

## PENGUKURAN DIMENSI KARIER PROTEAN DAN *BOUNDARYLESS*: KOMBINASI ATAU IMPLIKASI

Levi Nilawati

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
[levi.nilawati@atmajaya.ac.id](mailto:levi.nilawati@atmajaya.ac.id)

Engelbertha E. Silalahi

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
[engelbertha.silalahi@atmajaya.ac.id](mailto:engelbertha.silalahi@atmajaya.ac.id)

Endang Sulistyarningsih

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis – Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
[endang.sulistyarningsih@atmajaya.ac.id](mailto:endang.sulistyarningsih@atmajaya.ac.id)

### ABSTRACT

*Contemporary career research is characterized by the concepts of boundaryless and protean careers. The concepts of boundaryless and protean careers are compared in this review. The boundaryless career concept is profiled according to Sullivan and Arthur's categories of physical and psychological limitations. The protean career concept is discussed based on the degree of self-directed and value-oriented career orientation exhibited by a career actor. The researcher combined the protean and boundaryless career descriptions to produce eight career profiles based on a combination of boundaryless and protean career orientations. These eight profiles were examined in terms of the challenges to career actors and individuals that assist them in individual career development.*

**Keywords:** protean career, boundaryless career, contemporary environment

### PENDAHULUAN

Sebelumnya penelitian karir dipertimbangkan sebagai divisi yang terpisah dalam bidang perilaku organisasional pada tahun 1980, riset yang fokus pada pekerjaan dan pengalaman karir merupakan bagian dari perilaku organisasional umum dan literatur manajemen. Penelitian Karir telah beralih dari jurnal perilaku dan manajemen organisasi yang lebih utama, ke jurnal yang lebih khusus. Inti penelitian karir melibatkan kontribusi pekerjaan pada kehidupan hidup yang layak, sebagian besar penelitian di bidang karir telah mengidentifikasi faktor-faktor yang memberi makna dan tujuan dalam pekerjaan individu (Hall, 2004). Isu utama dalam penelitian karir dan teori telah menjadi isu penting, secara khusus penelitian yang ada saat ini fokus untuk membedakan kesuksesan karir subyektif

dan obyektif. Sebagian besar penelitian kesuksesan karir subyektif telah memfokuskan pada persepsi individual untuk mencapai tujuan pribadi terkait gaji dan promosi, sebagaimana yang telah dikembangkan oleh Greenhaus, Parasuraman, dan Wormley (1990). Kesuksesan karir subyektif diukur mencakup kesuksesan psikologis, dan kesuksesan diukur terhadap pemenuhan tujuan dan harapan yang dimiliki individu. Hall dan Las Heras (2010) menduga bahwa faktor penentu kesuksesan psikologis (kesuksesan karir subyektif) berbeda dari prediktor atau faktor penentu kesuksesan karir obyektif.

Konsep karir telah mengalami perkembangan, Gubler, Arnold, dan Coombs (2014) menunjukkan konsep 'baru' atau 'kontemporer' dan 'lama' atau 'tradisional', perspektif tradisional ditandai dengan adanya karir organisasional atau birokrasi, pencapaian secara hirarkis, manajemen karir organisasional, mobilitas rendah, dan *boundaryless*. Sedangkan perspektif kontemporer ditandai dengan adanya individu yang semakin gesit dan karir yang semakin diarahkan oleh diri karyawan sendiri. Dalam perkembangannya konsep karir protean dan *boundaryless* (Arthur & Rousseau, 1996) sering didiskusikan dan dianggap sebagai konsep karir kontemporer.

Gubler et al. (2014) berusaha membedakan konsep karir protean dan *boundaryless career*. Greenhaus et al (2008), sedikit mendiskusikan konsep karir protean, dan menyatakan bahwa konsep protean dan karir *boundaryless* sering tumpang tindih. Konsep karir protean fokus pada motif individu untuk mengikuti jalur karir khusus. Sedangkan, konsep karir *boundaryless* fokus pada motif individu untuk mengikuti mobilitas yang berbeda (jalur karir yang berbeda), didukung oleh jejaring eksternal, dan merupakan karier yang melibatkan mobilitas inter-organizational. Konsep karir protean menurut Gubler et al. (2014) belum banyak didiskusikan, dan beberapa peneliti telah mengembangkan model karir baru berdasarkan konsep karir protean. Namun di satu sisi, konsep karir protean mengalami kerancuan secara teoretis dengan orientasi karir protean, dan jalur karir protean. Gubler et al. (2014) melihat pentingnya membedakan ketiga konsep.

