

**MANAJEMEN KARIR
TEORI DAN APLIKASI**

**Dr. AHMADI, S.Ag., M.S.I.
UMMI QUDSIYAH, M.Pd.**

EDITOR

M. JAILANI, SE., M.Pd., Ak.

Pengantar Penulis

Al-Hamd wa al-Syukr lillâh wa lâ haula wa lâ quwwata illa billâh, wa al-shalâtu wa al-salâmu 'alâ Rasûlillâh. Dengan penuh rasa syukur ke hadirat Allah swt akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku sederhana yang berjudul “MANAJEMEN KARIER (TEORI DAN PRAKTIK)”.

Manajemen karier adalah proses yang sangat penting direncanakan dan dilakukan baik oleh individu maupun lembaga/perusahaan dalam rangka mempersiapkan SDM yang handal untuk keberlangsungan kinerja individu dan juga lembaga/perusahaan. Buku yang ada di tangan pembaca ini menghadirkan teori-teori terkait manajemen karier mulai dari perencanaan hingga pengembangan karier yang sangat diperlukan bagi orang yang ingin memiliki karier yang bagus di masa depan. Selain mengemukakan teori-teori kekinian tentang manajemen karier - baik yang terkait dengan aspek kesadaran diri, perencanaan eksplorasi, pembelajaran seumur hidup dan pengembangan jaringan -, buku ini juga dilengkapi dengan contoh-contoh nyata dan kasus-kasus manajemen karier yang ada di sekitar kehidupan kita.

Kehadiran buku ini diharapkan dapat menambah khazanah buku tentang manajemen sekaligus juga kajian psikologi yang dapat dimanfaatkan oleh para mahasiswa, dosen, dan masyarakat umum yang *concern* terhadap pengelolaan dan pengembangan karier. *Career management* dapat menjadi hal yang sangat sulit bagi seseorang yang tidak menyadari peluang yang tersedia atau tidak sepenuhnya menyadari *passion* mereka.

Tulisan kecil tentang manajemen karier ini tentu memiliki banyak kekurangan dan barangkali juga kekeliruan, baik substansi maupun metodologi. Tersusunnya buku ini tidak terlepas dari peran banyak pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para guru-guru penulis yang telah memberikan ilmu dan bimbingan yang sangat berharga yang tidak bisa penulis tuliskan satu persatu. *Allahummarzuqna barakâti 'ulûmihim.*

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh civitas akademika IAIN Palangka Raya, rekan-rekan sejawat di lingkungan IAIN Palangka Raya, rekan diskusi, dan pihak-pihak lainnya sehingga penyusunan buku ini dapat terselesaikan. Penulis menyadari banyak kekurangan buku ini. Besar harapan penulis akan kritik dan saran konstruktif dari para pembaca untuk kesempurnaan buku ini. Akhirnya hanya kepada Allah Sang Pemilik Ilmu kita berharap hidayah dan taufikNya. Semoga bermanfaat.

Palangka Raya, Agustus 2022

Ahmadi & Umami Qudsiyah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
KATA PENGANTAR
DAFTAR ISI
DAFTAR TABEL
DAFTAR GAMBAR
BAB I	PROSES MANAJEMEN KARIR DALAM KEHIDUPAN
	Pendahuluan Pembelajaran Karir
	A. Manajemen Karir
	B. Pengembangan Karir
	C. Perspektif Individu
	D. Perspektif Organisasi
	E. <i>Summary</i>
	REFERENSI
BAB II	KONTEKS DAN TAHAPAN KARIR.....
	A. Karir Protean
	B. Karir Tanpa Batas
	C. Konsep Karir Protean dan Karir Tanpa Batas: Perbedaan dan Kesamaan
	D. Pengaruh Sosial Terhadap karir
	E. Perspektif Perkembangan Karir
	F. Tahapan Perkembangan Karir
	G. <i>Summary</i>
	REFERENSI
BAB III	PEKERJAAN, TANTANGAN KEHIDUPAN DAN PELUANG
	A. Keseimbangan Pekerjaan dengan Kehidupan
	B. Pekerjaan dan Konflik Kehidupan
	C. Tanggapan Masyarakat Terhadap Pekerjaan
	D. Tanggapan Organisasi Terhadap Pekerjaan
	E. Tanggapan Keluarga Terhadap Pekerjaan
	F. <i>Summary</i>
	REFERENSI
BAB IV	MODEL MANAJEMEN KARIR
	A. Gambaran Umum Model Manajemen Karir
	B. Teori dan Penelitian Tentang Proses Manajemen Karir
	C. Manajemen Karir Dalam Kehidupan
	D. Indikator Manajemen Karir yang Efektif
	E. <i>Summary</i>
	REFERENSI

BAB V	PENERAPAN MODEL MANAJEMEN KARIR: PANDUAN EKSPLORASI KARIR.
A.	Tujuan Eksplorasi Diri
B.	Pengumpulan Data Eksplorasi Diri: Langkah 1
C.	Identifikasi Tema Untuk Eksplorasi Diri
D.	Memahami lingkungan kerja
E.	Tujuan Eksplorasi Lingkungan Kerja
F.	Teknik Eksplorasi Kerja yang Efektif
G.	Pedoman Mengatasi Hambatan Eksplorasi Karir
H.	<i>Summary</i>
	REFERENSI

DAFTAR PUSTAKA
----------------	-------

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Delapan Tahapan Perkembangan Menurut Erikson

Tabel 2.2 Empat Tahap Perkembangan Karir

Tabel 3.1 Dukungan Sosial Antara Pekerjaan dan Kehidupan

Tabel 3.2 Kebijakan dan Dukungan Kerja Terhadap Kehidupan dalam Organisasi Formal

Tabel 4.1 Perbedaan Proporsi Karyawan Antara Struktur Organisasi Tradisional dan Baru

Tabel 5.1 Ilustrasi Nilai, Minat, dan Kemampuan Kerja

Tabel 5.2 *Instructions, Items, and Scoring of the HEXACO-60*

Tabel 5.3 Informasi Ilustrasi Relevan Antara Eksplorasi dengan Lingkungan

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Pola Hipotesis Karir dengan Objektif dan Subjektif Elemen
- Gambar 2.1 Kepercayaan Dasar VS Ketidakpercayaan
- Gambar 2.2 Otonomi VS Rasa Malu dan Keraguan
- Gambar 2.3 Inisiatif VS Rasa Bersalah
- Gambar 2.4 Ketekunan VS Rasa Rendah Diri
- Gambar 2.5 Identitas VS Kebingungan Peran
- Gambar 2.6 Keintiman VS Isolasi
- Gambar 2.7 Integritas VS Keputusan
- Gambar 2.8 Diagram Tahapan Kehidupan Daniel J. Levinson
- Gambar 5.1 Model RIASEC (Holland)

BAB I

PROSES MANAJEMEN KARIR DALAM KEHIDUPAN

A. Pendahuluan Pembelajaran Karir

Pada bab ini akan dimulai dengan mengenali dasar-dasar manajemen karir yaitu: a) Keputusan karir tidak hanya berdasarkan pengalaman masa lalu tetapi juga merupakan sebuah visi individu terhadap masa depan; b) Perjumpaan dengan dunia sesungguhnya dapat memberikan pembelajaran tentang diri, apa yang nyaman untuk dilakukan, apa yang dikuasai, dan apa yang benar-benar penting dapat dilakukan dalam pekerjaan baik dalam lingkungan keluarga maupun di masyarakat. Pada kebanyakan kasus, keputusan karir didasarkan pada keyakinan bahwa masa depan dinilai dalam sebuah capaian pekerjaan tertentu, pengalaman organisasi, peluang kerja, dan sebuah penghargaan yang bermakna dan memuaskan. Padahal karir tidaklah terbatas dari beberapa hal tersebut saja, namun karir juga adalah bagaimana seorang individu dapat melewati hambatan-hambatan dalam pencapaian karir, mengatasi lika-liku dalam pencapaian karir dan membedakan pengelolaan karir yang efektif dari yang tidak efektif.

Manajemen karir dalam kehidupan memiliki dua tujuan utama, yang pertama ini dimaksudkan untuk membantu para pembaca dalam memahami prinsip-prinsip manajemen karir yang efektif dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan dan melatih keterampilan dalam manajemen karir. Dalam hal ini, kami menggarisbawahi pentingnya manajemen karir seumur hidup, yang sebenarnya memiliki makna ganda seperti yang kami uraikan di seluruh buku ini. Ini berarti bahwa individu harus mengelola karir mereka dengan matang dalam kehidupan mereka. Pengelolaan yang matang terhadap karir adalah terkait dengan pemahaman tentang dampak karir ke keluarga, komunitas, kepentingan pribadi, serta orang lain dalam kehidupan mereka. Individu harus mengelola karir mereka secara berkelanjutan yaitu sepanjang hidup, tidak hanya ketika awal memilih bidang karir atau profesi. Tujuan yang kedua adalah buku ini juga dirancang untuk membantu manajer di masa mendatang dalam merespon secara konstruktif kebutuhan karir dan untuk membantu spesialisasi sumber daya manusia dalam mengembangkan karir yang efektif dengan sistem manajemen dalam organisasi mereka.

