

# KARIR PADA ORGANISASI TANPA BATASAN (CAREER IN THE BOUNDARYLESS ORGANIZATION)

NUR HASANAH

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

---

## ABSTRACT

*“Boundaryless” is an absolute requirement for organizations attempting to get success in the twenty-first-century. Twenty-first-century business is in the midst of a social and economic revolution, shifting from rigid to permeable structures and processes and creating something new: The Boundaryless Organization (Ashkenas et al., 1995).*

*Meanwhile, organizational restructuring (such as downsized, delayed, and outsourced many functions) attempted to be more competitive, and also the global, hypercompetition in the twenty-first-century have revolutionized careers and destroy the traditional blueprint for advancement and career success. Boundaryless careers are occupational paths that are not bounded within specific organizations but grow through project-based competency development across firms in an industry network. The rapid expansion of these processes has far outstripped our understanding of them and their influence on the structure and process of careers, with a few notable exceptions (Bridges, 1994; Saxenian, 1994; Hall et al., 1995; Arthur & Rousseau, 1996).*

*Protean careers could be counted in the boundaryless careers since it were managed by individual. One is not bordered by strict rules as he or she was in the traditional hierarchical organizations and the traditional concept of careers. This kind of careers seems to be matched with the boundaryless organizations.*

*Keywords: boundaryless organization, boundaryless career, protean career*

---

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan yang sangat cepat di era globalisasi menuntut perusahaan untuk lebih fleksibel dan segera dalam bertindak. Arus informasi begitu deras mengalir, menembus batas-batas organisasi, daerah, negara, bahkan di seluruh penjuru dunia. Perubahan yang cepat di lingkungan bisnis akan dapat mengganggu kinerja suatu perusahaan bila tidak diantisipasi dengan baik. Agar perusahaan dapat bertindak dengan cepat dalam mengantisipasi berbagai perubahan tersebut, batas-batas yang ada pada organisasi haruslah diminimalkan sedemikian rupa—hingga hampir dapat dikatakan tanpa batasan sama sekali. Di lingkungan organisasi, muncul sebuah istilah *“Boundaryless Organization”* (organisasi tanpa batasan) yang diakibatkan oleh pergeseran paradigma yang menyatakan bahwa di dalam suatu organisasi itu terdapat sedikit sekali batas-batas antar orang, proses, tugas dan tempat, di mana hal ini dimaksudkan agar informasi, sumber daya, ide, dan energi dapat masuk dengan mudah ke dalam organisasi (Ashkenas et al., 1995).

Organisasi tanpa batasan memberikan dampak yang luas pada beberapa fungsi MSDM seperti rekrutmen dan seleksi karyawan. Selain itu, mau tidak mau sumber daya manusia yang ada pada organisasi ini harus berubah menjadi orang-orang yang

tanpa batas pula. Muncul lagi sebuah istilah “*Boundaryless People*”. *Boundaryless people* (orang-orang tanpa batasan) merupakan orang-orang yang sadar sepenuhnya bahwa di antara dirinya dengan orang lain sangat tipis perbedaannya, khususnya mengenai kompetensi diri. Individu tidak layak menganggap kompetensi dirinya sudah memenuhi persyaratan organisasi tanpa melihat orang-orang di sekitarnya. Di samping itu, ia tidak bisa sepenuhnya bergantung pada organisasi ataupun manajer. Ia harus memiliki kompetensi unggul yang kompetitif, yang nantinya dapat mendukung kinerja organisasi (Kurnia, 2002).

Karir *boundaryless people* menjadi tanggung jawab diri mereka masing-masing, mengingat orang-orang ini tidak lagi bergantung sepenuhnya pada organisasi. Istilah “*Boundaryless Career*” pun lalu muncul. Pada *boundaryless career* (karir tanpa batasan), karir individu melintas menembus batasan-batasan yang biasanya ada pada organisasi kebanyakan, dan aset karir diperoleh serta dikembangkan melalui pembelajaran kumulatif selama berada di organisasi (Arthur & Rousseau, 1996; Parker & Inkson, 1999). Perilaku *boundaryless career* individual dicirikan oleh *marketability* di luar pemberi kerjanya saat ini, mobilitas intra-perusahaan, jaringan kerja ekstra-organisasional dan lebih menekankan pada kriteria sukses subjektif daripada objektif (Arthur & Rousseau, 1996; Parker & Inkson, 1999). Menurut Mirvis & Hall (1994), *boundaryless career* dapat menguntungkan dan dapat merugikan bagi pengalaman kesuksesan psikologis seseorang. *Protean career* dapat dikatakan sebagai *boundaryless career* karena dengan *protean career*, individu mengelola sendiri karirnya tanpa dibatasi oleh berbagai aturan yang biasanya diterapkan pada organisasi hirarki tradisional.

