey Park Management Institute yang menyebutkan bahwa *employability* terbentuk dari gabungan antara pengalaman, *track record*, dan kemampuan utama, termasuk didalamnya adalah fleksibilitas, kreativitas, *change management*, *team-work*, serta keinginan untuk terus belajar. Beberapa manajer membentuk *employability*-nya melalui peningkatan pelatihan, *networking*, dan mengerjakan tugas yang sulit.

Proses mendapatkan potensi karir protean menuntut individu untuk mengembangkan sebuah kompetensi baru yang berkaitan dengan manajemen diri dan karir (*management of self and career*). *Protean career* merupakan sebuah proses pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga orang harus belajar bagaimana mengembangkan *self-knowledge* dan *adaptability*. Inilah yang disebut dengan *metaskill*, yang merupakan keterampilan yang dibutuhkan dalam mempelajari *how to learn*.

Menurut Hall (1996), pembelajaran terdiri atas dua dimensi yaitu rentang waktu pembelajaran (jangka pendek maupun jangka panjang) dan bidang yang dipelajari (baik tugas maupun personal). Penggabungan dua dimensi pembelajaran ini akan diperoleh matrik empat sel (*four-cell matrix*) seperti pada tabel IV.

**Tabel IV**  
**Four-cell Matrix**

		Object of Learning	
		Task	Self
Time Span	Short Term	Improving Performance	Changing Attitudes
	Long Term	Improving Adaptability	Developing and Extending Identity

Sumber : Douglas T. Hall, *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*, Academy of Management Executive, Vol. 10 No. 4, 1996

Pembelajaran jangka pendek terhadap tugas disebut dengan *performance* atau *skill learning*. Pembelajaran jangka pendek tentang diri sendiri akan melibatkan pembelajaran

yang meliputi pembelajaran mengenai sikap-sikap individu seseorang. Perubahan kinerja dan sikap akan mempengaruhi pengalaman kerja sekarang pada saat bekerja.

Pembelajaran untuk meningkatkan kinerja tugas pada jangka panjang memerlukan adaptasi terhadap kondisi pekerjaan yang berubah-ubah dan pembelajaran jangka panjang terhadap perspektif diri berarti mempelajari tentang identitas seseorang dan bagaimana identitas tersebut akan membentuk pandangan diri mengenai realitas.

*Adaptability* dan *identity* adalah merupakan kompetensi yang diperlukan bagi *protean career* dimasa yang akan datang. *Adaptability* dan *identity* tidak dapat dipelajari sendiri, tetapi membutuhkan hubungan dan interaksi dengan orang lain atau yang disebut dengan *relational learning*. Bantuan dari orang lain pada dasarnya akan membangkitkan sumber-sumber kemampuan dirinya dan dalam prosesnya dimungkinkan juga dapat membantu orang lain. Kedepannya perusahaan tidak akan mengatur karir para karyawannya melainkan memberikan penyediaan kesempatan dan sumber-sumber kepada para karyawannya untuk mengembangkan *identity* dan *adaptability* pada karirnya. Hall (1998) menambahkan bahwa dengan *adaptability* memungkinkan seseorang untuk mengoreksi dirinya untuk merespon pada sebuah permintaan baru dari lingkungannya, tanpa menunggu pelatihan formal dan pengembangan dari organisasi. *Adaptability* tanpa *self awareness* akan menyebabkan seseorang akan beresiko melakukan perubahan yang tidak sesuai dengan nilai (*value*) dan tujuannya (*goal*). Lebih jauh Anakwe (2000) mengatakan bahwa *protean career* membutuhkan sebuah utilisasi dan akuisisi dari sekumpulan keterampilan (*skill*) yang dapat diidentifikasi dimana dapat mempercepat perubahan *identity* dan *adaptability* di setiap lingkungan.

Hutton (2004) menambahkan bahwa kompetensi dari *continuous learning* melibatkan dua tahapan yaitu pencarian kesempatan untuk memperluas *knowlledge* atau *skill* dan menerapkan prinsip-prinsip belajar pada lingkungan tempat kerja untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Lebih jauh Hutton mengemukakan bahwa pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*) merupakan kunci untuk adaptasi (*adapting*)

Joyce Fletcher (1995) seperti yang dikutip oleh Hall (1996) mengemukakan bahwa bentuk pembelajaran utama dimasa datang adalah bersifat kolaboratif dari para individual. Fletcher berargumen bahwa interaksi relasional dapat dibedakan menjadi tiga sifat:

1. *Interdependence*

Merupakan sebuah keyakinan dimana sikap saling ketergantungan merupakan suatu yang ideal untuk mencapai sesuatu dan merupakan tanggungjawab terhadap kontribusi perkembangan orang lain.

2. *Mutuality*

Pertumbuhan relasional tergantung pada kelompok-kelompok yang melakukan pendekatan interaksi dan berharap untuk dapat tumbuh dan mengambil keuntungan darinya.

### 3. *Reciprocity*

Mengacu pada sebuah harapan dimana kedua kelompok akan dapat memiliki keterampilan dengan menggunakan model pertumbuhan dua arah sehingga akan menimbulkan motivasi.