Konsep karir protean, memiliki karakteristik yang mengarah pada Konsep teoretis. Hall (2004) menyatakan adanya dua metacompetensi yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan karir protean, yaitu tidak hanya (1) kemampuan beradaptasi, tetapi juga perlu (2) identitas. Metakompetensi merupakan kompetensi yang sangat kuat yang mempengaruhi kemampuan individu untuk mendapatkan kompetensi yang lain. Kemudian, individu dapat dan ingin beradaptasi dengan situasi baru untuk berhasil/berkembang dalam lingkungan dimana otonomi, *self-direction*, dan perilaku proaktif dianggap semakin penting

Orientasi karir protean pada dasarnya mengarah pada sikap individual terhadap pengembangan definisinya sendiri mengenai kesuksesan karir dan mengambil tindakan untuk mencapai kriteria sukses (DiRenzo & Greenhaus, 2011). Motivasi diri untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Hall, 2004), otonomi, *self-direction*, dan perilaku proaktif menjadi penting. Menurut De Vos dan Soens (2008), orientasi karir protean individual sebagai prediktor kesuksesan karir. Orientasi karir protean sebagai prediktor (dari hasil yang berhubungan dengan karir), moderator (Grimland et al, 2011), atau sebagai hasil dari faktor atau proses sebelumnya. Gubler et al. (2014) menyatakan orientasi karir protean merupakan sisi subyektif konsep karir protean. Briscoe dan Hall (2006) mendefinisikan ulang dua dimensi orientasi karir protean yaitu *values-driven* dan *self-directed*. Sebagian besar penelitian empiris fokus pada orientasi karir protean (Gubler et. al., 2014).

Jalur karir protean, mengarah pada jalur karir individual yang merefleksikan elemen dalam konsep karir protean. Namun, jalur karir protean didorong dan dikelola oleh individu dan bukan organisasi. dalam jalur ini individu membangun berbagai siklus pembelajaran yang berbeda, dan termasuk pergerakan *value-driven career* dan *self-directed career* (Hall, 2004). Oleh karenanya untuk mencapai jalur karir protean diperlukan metakompetensi yaitu kemampuan beradaptasi dan identitas. Identitas identik dengan kesadaran identitas, identik dengan *self-concept*, *self-image*, *self-awareness*. Dalam pekerjaan, Hall (2004), menyatakan bahwa identitas sama dengan pengembangan identitas dan pembelajaran identitas. Jalur karir protean terkandung kemampuan untuk mendapatkan *self-related feedback*, untuk membentuk persepsi diri yang akurat, dan untuk mengubah konsep diri seseorang sebagaimana mestinya.

Pengukuran karir protean sampai saat ini masih menimbulkan perdebatan. Baruch (2014), karir protean merupakan kerangka konseptual yang melengkapi karir *boundaryless*. Hall dan Mirvis (dalam Baruch, 2014) menggambarkan bahwa karir protean sebagai bentuk atau orientasi karir baru, dimana individu lebih bertanggungjawab daripada organisasi terhadap karir pribadinya dan bertanggungjawab untuk mentransformasi jalur karir yang dimilikinya. Hall (1976), menyatakan bahwa karier protean adalah proses bahwa orang yang mengelola, bukan organisasi. proses tersebut terdiri dari pengalaman beragam orang dalam pendidikan, pelatihan, bekerja di beberapa organisasi, dan perubahan bidang pekerjaan. Pilihan karir pribadi protean dan mencari pemenuhan diri adalah elemen pemersatu atau integratif dalam hidupnya. Pada tingkat individual, karir protean merupakan orientasi karir (yang kadangkala diberi nama sikap). Esensinya, karir

protean merupakan kontrak dalam diri seseorang, daripada antara dirinya dan organisasi, pengembangan karir untuk inisiatif dan proaktivitas seseorang (Seibert, et al., 1999).

Secara teoretis, orientasi karir protean berbeda dari pendekatan karir tradisional, yang ditandai dengan adanya orientasi mobilitas keatas dan stabil. Kesuksesan karir tradisional diukur dengan kemajuan keuangan dan pencapaian hirarkis, sementara kesuksesan dari karir protean dilihat dari perkembangan pribadi, dan kemampuan untuk mengikuti impiannya sendiri sebagai faktor kesuksesan karir yang penting (Hall & Chandler, 2005). Oleh karenanya, pengelolaan karir secara mandiri sangat penting. Hal ini mengubah hubungan antara individu dan organisasi. Sebelumnya, individu sebagian besar dipimpin oleh organisasi dan pengusaha cenderung menggunakan pendekatan paternalistik, sementara sekarang organisasi harus berhubungan dengan kebutuhan dan rencana individu, terutama di lingkungan Anglo-Saxon barat (Baruch, 2014)

Penelitian yang mengukur konstruk atau konsep karir protean secara sistematis dan keilmuan masih relatif jarang, meskipun telah meningkat. Mengeksplorasi hubungan prospek hubungan antara individu dengan orientasi karir protean dan sikap kerja, pertanyaannya mengapa individu protean diharapkan akan lebih puas daripada lainnya (seperti, orang yang bekerja pada perusahaan dengan birokrasi hirarkis sebagai gambaran karir tradisional). Hall (2004) hal itu terjadi karena pasar tenaga kerja saat ini menjadi lebih *boundaryless*, yang menciptakan sejumlah prospek lingkungan kerja yang lebih dinamis. Oleh karenanya, peneliti menganggap penting bahwa karir protean sebagai konstruk utama yang berhubungan dengan aspirasi dan perilaku karir, untuk dihubungkan dengan sejumlah sikap kerja dan beberapa ukuran kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan (Vinkenburg & Weber, 2012).

Konsep karir *boundaryless* (Arthur & Rousseau, 1996) dan protean (Hall, 1996, 2002) nampaknya ideal untuk menguji kekuatan dan kelemahan berbagai orientasi karir. Karier *boundaryless* menekankan kemungkinan-kemungkinan yang tampaknya baik dalam karir dan bagaimana mengenali dan memanfaatkan peluang semacam itu membawa kesuksesan (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; DeFillippi & Arthur, 1996). Karir protean adalah pendekatan yang menekankan pendekatan *self-directed* terhadap karir, dan karir yang didorong oleh nilai-nilai diri sendiri (Briscoe & Hall, 2002).

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep karir protean dan *boundaryless* telah membingkai pemikiran akademisi dan praktisi karir. Mereka telah menikmati kesuksesan sebagai metafora yang diterima di teori karir Weld. Popularitas ini membuktikan ketepatan dan ketepatan waktu dari metafora ini untuk menggambarkan hubungan ekonomi dan pekerjaan saat ini yang jarang terjadi oleh loyalitas, mobilitas yang lebih besar, dan

kepastian yang kurang. Briscoe dan Hall (2006) percaya bahwa kedua konsep itu memang berguna, namun terkadang mereka ditafsirkan secara sederhana dan terkadang saling terkait sebagai simbol karir baru. Kejelasan konseptual dari dua metafora akan memajukan bangunan teori dan penelitian di bidang karir. Selanjutnya, mengklarifikasi dimensi protean dan *boundaryless* memungkinkan pengujian yang lebih cermat terhadap kombinasi karir potensial. Mengeksplorasi kombinasi menghasilkan pemahaman yang lebih kaya, dan berbagai pengalaman karir yang dihadapi dalam teori dan penelitian karir.

## TINJAUAN LITERATUR

Rasa identitas dan nilai dapat membimbing karier seseorang, kemampuan beradaptasi dan menjadi fleksibel secara substansial membentuk arah, potensi, dan kesuksesan karir. Briscoe dan Hall (2006) menyarankan agar kemampuan tersebut mewakili dua metakompetensi luas, yaitu identitas dan kemampuan beradaptasi (Briscoe & Hall, 1999; Hall, 2002). Peneliti selanjutnya menyampaikan bahwa pendekatan karir protean dan *boundaryless* dengan penekanan masing-masing pada ekspresi nilai (Hall, Briscoe, & Kram, 1997) dan "mengetahui mengapa" (DeFillippi & Arthur, 1996) serta manajemen karir dan pencarian peluang yang independen adalah menjanjikan sebagai orientasi yang mengarah pada kejelasan identitas dan peningkatan kemampuan beradaptasi.

Ulasan ini mencoba menganalisis model karir *boundaryless* dan protean-secara terpisah dan kombinasi, untuk mencari kemungkinan peluang karir, dan diharapkan memberikan kontribusi pada literatur karir dengan mengulas perbedaan dua konstruk konsep karir, yaitu protean dan *boundaryless* seperti yang telah dilakukan Briscoe dan Hall (2006), dengan menyusun delapan kemungkinan profil karir berdasarkan kombinasi dimensi karir *boundaryless* dan protean dan mendiskusikan tantangan karir dan intervensi potensial bagi individu maupun orang-orang yang membantu mereka dalam pengembangan karir.

### **Karier *Boundaryless***

Arthur dan Rousseau (1996) mendeskripsikan karir *boundaryless* karena tidak dibatasi, tidak terikat pada satu organisasi pun, tidak ditunjukkan oleh urutan tertib, ditandai dengan koordinasi dan stabilitas yang kurang vertikal, menjadikan karir *boundaryless* adalah kebalikan dari karir organisasi, yaitu karir yang ada dalam satu pengaturan pekerjaan. DeFillippi dan Arthur (1996) mengemukakan penjelasan kongruen tentang karir *boundaryless* yang berkisar pada peluang di sepanjang batas organisasi yang sering ditafsirkan oleh orang lain sebagai mobilitas antarwaktu. Miner dan Robinson (1994)

merangkum karir *boundaryless* sebagai keanggotaan organisasi, identitas departemen, dan tugas pekerjaan yang ambigu. Definisi tersebut terlihat pada gagasan tentang karir yang melampaui batas-batas organisasi, yang menjadi ciri populer dari konsep karir *boundaryless*. Arthur dan Rousseau (1996) memiliki enam "makna" dari karir *boundaryless*, termasuk referensi untuk dukungan karir melalui jaringan ekstra-organisasi, batas keluarga pribadi yang mempengaruhi karir, dan interpretasi subjektif karir oleh aktor karir. Karir *boundaryless* dinyatakan oleh Sullivan dan Arthur (In press), sebagai fenomena multifaset yang mencakup dan melampaui berbagai batasan dan tingkat analisis fisik dan psikologis, objektif dan subjektif.