## **2. THE BOUNDARYLESS ORGANIZATION**

Schermerhorn, Hunt, and Osborn (1994) dalam Cascio (1998) mendefinisikan organisasi sebagai suatu kumpulan orang yang bekerja bersama dalam sebuah divisi tenaga kerja untuk meraih tujuan yang sama. Konsep lain memandang organisasi sebagai sebuah sistem input, *throughputs*, dan output. Input diimpor dari lingkungan luar, ditransformasi atau dimodifikasi, dan akhirnya diekspor atau dijual kembali kepada lingkungan sebagai output. Meskipun terdapat banyak input dalam organisasi, orang-orang adalah bahan dasar dari semua organisasi, dan hubungan sosial merupakan ikatan terpadu yang menyatukan mereka bersama (Cascio, 1998).

Istilah “*Boundaryless Organization*” diperkenalkan pertama kali oleh Ashkenas, Ulrich, Jick, & Kerr (1995) dalam buku mereka yang berjudul “*The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*”. Sebelumnya, para penulis bisnis telah mendeskripsikan banyak penemuan yang mendeklarasikan munculnya “organisasi baru” dan memberinya dengan berbagai macam nama seperti: organisasi virtual, *front/back organization*, organisasi kelompok, *cellular organization*, *empowered organization*, *high-performing work team organization*, *process-reengineered organization*, dan sebagainya. Ashkenas, Ulrich, Jick, & Kerr (1995) menyatakan bahwa hal yang mendasari semua itu adalah sebuah pergeseran paradigma tunggal yang semakin mendalam. Pergeseran tersebut—yaitu kemunculan *boundaryless organization* atau organisasi tanpa batasan—merupakan kekuatan pendorong yang menciptakan semua “organisasi baru” tersebut (Ashkenas et. al., 1995).

Ashkenas, Ulrich, Jick, & Kerr (1995) menyatakan ada empat tipe batasan yang dapat menghambat kemajuan suatu organisasi, namun telah menjadi karakter sebagian besar organisasi, di antaranya: (1) Batasan vertikal, yaitu antara berbagai level dan peringkat orang-orang, (2) Batasan horizontal, yaitu antara berbagai fungsi dan disiplin, (3) Batasan eksternal, yaitu antara organisasi dengan pemasok, pelanggan, dan regulator, (4) Batasan geografis, yaitu antara lokasi, budaya dan pasar.

Namun, Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr (1995) dengan tegas menyatakan bahwa *boundaryless organization* di sini maksudnya bukanlah organisasi yang benar-benar bebas dari semua batasan. Batasan yang baik masih tetap diperlukan dalam suatu organisasi. Batasan yang baik itu adalah batasan yang memisahkan orang, proses, dan produksi dalam cara yang sehat, dan tepat pada saat diperlukan. Batasan membuat suatu organisasi itu fokus, dan membuatnya berbeda dari yang lain. Jika tanpa batasan sama sekali, maka organisasi tidak dapat diorganisir atau diatur dengan baik.

Organisasi tanpa batasan yang di maksud oleh Ashkenas et. al. (1995) organisasi yang batasan-batasannya lebih mudah ditembus, sehingga mempermudah aliran pergerakan dan perubahan yang lebih besar di seluruh organisasi. Dengan demikian, informasi, sumber daya, ide, dan energi dapat masuk dengan mudah ke dalam organisasi. Ashkenas et al., (1995) juga menyatakan bahwa organisasi tanpa batasan adalah “*a living continuum*”, dan bukan kondisi yang tetap. Layaknya organisme yang hidup, organisasi tanpa batasan juga tumbuh dan berkembang, sehingga penempatan batasan-batasan dapat mengalami pergeseran. Seiring berjalannya waktu, level antara atasan dengan bawahan dapat menurun, fungsi-fungsi mungkin bergabung untuk mengkombinasikan keahlian, hubungan rekanan mungkin dapat dengan mudah terbentuk antara perusahaan dengan pemasok dan pelanggannya, serta dapat mengubah batasan “siapa melakukan apa”.