Sumber pembelajaran yang lainnya pada *protean career* adalah perbedaan sumber pembelajaran (*diversity learning*). Perbedaan (*diversity*) ini akan memberikan keuntungan kompetitif yang kuat bukan hanya pada organisasi melainkan juga bagi individu *protean* yang efektif. Barbara walker seperti yang dikutip oleh Hall (1996) menunjukkan serangkaian kemampuan relasional yang memungkinkan individu belajar dari perbedaan (*diversity*), yaitu belajar memahami orang yang dianggap berbeda, belajar memahami diri sendiri dan mempelajari bagaimana bekerja dengan orang yang berbeda dengan cara yang berbeda.

Kanji (1996) menguraikan strategi efektif yang dapat dilakukan organisasi terhadap pembelajaran (*learning*) yaitu :

1. Memahami bagaimana dan mengapa seseorang belajar
2. Mempromosikan sebuah lingkungan pembelajaran yang sehat
3. Mengidentifikasi kebutuhan belajar individu
4. Menyiapkan sebuah perencanaan pembelajaran dengan obyek yang disetujui
5. Mempromosikan kesempatan belajar
6. Mengevaluasi hasil dari pembelajaran

### **Peran Organisasi dalam *Protean Career***

Hall (1998) berpendapat bahwa dalam pola karir yang dikendalikan oleh individu, organisasi diharapkan menggunakan pendekatan relasional dalam pengembangan karir karyawannya dan mendukung terciptanya *continuous learning*. Ada 10 tahapan yang disarankan oleh Hall (1998) agar organisasi mampu lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pola karir ini, yaitu :

1. Organisasi hendaknya memulainya dengan sebuah pemahaman bahwa setiap individu mempunyai karirnya 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. Integrasikan informasi karir, *assessment technology*, pembinaan karir dan konsultasi
5. Menyediakan program komunikasi karir yang unggul
6. Mengutamakan perencanaan kerja dan melupakan perencanaan karir
7. Fokuskan pada hubungan dan tantangan kerja bagi pengembangan
8. Menyediakan program intervensi karir melalui hubungan dan tantangan kerja
9. Mengutamakan *learner identity* daripada senioritas
10. Mengembangkan *mindset* yang mengutamakan penggunaan sumber daya yang alami bagi pengembangan

## Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan lingkungan yang semakin cepat yang membutuhkan fleksibilitas dan mobilitas yang tinggi, menuntut organisasi untuk lebih responsif, fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan tersebut dengan cara melakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan Struktur organisasi berdampak pada pengelolaan karir individu. Struktur organisasi tradisional yang mencerminkan model pengelolaan karir menjadi tidak lagi relevan pada struktur organisasi *cellular*, dimana karir dalam organisasi *cellular* telah mengarah pada karir tanpa batas (*the boudaryless career*). Karir tanpa batas menuntut individu untuk melakukan kontrol terhadap karir mereka, sehingga tanggungjawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada individu atau karyawan.

*Protean career* muncul sebagai solusi dari adanya karir tanpa batas (*the boudaryless career*), dimana karir dikendalikan oleh individu bukan oleh organisasi. Organisasi akan lebih bersifat sebagai fasilitator bagi pengembangan karir seseorang. Pada *protean career* setiap individu akan bertanggungjawab terhadap karirnya masing-masing. Individu bertanggungjawab untuk dapat menciptakan kompetensi-kompetensi yang dapat meningkatkan keterampilan dan karir mereka serta kemajuan organisasi. Kompetensi pada *protean career* menuntut sebuah proses pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*) dan perubahan identitas (*identity change*) didalam meningkatkan karir mereka.

## Daftar Pustaka

- Allred, B. B., Snow, C. C., & Miles, R. E. 1996. Characteristic of Managerial Careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4): 18-21
- 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.
- Blackburn, R and Rosen, B. 1993). Total Quality and Human Resources Management: Lesson Learned from Baldrige Award-Winning Companies. *Academy of Management Executive*, 7 (3): 49-66
- Chao, Georgia T. 1990. Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau. *Journal of Management*, 16 (1): 181-193
- Erkaningrum, I. F. 2002 . *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books.
- Hamidi, Masyhuri, 2000. "Protean Career: Pengembangan Karir Menuju Struktur Organisasi Modern," *Usahawan*, 09 (29) September: 10 – 15
- Hall, D. T. 1996. Protean Careers in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4): 8-16
- Hall, D. T., and Moss J. E. 1998. The New Protean Career Contract : Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, Winter 1998 : 22-36

- Kuznia, Kevin. The Antecedents and Influences of Career Related Continuous Learning: Implication for Management Professionals. [www.search.epnet.com](http://www.search.epnet.com), 2003
- Kanji, G. K. 1996. Quality Learning. *Total Quality Management*, 7 (2): 147-151
- Nicholson, N. 1996. Career Systems in Crisis Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management Executive*, 10 (4): 40-51
- Widowati, Mustika, 1998. "Karir Lentur Model Pengelolaan Karir Masa Depan," *Usahawan*, 02 (27) Februari: 33 – 37
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P. M. 2000. *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. Third Edition. McGraw-Hill Companies, Inc
- Susanto, A. B. *Employability*. [www.google.com](http://www.google.com) Jakarta Consulting Group, 2000.
- Walker, J.W. 1998. Managing Human Resource in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's. *Human Resource Planning*, 11 (2): 125-132