Beberapa penelitian Hall sebelumnya (Hall, 1996; Hall et al., 1997; Hall & Moss, 1998; Mirvis & Hall, 1996) telah berfokus pada perspektif subjektif aktor karir individu yang menghadapi realitas karir eksternal dari bisnis kontemporer. Karir protean didorong oleh individu, bukan organisasi, berdasarkan tujuan individual, mencakup keseluruhan ruang kehidupan, dan didorong oleh keinginan mencapai kesuksesan psikologis daripada kesuksesan obyektif (Hall, 2002).

Briscoe dan Hall (2006) berpendapat bahwa persepsi karier seseorang dapat memanasifestasikan dirinya sebagai derajat orientasi karier protean yang lebih besar dan lebih kecil. Orientasi ini mewakili perspektif yang diarahkan sendiri dalam melihat karir seseorang yang memberikan panduan bertindak. Dalam hal ini, sama dengan sebuah sikap, yang memiliki komponen kognitif (satu set keyakinan tentang karir), komponen evaluatif (sebuah perasaan tentang apa yang akan menjadi "karir baik" atau "buruk karir" untuk diri sendiri), dan komponen perilaku (kecenderungan tindakan atau kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu). Dengan demikian, orientasi karir protean tidak menyiratkan perilaku tertentu, seperti mobilitas pekerjaan, melainkan merupakan pola pikir tentang karir yang mencerminkan kebebasan, pengarahan diri sendiri, dan membuat pilihan berdasarkan nilai pribadi seseorang. Seperti yang Hall dan Chandler (2004) diskusikan, bentuk ekstrem dari perspektif karir protean terjadi ketika sikap seseorang terhadap karirnya mencerminkan rasa panggilan dalam pekerjaannya yang merupakan kesadaran akan tujuan yang memberi arti mendalam bagi karir

### **Karier Protean**

Karir protean tidak hanya menekankan individu yang membentuk kembali diri mereka, tetapi juga untuk menyesuaikan dengan organisasi yang berbeda atau identitas karir baru. Untuk bertahan hidup dalam konteks organisasi modern yang cenderung tingkat perilaku proteannya tinggi, maka menjadi wajib bagi individu untuk belajar berubah dan beradaptasi dalam menghadapi perampangan, restrukturisasi, merger dan akuisisi,

bagaimana karyawan fit dengan organisasi. Ketika kesesuaian praktik sumber daya manusia (yaitu desain pekerjaan) dan orientasi karir protean terjadi maka akan berdampak pada kinerja individual dalam tahap karir. Awalnya, individu yang diarahkan organisasi dan pengusaha cenderung menggunakan pendekatan paternalistik, sementara saat ini organisasi harus berhubungan dengan kebutuhan dan rencana individu. Namun perlu diingat, meskipun ketika orang berorientasi pada karir protean, batas-batas organisasional dan kontekstual tetap ada, yang harus individu/karyawan patuhi (Lips-Wiersma and Hall 2007). Beberapa penulis merekomendasikan kepada perusahaan bahwa karyawan seharusnya terlibat dalam mendesain pekerjaan mereka sendiri dengan lebih bertanggungjawab agar lebih produktif dan efisien, sehingga meningkatkan keefektifan organisasional. Dalam sistem yang efektif maka setiap anggota organisasi peduli dengan total sistem, sebagaimana sistem tersebut berhubungan dengan lingkungannya dan mengetahui bagaimana pekerjaan karyawan terkait dengan tujuan organisasi. Orang-orang yang dapat beradaptasi dengan pasar tenaga kerja yang bergolak dan dinamis saat ini harus berkembang jika mereka memegang nilai-nilai karir yang sesuai, seperti lingkungan (Arthur, Claman & DeFillippi 1995), sejalan dengan *person-environment fit* (Maynard, Joseph & Maynard 2006). Teori *person-environment fit* menyatakan bahwa individu yang memiliki orientasi karir protean lebih puas dalam protean dan lingkungan *boundaryless* sementara individu yang memiliki sikap hirarki tradisional akan lebih puas dalam lingkungan hirarki tradisional.

Sejak keterlibatan karir penting dalam pekerjaan yang berkontribusi pada *live worth living*, sebagian besar penelitian berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang memberikan arti dan tujuan pekerjaan individual (Hall, 2004), sehingga isu utama dalam penelitian dan teori karir telah menjadi sifat alami kesuksesan. Penelitian Gubler et al. (2014) telah membedakan ukuran karir protean yaitu konsep, orientasi, dan tujuan karir protean. Fokus pada persepsi individu atas motif karirnya, dan dengan pembedaan ukuran karir protean Gubler et al (2014), maka peneliti menjadikannya sebagai bagian dalam membandingkan pengukuran konstruk *boundaryless* dan karir protean.

### **Karier *Boundaryless* vs Karier Protean Sebagai Konsep Yang Tumpang Tindih namun Berbeda**

Perlu dicatat bahwa sementara konsep protean dan *boundaryless* cukup berbeda, keduanya telah banyak mengalami tumpang tindih baik dalam pengujian teoritis dan empiris. Hall (1996) telah mengemukakan bahwa karir protean dapat dimainkan dengan sendirinya di banyak organisasi. Dalam beberapa kasus, kedua konsep tersebut telah digunakan hampir secara sinonim. Misalnya, Hall et al. (1997) menyimpulkan bahwa

karena beberapa karyawan tidak mobile, artinya tidak terbatas atau protean. Namun, Briscoe dan DeMuth (2003) baru-baru ini menemukan bahwa manajer di banyak perusahaan dianggap menunjukkan berbagai karakteristik karir protean (misalnya, perhatian yang lebih besar terhadap nilai-nilai pribadi, penekanan lebih besar pada keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan), sementara pada saat bersamaan tidak menunjukkan mobilitas yang biasanya diasumsikan mencirikan orientasi *boundaryless*. Selanjutnya, penelitian Briscoe dan Hall (2006) menunjukkan bahwa beberapa memiliki sikap *boundaryless* dan protean yang kuat walaupun tidak memiliki kecenderungan terhadap mobilitas fisik.

Dengan demikian, diperlukan ketepatan konseptual yang lebih besar dalam menggambarkan orientasi karir *boundaryless* dan protean. Jika tidak, metafora ini tidak akan memadai untuk menggambarkan berbagai kondisi karir yang dirasakan oleh individu. Selanjutnya, teori-teori tersebut dapat kehilangan relevansinya bagi peneliti jika tidak efektif dan tepat digunakan untuk memahami realitas orang dan organisasi yang diteliti. Ketidakmampuan para peneliti menjelaskan secara lengkap teori empiris mereka dengan metafora protean dan *boundaryless* sudah terbukti, dan reaksi baliknya sudah diprediksi oleh Briscoe dan Hall (2006). Misalnya, Craig dan Kimberly (2002) menantang apakah karir dapat digeneralisasikan sebagai "*boundaryless*" sama sekali berdasarkan interaksi antara struktur dan agensi yang melekat dalam karir. Dalam studi yang sama yang dikutip oleh Gratton, Zaleska, dan de Menezes (2004) menyimpulkan bahwa tidak ada peningkatan ketidakterbatasan di beberapa perusahaan yang mereka pelajari selama dekade terakhir. Studi mereka menunjukkan bahwa hanya karyawan tradisional yang tidak memiliki hak istimewa untuk menjadi lebih tidak terbatas dengan perkembangan dan peluang yang lebih besar. Tapi kesimpulan ini juga bergantung pada pandangan yang sangat dikotomisasi *boundaryless*, yaitu pandangan yang menyamakannya hanya dengan mobilitas kerja.

Sementara konsep karir populer telah dianggap ada di mana-mana dan tak terelakkan oleh banyak akademisi, namun tidak jelas bagi banyak "orang awam" Di luar konstruksi teoritis yang logis, apakah konsep karir protean dan *boundaryless* berbicara mengenai pengalaman individu dalam karir mereka? Tentu mereka melakukannya untuk beberapa orang. Tapi mampukah individu secara lebih luas meliputi pengelompokan subyektif pengalaman dalam organisasi modern dan tidak begitu modern? Dan bagaimana dengan banyak aktor karir yang karirnya tidak berpusat pada satu perusahaan? Kami percaya bahwa konsep protean dan *boundaryless* mampu menyuarakan pengalaman individu, sehingga menjadi lebih cepat dan efektif dicapai dengan pemahaman yang lebih tepat mengenai interaksi dan kombinasi unik dari karir protean dan *boundaryless*. Dengan



menciptakan kategori karier modern yang lebih banyak dan lebih akurat, yang tidak hanya dikotomikan sebagai "*boundaryless*" atau tidak, "protean" atau tidak – sehingga orang awam dapat mengidentifikasi identitas karier, peluang, dan struktur mereka sendiri.

### **Karier *Boundaryless* Dan Karier Protean: Klarifikasi Konseptual**

Karier *boundaryless* perlu dieksplorasi secara terpisah, sebelum menggabungkan dan mendiskusikan implikasi berbagai kombinasi. Karier *boundaryless* dapat dianggap secara luas di sepanjang dimensi mobilitas fisik dan / atau psikologis. Hal ini melampaui kesederhanaan yang terkadang diberikan pada karier *boundaryless* sebagai sinonim mobilitas fisik atau dengan karier protean. Dengan demikian, Sullivan dan Arthur mengklasifikasikan karier *boundaryless* menjadi empat kuadran besar. Di kuadran 1 karier dianggap rendah dalam mobilitas fisik dan psikologis; di kuadran dua karier dianggap menunjukkan mobilitas psikologis tinggi namun rendah psikologis; dalam kuadran 3 karier menunjukkan mobilitas psikologis tapi tidak fisik yang kuat; Dan, pada kuadran 4 karier menunjukkan mobilitas fisik dan psikologis. Jika dipertimbangkan, variasi ini harus membantu para ahli teori dan peneliti agar lebih tepat dalam penelitian ilmiah mereka di bidang ini.

Konsisten dengan konsep protean (Briscoe & Hall, 2002), kita mendefinisikan karier protean sebagai sebuah karier di mana orang tersebut (1) nilai didorong dalam arti bahwa nilai internal seseorang memberikan panduan dan ukuran kesuksesan bagi karier individu; dan (2) *self-directed* dalam manajemen karier pribadi yang memiliki kemampuan untuk adaptif dalam hal kinerja dan tuntutan belajar. Kami lebih peduli di sini dengan sikap atau "orientasi" yang diambilnya terhadap karier daripada struktur karier itu sendiri.

Berdasarkan karier protean ini, orang bisa lebih tinggi atau lebih rendah, lemah atau kuat, dalam hal nilai yang digerakkan, dan/atau *self-directed* dalam manajemen karier. Ini adalah penyatuan sikap dan perilaku semacam itu yang menyebabkan seseorang dipertimbangkan untuk sepenuhnya menunjukkan orientasi karier protean. Terdapat empat kategori utama karier yang terlihat melalui lensa protean yang bergantung, reaktif, kaku, dan protean. Seseorang yang tidak memiliki nilai yang digerakkan atau diarahkan sendiri dalam hal manajemen karier akan dianggap "tergantung," karena mereka benar-benar tidak dapat mengabaikan prioritas atau mengelola karier mereka dengan perilaku mereka sendiri. Seseorang yang tidak memiliki nilai didorong, tapi siapa yang mengarahkan dirinya sendiri dalam manajemen karier pada akhirnya tidak memiliki perspektif untuk membimbing karirnya sendiri dengan cukup. Orang seperti itu akan "reaktif." Dan orang-orang yang memiliki nilai didorong tapi tidak mengarahkan diri sendiri, tidak mampu menyesuaikan diri dengan kinerja dan persyaratan belajar dalam karier mereka - tidak dapat dikatakan dapat sepenuhnya membentuk karier mereka sendiri. Briscoe dan Hall (2006) akan

mendefinisikan orientasi karir seperti itu "kaku." Mereka yang memiliki orientasi karir "protean" di sisi lain adalah kedua nilai yang didorong dalam menentukan prioritas karir dan identitas mereka, serta mengarahkan diri sendiri dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan kinerja dan pembelajaran karir. Orang-orang seperti itu lebih mampu memimpin diri mereka sendiri dan orang lain, lebih mampu belajar terus menerus, dan dengan demikian "transformasional." Dengan demikian, kita melihat banyaknya kemungkinan dalam karir yang mempertimbangkan perspektif protean, namun bukan sebagai aplikasi monolitik sederhana yang mengotomiskan seseorang seperti menunjukkan karir "baru" atau tidak.

### **Karier *Boundaryless* dan Karier Protean: Sebagai Kombinasi**

Sama seperti ada utilitas dalam menentukan seluk-beluk dalam konsep karir protean dan *boundaryless*, ada juga nilai dalam mengeksplorasi kombinasi protean dan *boundaryless*. Jika satu tumpang tindih dengan kategori protean dan *boundaryless* yang disajikan pada bagian sebelumnya, hal itu menghasilkan 16 kemungkinan kombinasi. Masing-masing kombinasi mewakili profil karir yang tinggi atau rendah di empat bidang: nilai yang digerakkan dan diarahkan sendiri (keduanya disamakan dengan karir protean); dan, mobilitas psikologis dan fisik (keduanya disamakan dengan karir tanpa batas).

Sementara banyak kemungkinan memberikan utilitas yang lebih besar bagi teori dan peneliti, beberapa mungkin sebenarnya hanya kemungkinan, namun tidak mungkin terjadi di lingkungan alami aktor karir saat ini. Lebih jauh lagi, menekankan kemungkinan yang tak terbatas mungkin berakibat pada komplikasi atau kebingungan yang tidak perlu, yang ironisnya akan menggagalkan upaya untuk membuat karir baru lebih banyak, tidak kurang dapat diakses untuk dipelajari. Briscoe dan Hall (2006) menilai ada 16 kemungkinan kombinasi karir protean dan *boundaryless* yang sesuai dengan seberapa besar kemungkinannya mereka ditemui dalam konteks karir kontemporer (kemungkinan tinggi, sedang, atau rendah), dan menggunakan proses sederhana untuk menentukan seberapa mudah peneliti dapat menghasilkan contoh kehidupan nyata dari setiap profil karir dengan merefleksikan pengalaman kolektif kita dengan ribuan siswa, klien, kenalan, dan bahkan contoh dari budaya populer. Sebagai contoh, tidak bisa membayangkan atau mengenang seorang aktor karier "transformasional" (tinggi dalam *self-directed* dan nilai yang didorong oleh orientasi protean) yang kurang memiliki keterbatasan psikologis. Di sisi lain, kita dapat dengan mudah mengidentifikasi contoh orang dengan postur karir "kaku" (nilai tinggi didorong tapi tidak terlalu *self-directed*) yang tidak memiliki orientasi tanpa batas dalam hal dimensi psikologis dan fisik. Dari matriks yang ada maka peneliti mengalihkan fokus ke delapan kombinasi profil karir yang kemungkinan dianggap menengah atau

tinggi. Dengan menentukan sejauh mana orientasi seseorang terhadap karir mereka dapat digambarkan dalam hal dimensi protean dan *boundaryless*, adalah untuk mengeksplorasi tantangan pribadi yang mungkin akan dihadapi aktor karir dalam mempertahankan status quo karir mereka (yang tidak selalu diinginkan). Lebih penting lagi, kami juga menangani tantangan dan peluang perkembangan yang hadir bagi mereka yang ingin memperkuat profil karir mereka; Tantangan dan kesempatan semacam itu juga relevan untuk mempekerjakan organisasi, konselor karir, kelompok pendukung, mitra, mentor, dan pihak lain yang tertarik untuk membantu pengembangan karir. Kekuatan kompetensi dalam kombinasi baru-baru ini telah ditunjukkan dalam literatur kepemimpinan. Memahami kekuatan spesifik dari profil karir tertentu memungkinkan kemungkinan untuk mengembangkan kombinasi kompetensi karir dengan lebih hati-hati.

### Karakteristik dan Tantangan Pengembangan Profil Karir Spesifik

Masalah dan peluang yang melampaui karir "protean" atau "boundaryless" memungkinkan untuk lebih memahami dan mempengaruhi individu dengan berbagai profil karir. Individu dan organisasi bekerja dengan kemungkinan menghadapi tantangan yang berbeda tergantung profil karir mereka. Berbagai kombinasi profil karir yang dikembangkan di sini ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1: Kombinasi Karir Protean dan *Boundaryless*

Protean and boundaryless combinations: Career profiles and development challenge						
Protean: Self-directed career management	Protean: Values driven	Boundaryless: Psychological mobility	Boundaryless: Physical mobility	Hybrid category/archetypes	Career actor's personal challenge in maintaining status Quo	Career actor's and supporting groups' career development challenge
Low	Low	Low	Low	"Lost" or "Trapped"	React quickly to opportunities, survive.	Clarify priorities, gain career management skills, expand perspective.
Low	High	Low	Low	"Fortressed"	Find stable, opportunities in predictable organizations that match values.	Broaden in terms of open-mindedness and self-direction. Otherwise, person and employers will suffer unless this person is a perfect fit for an extremely stable situation/organization.
Low	Low	Low	High	"Wanderer"	Continuously find new rides to "hitch."	Help develop self-direction, establish whether fit good after this is achieved.
Low	High	High	Low	"Idealist"	Finding organizations that match values, curiosity, but don't require mobility.	Find challenges to push out of comfort zone and help build adaptability skills—in terms of mindset and working across boundaries.
High	Low	High	Low	"Organization man/woman"	Find stable organizations in which basic performance competence can be demonstrated.	Don't be seduced by performance ability. Increase self-awareness to make leader of high performer.
High	High	High	Low	"Solid Citizen"	Person-organization fit a must. Mobility a threat.	Maintain diversity of talent but leverage solid citizen's contributions.
High	Low	High	High	"Hired Gun/hired hand"	Identify and respond to best opportunities for providing services across boundaries	Convert talented, reactive person into effective, self-aware leader with a sense of priorities.
High	High	High	High	"Protean Career Architect"	Leverage capability into meaningful impact	Provide stages on which to shine, learn, engage. Temper if needed.

Profil ini disajikan sebagai hibrida antara karir protean dan *boundaryless* dan kombinasi karir yang mungkin terjadi. Tantangan pribadi yang tercantum di bawah kolom kedua dari hak di Tabel 1 adalah tantangan yang harus dihadapi individu untuk mempertahankan

status quo karir mereka. Tantangan pengembangan di kolom akhir relevan tidak hanya bagi pelaku karir, namun juga bagi banyak individu, organisasi, dan lembaga yang memiliki minat aktif atau kepentingan dalam pengembangan karir seseorang.

### SIMPULAN

Dengan menggunakan model karir *boundaryless* dan protean secara khusus, Briscoe dan Hall (2006) telah menunjukkan bahwa baik diluar maupun di dalam metafora karir kontemporer ini, ada banyak kesempatan untuk dekonstruksi lebih banyak dan kombinasi yang lebih generatif. Tulisan mereka berupaya untuk menghasilkan teori yang lebih kaya, penelitian yang lebih tepat, dan intervensi karir yang lebih efektif. Keterbatasan yang melekat adalah adanya ketergantungan pada metafora ("substitusi sebuah konsep oleh orang lain yang biasanya lebih konkret dan lebih mencolok") untuk menggambarkan jenis orientasi karir. Namun, metafora tampaknya sangat sesuai untuk mengenalkan cerita baru dan membangun hubungan baru antara teori dan pengalaman karir dengan cara yang tidak memungkinkan saat ini dengan menggunakan konstruksi yang lebih klinis dan tepat. Penelitian masa depan, perlu mengembangkan teori yang lebih tepat terkait dengan konseptualisasi pengalaman karir yang terjadi di masyarakat kontemporer. Disamping itu, pengujian empiris sangat diperlukan untuk memvalidasi beberapa rekonseptualisasi yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai karir, terutama karir kontemporer yaitu karir protean dan *boundaryless*. Studi tersebut harus mencakup penelitian yang menghasilkan teori dan studi kuantitatif dengan menggunakan konstruksi yang lebih sesuai untuk menangkap keragaman karir saat ini dan konsekuensi dari berbagai orientasi karir.

Di luar jenis orientasi karir, nampaknya bidang utama penelitian harus dikhususkan untuk bagaimana aktor karir dapat menyadari orientasi mereka, peluang mereka dan konteksnya. Upaya semacam itu mungkin memerlukan perhatian lebih pada konteks daripada yang terjadi di masa lalu, dan kami mengakui kurangnya perhatian pada masalah ini sebagai batasan dari artikel ini. Karena pendekatan *boundaryless* menekankan kesempatan dan pendekatan protean menekankan agensi, namun tidak memberikan taktik yang memadai untuk memahami dan menavigasi konteks ekonomi yang luas. Mungkin pelaku karir membutuhkan pemahaman yang lebih spesifik tentang lingkungan mereka agar dapat benar-benar menemukan agen di dalamnya. Dan kemungkinan, metafora protean dan *boundaryless* akan sangat berbeda budaya non-Barat dan non-Anglo. Beralih ke individu sebagai unit analisis, disarankan agar penelitian mendatang menguji masalah dan peluang spesifik yang berkaitan dengan kesadaran diri dan motivasi untuk berubah, terkait dengan berbagai profil karir seperti yang kami hadirkan. Karena individu mengikuti

skrip mereka sendiri, mereka akan menghadapi tantangan unik untuk menyadari diri mereka sendiri, kemungkinan karir alternatif, dan strategi perubahan. penggunaan konsep pengukuran yang tepat pada konsep karir protean dan *boundaryless* sangat membantu dalam pengayaan teori karir yang masih banyak dibutuhkan pengujian empiris

#### DAFTAR RUJUKAN

- Arthur, M.B., Claman, P.H., & DeFillippi, R.J. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers, *Human Relations*, 61, 163 – 186.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4 – 18.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (19), 2702 – 2723.
- DeFillipi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 4, 307–324.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 449-456.
- DiRenzo, M.S., & Greenhaus, J.H. (2011). Job search and voluntary in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36 (3), 567-589.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wromley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluation, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organization: Understanding and managing the human side of work*. Seventh edition. Prentice Hall International
- Grant, A. (2007). Relationship job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, p. 393-417.
- Grant, A. (2008). The significance of task significance: Job Performance effect, relational mechanisms, and boundary condition. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108 – 124.
- Groysberg, B. & Lee, L. (2008). ‘The effect of colleague quality on to performance: the case of security analysts’. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (8), 1123–1144.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2011). Career attitudes and success of managers: The impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (6), 1074-1094.

- Hall, D.T., & Lawler, E. (1970). Job characteristic and pressures and the organizational integration of professionals. *Administrative Science Quarterly*, 15, 271 – 282.
- Iellatchitch, A., Mayrhofer, W. and Meyer, M. (2003). Career fields: a small step towards a grand career theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 14: 5, 728–750.
- Hall, D.T. (2004). The protean careers: A quarter-century journal. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.
- Hall, D.T., & Chandler, D.E. (2005), Psychological Success: When the Career Is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 155–176.
- Hall, D.T., & Las Heras, M. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but “smart” jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2/3), 448-462.
- Harris, C.M., Pattie, M.W., & McMahan, G.C. (2015). Advancement along a career path: The influence of human capital and performance. *Human Resource Management Journal*, 25 (1), 102 – 114.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D.T. (2007). Organizational career development is not dead, a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771 – 792.
- Leslie, L.M., Park, T., & Mehng, S.A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1407-1428.
- Maynard, D.C., Joseph, T.A., & Maynard, A.M. (2006). Underemployment, Job Attitudes, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509–536.
- Ployhart, R.E. & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36: 1, 127–150.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Thirteenth Edition. Pearson-England.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., & Krainer, M.L. (1999), Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.
- Vinkenburg, C.J., & Weber, T. (2012), ‘Managerial Career Patterns: A Review of the Empirical Evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 592–607.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 21: 2, 93–104.