Miner dan Robinson (1994) mendefinisikan organisasi tanpa batasan sebagai sebuah organisasi di mana aturan mengenai keanggotaan, identitas departemen, dan tanggung jawab kerja bersifat ambigu. Aturan-aturan mengenai keanggotaan organisasi mengarah pada batasan-batasan organisasi yang tidak jelas atau kabur, seperti meningkatnya aktivitas *outsourcing* dan susunan kelompok karyawan. Aturan-aturan identitas departemen mengarah pada desentralisasi, koordinasi *cross-functional*, dan tim yang batasan fungsionalnya kabur. Aturan-aturan mengenai tanggung jawab mengarah pada perpindahan ke arah deskripsi jabatan yang lebih umum dan lebih menekankan pada nilai yang penting daripada tugas-tugas spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya (Miner & Robinson, 1994; Sounder, 1987; Nelson, 1997).

Di dalam organisasi tanpa batasan, kompetensi dikenali melalui tempat kerja. Ketika seseorang memiliki keahlian untuk melakukan tugas, ia diberikan semangat untuk melakukannya, apapun titel atau posisinya. Di sisi lain, terdapat asumsi pemikiran ‘batasan’ bahwa pengetahuan, keahlian, dan kemampuan berlimpah pada puncak piramida organisasi. Di sisi lain, pekerja pada level yang lebih rendah mempunyai keahlian teknik yang sedikit, di mana sebagian besarnya digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Dengan demikian, setiap pekerja dalam sebuah hirarki pemikiran ‘batasan’ memiliki sebuah peran yang terdefinisi dengan jelas (Ashkenas et al., 1995; Nelson, 1997).

### **3. KARIR PADA ORGANISASI TRADISIONAL DAN ORGANISASI MODERN**

Secara tradisional, istilah karir terkait dengan ‘birokrasi’—yang dibangun di atas logika loyalitas pada organisasi yang mempekerjakan dan pendakian suatu hirarki status dan tanggung jawab—atau ‘profesional’—yang dibangun di atas suatu logika peningkatan kompetensi dalam kerangka referensi jabatan yang spesifik (Kanter, 1989; Parker & Inkson, 1999). Alwi (2001) menyatakan bahwa karir secara tradisional dibangun melalui tangga yang bersifat linear sehingga kriteria kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi berbeda dengan konsep karir yang lebih maju.

Bird dalam Arthur & Rousseau (1996) mendefinisikan karir sebagai akumulasi informasi dan pengetahuan yang dipersonalkan dalam keterampilan, keahlian, dan jaringan kerja hubungan yang diperoleh melalui suatu evolusi urutan pengalaman-pengalaman kerja sepanjang waktu. Sementara itu, Greenhaus dalam DeSimone, Werner, & Harris (2002) (lihat juga De Cenzo & Robbins, 1999), menyatakan bahwa karir adalah “*the pattern of work-related experiences that span the course of one’s life*” (pola dari pengalaman-pengalaman yang terkait dengan kerja, yang merentangi rute kehidupan seseorang). Definisi ini menunjukkan bahwa: (1) Karir meliputi *objective events*, seperti pekerjaan, dan *subjective views of work*, seperti sikap, nilai dan harapan seseorang, dan (2) Setiap orang memiliki atau akan memiliki karir. Definisi tersebut sesuai dengan ide yang menyatakan bahwa karir itu berkembang setiap waktu, dan bahwa semua orang memiliki karir, tak peduli bahwa hal itu berupa profesi, level lanjutan, atau berupa stabilitas pola kerja.

Allred, Snow, dan Miles (1996) menyatakan bahwa organisasi tradisional secara eksklusif hanya mengandalkan keahlian dan pengetahuan teknis dari manajernya. Karir karyawan diatur dan menjadi tanggung jawab organisasi. Karir adalah bagaimana seseorang menaiki jenjang demi jenjang jabatan dalam organisasi. Gambaran karir pada organisasi tradisional dapat dilihat pada tabel 1.

Allred, Snow dan Miles (1996) juga menyatakan bahwa evolusi bentuk organisasi menyebabkan berubahnya komponen dan jalur karir. Pada organisasi yang lebih modern, karir bukanlah proses pendakian hirarki pada suatu organisasi. Konsep karir baru menyatakan bahwa karir seseorang itu dikelola dan diatur oleh dirinya sendiri, bukan organisasi. Organisasi hanya berperan sebagai fasilitator untuk mempromosikan aplikasi dan perbaikan keahlian pengetahuan yang intensif bagi karyawannya. Gambaran karir pada organisasi modern dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 1**  
**Karir dan Organisasi Tradisional**

<b>Struktur Organisasi</b>	<b>Jalur Karir</b>	<b>Kompetensi Kunci</b>	<b>Tanggung Jawab untuk Pengembangan Karir</b>
Fungsional	Perusahaan tunggal, di dalam fungsi	Teknis	Departemen fungsional
Divisional	Perusahaan tunggal, lintas divisi	Teknis, komersial	Divisi, perusahaan
Matriks	Perusahaan tunggal, lintas proyek	Teknis, komersial	Departemen, proyek, perusahaan

Sumber: Allred, Snow, dan Miles (1996)

**Tabel 2**  
**Karir dan Organisasi Modern**

<b>Struktur Organisasi</b>	<b>Jalur Karir</b>	<b>Kompetensi Kunci</b>	<b>Tanggung Jawab untuk Pengembangan Karir</b>
<i>Network</i>	Di dalam dan antar perusahaan	Teknis, komersial, dan kolaboratif	Perusahaan dan individu
<i>Cellular</i>	Professional independent	Teknis, komersial, kolaboratif, dan <i>self-governance</i>	Individu

Sumber: Allred, Snow, dan Miles (1996)

Kompetensi kolaboratif individu yang diperlukan pada organisasi modern meliputi tiga tipe hubungan dan keahlian yaitu: (1) *Referral skills* yang mengandalkan pada kemampuan menganalisa suatu masalah dan memberikan penyelesaiannya dalam suatu organisasi dan juga rekan lainnya, (2) *Partnering skills* yang mengacu pada kapasitas untuk mengkonsep, melakukan negosiasi, dan mengimplementasikan dampak yang saling menguntungkan, (3) *Relationship management* yang meliputi pemberian prioritas tinggi pada kebutuhan dan preferensi pelanggan dan rekan kunci.

Allred, Snow, dan Miles (1996) menyatakan bahwa karir pada abad 21 tidak akan melibatkan hirarki manajerial sama sekali. Organisasi modern—di mana organisasinya lebih minimalis, *flat*, *lean*, fleksibel, dan *boundaryless*—diciptakan sedemikian rupa untuk memfasilitasi aktivitas-aktivitas *entrepreneurial professionals*.

Pada *boundaryless organization*, yang nota bene merupakan *a living continuum* (seperti suatu organisme), setiap selnya dapat bertindak sendiri karena memiliki semua fungsi fundamental kehidupan. Selain itu, dengan interaksi antar sesama sel, ia akan dapat menghasilkan suatu organisme yang lebih kuat dan lebih kompeten. Informasi dibagi kepada semua sel. Meskipun setiap sel memiliki keahlian spesifik dalam bidang kerjanya, ia juga bertanggung jawab terhadap keseluruhan sistem. Melalui berbagai pengalaman dan kebiasaan, organisasi seperti ini akan mampu untuk terus belajar, tumbuh, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan peluang yang tersedia (Allred, Snow, & Miles, 1996).

Karena semakin banyak perusahaan yang mengadopsi bentuk organisasi modern, jalur karir dan peluang manajer mengalami suatu pergeseran evolusioner

yang paralel dengan perubahan bentuk organisasi tersebut. Organisasi seperti ini memerlukan proporsi anggota organisasi yang lebih luas untuk mendapatkan dan menerapkan kompetensi *self-governance* (pengaturan diri) dan komersial sebagai tambahan bagi keahlian teknik yang dimiliki. Penggunaan keahlian kolaboratif perlu lebih diperluas juga. Tanggung jawab pengembangan kompetensi dan manajemen karir diserahkan pada individu, sehingga individu perlu memiliki sekumpulan keahlian kumulatif yang dihasilkan oleh evolusi organisasi (teknis, komersial, kolaboratif, dan *self-governance*). Meskipun begitu, Allred, Snow dan Miles (1996) menambahkan bahwa kesuksesan pada organisasi seperti ini secara khusus tergantung pada kepemimpinan dan keahlian pengaturan diri karena kepercayaan dan hubungan manajemen yang menjadi fondasinya.

#### **4. BOUNDARYLESS CAREERS**

Pada *boundaryless careers*, karir individu membawanya melintasi batasan-batasan organisasi, dan aset karir diperoleh dan dikembangkan melalui pembelajaran kumulatif selama berada di organisasi (Arthur & Rousseau, 1996; Parker & Inkson, 1999). *Boundaryless careers* mampu meningkatkan pengetahuan dan pembelajaran bagi individu, organisasi, dan keseluruhan industri. Proyek-proyek dalam *boundaryless careers* membantu individu mengembangkan kompetensinya seputar “*knowing-why, knowing-how, and knowing-whom*” (Arthur & Rousseau, 1996).

Mirvis and Hall (1994) menyatakan bahwa mengembangkan identitas personal adalah *metaskill* yang dibutuhkan untuk merasakan kesuksesan psikologis pada *boundaryless careers*. Mereka setuju dengan pendapat Jones bahwa hal ini dapat diperoleh melalui *learning process* (proses pembelajaran) yang berakumulasi dalam serangkaian tahapan pengembangan sepanjang hidup karir.

*Learning* (pembelajaran) adalah hal penting yang harus diperhatikan dalam *boundaryless careers*. Informasi dan komunikasi menyebar dengan cepat melalui area pembelajaran *boundaryless careers*. Fletcher & Bailyn menentang pemisahan kerja dan keluarga yang sering ditimbulkan oleh karir tradisional, dan mengidentifikasi potensi bagi sinergi kerja/keluarga yang mungkin timbul melalui revolusi inovasi tempat kerja yang mungkin dapat dihasilkan oleh *boundaryless careers*. Fondas menyarankan bahwa kompetensi yang banyak dibutuhkan untuk kesuksesan *boundaryless careers* adalah kualitas yang secara kultural diatributkan pada wanita dan kaum minoritas, seperti kemampuan untuk mengembangkan hubungan yang terbuka dan fokus pada yang lain, tendensi untuk mengurangi ketidakpastian melalui kesatuan dan kerjasama, dan nilai dari bekerja dengan sensitivitas pemberdayaan yang suportif (Arthur & Rousseau, 1996).

#### **5. PROTEAN CAREERS**

‘*Protean career*’ yang merupakan ide dari Douglas Hall konsisten dengan karir dalam organisasi selular—yang merupakan salah satu dari sekian banyaknya istilah untuk organisasi tanpa batasan. Karir protean menyebabkan seseorang dapat beradaptasi dan mengubah bentuk dengan cepat, di luar kebutuhan atau keinginannya. Individu mengendalikan karirnya sendiri dengan sedikit sekali bantuan (sangat terbatas) dari organisasi (Allred, Snow, & Miles, 1996).

Karir protean adalah suatu karir yang ditentukan oleh individu, bukan organisasi, dan akan ditemukan kembali oleh individu tersebut dari waktu ke waktu,

selama individu dan lingkungan berubah. Istilah *'protean'* diambil dari nama dewa Yunani *'Proteus'*, yang dapat mengubah bentuk saat diinginkan (Hall, 1996). Alwi (2001) mengartikan *protean career* sebagai karir yang seringkali berubah didasarkan pada perubahan minat karyawan, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan-perubahan di dalam lingkungan kerja.

Hall & Moss (1998) menuliskan bahwa "*protean career is a process which the person, not the organization, is managing*". Hal ini meliputi semua pengalaman seseorang yang beraneka ragam dalam bidang pendidikan, pelatihan, bekerja pada beberapa organisasi, perubahan pada lapangan pekerjaan, dan sebagainya.

Tujuan akhir karir protean adalah *'psychological success'* (kesuksesan psikologi). *Psychological success* di sini maksudnya adalah perasaan bangga dan pencapaian personal yang dirasakan sebagai akibat dari keberhasilan dalam mencapai tujuan paling penting dalam hidupnya. Bisa jadi pencapaian personal itu berupa kebahagiaan keluarga, kedamaian hati, atau yang lainnya. Hal ini jelas-jelas bertentangan dengan kesuksesan vertikal di dalam kontrak karir lama, di mana tujuan karirnya adalah mendaki piramida perusahaan dan menghasilkan banyak uang. Sementara hanya ada satu cara untuk meraih kesuksesan vertikal (yaitu dengan naik ke puncak), ada banyak sekali cara yang dapat digunakan untuk meraih *psychological success*, sama seperti banyaknya kebutuhan manusia yang unik (Hall, 1996).

Hall (1996) menyatakan bahwa karir protean tidak diukur dengan *chronological age* (usia kronologis) dan *life stages* (tahapan kehidupan), tapi dengan *continuous learning* (pembelajaran yang berkelanjutan) dan perubahan identitas. Karir ini merupakan serangkaian tahap pembelajaran singkat, bukan serangkaian tahap pengembangan selama hidup. Jadi, usia karir (*career age*) yang akan diperhitungkan, bukan usia kronologis (*chronological age*).

Pertumbuhan karir model protean ini akan berupa suatu proses pembelajaran berkelanjutan yang diisi oleh sebuah kombinasi orang, tantangan kerja dan hubungan rekanan. Pelatihan formal, dan program pelatihan kembali akan menjadi kurang relevan pada proses pembelajaran berkelanjutan, karena hal tersebut tidak hanya mahal, tapi juga terlalu berat bebannya, menghabiskan banyak waktu, dan terlalu *disconnected* dari kebutuhan bisnis yang muncul (Hall, 1996).

Permintaan akan tenaga kerja di pasar di abad 21 bergeser dari tenaga kerja yang *know-how* menjadi tenaga kerja yang *learn-how*. *Job security* (keamanan kerja) tidak terlalu dibutuhkan, dan digantikan oleh tujuan *employability* (agar dapat dipekerjakan). Individu mengharapkan (dan diharapkan) untuk membawa diri mereka sepenuhnya pada pekerjaan. Individu tidak akan diminta untuk mengabaikan kehidupan personal, nilai dan hasrat atau ambisi pribadinya. Hal ini akan menghasilkan suatu lompatan dahsyat dalam energi kreatif yang dibawanya ke pekerjaan. Karakteristik karir protean ini secara lengkap dirangkum dalam tabel 3.

Menerapkan karir protean membutuhkan kesadaran diri dan tanggung jawab yang tinggi. Banyak orang merasa senang dengan kebebasan yang ditawarkan oleh karir protean ini, namun banyak juga yang justru merasa ketakutan akan kebebasan ini karena merasa hal itu akan membuat dukungan dari luar menjadi berkurang. Robert Keagan, seorang psikolog, menemukan bahwa kurang dari setengah jumlah orang dewasa dalam sampelnya yang merasa nyaman untuk bekerja secara independen dalam lingkungan yang sangat kompleks. Oleh karena itu, suatu proses pembelajaran atau pengembangan sangat diperlukan untuk beradaptasi (Hall, 1996).

**Tabel 3**  
**Karir Protean di Abad 21**

➤ Tujuan: Kesuksesan psikologis
➤ Karir dikelola oleh individu, bukan organisasi.
➤ Karir merupakan serangkaian perubahan identitas dan pembelajaran kontinyu selama hidup
➤ Memperhatikan “ <i>Career Age</i> ”, bukan “ <i>Chronological Age</i> ”
➤ Organisasi menyediakan: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tantangan kerja dan</li> <li>▪ “<i>Relationships</i>”</li> </ul>
➤ Pengembangan tidak terlalu membutuhkan: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelatihan formal</li> <li>▪ Pelatihan kembali</li> <li>▪ <i>Upward mobility</i></li> </ul>
➤ Profil untuk sukses: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dari <i>know-how</i> menjadi <i>learn-how</i></li> <li>▪ Dari <i>job security</i> menjadi <i>employability</i></li> <li>▪ Dari <i>organizational careers</i> menjadi <i>protean careers</i></li> <li>▪ Dari <i>work self</i> menjadi <i>whole self</i></li> </ul>

Sumber: Hall & Mirvis (1995) dalam Hall (1996)

Kontrak karir baru (seperti karir protean) bukanlah sebuah perjanjian dengan organisasi, namun merupakan sebuah perjanjian dengan diri seseorang sendiri dan pekerjaannya. Jalan menuju ke puncak (seperti pada karir lama/tradisional) berubah menjadi jalan dengan hati (*path with a heart*). Istilah *path with a heart* ini dikemukakan oleh Herb Shepard untuk mendeskripsikan kesuksesan dalam kaitannya dengan visi dan nilai sentral seseorang. *Path with a heart* melibatkan bakat dari diri seseorang yang paling dihargai. Jadi, jika seseorang melakukan sesuatu dengan baik dan puas dapat melakukannya, maka uang yang diberikan kepadanya karena melakukan sesuatu itu bukanlah seperti sebuah kompensasi, melainkan hadiah (Hall, 1996). Tabel 4 merangkum perbandingan antara sistem karir lama dengan sistem karir baru. Sedangkan Tabel 5 merangkum perbandingan antara karir tradisional dan karir protean.

**Tabel 4**  
**Perbandingan Sistem Karir Lama dengan Sistem Karir Baru**

Dimensi	Karir Tradisional	Karir Baru
Organisasi	Birokrasi	Jaringan kerja
Peran	Generalis	Spesialis dengan berbagai keahlian
Kompetensi	sistem-sistem, operasi	Tim kerja, Pengembangan
Penilaian	Input	Output
Kompensasi	Pekerjaan/tugas	Keahlian
Mobilitas	Vertikal	Lateral
Manajemen karir	Paternalistik	<i>Self-managed</i>

Sumber: Nicholson (1996) dalam Kurnia (2002)

David Noer dalam Hall (1996) menjelaskan potensi positif dari karir protean, di antaranya adalah bahwa hubungan rekanan antara karyawan dengan organisasi masih *win-win*, namun lebih adil. Karyawan tidak lagi mempercayai organisasi secara buta



untuk mengurus masalah karirnya. Hubungan rekanan yang berfokus pada tugas tidak hanya lebih sehat lagi bagi individu dan organisasi, namun juga memfasilitasi kebutuhan diversitas bagi kelangsungan hidup di masa mendatang karena penekanannya ada pada tugas, bukan *gender*, ras atau karakteristik kepribadian seseorang saat melakukan tugas. Karena karir baru lebih banyak mengandung proses pembelajaran yang berkelanjutan, individu harus belajar bagaimana mengembangkan pengetahuan diri dan kemampuan beradaptasi. Hal ini disebut *metaskills*, karena diperlukan untuk mempelajari bagaimana cara belajar.

**Tabel 5**  
**Perbandingan Karir Tradisional dan Karir Protean**

	Karir Tradisional	Karir Protean
Tujuan Promosi	Kenaikan Gaji	Sukses psikologis
Kontrak psikologis	Jaminan keamanan karir (untuk meningkatkan komitmen karyawan)	Kemampuan dipekerjakan (untuk fleksibilitas)
Penanggung jawab karir	Perusahaan	Individu
Pola	Linier dan menuntut Spesialisasi	Spiral dan transitori
Keahlian	Know-how	Learn-how
Pengembangan	Pelatihan formal	Pengalaman kerja

Sumber: Hall (1996), Nicholson (1996) dalam Kurnia (2002).

## **6. LIMA ATRIBUT PERSONAL YANG DIBUTUHKAN**

Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh individu agar sukses dalam organisasi di abad 21? Menurut Allred, Snow, dan Miles (1996), ada lima kategori pengetahuan, keahlian, dan atribut personal lain yang dibutuhkan untuk kesuksesan karir manajerial di abad 21, yaitu:

- 1) *Knowledge-based technical specialty* (Area keahlian teknis berbasis pengetahuan)  
Keahlian teknis masih dibutuhkan, individu masih berkarir sebagai akuntan, spesialis computer, dan sebagainya. Namun, individu bertanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri sambil terus berkolaborasi dengan individu lainnya. Informasi menjadi mekanisme kunci ketika dilakukan penyelesaian suatu masalah secara kolaboratif. Kualitas, kuantitas, dan akses informasi semakin meningkat. Oleh karena itu, individu akan dituntut untuk lebih memiliki pengetahuan dan keahlian komputer yang lebih baik. Kemampuan individu mendapatkan dan menggunakan informasi via komputer akan sangat baik untuk organisasinya agar dapat menjadi lebih kompetitif. Namun, tentu saja bukan hanya keahlian memproses informasi yang penting, tapi juga kemampuan untuk mengubah informasi menjadi saran dan nasehat serta kegunaan praktis yang akan memberikan keunggulan kompetitif.
- 2) *Cross-functional and international experience* (Pengalaman internasional dan lintas fungsi)  
Manajer perlu memiliki pemahaman dasar mengenai paradigma fungsi-fungsi dalam perusahaan dan pendekatan-pendekatan yang membuat sumber daya dengan multidisiplin dapat dengan cepat disatukan dan dipergunakan. Pengalaman

internasional dan multikultural juga diperlukan. Dalam hal ini, diperlukan sejumlah pengalaman ekspatriat yang terbatas.

3) *Collaborative leadership* (Kepemimpinan kolaboratif)

Kompetensi kolaboratif sangat penting untuk menjaga kerja organisasi. Keahlian rekomendasi, rekanan, manajemen hubungan, dan kompetensi kolaboratif lainnya sangat penting bagi manajemen yang efektif. Kemampuan individu untuk berintegrasi secara cepat ke dalam suatu lingkungan tim, baik itu sebagai pemimpin maupun anggota, akan sangat bernilai kritis bagi kesuksesan tim. Individu yang memilih untuk bekerja sebagai profesional yang independen—berpindah dari pemberi kerja yang satu kepada pemberi kerja lain pada sebuah basis proyek—akan banyak terlibat dalam aktivitas berbasis tim.

4) *Self-management skills* (Keahlian manajemen diri)

Individu harus mampu mengelola dirinya sendiri dengan baik. Selain keahlian teknis, komersial dan kolaboratif, individu dituntut memiliki keseimbangan penuh dalam keahlian pengaturan diri (*self-governance*). Misalnya kemauan untuk bertindak secara etis, kemampuan untuk melepaskan peluang jangka pendek yang mungkin dapat merusak kebaikan kolektif jangka panjang, lebih khusus lagi adalah merencanakan langkah karir berguna selanjutnya. Individu yang terlibat dalam sebuah proses pembelajaran yang berkelanjutan tidak hanya membantunya mengenali peluang karir, tapi juga untuk mengembangkan alat yang dapat dimanfaatkan. Aspek yang terkait dengan proses manajemen diri adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga. Semakin sering seseorang bekerja dalam situasi yang bebas dari bos, aturan, dan kantor, maka ia akan mampu untuk memilih di mana dan kapan ia akan melakukan pekerjaannya. Tanpa adanya intervensi perusahaan dan bos tentang jadwalnya, individu akan bertanggung jawab untuk mengatur waktunya sendiri—termasuk waktu yang dihabiskannya bersama dengan keluarga.

5) *Personal traits* (Karakteristik personal)

Karakteristik kepribadian individu sangat memainkan peranan penting dalam pengembangan profesional. Atribut paling penting yang harus dimiliki seorang manajer adalah fleksibilitas. Bagi individu yang *self-employed professional*, perpindahannya dari satu proyek ke proyek selanjutnya dapat mengakibatkan perubahan dalam industri, pemberi kerja, dan negara. Selain fleksibilitas, atribut personal yang sangat penting lainnya adalah integritas dan *trustworthiness*.

## **7. PENUTUP**

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karir pada organisasi tanpa batasan (*boundaryless organizations*) di abad 21 adalah berupa *boundaryless careers*. Dalam hal ini, *protean careers* termasuk kategori *boundaryless careers* karena individu secara bebas mengelola karirnya sendiri, tanpa ada batasan atau hambatan dari organisasi. Oleh karena itu, *protean careers* dapat diterapkan pada *boundaryless organizations*.

## Daftar Pustaka

- Allred, Brent B., Charles C. Snow, & Raymond E. Miles (1996) Characteristics of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4): 17-27.
- Alwi, S. (2001) Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Arthur, Michael & Denise Rousseau (1996) The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. *New York: Oxford University Press*. (Amazon.com\_ The Boundaryless Career\_ A New Employment Principle for a New Organizational Era\_ Books\_ Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau.htm)
- Ashkenas, Ron, Dave Ulrich, Todd Jick, and Steve Kerr (1995) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, (Chapter One)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (1998) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- DeCenzo, David A. & Stephen P. Robbins (1999) *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- DeSimone, Randy L., Jon M. Werner, & David M. Harris (2002) *Human Resource Development*. Orlando: Harcourt.
- Hall, Douglas T. (1996) Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4): 8-16.
- Hall, Douglas T. & Jonathan E. Moss (1998) The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*: 22-37.
- Kurnia, Meika (2002) Sistem Karir dan Pengembangan Karir di Organisasi Tanpa Batas. *Usahawan, April, XXXI(4): 3-8*.
- Mirvis, Philip H. & Douglas T. Hall (1994) Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 365-380.
- Nelson, J. B. (1997) The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection. *Human Resource Planning: 39-49*. Copyright © 2002 EBSCO Publishing.
- Parker, Polly & Kerr Inkson (1999) New Forms of Career: The Challenge to Human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1): 76-85.

[www.google.com](http://www.google.com)