Manajemen karir dalam kehidupan adalah bahwa individu mampu mengendalikan karir mereka dengan efektif. Tidak hanya wawasan yang tajam

tentang diri sendiri dan dunia kerja tetapi juga dalam hal pengambilan keputusan yang disertai dengan keterampilan yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan.¹

B. Manajemen Karir

Pada bab ini, kami telah merangkum beberapa pembahasan terkait pembentukan karir. Pembahasan tersebut di antaranya memuat makna historis dan definisi karir yang lebih cocok atau sesuai dengan peradaban dunia saat ini. Kami juga akan memperkenalkan proses manajemen karir dan cara mengkaji konsep perkembangan karir.

Apa itu Karir?

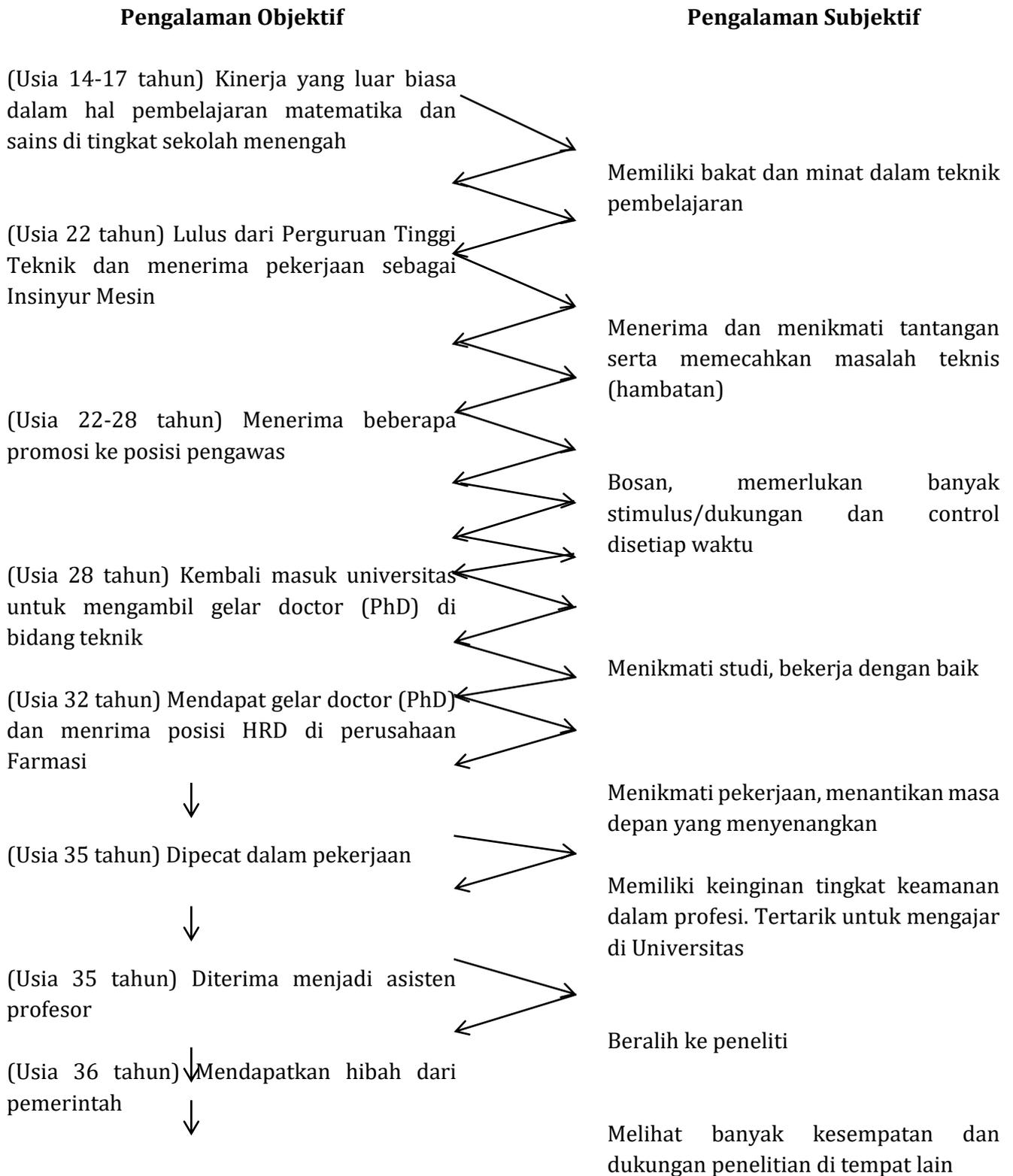
Karir dan manajemen karir adalah dua hal yang berbeda. Namun secara luas, ada dua cara utama cara kita melihat karir. Salah satunya adalah dengan melihat karir sebagai properti struktural dari pekerjaan atau sebuah organisasi. Misalnya, jika dilihat dari pekerjaan: mahasiswa hukum, juru tulis, anggota junior firma hukum, anggota senior firma hukum, hakim, dan akhirnya pensiun. Jika dilihat dari sebuah organisasi: penjualan, produk manajer, distrik manajer pemasaran, manajer pemasaran regional, dan wakil presiden divisi pemasaran, presiden pemasaran.² Dari dua perspektif di atas dapat kita pahami bersama bahwa manajemen karir dalam kehidupan adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan mencakup perjalanan seseorang dalam kehidupan. Greenhaus dalam bukunya menyebutkan dua penjelasan terkait manajemen karir dalam kehidupan yaitu sebagai berikut:

1. Peristiwa atau situasi objektif seperti posisi dalam pekerjaan, tugas atau aktivitas dalam pekerjaan, dan keputusan terkait pekerjaan;
2. Interpretasi subjektif dari peristiwa yang berhubungan dengan pekerjaan seperti: aspirasi kerja, harapan, nilai, kebutuhan, dan pengalaman terkait pekerjaan tertentu.

Greenhaus juga menjelaskan bahwa pengalaman objektif seseorang tidak akan memberikan pemahaman utuh tentang karir. Demikian pula pengalaman subjektif tidak bisa dijadikan salah satu tolok ukur kompleksitas karir seseorang. Jadi dapat dipahami bahwa kedua indikator di atas yaitu peristiwa objektif dan interpretasi subjektif adalah menjadi satu kesatuan atau komponen yang sangat diperlukan dalam ketercapaian manajemen karir. Berikut disajikan gambar pola manajemen karir dari dua indikator manajemen karir menurut Greenhaus:

Gambar 1.1

Pola Hipotesis Karir dengan Objektif dan Subjektif Elemen



(Usia 39 tahun) Berpindah ke Universitas lain

Merasa bahwa berpindah Universitas adalah keputusan yang benar

(Usia 41 tahun) Dipromosikan menjadi Profesor

Merasa ada yang sangat perlu untuk di katakan dan wujudkan

(Usia 44 tahun) Menyelesaikan buku pertama

(Usia 45 tahun) Promosi doktor

Merasa bosan dengan teori. Menginginkan pekerjaannya memiliki dampak praktis

(Usia 48 tahun) Menjadi konsultan aktif

(Usia 52 tahun) Diterima di kursi departemen

Menemukan dan memahami bahwa tugas administrative memotong waktu untuk persolana asmara

(Usia 60 tahun) Kembali mengajar full time

Menyelesaikan buku kedua

(Usia 70 tahun) Pensiun dari Universitas

Capaian karir tidak mengharuskan individu menjadi profesional dalam sebuah pekerjaan atau bahkan organisasi. Namun lebih kepada penentuan karir yang cocok dengan individu tersebut. Karir yang cocok adalah yang membuat individu tersebut mampu mengambil tanggung jawab, memahami, mengejar dan membuat keputusan karir yang konsisten dan bersifat *continue*.

Seperti konsep karir itu sendiri, manajemen karir didefinisikan dalam beberapa cara. Kami melihat bahwa manajemen karir adalah sebagai proses di mana individu mengembangkan, menerapkan, memantau tujuan dan strategi karir.³ Berikut secara singkat manajemen karir digambarkan sebagai proses yang berkelanjutan di mana seorang individu:

1. Mengumpulkan informasi yang relevan tentang dirinya dan dunia kerja;

2. Mengembangkan gambaran yang akurat tentang bakat, minat, nilai, dan gaya hidup yang disukainya serta pekerjaan-pekerjaan, dan organisasi;
3. Mengembangkan tujuan karir yang realistis berdasarkan informasi yang didapat;
4. Mengembangkan dan menerapkan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan karir;
5. Memperoleh umpan balik tentang efektivitas strategi dan relevansi tujuan karir.

C. Pengembangan Karir

Individu akan menghadapi sejumlah tugas dan tantangan perkembangan saat mereka akan mencapai karir. Para ahli pengembangan karir dengan aliran pandangan tradisional berpendapat bahwa individu yang melalui fase karir akan mampu memprediksi karir mereka sendiri sesuai tahap-tahap dan tugas perkembangan karir. Selanjutnya mereka juga menjelaskan bahwa ketidakstabilan ekonomi dan potensi hambatan lain dapat mengganggu kemajuan proses pencapaian karir, sehingga disetiap tahap perkembangan karir individu berpotensi untuk merubah tuntutan atau harapan capaian karir yang sudah direncanakan sebelumnya.⁴

Misalnya, peserta pelatihan yang berusia 25 tahun cenderung disibukkan dengan tuntutan untuk mendapatkan kompetensi, penerimaan, dan kredibilitas di awal karirnya. Orang yang sama di pertengahan karir (usia 50, misalnya) mungkin bergulat dengan keraguan diri terkait pengorbanan yang telah dilakukan selama proses pencapaian karirnya. Pada usia 60 tahun, orang itu mungkin dihadapkan dengan tugas untuk tetap produktif dalam proses capaian karir sehingga memutuskan untuk beralih bidang karir atau profesi yang selanjutnya merencanakan tahap pensiun.

Salah satu tujuan utama dari penulisan buku ini adalah untuk menunjukkan interaksi antara manajemen karir, pengembangan karir, dan kehidupan total seseorang. Jika individu memahami perkembangan tugas karir mereka dan jika mereka bisa menyeimbangkan hubungan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka, mereka akan dapat merumuskan tujuan dan strategi yang paling tepat dalam capaian karir di kehidupan mereka. Selanjutnya dengan melakukan itu, mereka tidak hanya dapat mencapai karir yang sesuai dengan gaya hidup mereka, tetapi juga dapat menciptakan emosi positif terhadap pekerjaan dan juga kehidupan pribadi mereka secara optimal.⁵

Pemahaman tentang manajemen karir ada dua hal. Pertama, ini dapat membantu individu mengelola karir mereka menjadi lebih efektif. Kedua, sebuah

organisasi dapat memperoleh manfaat dari pemahaman keputusan karir dan dilema yang dihadapi karyawan mereka. Di dalam buku ini, kami akan menjelaskan pentingnya manajemen karir baik dari perspektif individu maupun organisasi.

D. Perspektif Individu

Dalam sudut pandang individu, manajemen karir yang efektif adalah yang mampu menstabilkan ekonomi, pengaruh teknologi dan pengaruh global yang terus berubah di tiap era atau masanya. Masa yang berubah dengan cepat akan mempengaruhi kesuksesan dan kepuasan karir individu. Individu yang menjalankan manajemen karir dengan benar akan mampu memahami diri mereka sendiri, dan mengetahui bagaimana cara mendeteksi perubahan dalam lingkungan. Mereka juga akan mampu menciptakan peluang untuk diri mereka sendiri dan belajar dari kesalahan-kesalahan atau hambatan-hambatan yang ditemui selama proses pencapaian karir, sehingga mereka akan mampu dalam mempertahankan kemampuan kinerja secara berkelanjutan.

Perubahan lingkungan yang dibahas sebelumnya tidak hanya menciptakan tingkat ketidakpastian karir yang lebih tinggi bagi individu tetapi juga menuntut keputusan karir dibuat lebih cepat, dan dalam banyak kasus, keputusan karir akan dibuat secara spontan. Munculnya ketidakstabilan ekonomi, ketidakamanan ekonomi yang berkepanjangan, perubahan teknologi yang sedang berlangsung, pengaruh globalisasi, tekanan kehidupan kerja, dan faktor lainnya semua akan membawa tantangan untuk keberhasilan manajemen karir individu. Apalagi jika manajemen karir menjadi kurang terstruktur, maka hal tersebut juga berdampak pada keberhasilan proses capaian karir.

Dalam sebuah organisasi harus lebih responsif terhadap hal-hal di atas karena akan berdampak pada perubahan prioritas bisnis dan fleksibilitas terhadap karyawan dalam organisasi tersebut. Sementara itu fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan kerja adalah keunggulan dalam sebuah manajemen karir yang efektif.⁶ Selain itu, penting untuk memahami semua teknologi dalam menjalankan proses capaian manajemen karir individu.⁷ Setidaknya, dengan manajemen karir berbasis teknologi akan mempermudah individu dalam mewujudkan perencanaan karirnya seperti mengidentifikasi peluang kerja dari postingan-postingan di media elektronik, situs jejaring social yang membuat forum untuk koneksi dan dukungan sosial, berbagi saran, dan mendapatkan nama serta kredensial yang dikenal di dunia luar.

Tekanan lain yang berpotensi menghambat proses manajemen karir yang efektif adalah sifat kontemporer dari karyawan seperti: aktif dan tegas, menuntut

tingkat kontrol yang tinggi atas karir dan kehidupan mereka. Para ilmuwan aliran *behavioral* (perilaku) telah mengamati hal-hal penting berikut ini:

Ekspektasi yang Tinggi

Keinginan akan pekerjaan yang menarik dan bermakna dengan harapan pencapaian karir yang optimal. Karyawan baru dan lebih muda sering kali memiliki ekspektasi yang berlebihan dan tidak realistis tentang pekerjaan. Harapan yang tinggi dapat menghasilkan kemarahan, kekecewaan, dan ketidakpuasan jika pengalaman kerja tidak sesuai dengan nilai dan harapan. Manajemen karir yang efektif dapat memainkan peran yang sangat penting dalam upaya untuk menyeimbangkan antara harapan dan pengalaman.

Otonomi

Salah satu nilai paling signifikan yang dipegang oleh karyawan kontemporer adalah kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan di tempat kerja.⁸ Memiliki kebebasan substansial untuk memilih proyek kerja, memutuskan bagaimana pekerjaan diselesaikan, dan untuk mengatur jadwal kerja sangat penting bagi sejumlah besar karyawan di dunia saat ini. Memang, bagi banyak karyawan, mencapai kinerja yang optimal dalam pekerjaan pada proyek yang menantang dan mandiri dapat menjadi suatu hal yang lebih penting daripada menerima promosi. Salah satu hasil positif dari hal tersebut adalah bahwa mereka memungkinkan untuk memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam memutuskan kapan, dimana, dan untuk siapa bekerja.

Melemahnya Batasan Gender

Pembagian kerja yang tidak seimbang antara laki-laki dan perempuan dalam peran kerja telah menjadi semakin kaku selama beberapa dekade terakhir. Peran gender tidak lagi diperhatikan, perempuan dan laki-laki cenderung melihat jangkauan karir yang jauh lebih luas dan merasa perlu untuk memilih opsi pekerjaan dengan bijak, oleh karena itu penting untuk meningkatkan manajemen karir yang efektif.

Kepedulian terhadap Gaya Hidup

Pencarian pekerjaan yang sifatnya menantang dipercaya bisa mempengaruhi kepuasan keluarga dan kehidupan pribadi individu dalam pencapaian karir. Mendapatkan promosi dan gaji yang lebih tinggi akan berpengaruh pada waktu dan energi yang lebih sedikit untuk keluarga, layanan masyarakat, kebutuhan rekreasi, dan pengembangan diri bahkan mungkin akan

mengarah pada etika dan moral individu.⁹ Walaupun ada beberapa individu yang memiliki perspektif yang berlawanan dengan hal ini seperti menolak promosi atau relokasi dan bahkan enggan untuk bekerja untuk waktu 14 jam dalam sehari karena berkeyakinan bahwa pengorbanan seperti itu adalah sebuah tuntutan kesuksesan karir yang berlebihan.

Di satu sisi, uang, kemajuan, tantangan, tanggung jawab, dan pekerjaan yang menarik adalah hal yang dicari dan dihargai. Di sisi lain, keluarga, komunitas, waktu luang, dan pengembangan diri juga dipandang sebagai kegiatan yang sah dan penting dalam kehidupan. Dalam arti, kemudian, banyak karyawan tampaknya mencari keterlibatan terbatas dengan sebuah pekerjaan. Artinya, mereka menempatkan batasan pada setiap keterlibatan pekerjaan mereka sehingga pekerjaan tidak terus-menerus mengganggu bagian lain dari kehidupan mereka. Keputusan karir harus mempertimbangkan kepuasan pekerjaan, keluarga, dan kebutuhan pribadi. Sangat perlu untuk dipertimbangkan konsekuensi positif atau negatif dalam capaian karir individu. Manajemen karir memang harus tetap dijalankan namun dengan pertimbangan yang memerlukan wawasan dan strategi dalam pengelolaan karir individu secara keseluruhan.

Keragaman Orientasi Karir

Diskusi kami tentang tenaga kerja kontemporer tidak menyiratkan bahwa semua karyawan memegang nilai yang sama dalam mengejar karir. Pada faktanya, ada keragaman yang cukup besar antara orientasi karir karyawan dan nilai-nilai kerja.¹⁰ Sementara beberapa dari kita ada yang mementingkan kemajuan atau kebebasan di atas segalanya, ada pula yang lebih mementingkan kesenangan dalam sebuah pekerjaan. Sebagian juga menempatkan keamanan dan keseimbangan dalam capaian karir di kehidupan mereka.¹¹

E. Perspektif Organisasi

Organisasi memiliki perspektif sendiri dalam memahami karir, kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif tergantung pada seberapa baiknya organisasi tersebut memahami karyawan-karyawan. Kebutuhan karyawan dengan perspektif pekerja dan non pekerja dapat membantu organisasi dalam memajemen karir yang efektif.¹²

Pemilihan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang sukses dimulai dari rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi pegawai baru. Sebuah organisasi perlu peduli dengan cara mengidentifikasi kumpulan pelamar berbakat, memilih pelamar dengan

kemungkinan terbesar adalah sebuah kesuksesan organisasi, dan membawa rekrutan baru dengan cara yang meningkatkan kontribusi mereka ke organisasi. Untuk menyelesaikan tugas-tugas ini, sebuah organisasi harus memahami jenis karir dan jalur yang disediakan serta program karir yang paling diyakininya kondusif untuk kesuksesan dan kepuasan dalam organisasi.

Selain itu, organisasi harus memahami cara pelamar melamar pekerjaan seperti bagaimana mereka melakukan proses pencarian pekerjaan dan bagaimana cara mereka menunjukkan dirinya dalam hal kontribusi yang menguntungkan organisasi. Organisasi harus mengorientasi karyawan baru terkait pemahaman mereka terhadap peran, fungsi, budaya organisasi, dan tugas-tugas dalam organisasi. Sebuah organisasi akan berhasil jika memahami kebutuhan, nilai, dan harapan pelamar kerja atau karyawan baru.

Pengembangan dan Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Banyak organisasi berpendapat bahwa karyawan mereka adalah aset mereka yang paling berharga. Bagaimana bisa, karyawan yang ditempatkan dalam pekerjaan yang tidak sesuai dan dibawah tekanan dapat tumbuh dan berkembang? Hal itu pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja yang buruk atau bahkan mereka akan berhenti bekerja dengan sukarela. Oleh karena itu, hal terbaik dalam kepentingan sebuah organisasi adalah sebaiknya organisasi dapat membantu karyawannya dalam merencanakan dan mengelola karir mereka. Lokakarya perencanaan karir, posting pekerjaan, sistem penilaian kinerja yang mendukung, konseling dan pendampingan karir, dan desain ulang pekerjaan adalah beberapa program pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen karir efektif di sebuah organisasi.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawannya, sebuah organisasi harus memahami tugas-tugas penting yang dihadapi oleh orang-orang pada waktu yang berbeda dalam karir mereka. Program bisa dirancang untuk membantu karyawan dalam proses karir awal mereka. Misalnya menugaskan karyawan belajar untuk menjadi mentor, bisa juga organisasi memfasilitasi konseling pra pension bagi karyawan senior di organisasi tersebut. Program perencanaan karir berguna untuk membantu para karyawan dalam meningkatkan atau mempertahankan kemampuan kerja dan meningkatkan minat dalam pekerjaan.

Selain itu, untuk memastikan pergerakan sumber daya manusia yang stabil, sebuah organisasi perlu memahami dasar di mana karyawan mampu membuat keputusan karir mereka sendiri. Hal tersebut bertujuan agar karyawan memiliki keyakinan bahwa tidak akan menerima promosi atau tugas pekerjaan lain selain

dalam organisasi tersebut. Minat, pertimbangan keluarga, dan pilihan gaya hidup karyawan dapat mengganggu kinerja perusahaan/ organisasi. Kebutuhan organisasi dalam memahami dinamika karir karyawan sangat penting sekali karena pengambilan keputusan karir karyawan yang didukung oleh organisasi akan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri. Sebuah organisasi harus memahami kebutuhan pribadi dan keluarga karyawan sebelum, selama, dan setelah penugasan dalam organisasi.

Manajemen Karir dengan Keragaman Budaya

Fokus peluang karir dalam organisasi mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan teknik penilaian yang adil sehingga kandidat yang akan diajukan untuk dipromosikan atau tugas pekerjaan lainnya akan dinilai berdasarkan kompetensi mereka, bukan berdasarkan jenis kelamin, ras, etnis, usia, atau orientasi seksual mereka.

Responsivitas Terhadap Kehidupan Kerja

Organisasi menyadari bahwa mereka akan kehilangan layanan sumber daya manusia yang berharga jika mereka gagal membantu karyawan mereka mengatasi kesulitan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga atau kehidupan pribadi. Organisasi yang responsif terhadap kehidupan kerja akan memberikan jadwal kerja yang lebih fleksibel, pekerjaan paruh waktu, peluang untuk berbagi pekerjaan, telecommuting, dan pengaturan pengasuhan anak dan orang tua dalam upaya untuk mempertahankan karyawan yang mengalami konflik kehidupan kerja yang luas. Atasan/ pimpinan perlu mempertimbangkan kembali tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan yang mengalami tekanan kehidupan kerja yang ekstensif. Pemahaman tentang tuntutan pekerjaan yang dihadapi karyawan berbeda di setiap perkembangan karir mereka sehingga diperlukan motivasi agar mereka dapat mempertahankan kinerja yang efektif.

F. *Summary*

Organisasi yang modern dikelola oleh kelompok karyawan yang semakin beragam. Dalam kondisi tertentu karyawan ingin mendapatkan lebih banyak keuntungan dari pekerjaannya daripada sekadar uang dan keamanan, serta berharap organisasi dapat memberikan perhatian yang cukup besar untuk menyeimbangkan pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi mereka. Sebagai bagian dari tren yang muncul, karyawan akan lebih tegas dan vokal dalam

menuntut kebutuhan mereka dan berani untuk meninggalkan organisasi yang gagal dalam memberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Selain itu, persaingan internasional, kemajuan teknologi, tuntutan dari investor, efisiensi dan produktivitas organisasi (dalam hal ini sebuah perusahaan) akan menemui berbagai masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia. Prevalensi lingkungan kerja multikultural yang meningkat akan menuntut para karyawan untuk mampu memiliki wawasan baru dan beradaptasi dengan perbedaan tersebut. Tentunya wawasan diperlukan agar dalam multicultural masih memiliki dasar-dasar budaya dalam berperilaku. Meskipun pemahaman karir dalam organisasi ini tidak datang dan selesai dengan sendirinya, namun potensi kegagalan dalam capaian karir dalam organisasi harus diminimalisir yaitu dengan menerapkan prinsi-prinsip manajemen karir.

Karir didefinisikan sebagai pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup perjalanan seseorang dalam kehidupan. Semua karir memiliki pola objektif dan subyektif yang Bersama-sama membentuk dasar karir dalam diri individu. Manajemen karir dipandang sebagai proses pemecahan masalah yang berkelanjutan dengan cara mengumpulkan informasi, kesadaran diri dan lingkungan, sasaran dan strategi pengembangan karir. Proses ini dapat membantu individu menyelesaikan tugas perkembangan karir dan juga menyelesaikan masalah yang mereka hadapi dalam berbagai tahap karir dalam kehidupan secara kesleuruhan. Sangat penting bagi karyawan dalam organisasi mengembangkan pemahaman mereka tentang manajemen karir. Karyawan yang kontemporer cenderung asertif dan vokal menyeru keinginan pemenuhan kebutuhan dan kebebasan dalam hal kehidupan pribadi.

REFERENSI

1. Greenhaus JH, Callanan GA, Godshalk VM. Career Management for Life. Career Management for Life. 2018.
2. Schmitt NW, Highhouse S. HANDBOOK OF PSYCHOLOGY. Second Edi. WEINER IB, editor. Vol. 59, USA;
3. Shafer. Careers And Socialization. *Hisp J Behav Sci*. 1962;9(2):183–205.
4. Jeffrey GH, Callanan GA. Carer Dynamics. 2013;
5. Kopelman S, Feldman ER, McDaniel DM, Hall DT. Mindfully negotiating a career with a heart. *Organ Dyn* [Internet]. 2012;41(2):163–71. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.010>
6. Drenzo MS, Greenhaus JH. Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless world: a Control Theory Perspective. *Acad Manag Rev*. 2011;36(3):567–89.
7. Stone DL, Deadrick DL, Lukaszewski KM, Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Hum Resour Manag Rev*. 2015;25(2):216–31.
8. Van den Broeck A, Ferris DL, Chang CH, Rosen CC. A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *J Manage*. 2016;42(5):1195–229.
9. Greenhaus JH, Kossek EE. The Contemporary Career: A WorkHome Perspective. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*. 2014;1(March):361–88.
10. Rodrigues R, Guest D, Oliveira T, Alfes K. Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? 2015;91:23–5.
11. Schein EH. Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development. *Career Dev Theory Pract*. 1990;(September):207–18.
12. Baruch Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Hum Resour Manag Rev*. 2006;16(2):125–38.

BAB II

KONTEKS DAN TAHAPAN KARIR

A. KARIR PROTEAN

Pada bab ini kami mendefinisikan karir sebagai pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup perjalanan hidup seseorang. Meskipun definisi ini terlihat seperti mudah, ada banyak perbedaan perspektif dan tema di mana karir dapat digambarkan dan dianalisis. Konsep karir terus berkembang seiring zaman, oleh karena itu dalam bab ini kami menyajikan beberapa pandangan terkait karir.

Berdasarkan pandangan tradisional, karir adalah kemajuan/stabilitas, professional, dan sebuah konsep pekerjaan. Jika kita mengambil perspektif yang lebih kontemporer maka karir tidak hanya sebagai kemajuan/stabilitas, dan sebuah konsep pekerjaan saja. Tetapi juga termasuk di dalamnya membahas tentang pengaruh efek sosial dan perbedaan pandangan mengenai kesuksesan karir. Pada bab selanjutnya juga akan dibahas terkait gambaran tentang cara-cara di mana peran pekerjaan dapat memengaruhi satu sama lain (rekan dalam sebuah pekerjaan) dan tanggung jawab setiap individu dalam membuat keputusan karir dalam kehidupan.

Dalam bukunya *Careers in Organizations*, Douglas T. Hall menggambarkan karir protean sebagai pengelolaan karir yang dikelola oleh individu dalam sebuah organisasi dan dikontrol oleh keinginan pemenuhan kebutuhan diri¹. Karir protean dipandang sebagai sebuah kemandirian, fleksibel, mudah beradaptasi, multiguna, dan diprakarsai oleh individu yang mencapai kesuksesan secara psikologis. Sukses karir secara psikologis di sini artinya adalah sukses dalam mencapai tujuan yang secara pribadi bermakna bagi individu itu sendiri. Penelitian terbaru mencoba berfokus pada karir protean yaitu pada karyawan di sebuah perusahaan. Karyawan yang diatur untuk menjalankan karir protean dirancang untuk mampu mencapai kesuksesan yang ditentukan secara subjektif melalui manajemen karir yang otonom. Karyawan dipandu untuk memodifikasi karirnya yaitu yang pertama mengarahkan karir mereka sendiri tanpa bergantung dengan orang lain. Dalam hal ini tanggung jawab serta inisiatif kerja dalam mengeksplorasi pilihan dan keputusan karir harus diambil sendiri tanpa bantuan orang lain. Kedua, karyawan

membuat keputusan karir harus berdasarkan nilai dan tujuan pribadi, tanpa ada paksaan dari orang lain, organisasi, ataupun masyarakat.² Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif karir protean mampu menekan peran aktif karyawan dalam organisasi serta mampu mendefinisikan secara pribadi arti dan kebermaknaan karir dalam kehidupan. Karyawan juga lebih mampu dalam mengambil inisiatif dalam pengelolaan karir mereka.

B. Karir Tanpa Batas (*Boundaryless Career*)

Michael Arthur dan rekan-rekannya memperkenalkan konsep karir tanpa batas pada tahun 1990-an.³ Karir tanpa batas tidak terikat pada organisasi seperti karir protean sebelumnya. Dengan kata lain, karyawan yang mengejar karir dengan perspektif karir tanpa batas adalah karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan (organisasi tertentu) namun melampaui batas ketentuan organisasi. Hal tersebut merupakan penyimpangan norma dan harapan dari organisasi.⁴ Karir tanpa batas memiliki enam elemen atau makna yang berbeda, berikut enam elemen atau makna dari karir tanpa batas tersebut:

1. Sering Berpindah-pindah Majikan

Sering berpindah-pindah majikan adalah ciri-ciri paling umum untuk mengkarakterisasi karir tanpa batas individu. Praktik seperti ini merupakan penyimpangan dalam sebuah organisasi, ditambah lagi jika individu tersebut sebenarnya sudah bekerja sejak lama dengan salah satu majikan namun bekerja lagi dengan majikan lain. Dalam pandangan praktik tradisionalnya pun hal ini dianggap sebuah penyimpangan.

2. Validasi

Validasi di sini adalah karir tanpa batas yang dibenarkan karena pekerjaannya adalah menjalin kerjasama dengan orang lain di luar organisasi atau perusahaan. Contoh dari karir ini adalah misalnya tim TI, pemasaran, atau konsultasi.

3. Jaringan Eksternal

Mempertahankan karir melalui hubungan jaringan eksternal dalam arti bahwa individu bergantung pada hubungan sosial di luar organisasi selain dengan manajer atau mentor mereka.

4. Gerakan Lateral

Gerakan lateral di sini dimaksudkan sebagai perlintasan karir tanpa batas di sebuah organisasi tanpa mempromosikan diri ke organisasi lain.

5. Penolakan Karir

Penolakan karir disini adalah menolak peluang karir karena alasan keluarga atau pribadi.

6. Tidak Bergantung

Pemahaman bahwa karirnya tidak bergantung pada tradisi atau pengaturan karir dalam organisasi.³

Munculnya karir tanpa batas disebabkan oleh perubahan ekonomi dunia (peningkatan persaingan global dan kemajuan teknologi) yang telah menghasilkan perubahan dalam praktik organisasi, seperti akuisisi, reorganisasi, pengurangan, dan pembentukan luas terkait pengaturan alternatif kinerja, di mana semua berada dalam konteks psikologis yang semakin transaksional dengan karyawan. Dengan enam elemen dan penjelasan sebelumnya kita akan lebih bijak dalam memahami jika terjadi kemungkinan besar seperti karyawan yang berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya (sukarela atau tidak sukarela). Karena hal tersebut adalah berkaitan dengan diri pribadi dari kehidupan karir karyawan itu sendiri.

Arthur dan rekan-rekannya mengusulkan bahwa dengan mengejar karir tanpa batas ini memerlukan tiga kompetensi karir atau strategi yang berbeda dari karir tradisional sebelumnya yang mengharuskan mereka mencari jaringan di luar organisasi. Kompetensi yang pertama yaitu individu harus mengetahui mengapa kompetensi berhubungan dengan kesadaran diri, motif, dan tujuan dari pengembangan kinerja (sering dikaitkan dengan profesi, bukan organisasi tertentu) yang dapat memandu pengambilan keputusan karir. Kompetensi yang kedua individu harus mengetahui bagaimana keterampilan, pengetahuan, dan

pengalaman dapat dijadikan modal dalam menjalankan sebuah pekerjaan. Kompetensi yang ketiga adalah individu harus mengetahui siapa yang berkompeten membantu memberikan informasi, bimbingan, dan dukungan dalam mencapai karir. Dengan ketiga kompetensi karir tersebut secara psikologis atau pun fisik, individu akan mampu mengejar karir walaupun dengan pandangan karir tanpa batas (*boundaryless*) karena mereka tetap dapat memperluas pengetahuan, keterampilan, dan membangun koneksi dengan jaringan luar yang lebih luas dan tentunya dengan orang-orang yang berpengaruh terhadap proses capaian karir mereka.⁵

C. Konsep Karir Protean dan Karir Tanpa Batas: Perbedaan dan Kesamaan

Perbedaan antara konsep karir protean dan karir tanpa batas (*boundaryless*) agak sulit untuk dipahami. Namun para ahli sepakat bahwa karir protean dan karir tanpa batas kontras dan sejalan dengan karir organisasi tradisional. Perlu dipahami bersama bahwa karir protean berorientasi pada karir dan bukan menjadi struktur karir itu sendiri. Sedangkan karir tanpa batas adalah berorientasi pada psikologis individu dalam mengarahkan dirinya sendiri dan karir yang didorong oleh nilai dalam mencapai karir.

Terlepas dari perbedaannya, jelas bahwa protean dan konseptualisasi karir tanpa batas tidak hanya mencerminkan perubahan mendasar dalam cara individu melihat karir. Tetapi juga menjelaskan perilaku dan keputusan yang diperlukan dalam pengelolaan karir untuk mencapai kesuksesan karir. Memang, mempertahankan kemampuan kinerja adalah jantung dari pandangan manajemen karir protean dan karir tanpa batas, keduanya memiliki kemampuan dalam beradaptasi dan pengembangan seperangkat keterampilan dalam bekerja. Dalam hal ini, mengadopsi cara pandang atau orientasi dari pandangan karir protean dan karir tanpa batas adalah sangat berguna dalam membantu mengarahkan keseluruhan proses manajemen karir individu di masa yang penuh gejolak dan tidak pasti.

Dengan pandangan karir ini, individu didorong untuk menjadi agen karir mereka sendiri, mengambil cara pandang yang lebih inovatif dari manajemen karir, dan ada sedikit penekanan pada keputusan pindah pekerjaan dalam jangka waktu yang singkat. Selanjutnya, orientasi ini harus menghasilkan lebih banyak aktivitas perencanaan karir yang ekstensif, akumulatif, sosial, dan psikologis yang tinggi

agar menghasilkan kinerja yang optimal baik dalam sebuah organisasi maupun di luar organisasi.⁵

D. Pengaruh Sosial terhadap Karir

Ada banyak hal yang dapat memengaruhi karir kita, ahli teori *social learning* berpendapat bahwa pilihan pekerjaan yang kita pilih adalah sebagian berasal dari perencanaan karir dan sebagian juga tidak berasal dari perencanaan karir. Karir yang tidak berasal dari sebuah perencanaan karir biasanya berawal dari pengalaman belajar yang terjadi saat individu berproses dan melalui berbagai peristiwa serta aktivitas sosial dalam hidupnya.⁶ Hal lain yang dapat memengaruhi karir adalah interaksi keluarga dan latar belakang keluarga. Interaksi dan latar belakang keluarga menurut Greenhaus, *et al* pada gilirannya akan berdampak pada pilihan karir dan aspirasi karir individu. Faktor-faktor dari interaksi dan latar belakang keluarga tersebut di atas mencakup karakteristik individu seperti kepribadian, minat, nilai, kemampuan, dan keterampilan interpersonal, serta sikap dan harapan tentang pekerjaan tertentu. Pengalaman interpersonal dan kelompok dalam lingkungan sosial atau organisasi lainnya seperti sekolah, kelompok masyarakat, klub olahraga, dan lembaga keagamaan semua dapat memiliki pengaruh pada sikap karir yang berkembang pada individu.

Selain itu, faktor yang berada di luar keluarga juga dapat memengaruhi karir individu. Berbagai jaringan sosial dipandang mampu memberikan pengaruh pada keputusan karir seiring bertambahnya usia seseorang. Misalnya, kelompok dan asosiasi perguruan tinggi dapat membantu dalam jaringan, pekerjaan, dan kemajuan karir. Selain itu ada pula peran organisasi profesional dan kelompok industri yang dipercaya dapat memberikan dukungan karir seseorang. Komunitas-komunitas tertentu seperti komunitas golf, tenis, badminton, atau komunitas-komunitas lainnya dapat menawarkan kesempatan untuk terhubung dengan anggota komunitas bisnis yang berpengaruh. Persahabatan yang berkembang dengan rekan kerja saat ini dapat memberikan petunjuk pekerjaan dan saran pekerjaan. Begitu pun dengan seiring perkembangan teknologi, beragam situs jaringan seperti *facebook* dan *linkedin*, dapat memungkinkan seseorang untuk memiliki koneksi profesional yang mendukung eksplorasi karir.

Masing-masing contoh di atas memiliki kesamaan yaitu mengharuskan individu untuk membangun jaringan dengan orang lain untuk menciptakan hubungan interpersonal positif yang dapat berpengaruh terhadap karir mereka di masa depan.⁷ Jaringan yang dibangun berorientasi pada kegiatan-kegiatan dalam

pemeliharaan hubungan, baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat memberikan informasi, pengaruh, bimbingan, dan dukungan karir mereka.⁸ Dengan memiliki jaringan maka akan memungkinkan individu untuk mengembangkan nilai sosial diri yang merupakan sumber daya berharga yang tersedia bagi individu melalui hubungan yang ada dalam jaringan sosial. Salah satu bentuk nilai sosial adalah terjalannya ikatan sosial yang dibangun dengan supervisor, pejabat yang lebih senior, mentor, dan rekan lain di dalam perusahaan.⁹

Pada hakekatnya dengan kita memiliki interaksi sosial yang baik maka akan memberikan akses kepada orang-orang yang berpengaruh, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang dapat membantu kita dalam sejumlah tugas yang berhubungan dengan karir, seperti: mendapatkan informasi tentang lowongan pekerjaan di perusahaan tertentu, mendapatkan wawancara untuk pekerjaan yang tidak diiklankan, atau menerima saran tentang jalur karir yang harus dikejar atau dihindari. Selain itu, seperti yang telah didiskusikan sebelumnya, penggunaan jaringan dan membangun interaksi sosial diidentifikasi sebagai strategi penting (mengetahui siapa) untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan tanpa batas terkait karir.

E. Perspektif Perkembangan Karir

Para ahli karir terdahulu sepakat bahwa anak-anak akan melewati serangkaian periode yang mana setiap rangkaian periode tersebut dapat diprediksi. Prediksi tersebut di antaranya adalah tentang tahapan yang membentuk kepribadian mereka, kecerdasan, dan rasa moralitas sebagaimana mereka harus bersikap nanti ketika menjadi dewasa.¹⁰ Dalam pengertian yang sama, banyak peneliti percaya bahwa kedewasaan juga berkembang dengan cara yang relatif dapat diprediksi, dengan premis bahwa setiap fase kedewasaan memiliki tugas perkembangannya sendiri dan masalah kehidupan dan karir yang perlu ditangani.¹¹

Perubahan ekonomi, sosiologis, demografis, dan global ternyata sangat memengaruhi perkembangan karir. Fase dalam kehidupan yang berbeda pada setiap individu serta bertambahnya usia juga memengaruhi perkembangan karir. Belum lagi dengan keputusan untuk berhenti bekerja sementara baik bagi wanita maupun pria dengan alasan untuk membesarkan anak-anak mereka juga menjadi salah satu faktor penghambat karir. Selain hal tersebut di atas, perubahan sifat, nilai-nilai pribadi, minat, dan motivasi juga mendominasi dalam perkembangan karir individu. Pemahaman tentang tugas dan implikasi perkembangan karir di

setiap tahapan karir dapat membantu individu dalam mengelola karir mereka menjadi lebih efektif dan dapat membantu organisasi dalam mengelola serta mengembangkan sumber daya manusianya.¹²

Pada perkembangan karir, kami masih sepakat bahwa masih menjadi suatu hal penting bagi setiap individu untuk memahami konsep tahapan karir, tahapan penuaan, dan perbedaan generasi. Hal itu karena dapat dijadikan sebagai bahan koreksi tentang bagaimana cara mengembangkan karir yang cocok dalam konteks yang lebih luas lagi dari perkembangan kehidupan karir di masa dewasa. Pada bagian ini, yang pertama akan kita pertimbangkan adalah perbedaan yang dilihat dari perkembangan kehidupan di masa dewasa. Menurut Erik Erikson dan Daniel Levinson bahwa perbedaan usia dan generasi dapat memberikan wawasan tentang perkembangan karir. Artinya dapat kita pahami bahwa dengan membahas secara singkat tentang pengembangan karir maka kita dapat mengeksplor tahap-tahap tertentu dari bagian pengembangan karir.

Pada faktanya, pemuda saat ini memiliki budaya pemikiran bahwa masa dewasa dipandang (dan ditakuti) sebagai periode kemunduran fisik, intelektual, dan emosional. Padahal beberapa penelitian tentang fungsi psikologi dan fisik individu seiring bertambahnya usia menunjukkan bahwa stereotip tentang usia yang ditakuti di atas adalah pemikiran yang tidak berdasar. Memang benar bahwa usia mereka terus bertambah, namun Sebagian besar pekerja yang memiliki usia lebih tua pada faktanya lebih mampu melakukan tugas peran pada pekerjaan mereka bahkan jauh melampaui perkiraan/pemikiran seperti di atas tadi. Selain itu, temuan penelitian juga membantah asumsi bahwa perubahan usia adalah pemicu penurunan kinerja.¹³ Faktanya, pekerja yang lebih dewasa (tua) lebih cenderung lebih setia pada pekerjaannya dan umumnya lebih dapat diandalkan dari pada yang lebih muda.¹⁴

Secara historis, model karir yang paling berpengaruh adalah tahapan karir berdasarkan usia individu. Donald Super mengidentifikasi lima tahapan dalam perkembangan karir yaitu tahap pertumbuhan, tahap eksplorasi, tahap pembentukan, tahap pemeliharaan, dan tahap penurunan. Model karir milik Donald Super ini umumnya mengasumsikan bahwa individu mengejar karirnya secara linear dan berkelanjutan dalam proses capaian karirnya.

Perkembangan Karir menurut Pendekatan Erikson

Salah satu tokoh paling awal dan paling berpengaruh terhadap perkembangan kehidupan karir adalah Erik Erikson. Erikson mengusulkan agar setiap individu terus maju dan melalui delapan tahapan perkembangan psikososial. Setiap tahapan tersebut memiliki krisis atau problem sendiri-sendiri yang mana krisis tersebut menjadi tugas setiap individu untuk dapat menyelesaikannya. Misalnya, pada tahap pertama perkembangan, bayi yang tidak berdaya sepenuhnya bergantung pada orang lain untuk pengasuhan dan kelangsungan hidup. Jika dalam keadaan yang menguntungkan, bayi akan mengembangkan rasa kepercayaan pada orang tua dan orang lain (dalam hal ini pengasuh). Namun jika dalam kondisi yang tidak menguntungkan, anak akan muncul dengan ketidakpercayaan pada dunia yang mungkin nantinya akan menjadi sebuah kesulitan tersendiri dalam setiap fase kehidupan.¹⁵ Berikut disajikan tabel perkembangan karir menurut Erik Erikson:

Tabel 2.1

Delapan Tahapan Perkembangan Menurut Erikson

Tahapan Perkembangan	Usia
1. Kepercayaan dasar Vs ketidakpercayaan	Bayi
2. Otonomi Vs rasa malu dan keraguan	1 – 3 tahun
3. Inisiatif Vs rasa bersalah	4 - 5 tahun
4. Ketekunan Vs rasa rendah diri	6 – 11 tahun
5. Identitas Vs kebingungan peran	Pubertas dan masa remaja
6. Keintiman Vs isolasi	Masa dewasa muda
7. Generativitas Vs stagnasi	Masa dewasa tengah
8. Integritas Vs Keputusasaan	Kematangan (dewasa akhir)

Sumber: Based on Material from the Following: Erikson, E. H. (1963)

Setiap tahapan perkembangan menurut Erikson, rasio pengalaman positif dan negatif dari individu menentukan sifat atau tabiat individu. Menurut Erikson, perkembangan kepribadian seseorang berasal dari pengalaman sosial sepanjang hidupnya sehingga disebut sebagai perkembangan psikososial. Perkembangan ini sangat besar mempengaruhi kualitas ego seseorang secara sadar. Identitas ego ini akan terus berubah karena pengalaman baru dan informasi yang diperoleh dari interaksi sehari-hari dengan orang lain. Selain identitas ego, persaingan akan memotivasi perkembangan perilaku dan tindakan. Secara sederhananya, apabila seseorang ditangani dengan baik, maka ia akan memiliki kekuatan dan kualitas ego yang baik pula. Namun, jika penanganan ini dikelola dengan buruk, maka yang akan muncul adalah perasaan tidak mampu.¹⁶

Erikson memiliki keyakinan yang sama seperti Sigmund Freud. Ia percaya bahwa perkembangan kepribadian seseorang terjadi dalam serangkaian tahapan. Teori ini tidak seperti teori Freud tentang tahapan psikoseksual, teori perkembangan psikososial ini menggambarkan dampak dari pengalaman sosial di seluruh umur. Erikson tertarik pada bagaimana interaksi dan hubungan sosial berperan dalam pengembangan dan pertumbuhan manusia. Setiap tahapan dalam teori Erikson dibangun berdasarkan tahapan sebelumnya dan membuka jalan untuk periode pengembangan berikutnya. Dalam setiap tahap, Erikson percaya bahwa orang mengalami konflik yang berfungsi sebagai titik balik dalam perkembangan. Dalam pandangan Erikson, konflik ini berpusat pada baik perkembangan kualitas psikologis atau kegagalan untuk mengembangkan kualitas tersebut. Selama masa ini, individu memiliki potensi pertumbuhan pribadi yang tinggi, tetapi juga memiliki potensi kegagalan. Jika individu yang bersangkutan berhasil menangani konfliknya, maka muncul tahapan kekuatan psikologis yang akan menolongnya sepanjang hidup. Jika ia gagal untuk berurusan secara efektif dengan konflik ini, ia mungkin tidak mengembangkan keterampilan penting yang diperlukan untuk rasa diri yang kuat.

Erikson juga memercayai bahwa rasa mampu memotivasi perilaku dan tindakan. Setiap tahap dalam teori Erikson. Tiap tahap dalam teori Erikson prihatin/peduli terhadap menjadi kompeten dalam kehidupan (*being competent*). Apabila setiap tahap perkembangan dapat dilalui dengan baik maka individu yang bersangkutan akan memiliki perasaan mampu di mana perasaan ini didasarkan pada kekuatan atau kualitas ego. Apabila tahapan ini dikelola secara lemah, individu tersebut akan merasa ketidakseimbangan dalam aspek-spek perkembangannya.

Tahap pertama dalam teori perkembangan psikososial Erikson terjadi mulai ketika individu lahir sampai berusia 1 tahun, dan merupakan tahap yang sangat penting dalam kehidupan individu. Karena pada masa bayi, individu benar-benar bergantung dan mengembangkan kepercayaan berdasarkan ketergantungannya pada dan kualitas pengasuhan orang dewasa. Apapun yang diperlukan untuk bertahan hidup termasuk makanan, cinta, kehangatan, keamanan dan pemeliharaan. Jika pengasuh gagal untuk memberikan perawatan dan cinta, bayi tersebut akan merasa bahwa ia tidak dapat memercayai atau bergantung pada orang dewasa sepanjang hidupnya. Bila bayi/individu tersebut dapat mengembangkan kepercayaan, ia akan merasa aman di dunianya. Pengasuh yang tidak konsisten, beremosi labil, atau memiliki perasaan tertolak akan berkontribusi pada perasaan tidak percaya anak-anak yang berada dalam pengasuhannya. Kegagalan untuk mengembangkan kepercayaan akan berakibat pada munculnya perasaan takut dan keyakinan bahwa dunia tidak konsisten dan tidak dapat diprediksi.

Tidak ada anak yang mengembangkan perasaan percaya atau perasaan ragu seratus persen. Erikson meyakini bahwa perkembangan yang sukses adalah segala sesuatu mengenai keseimbangan antara dua sisi yang berlawanan. Kalau hal ini terjadi anak mendapat harapan yang digambarkan oleh Erikson sebagai keterbukaan untuk mengalami dan mewaspadaai situasi marah dan berbahaya.

Gambar 2.1

Kepercayaan Dasar VS Ketidakpercayaan



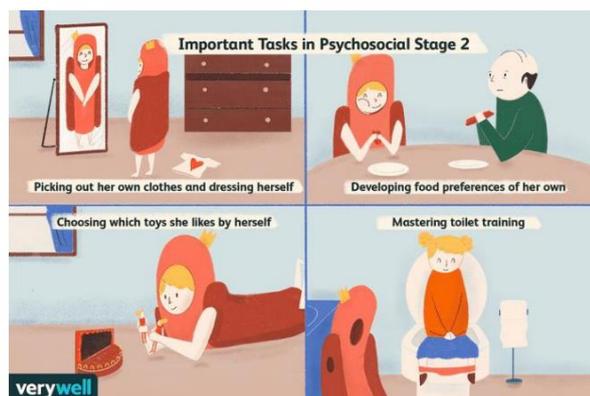
Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Tahap kedua dari teori perkembangan psikososial Erikson adalah pada usia awal kanak-kanak yang berfokus pada pengembangan perasaan kontrol diri yang lebih besar. Pada tahap ini, anak-anak baru memulai sedikit mandiri. Mereka mulai menampilkan tindakan dasar terhadap diri mereka sendiri dan membuat keputusan sederhana terhadap apa yang mereka sukai. Pengasuh dapat menolong anak-anak mengembangkan perasaan otonomi dengan cara memberi kesempatan untuk memilih dan memperoleh kontrol. Sama seperti Freud, Erikson meyakini bahwa latihan ke toilet menjadi bagian penting pada proses ini. Namun, penalaran Erikson sangat berbeda dari Freud.

Erikson percaya bahwa belajar untuk mengendalikan fungsi tubuh seseorang mengarah pada perasaan kontrol dan rasa kemandirian. Peristiwa penting lainnya termasuk memperoleh kontrol lebih terhadap pilihan makanan, mainan dan pakaian yang paling disukai. Anak-anak yang sukses melewati tahap ini secara lengkap merasa aman dan percaya diri, sedangkan mereka yang tidak sukses secara lengkap akan merasa tidak seimbang dan ragu terhadap diri sendiri. Erikson percaya bahwa perolehan keseimbangan antara otonomi dan rasa malu & keraguan dapat mengarahkan anak-anak pada kemauan yaitu keyakinan bahwa anak-anak dapat bertindak dengan niat, alasan dan batasan.

Gambar 2.2

Otonomi VS Rasa Malu dan Keraguan



Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Tahap ketiga perkembangan psikososial adalah usia pra sekolah. Pada titik ini, anak-anak mulai menunjukkan kekuatan dan kendali mereka terhadap dunia

melalui pengarahan permainan dan interaksi sosialnya Anak-anak yang sukses pada tahap ini merasa mampu dan bisa memimpin anak-anak lainnya. Mereka yang mengalami kegagalan untuk memperoleh keterampilan ini akan tertinggal dan merasa bersalah, ragu dan kurang memiliki inisiatif. Bila keseimbangan ideal dari inisiatif individu dan kemauan untuk bekerja dengan orang lain tercapai, kualitas ego yang dikenal sebagai tujuan akan muncul.

Gambar 2.3

Inisiatif VS Rasa Bersalah

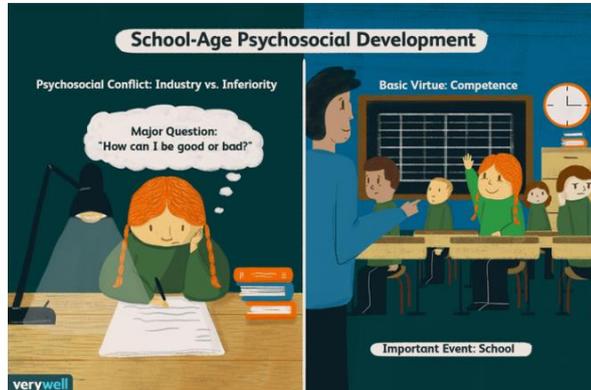


Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Tahap keempat perkembangan psikososial adalah pada usia 5 sampai 12 tahun yaitu pada awal usia sekolah. Melalui interaksi sosial, anak-anak mulai mengembangkan perasaan bangga terhadap kemampuan dan prestasi. Mereka didorong dan diperintahkan oleh orangtua dan gurunya untuk mengembangkan perasaan mampu dan yakin akan keterampilan yang dimilikinya. Mereka yang menerima sedikit atau tidak mendapat dorongan dari orangtua, guru atau teman sebaya akan meragukan kemampuannya untuk sukses. Perolehan keseimbangan secara sukses pada tahap perkembangan psikososial ini menumbuhkan kekuatan yang dikenal sebagai kompetensi, di mana anak-anak mengembangkan keyakinan terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Gambar 2.4

Ketekunan VS Rasa Rendah Diri



Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Tahap kelima perkembangan psikososial terjadi pada usia remaja. Pada usia ini remaja sering mengalami pergolakan. Tahap ini memainkan peran esensial dalam perkembangan perasaan memiliki identitas diri yang akan memengaruhi perilaku dan perkembangan hidup selanjutnya. Selama masa remaja, anak-anak mengeksplor kemandirian dan mengembangkan perasaan terhadap diri sendiri, mereka yang menerima dorongan dan penguatan yang sesuai melalui eksplorasi diri akan memunculkan perasaan diri, kemandirian dan kontrol yang kuat. Mereka yang tetap tidak pasti akan keyakinan diri dan keinginan akan merasa tidak aman dan bingung terhadap diri sendiri dan masa depannya. Ketika psikolog berbicara tentang identitas, mereka merujuk pada semua keyakinan, hal-hal yang ideal dan nilai-nilai yang dapat menolong membentuk dan menuntun perilaku seseorang

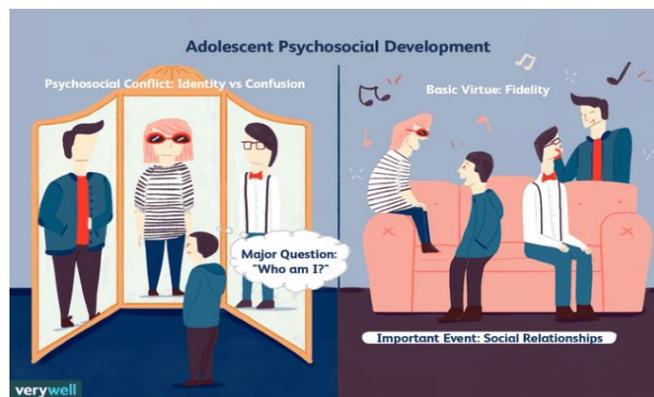
Pencapaian tahap ini secara lengkap menimbulkan ketaatan yang digambarkan oleh Erikson sebagai suatu kemampuan untuk hidup sesuai standar dan harapan masyarakat. Erikson meyakini bahwa setiap tahap dalam perkembangan psikososial adalah penting, ia memberi penekanan khusus pada perkembangan identitas ego. Identitas ego adalah kesadaran diri yang berkembang melalui interaksi sosial dan menjadi fokus utama selama tahap perkembangan psikososial identitas VS kebingungan. Menurut Erikson, identitas ego berubah secara konstan karena pengalaman baru dan informasi yang diperoleh tiap hari melalui interaksi dengan orang lain. Sebagaimana pengalaman baru yang diperoleh

seseorang ia juga menghadapi tantangan yang dapat membantu atau menghambat perkembangan identitasnya.

Identitas pribadi memberikan tiap orang perasaan diri yang terintegrasi dan kohesif yang bertahan sepanjang hidup kita. Perasaan terhadap identitas pribadi terbentuk melalui pengalaman dan interaksi dengan orang lain dan membantu sebagai tuntunan tindakan, keyakinan dan perilaku sepanjang usia.

Gambar 2.5

Identitas VS Kebingungan Peran



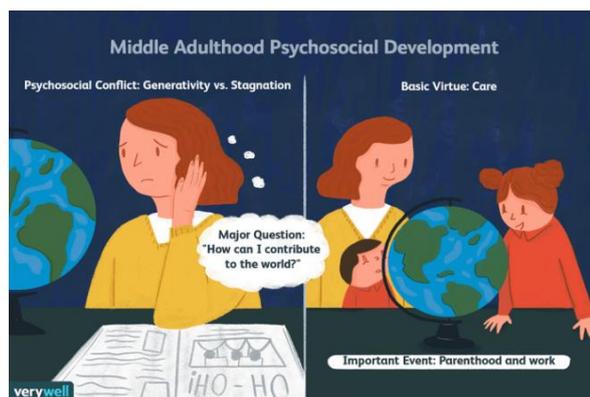
Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Tahap ini meliputi periode dewasa awal ketika orang mengeksplorasi relasi pribadinya. Erikson memercayai bahwa adalah vital bahwa seseorang mengembangkan dan berkomitmen terhadap relasi dengan orang lain. Mereka yang berhasil pada tahap ini akan membentuk relasi yang bertahan dan aman. Setiap tahap membentuk keterampilan yang dipelajari dalam tahap sebelumnya. Erikson meyakini bahwa perasaan yang kuat terhadap identitas pribadi adalah sangat penting untuk mengembangkan hubungan yang akrab. Studi menunjukkan bahwa mereka yang kurang memiliki perasaan terhadap diri sendiri cenderung kurang berkomitmen dalam berelasi dan mereka lebih mengalami penderitaan isolasi emosional, kesepian dan depresi. Resolusi yang berhasil pada tahap ini menghasilkan kebajikan yang dikenal sebagai cinta yang ditandai dengan kemampuan untuk membentuk hubungan dengan orang lain secara bermakna dan berjangka panjang.

Selama masa dewasa, seseorang terus membangun kehidupan yang berfokus pada karir dan keluarga. Mereka yang berhasil selama tahap ini akan merasa bahwa mereka berkontribusi kepada dunia dengan menjadi aktif di rumah dan komunitas. Mereka yang gagal untuk memperoleh keterampilan pada tahap ini akan merasa tidak produktif dan tidak terlibat dalam dunianya. Kepedulian merupakan kebajikan yang dicapai bila tahap ini dilalui dengan berhasil. Orang menjadi bangga akan keberhasilannya, melihat anak-anaknya bertumbuh menjadi dewasa, dan mengembangkan perasaan menyatu dengan pasangan hidup menjadi pencapaian penting dalam tahap perkembangan ini.

Gambar 2.6

Keintiman VS Isolasi



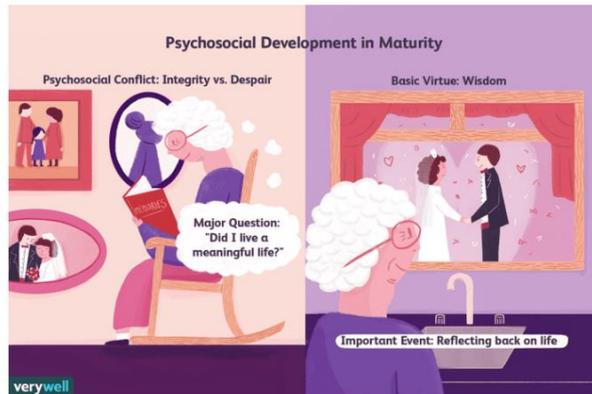
Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Tahap perkembangan psikososial yang terakhir terjadi selama usia tua dan terfokuskan pada refleksi kembali kepada kehidupan. Pada masa perkembangan ini, orang melihat kembali pada kejadian-kejadian dalam kehidupannya dan menentukan apakah mereka Bahagia dengan kehidupannya selama ini atau menyesali hal-hal yang telah diperbuatnya atau tidak diperbuatnya. Mereka yang sukses selama tahap ini akan merasa bahwa kehidupan mereka telah tersia-siakan dan akan mengalami banyak penyesalan. Individu tersebut akan memendam perasaan kepahitan dan putus asa. Mereka yang merasa bangga akan keberhasilannya akan merasa memiliki integritas. Keberhasilan melewati tahap ini berarti mengenang kembali masa lalu dengan perasaan puas dan dengan sedikit

penyesalan. Individu ini akan memperoleh kearifan, bahkan berani menghadapi kematian/ siap berpulang.

Gambar 2.7

Integritas VS Keputusan



Sumber: Kementerian Sosial (LSPS) 2015

Usaha dan Pelayanan Kesejahteraan Sosial bagi Individu yang Mengalami Masalah atau Krisis Perkembangan Psikososial

TRANSAKSI INDIVIDU-INDIVIDU & KELUARGA-KELUARGA DENGAN SISTEM KESEJAHTERAAN SOSIAL		
Kebutuhan (K) & Tugas (T) Dalam Perkembangan Kehidupan	Masalah & Krisis	Pelayanan-Pelayanan Kesejahteraan Sosial Institusional
1. Masa bayi (infancy) 0-3 tahun Dlm keluarga yg mengasuhnya: K= Kasih sayang ortu, perawatan, belajar keterampilan T= Basic trust vs Mis-trust, Autonomy vs Shamedoubt	Kurang mengalami kasih sayang, kehilangan ayah-ibu, penolakan ortu, terlantar, pendidikan, cacat fisik, retardasi mental.	Program peningkatan penghasilan, perawatan kesehatan bagi ibu & anak, pelayanan kesehatan medik. Pelayanan-pelayanan perawatan & perlindungan anak, penempatan / asuhan dlm panti, adopsi.
2. Prasekolah 3-6 tahun Dlm Keluarga dgn anak-anak prasekolah : K= Belajar, sosialisasi, bermain T= Initiative vs guilt	Sosialisasi yang kurang memadai, kurang bimbingan, penyimpangan tingkah laku.	Perawatan kebersihan di sekolah, pelayanan-pelayanan perawatan institusional & pelayanan-pelayanan lain yang dibutuhkan.
3. Masa Sekolah Dasar 6-13 tahun Dlm keluarga dgn anak-anak sekolah: K= Stimulasi sosial & intelektual, mulai mengenal hidup dlm masy. T= Industry vs Inferiority	Kegagalan-kegagalan dalam belajar keterlibatan dalam kelompok yang menyimpang.	Pelayanan bimbingan sekolah, pelayanan rekreasi, pelayanan pengembangan kelompok & pelayanan-pelayanan lain yang dibutuhkan.
4. Masa SLTP & SLTA 13-18 tahun Dalam keluarga dgn anak-anak usia belasan tahun: K= Pencapaian, perpisahan partial dgn orang tua T= Identity vs Identity Diffusion	Krisis identitas, Alienation, Kecanduan narkotik, Kenakalan, tidak dapat menyesuaikan diri di sekolah.	Konseling & persiapan jabatan, pelayanan-pelayanan koreksional, & pelayanan-pelayanan lain yang dibutuhkan.

TRANSAKSI INDIVIDU-INDIVIDU & KELUARGA-KELUARGA DENGAN SISTEM KESEJAHTERAAN SOSIAL

Kebutuhan (K) & Tugas (T) Dalam Perkembangan Kehidupan	Masalah & Krisis	Pelayanan-Pelayanan Kesejahteraan Sosial Institusional
<p>5. Masa Muda 18-21 tahun Dalam keluarga sebagai tempat persiapan keluarga: K = Kesempatan melatih diri menjalankan peranan orang dewasa T = Intimacy vs Isolation</p>	<p>Orangtua tanpa nikah, Terlalu tergantung pada keluarga. Konflik mental, Tak dapat menyesuaikan diri di sekolah, dengan tugas-tugas sekolah, terlibat kejahatan</p>	<p>Konseling pekerjaan dan rehabilitasi jabatan, Nasihat perkawinan, Pelayanan bantuan hukum, Pelayanan probasi dan pelayanan-pelayanan lain yang dibutuhkan.</p>
<p>6. Masa dewasa 21-65 tahun Dlm awal dan pertengahan masa berkeluarga K= Kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri dalam menjalankan peranan-peranan kehidupan T= Generativity vs Stagnation</p>	<p>Keruntuhan keluarga, Perceraian, Kesulitan keuangan atau tak pandai mengatur keuangan, Tak dapat mengatur rumah tangga, Perselisihan orangtua-anak, Kegagalan dalam bekerja, Kecacatan, gangguan kepribadian, