

KARIR LINTAS BATAS ORGANISASIONAL DAN KECOCOKAN KARIR (BOUNDARYLESS CAREER AND CAREER FIT)

Emma Widianti

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Yogyakarta
(emmawidia@gmail.com)

ABSTRACT

The purpose of this paper is to give a bridge in understanding the relationship between boundaryless careers and organizational or individual outcomes. Career fit is assumed to have closer relationship with boundaryless career before we can further explain those outcomes. This relationship is explained by using organizational and individual perspectives both externally and internally in four types of boundaryless careers (i.e., internal psychological, internal enacted, external psychological, and external enacted), and by considering individual characteristics (i.e., knowledge worker and non-knowledge worker). Two propositions are offered, first, knowledge worker is more suitable (has career fit) with organizational career process focusing on external boundaries, second, non-knowledge worker is more fit with organizational career process focusing on internal boundaries. Both internal and external orientation will require HR to have relevant practices and policies to support those fit.

A. PENDAHULUAN

Pembahasan mengenai karir secara tradisional banyak dikaitkan secara langsung dengan *outcomes* individual maupun organisasional. Praktek-praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat diarahkan agar masalah karir dapat merupakan bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi. Organisasi dapat memotivasi karyawannya agar memiliki kinerja sesuai harapan organisasi sehingga mereka dapat meniti karir di dalam organisasi tersebut. Di lain pihak karyawan dapat termotivasi dan berusaha untuk mendapatkan karir sesuai harapan mereka di dalam organisasi. Dengan adanya kecocokan antara kedua belah pihak tersebut, maka diharapkan dapat tercapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Seiring dengan perkembangan teori dan praktek dalam bidang sumber daya manusia, maka pembahasan karir juga berkembang. Perkembangan tersebut menekankan pentingnya perspektif tentang *boundaryless careers* yang mendasari perkembangan berikutnya. Perspektif mengenai karir tersebut masih relevan dengan perkembangan konsep-konsep karir terkini yang memang berbeda dan bahkan bertolak belakang dengan pandangan karir tradisional. Hal ini seiring dengan perkembangan kebutuhan baik dari sisi individu maupun organisasi khususnya dalam bidang karir.

Perkembangan tersebut setidaknya dapat memperlihatkan bahwa masalah karir merupakan hal yang lebih kompleks dari yang dibahas sebelumnya. Karir menjadi sebuah konstruk yang terus berkembang

baik dalam praktek maupun dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para *scholars*. Dengan demikian, pengaruh karir terhadap *outcomes* baik individual maupun organisasional masih perlu diperjelas oleh berbagai faktor baik untuk menjawab “mengapa” (bersifat memediasi) maupun “kapan atau pada kondisi apa” (bersifat memoderasi) hubungan tersebut terjadi. Dengan adanya kesenjangan (*gap*) ini, maka diperlukan wacana yang melihat hubungan tidak langsung antara karir dengan *outcomes*, sehingga dapat diketahui pengaruh karir terhadap variabel yang lebih dekat.

Kebanyakan penelitian mengenai *boundaryless careers* juga memisahkan antara level individual dan level organisasional. Penelitian sebelumnya bahkan cenderung lebih menekankan pada level individual (Lazarova dan Taylor, 2009). Masih jarang penelitian yang dilakukan untuk melihat kesesuaian (kecocokan) antara perspektif individual dan pespektif organisasional. Penelitian yang telah banyak dilakukan terkait dengan kecocokan adalah: *person-job fit* (persyaratan pekerjaan baik dalam *skill*, *knowledge*, dan *ability* untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu); *person-group fit* (terkaait dengan *supplementary* dan *complementary KSA* terhadap *specific workgroup*); dan *person-organization fit* (terkait *interest*, *value*, dan *need* terhadap *culture* organisasi (Werbel dan DeMarie, 2005).

Dari perspektif individual, *boundaryless career* terkait dengan sikap dan perilaku melintas batas organisasional (*boundary crossing*), baik batas-batas di dalam organisasi (internal) maupun di luar organisasi (eksternal), baik secara fisik, secara psikologis, secara objektif, maupun secara subjektif. Penelitian pada level individual diantaranya dilakukan untuk mengetahui hubungan *boundaryless careers* dengan *individual outcomes*. Penekanannya adalah pada hubungan positif antara kedua hal tersebut. Hal ini mengimplikasikan akan adanya potensi menciptakan banyak peluang bagi pengembangan individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut (Cohen dan Mallon, 1999). Pengembangan individu tentunya sangat dibutuhkan oleh mereka diantaranya untuk memenuhi kebutuhan peningkatan karir.

Di lain pihak *boundaryless career* dapat dilihat dari perspektif organisasional (Lazarova dan Taylor, 2009). Penelitian yang telah dilakukan pada level organisasional dalam bidang ini diantaranya terkait dengan konsekuensinya terhadap pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam membentuk *social capital*. Seperti halnya pada level individual, pada level organisasional ini organisasi dapat melihat *boundaryless career* baik dari sisi batas-batas internal maupun dari batas-batas eksternal organisasi. Penekanan atau fokus pada batas-batas internal menuntut organisasi untuk menerapkan praktek-praktek dan kebijakan sumber daya manusia

yang berbeda dengan penekanan pada batas-batas eksternal organisasi. Dengan demikian hal ini akan berimbas pada individu-individu di dalam organisasi bersangkutan.

Manfaat positif yang muncul dari adanya *boundaryless careers* tersebut mungkin tidak akan terjadi apabila seorang individu merasa tidak cocok dengan perspektif dan pendekatan yang digunakan oleh organisasinya. Kecocokan antara individu dan lingkungan (*person-environment fit-PE fit*) menyatakan bahwa kesesuaian (*congruence*) antara karakteristik individual (misalnya, *abilities*, "*needs*", dan *values*) dan karakteristik lingkungan (misalnya, *job demands*, *job supplies*, dan *organizational values*) adalah prediktor penting terhadap sikap dan perilaku, misalnya, kepuasan, komitmen, dan *turnover* (Kristof-Brown, Zimmerman, dan Johnson, 2005). Kecocokan antara kebutuhan (*needs*) individu dengan *needs* organisasi berarti bahwa kebutuhan karir individu juga harus sesuai atau cocok dengan pendekatan karir yang diadopsi oleh organisasi tersebut (*career fit*).

Dalam melihat kecocokan karir tersebut setiap individu akan memiliki kebutuhan dan persepsi dalam menanggapi praktek-praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang belum tentu sama. Hal ini sangat logis karena pada dasarnya setiap manusia memiliki kebutuhan yang berbeda termasuk juga dalam cara-cara mereka mempersepsikan, menginterpretasikan dan menanggapi sesuatu. Banyak penelitian

telah dilakukan dan menunjukkan bahwa latar belakang individu akan mempengaruhi bagaimana mereka memproses informasi, bersikap, dan berperilaku. Dalam hal ini latar belakang tersebut diantaranya adalah karakteristik tenaga kerja apakah *knowledge worker* atau *non-knowledge worker*.

Setiap individu akan memiliki sikap (*attitude*) terhadap perilaku melintas-batas (*boundary-crossing*) baik terkait dengan batas-batas internal maupun batas-batas eksternal (Lazarova dan Taylor, 2009). Hal ini dijelaskan dengan dikembangkannya tipologi dari *boundaryless careers* baik dari aspek internal dan eksternal, serta dari aspek psikologis (*psychological*) dan aktual (*enacted*). Aspek-aspek tersebut dapat dikombinasikan dan menghasilkan empat tipologi karir yang berbeda. Kerangka tersebut dapat digunakan untuk melihat bagaimana individu-individu maupun organisasi memiliki kesesuaian baik dalam sikap maupun perilaku terhadap *boundaryless careers* baik dalam batas-batas internal maupun eksternal.

Kesenjangan-kesenjangan yang dijelaskan di atas menyisakan pertanyaan yang harus dicari jawabannya sehingga semakin memperjelas mengapa atau kapan karir tanpa batas (*boundaryless careers*) berhubungan dengan *outcomes* baik individual maupun organisasional. Paper ini bertujuan untuk memberikan wacana (*insight*) yang menjembatani kaitan logis antara karir dan *outcomes* tersebut dengan mempertanyakan hubungan antar variabel

yang lebih dekat. Pertanyaan yang diajukan adalah apakah terdapat kecocokan antara proses karir dari perspektif organisasional (*organizational career processes*) dan proses karir individual (*individual career processes*) terkait *boundaryless careers*, serta melihat bagaimana peran karakteristik individual dalam mempengaruhi hubungan tersebut. Selanjutnya dijelaskan pula praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang relevan serta mendukung kecocokan karir (*career fit*) tersebut.

B. KAJIAN PUSTAKA dan PENGEMBANGAN HIPOTESIS BOUNDARYLESS CAREERS

Boundaryless career memiliki makna lebih luas yang berbeda dan bertentangan dengan konsep tradisional dari karir organisasional yang dikonsepsikan terjadi hanya di dalam seting sebuah organisasi. Makna yang secara umum bertentangan dengan karir organisasional tersebut terkait dengan enam karakteristik sebagai berikut (Arthur dan Rousseau, 1996, dalam Lazarova dan Taylor, 2009): pertama, melibatkan pergerakan melintas batas antar majikan (*employers*); kedua, menekankan aspek *marketability* individu di pasar tenaga kerja; ketiga, selalu terbuka akses terhadap jaringan dan informasi eksternal; keempat, meninggalkan asumsi-asumsi tradisional batasan-batasan organisasional; kelima, lebih berorientasi pada kebutuhan individu atau keluarga; keenam, berdasar pada

persepsi dan interpretasi individu bersangkutan.

Tiap individu akan memilih pekerjaan-pekerjaan yang memungkinkan mereka mengakumulasi modal karir, seperti misalnya ketrampilan ataupun pengetahuan yang berbeda dengan yang dimiliki sebelumnya. Pekerjaan-pekerjaan tersebut sering berada pada bagian-bagian berbeda yang melintas batas-batas organisasional baik internal (fungsional atau hirarkis) maupun eksternal (inter-organisasi dan bahkan inter-industri). Hal ini berimplikasi bahwa karir tidak lagi harus linier dan berada pada suatu bidang, fungsi, atau batasan tertentu lainnya. Batasan-batasan tersebut dan batasan-batasan lainnya, baik batasan fisik, batasan psikologis, batasan objektif, maupun batasan subjektif tidak lagi relevan dengan kebutuhan karir, baik dari perspektif individu maupun dari perspektif organisasional (Briscoe dan Hall, 2006).

Sebelum membahas *boundaryless career* baik level individual maupun level organisasional serta kecocokan antara keduanya, perlu dijelaskan terlebih dulu mengenai tipe-tipe *boundaryless career* tersebut. Tipe-tipe inilah yang dipakai dalam paper ini untuk dilihat kecocokannya, yaitu antara tipe-tipe dalam kategori perspektif individual dan tipe-tipe dalam kategori perspektif organisasional. Berikut adalah tipe-tipe *boundaryless career* tersebut (Lazarova dan Taylor, 2009).

Pertama, *internal psychological*, yaitu kemauan psikologis untuk bergerak atau

berpindah di dalam batasan-batasan internal organisasi dalam rangka mendapatkan akumulasi pengetahuan dan ketrampilan individual, serta penugasan-penugasan yang memberikan kecocokan terbaik (*best fit*) terhadap tujuan karir seseorang. Kedua, *internal enacted*, merupakan pergerakan atau perpindahan aktual melintas batas-batas internal organisasi, misalnya batasan antar departemen, fungsi, ataupun batasan antar unit-unit geografis. Ketiga, *external psychological*, yaitu kemauan psikologis untuk membuat perubahan dan kesiapan untuk berpindah menuju organisasi dengan majikan berbeda dalam rangka untuk meningkatkan hasil sesuai dengan *human capital* yang dimiliki seseorang. Keempat, *external enacted*, merupakan pergerakan atau perpindahan aktual antar organisasi atau perusahaan yang berbeda.

Senada dengan tipe-tipe di atas, Sullivan dan Arthur (2006) memberikan karakteristik terhadap *boundaryless career* terkait dengan dua tipe dasar mobilitas. Kedua tipe dasar tersebut masing-masing berada pada sebuah kontinum, yaitu mobilitas fisik yang merupakan transisi lintas batas, dan mobilitas psikologis yang merupakan penerimaan dan kapasitas untuk melintas batas-batas tersebut. Mobilitas psikologis merupakan refleksi dari sikap (evaluasi seseorang terhadap suatu entitas, dalam hal ini adalah evaluasi dari tindakan melintas batas). Mobilitas fisik menggambarkan perilaku (tindakan melintas batas yang teramati).

Sementara itu Briscoe *et. al.* (2006) melakukan penilaian terhadap *boundaryless career* dengan menggunakan dua dimensi, yaitu: *boundaryless mindset* yang merupakan sikap umum (*general attitude*) seseorang untuk bekerja melintas batas-batas organisasional; dan preferensi mobilitas organisasional yaitu kekuatan minat untuk tetap berada pada suatu organisasi atau berada pada beberapa organisasi sekaligus.

Hal penting lain yang terkait dengan melintas batas baik secara psikologis maupun fisik adalah kategori tipe batasan-batasan itu sendiri, yaitu eksternal atau internal. Batasan-batasan tersebut secara tradisional masih tergabung menjadi satu kategori dengan memberikan penekanan pada batasan-batasan eksternal organisasi. Sebagai misal, bahwa mobilitas psikologis dikaitkan dengan batas eksternal, yaitu penerimaan terhadap perpindahan dari majikan yang satu ke majikan yang lain. Membedakan antara pelintasan batas internal dan pelintasan batas eksternal diperlukan baik secara teoritis maupun praktis, dan harus dilibatkan dalam konseptualisasi konstruk *boundaryless career* yang komprehensif (Lazarova dan Taylor, 2009).

Perspektif Individual

Boundaryless careers dipandang sebagai properti pribadi dari individu-individu (Inkson & Arthur, 2001). Mobilitas psikologis dianggap merupakan faset yang paling sesuai dengan karakteristik personal dan

sesuai dengan konstruk yang berorientasi *protean career*. Organisasi dilihat hanya berperan sebagai tempat yang menyediakan tugas-tugas atau pekerjaan yang memiliki tantangan-tantangan, memberikan pendidikan atau pelatihan profesional, menyediakan informasi dan berbagai sumber lainnya yang memfasilitasi pengembangan karir. Individu akan mengikuti pekerjaan-pekerjaan atau kesempatan-kesempatan yang memungkinkan mereka bisa membangun *human capital* untuk meniti karir sesuai dengan tujuan karir mereka. Mereka akan bersikap dan berperilaku dalam rangka memenuhi kebutuhan akan karir dan berusaha mencapai kepuasan karir.

Dalam hal ini individu-individu memiliki definisi sendiri mengenai kesuksesan, termasuk di dalamnya kesuksesan psikologis, Hall (1996), yang mengendalikan tujuan dan arah karir mereka. Tujuan karir ini mungkin berbeda-beda antar individu. Tujuan ini juga perlu untuk difasilitasi atau mendapatkan tempat yang cocok. Kecocokan tersebut terkait dengan lingkungan di mana mereka berkarir. Apabila organisasi-organisasi dan individu-individu yang ada memiliki *mindset* yang sama (cocok) mengenai karir dan kedua belah pihak menerapkannya di dalam praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan mereka di lapangan (*enacted*), maka hal ini akan memfasilitasi tujuan karir seseorang. Dengan kata lain, individu-individu akan mencari kondisi yang memiliki kecocokan antara kebutuhan karir mereka dengan fasilitas karir

yang disediakan oleh organisasi-organisasi dimanapun mereka berada.

Self determination theory (SDT) dapat dipakai untuk mendukung penjelasan mengenai bagaimana individu memiliki motivasi internal yang mempengaruhi preferensi terhadap alternatif-alternatif yang dihadapi dalam berbagai fenomena kehidupannya. Tiap individu tentunya memiliki keyakinan (*belief*) sendiri-sendiri yang dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya termasuk dalam hal ini sikap dan perilaku dalam karir. Individu akan merasa bahwa tanggung jawab karir merupakan tanggung jawab individu dan untuk itulah perspektifnya terhadap karir akan memengaruhinya untuk menilai lingkungan dalam memberinya kesempatan mengikuti tanggungjawab karir tersebut.

Internal Boundary-Crossing (psychological dan enacted)

Pada level individual, *boundaryless career* yang bersifat psikologis merefleksikan sikap-sikap individu terhadap batasan-batasan baik internal maupun eksternal. Sedangkan *boundryless career* yang bersifat *enacted* mengacu pada jalur karir individual yang memiliki karakteristik pergerakan aktual yang terjadi baik melalui batasan-batasan intra maupun inter-organisasi. Perspektif internal lebih menekankan pada bagaimana seseorang mengarahkan karirnya dengan jalur internal, yaitu perpindahan antar bagian di dalam organisasi baik secara horizontal, lateral, maupun vertikal. Berbagai ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman

dapat ia peroleh di suatu organisasi tertentu dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan akan karir atau tujuan karir selama ia berada di dalam organisasi tersebut.

External Boundary-Crossing (psychological dan enacted)

Untuk memenuhi tujuan karir, seseorang mungkin membutuhkan lebih dari sekedar rasa aman (*security*) di dalam suatu organisasi, akan tetapi ia membutuhkan lingkungan yang memfasilitasinya untuk meningkatkan potensinya agar dapat memasuki berbagai kesempatan kerja (*marketability*). Kebutuhan akan *marketability* ini tidak hanya dapat dipenuhi apabila ia berada di dalam lingkungan organisasi saja yang seringkali hanya membekali tenaga kerjanya dengan keahlian yang spesifik. Dengan kata lain individu tidak akan memiliki *marketability* apabila berada di dalam organisasi yang tidak berorientasi karir eksternal. Di lain pihak organisasi yang berorientasi karir eksternal akan memberikan fasilitas agar seseorang tersebut memiliki kesempatan bertanggung jawab terhadap dan memenuhi tujuan karirnya sendiri.

Untuk itu secara psikologis (*psychological*), dalam orientasi karir eksternal ini seseorang harus memiliki mental untuk bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri. Ia tidak mau hanya menggantungkan pada satu organisasi saja sebagai tempat untuk mengakumulasi modal karir, namun ia memiliki keinginan yang relatif kuat untuk mendapatkan akses lebih luas

keluar dari organisasi yang ditempati saat itu. Lebih jauh lagi, seseorang yang memiliki tujuan karir tentunya tidak akan berhenti pada sikap atau keinginannya, namun demikian tujuan akan memotivasinya dan ia akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan tersebut (*enacted*).

Perspektif Organisasional dan fungsi MSDM

Organisasi dapat berperan sebagai tempat yang menyediakan tugas-tugas atau pekerjaan yang memiliki tantangan-tantangan, pendidikan atau pelatihan profesional, informasi dan berbagai sumber lainnya yang memfasilitasi pengembangan karir. Perspektif ini yang membedakannya dengan perspektif individual dimana individu menjadi pusat yang memiliki kebutuhan akan karir sesuai tujuan masing-masing. Dalam perspektif ini, organisasi dianggap dapat mempengaruhi proses karir individu.

Salah satu teori yang terkait untuk dapat menjelaskan mengenai kecocokan adalah *Attraction-Selection-Attrition (ASA)*. Berbagai cara yang konsisten yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam kaitannya dengan karir tersebut akan menjadi karakteristik yang memberi informasi bagi karyawan maupun calon karyawan yang akan melamar kerja. Organisasi akan dapat memberi daya tarik (*attraction*) bagi mereka atau justru tidak menarik bagi calon lainnya. Daya tarik ini akan diseleksi oleh individu tersebut yang menjadi keputusan apakah akan bergabung dengan organisasi ataukah

tidak. Pada tahapan selanjutnya individu akan merasakan apakah organisasi tersebut benar-benar memberikan fasilitas baik *internal* ataukah *external enacted*.

Internal Boundary-Crossing (psychological dan enacted)

Pada level organisasi *boundaryless career* mengacu pada tipe-tipe karir utama yang didukung oleh organisasi. Dukungan ini dilakukan melalui peran manajemen sumber daya manusia (MSDM), yaitu melalui praktek-praktek dan struktur peluang yang diciptakannya. MSDM organisasi dapat memberikan pengaruh melalui motivasi atau cara-cara lain yang dapat mempengaruhi *mindset*, sehingga individu-individu tersebut secara psikologis akan terpengaruh dan bersedia mengikuti proses karir yang diterapkan oleh organisasi tersebut. Fungsi *staffing* merupakan penentu yang dapat digunakan untuk mengarahkan mobilitas baik melintas batas-batas internal (*within*) maupun eksternal (*across*) organisasi.

Organisasi yang memiliki orientasi membangun *internal psychological boundaryless career* dapat menciptakan kondisi yang mendorong mobilitas internal secara psikologis (Lazarova dan Taylor, 2009). Pada tataran mobilitas psikologis ini MSDM dapat menerapkan praktek-praktek seperti misalnya: melakukan seleksi tenaga kerja dengan menggunakan pendekatan *person-organization fit*; menggunakan *internal job posting* secara ekstensif; menggunakan bantuan database pencocokan pekerjaan untuk menjaga

penempatan tenaga kerja pada tempat yang tepat; menggunakan kompensasi berbasis senioritas dan cara-cara yang dapat membuat karyawan *stay* di dalam organisasi; memberikan pelatihan yang bersifat *firm specific*; penggunaan *ad hoc* atau proyek-proyek yang menggunakan team lintas departemen; dan pengembangan kriteria kinerja kader bagi calon manager dan penyelia dari internal organisasi.

Tujuan dari praktek dan kebijakan MSDM di atas adalah untuk memotivasi karyawan agar dapat meniti karir di dalam organisasi. Upaya tersebut diarahkan atau ditujukan bagi karyawan yang memang memiliki perspektif yang berorientasi karir internal dan juga untuk mempengaruhi karyawan yang tidak memiliki perspektif karir internal. Meskipun demikian, seperti yang telah diuraikan di atas mengenai *self determination theory* bahwa tiap karyawan mempunyai preferensi berbeda-beda dan mereka cenderung memiliki motivasi internal (*internal motivation*) sendiri.

Internal enacted atau perpindahan secara internal yang benar-benar diwujudkan oleh organisasi adalah dengan tindakan-tindakan seperti halnya: dilakukannya rotasi kerja (*job rotation*); pengisian lowongan kerja dengan karyawan internal, termasuk juga suksesi manajemen; mengadakan pelatihan yang sesuai (*specific*) dalam rangka menghadapi perpindahan antar bagian di dalam organisasi; melakukan *transferring* karyawan untuk tugas-tugas di bagian yang berbeda secara lateral; memberikan

kesempatan untuk *job sharing*; menunda *lay-off* meskipun berada pada kondisi ketidakpastian kondisi perekonomian; memberikan kesempatan pertama bagi karyawan lama untuk mendapatkan kembali pekerjaannya setelah kondisi perekonomian kembali stabil.

External Boundary-Crossing (psychological dan enacted)

External psychological boundaryless career dapat diupayakan oleh organisasi misalnya melalui: pendidikan atau pelatihan yang bersifat keahlian umum (*general*) misalnya mengirim karyawan untuk studi lanjut; pemberian pelatihan yang tidak dikaitkan dengan upaya promosi; dorongan kepada karyawan untuk ikut aktif berpartisipasi di dalam jaringan profesional atau asosiasi-asosiasi profesi; meningkatkan akses terhadap informasi yang tepat waktu di dalam pasar kerja dan industri; perekrutan karyawan yang berasal dari kalangan kosmopolitan; pemberian konseling ataupun komunikasi eksplisit dimana disampaikan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab sendiri terhadap karir mereka; partisipasi di dalam kolaborasi dengan perusahaan lain dalam *job matching*; dan hal yang paling penting adalah karyawan didorong untuk melihat realita yang menuntut *employability* dari pada sekedar rasa aman (*security*).

External enacted boundaryless career akan terkait dengan kondisi organisasi yang memungkinkan untuk tidak menggunakan tenaga kerja tetap. Faktor yang paling berpengaruh diantaranya adalah, pertama,

karena ketidakpastian lingkungan yang mengakibatkan perlunya fleksibilitas, dan kedua adalah adanya faktor musiman dan karakteristik produk yang memaksa produksi tidak stabil. Situasi ini akan cocok dan lebih dominan bagi organisasi yang mengandalkann pasar tenaga kerja untuk keperluan pengisian tenaga kerja pada berbagai level, menggunakan tenaga kerja temporer atau secara musiman, sering melakukan pergeseran diantara perluasan dan penyusutan karyawan terkait dengan volume produksi dalam mengikuti permintaan pasar, serta memiliki pola dimana sering melakukan *downsizing* dan *outsourcing* atau *outplacement* aktivitas organisasi.

KECOCOKAN KARIR (*CAREER FIT*)

Kecocokan (*fit*)

Faktor yang mempengaruhi *outcomes* individual dapat dipengaruhi oleh berbagai situasi yang melingkupinya. Dengan menggunakan kacamata ini, situasi atau lingkungan dianggap lebih berperan dalam mempengaruhi perilaku. Organisasi adalah salah satu contoh dari faktor lingkungan yang dianggap membatasi sikap dan perilaku individu dan bahkan membatasi pengaruh disposisional atau faktor individual (George, 1992). Dalam hal ini individu dianggap adaptif sehingga individu tersebut akan beradaptasi untuk mencapai kecocokan (*fit*) dengan situasi organisasi. bahkan dinyatakan bahwa hanya sekitar 30% perilaku individu yang dipengaruhi oleh faktor disposisional, dan sisanya sekitar 70% dipengaruhi oleh

lingkungan dan interaksinya dengan faktor disposisional tersebut.

Perdebatan antara person dan situasi telah mengarahkan pada relatif diterimanya pendekatan yang lebih menekankan pada perspektif interaksi, yaitu interaksi antara person dan situasi. *Match or best-fit* antara individu dan lingkungan dipandang akan menghasilkan *outcomes* yang positif, misalnya kepuasan. Sedangkan *lack of fit* dipandang akan mengurangi *outcomes* yang positif atau bahkan negatif seperti stres, ketidakpuasan, maupun kinerja yang buruk.

Individu akan memilih lingkungan kerja yang kongruen dengan karakteristik atau tipe kepribadiannya. Seperti dijelaskan oleh *self determination theory* bahwa individu memiliki motivasi internal yang akan mempengaruhi sikap dan pilihan atau keputusannya, dalam hal ini bagaimana mereka bersikap mengenai kecocokan dengan lingkungannya. Sedangkan kecocokan dengan lingkungan memiliki dua karakteristik. Pertama, *supplementary model* menyatakan bahwa kecocokan terjadi apabila individu memiliki kepribadian atau karakteristik yang sama dengan karakteristik lingkungannya. Kedua, *complementary model*, yaitu terjadi ketika individu melengkapi bagian yang dibutuhkan dan belum ada di dalam lingkungan tersebut.

Kecocokan karir Individual dan organisasional

Karir dapat dikonseptualisasikan pada analisis level individu maupun level

organisasi. Penelitian-penelitian seringkali tidak membedakan antara kedua level tersebut. Selain itu hubungan antara kedua level analisis tersebut juga belum begitu jelas. Pertanyaannya bukan hanya apakah karir menurut perspektif organisasional mempengaruhi karir dalam perspektif individual (hubungan kausalitas), namun juga dalam melihat bagaimana kedua perspektif tersebut dapat berjalan seiring (melihat kecocokannya). Dalam hal ini, baik individu maupun organisasi dapat memiliki orientasi karir internal atau orientasi karir eksternal. Perspektif karir organisasional akan dicocokkan dengan perspektif karir individual.

Demarkasi antara karir dari perspektif individual dan dari perspektif organisasi juga mendapat kritikan. Hal ini terkait dengan argumentasi bahwa kebanyakan individu-individu membangun karir mereka di dalam organisasi dan pengembangan karir tersebut sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen karir yang ada di dalam organisasi. Argumentasi ini mungkin ada benarnya karena menggunakan kaca mata atau perspektif yang berbeda. Namun demikian untuk tujuan paper ini digunakan perspektif *attraction-selection-attrition*, dimana individu-individu akan mencari tempat atau kondisi yang cocok bagi mereka untuk menentukan pilihan dan menjadi bagian darinya.

Dalam membangun karir, individu-individu tidak hanya dipengaruhi oleh sistem manajemen karir yang ada di dalam organisasi namun juga dipengaruhi oleh

sistem manajemen karir yang ada di luar organisasinya. Mereka memiliki alternatif pilihan apakah akan tetap berkarir di dalam organisasi yang berorientasi karir internal atau lebih suka dengan organisasi yang berorientasi karir eksternal. Pilihan ini akan tentunya dipengaruhi oleh alternatif mana yang mereka kehendaki atau mereka cocok.

Social cognitive theory (SCT) dalam hal ini terkait dengan pengaturan diri terhadap motivasi (*self regulatory of motivation*). Banyak teori yang diajukan untuk menjelaskan psikososial manusia. Diantara teori yang ada tersebut masing-masing berbeda dalam menjelaskan penentu dasar dan mekanisme motivasi dan tindakan manusia. Karena individu berada di dalam lingkungan, maka perilakunya digambarkan sebagai dibentuk dan dikontrol baik oleh pengaruh lingkungan atau oleh faktor disposisi internal. Di lain pihak, lingkungan tersebut dibentuk oleh individu-individu yang berada di dalamnya. Jadi selain lingkungan mempengaruhi individu, sebaliknya lingkungan juga dipengaruhi oleh individu-individu yang ada di dalamnya.

Wood dan Bandura (1989) menjelaskan mengenai *psychosocial functioning determinants* dengan menggunakan segitiga yang disebutnya dengan *triadic reciprocal causation*. Dalam model tersebut dijelaskan bahwa tiga faktor akan terlibat dalam menjelaskan bagaimana proses psikososial seseorang, yaitu faktor personal (*cognitive*), perilaku, dan lingkungan. Ketiganya berinteraksi saling

mempengaruhi (*reciprocal*) dan dengan kekuatan yang bervariasi. Namun demikian interaksi tersebut tidak selalu terjadi secara simultan. Dengan demikian bisa jadi faktor individu lebih dominan atau sebaliknya. Hal inilah yang dapat mempengaruhi psikososial individu, dalam hal ini proses individu terhadap kecocokan karir.

Hipotesis 1: perspektif karir eksternal mempengaruhi kecocokan karir.

TIPE PEKERJA (KNOWLEDGE AND NON KNOWLEDGE)

Organisasi dapat digambarkan sebagai suatu entitas yang beranggotakan individu-individu yang bekerja sama dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan organisasi tentunya dibutuhkan kontribusi dari seluruh anggota organisasi sesuai fungsi dan perannya masing-masing. Fungsi dan peran tersebut sangat beragam, dengan demikian dibutuhkan individu-individu yang memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda-beda pula. Dalam hal ini berbagai karakteristik yang dibutuhkan dalam suatu organisasi dapat terkait dengan *skill, knowledge, ability*, dan karakteristik lainnya. Karakteristik terkait KSA ini diperlukan agar terjadi kecocokan antara individu dengan pekerjaan mereka (*person-job fit*).

Perbedaan-perbedaan tersebut dapat terkait dengan banyak faktor yang secara umum dapat dikategorikan ke dalam faktor demografi, faktor psikografi, dan lain-lain. Terkait dengan kecocokan karir di sini,

perbedaan yang dapat dikaitkan adalah mengenai latar belakang pengetahuan, yaitu *knowledge worker* dan *non knowledge worker*. Sejalan dengan teori hirarki kebutuhan dari Maslow (*Maslow's hierarchical need theory*) yang digambarkan dengan piramida, kebutuhan akan pengetahuan berada pada tingkatan yang lebih tinggi dan berada pada kelompok kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dimiliki oleh *knowledge worker*. Sementara itu *non knowledge worker* yang kebutuhannya pengetahuan lebih rendah akan berada pada tingkatan bawah pada piramida hirarki kebutuhan Maslow.

Knowledge worker dianggap memiliki kebutuhan lebih tinggi akan pengetahuan sehingga akan berusaha untuk melakukan pencarian pengetahuan baik di dalam maupun di luar organisasinya. Kebutuhan ini selayaknya dapat dipenuhi oleh organisasi dengan cara memberi peluang dan fasilitas sehingga karyawan tersebut memiliki akses dari berbagai sumber. Selain itu, kesempatan untuk dapat dengan mudah berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya hendaknya juga terbuka lebar.

Di lain pihak, *non knowledge worker* dianggap memiliki kebutuhan akan pengetahuan lebih rendah dari tipe sebelumnya. Individu ini mungkin lebih memiliki preferensi untuk berada pada lingkungan organisasi yang memberinya rasa aman (*security*). Kebutuhan untuk berpindah kerja di luar organisasinya dengan demikian lebih rendah karena perpindahan

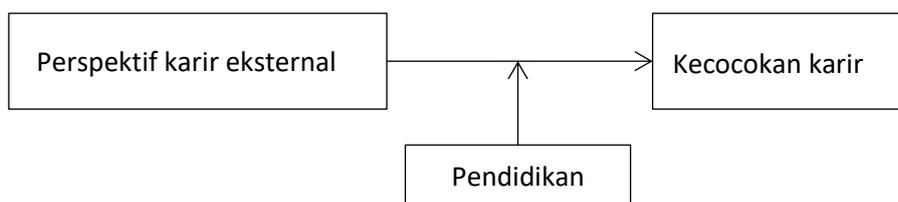
tersebut menuntut persaingan yang lebih berat terkait dengan tanggung jawab pengembangan diri. Individu dengan tipe ini juga memerlukan lingkungan dan fasilitas yang mendukung, terutama yang diberikan oleh organisasi terkait dengan praktek-praktek dan kebijakan yang dimiliki. Dengan demikian, untuk *knowledge worker* kecocokan karir eksternal akan meningkat apabila organisasi lebih berorientasi pada *external boundaryless career* karena individu tersebut akan semakin terpenuhi kebutuhan pengetahuannya apabila karir tidak dibatasi hanya di dalam organisasi tertentu. Sedangkan untuk *non knowledge worker* kecocokan karir internal akan meningkat apabila organisasi lebih berorientasi pada *internal boundaryless career* karena individu tersebut kebutuhan pengetahuannya lebih kecil dan lebih mementingkan kebutuhan rasa aman (*security*) yang hendaknya bisa diperoleh di dalam organisasi tersebut.

Hipotesis 2: Tipe pekerja memoderasi hubungan antara perspektif karir eksternal dan kecocokan karir. Secara spesifik dapat dinyatakan, bahwa pada karyawan berpendidikan tinggi pengaruh perspektif karir eksternal pada kecocokan karir akan lebih kuat. Di lain pihak, pada karyawan berpendidikan rendah pengaruh perspektif karir eksternal pada kecocokan karir akan lebih lemah.

Dari berbagai kesenjangan dalam upaya pemahaman keterkaitan antara *boundaryless career* terhadap *outcomes*, dan dengan adanya argumentasi teoritis

uraian di atas, maka dapat dirumuskan suatu kerangka pikir yang sederhana (*parsimony*). Meskipun demikian mengingat sifat *novelty* dari wacana ini, maka kerangka tersebut masih perlu dibuktikan secara empirik dengan data baik menggunakan studi

eksperimen maupun survey lapangan. Secara skematis pemikiran dari ide kecocokan karir ini dapat ditunjukkan dengan sebuah model seperti terlihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 1. Hubungan antara perspektif karir eksternal (*boundaryless career*) dan kecocokan karir (*career fit*)

C. HASIL dan PEMBAHASAN

Data diambil dengan cara survey menggunakan kuesioner. Sampel diambil dari populasi karyawan yang bekerja di perguruan tinggi swasta, baik yang tidak berpendidikan tinggi maupun yang berpendidikan tinggi dengan jumlah masing-masing adalah 60 responden. Pengambilan sampel (*sampling*) dilakukan dengan menggunakan *ssampling* kuota secara proporsional, yaitu 60 responden (50%) untuk masing masing kategori *ssampel*.

Regresi dengan analisis sub kelompok (*sub-group analysis*) digunakan untuk menganalisis data dengan memecah sampel menjadi dua sub kelompok atas dasar latar belakang pendidikan sebagai variabel moderator. Dalam penelitian ini, latar belakang pendidikan dibedakan menjadi dua kelompok, yakni sampel dengan latar belakang pendidikan tinggi dan sampel dengan latar belakang tidak berpendidikan tinggi.

Pendidikan	Jumlah	%
Tidak berpendidikan tinggi (SD – SMA)	60	0,50
Berpendidikan tinggi (D3/S1/S2)	60	0,50

Tabel 1. Karakteristik responden

Untuk kategori kelompok sampel yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi, proses karir organisasional mempengaruhi kecocokan karir dengan nilai signifikansi

sebesar 0,00 (keterangan: signifikan apabila nilainya 0,05 ke bawah). Nilai R^2 adalah 0,616, yang menunjukkan bahwa 61,6% tinggi rendahnya kecocokan karir dapat

dijelaskan oleh perspektif karir eksternal, sedangkan sisanya 38,4% (atau 100%-61,6%) dijelaskan oleh variabel lain.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	R ²
	B	Std. Error				
1 (Constant)	3933,211	1211,243		2,944	,008	
PKE	1,316	,105	,441	23,821	,000	.616

a. Dependent Variable: KK

Tabel. 2 Regresi untuk karyawan berpendidikan tinggi

Untuk kategori kelompok sampel yang memiliki latar belakang pendidikan rendah, proses karir organisasional mempengaruhi kecocokan karir dengan nilai signifikansi sebesar 0,01 (keterangan: signifikan apabila nilainya 0,05 ke bawah). Nilai R² adalah

0,301 yang menunjukkan bahwa 30,1% tinggi rendahnya kecocokan karir dapat dijelaskan oleh perspektif karir eksternal, sedangkan sisanya 69,9% (atau 100% - 30,1%) dijelaskan oleh variabel lain.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	R ²
	B	Std. Error				
1 (Constant)	4133,211	1400,422		3,174	,178	
PKE	1,472	,221	,341	11,4691	,001	.301

a. Dependent Variable: KK

Tabel. 3 Regresi untuk karyawan berpendidikan rendah

Pengaruh moderasi dapat dilihat membandingkan nilai R² dari kedua kelompok sampel. Apabila dibandingkan, kelompok sampel dengan latar belakang berpendidikan tinggi memiliki nilai R² sebesar 0,616 dan kelompok sampel dengan latar belakang berpendidikan tinggi memiliki nilai R² sebesar 0,301. Karena nilai R² kedua kelompok sampel memiliki perbedaan yang sangat kontras maka dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan menjadi pemoderasi hubungan antara perspektif karir eksternal dan kecocokan karir. Secara lebih jelas dapat dinyatakan bahwa hubungan

antara perspektif karir eksternal dan kecocokan karir sangat tergantung dari faktor pendidikan.

D. SIMPULAN

Hubungan antara *boundaryless career* dan *outcomes* baik organisasional maupun individual masih memerlukan penjelasan yang lebih rinci. Dalam kaitan ini diperlukan argumentasi teoritis maupun bukti empiris mengenai bagaimana *boundaryless career* berpengaruh terhadap *outcomes* tersebut (terkait variabel mediasi). Selain itu juga diperlukan penjelasan mengenai kapan

(terkait variabel moderasi) variabel tersebut menentukan atau memberikan konsekuensi. Dengan memahami baik konteks maupun hubungan dengan variabel yang lebih dekat, maka keterkaitan antara *boundaryless career* dan *outcomes* individual ataupun organisasional akan dapat dijelaskan dengan lebih logis.

Untuk itu pengaplikasian konsepsi terhadap konstruk *boundaryless career* mengikuti perkembangan penelitian terkini sangat diperlukan sehingga kita dapat lebih spesifik memberikan argumentasi atas hubungan tersebut. Beberapa perbedaan terhadap komponen konstruk *boundaryless career* mungkin akan sangat membantu dalam menjelaskan hubungan di atas. Pertama adalah perbedaan antara batasan psikologis dan batasan fisik, atau dengan kata lain pelintasan batasan yang masih bersifat mental (masih berupa sikap) dan pelintasan batasan aktual (sudah berupa perilaku nyata yang dapat diamati). Kedua adalah perbedaan antara batasan internal dan eksternal, yaitu antara batasan-batasan di dalam organisasi dan batasan-batasan di luar organisasi. Ketiga adalah perbedaan antara perspektif individual (level individual) dan perspektif organisasi (level organisasional). Kecocokan karir dalam hal ini adalah kecocokan antara perspektif karir individu dengan perspektif karir organisasi. Kecocokan karir tersebut meliputi komponen *internal psychological*, *internal enacted*, *external psychological*, dan *external enacted*. Kecocokan tersebut dimoderasi oleh variabel karakteristik dari karyawan atau tenaga kerja,

yaitu *knowledge worker* dan *non-knowledge worker*.

Dengan demikian, untuk *knowledge worker* kecocokan karir eksternal akan meningkat apabila organisasi lebih berorientasi pada *external boundaryless career* karena individu tersebut akan semakin terpenuhi kebutuhan pengetahuannya apabila karir tidak dibatasi hanya di dalam organisasi tertentu. Sedangkan untuk *non knowledge worker* kecocokan karir internal akan meningkat apabila organisasi lebih berorientasi pada *internal boundaryless career* karena individu tersebut kebutuhan pengetahuannya lebih kecil dan lebih mementingkan kebutuhan rasa aman (*security*) yang hendaknya bisa diperoleh di dalam organisasi tersebut.

REFERENSI

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1–18.
- Cohen, L., & Mallon, M. (1999). The transition from organisational employment to portfolio working: Perceptions of 'boundarylessness'. *Work, Employment and Society*, 13, 329–352.
- George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: issues and evidence. *Journal of Management*, 18(2), 185-213.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.



- Hoekstra, H. A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 159-173.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30, 48–61.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 119-139.
- Sullivan, S., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 36(6), 1542-1571.
- Tams, S. & Arthur, M. B. (2010). New direction for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 629-646.
- Werbel, J. D. & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.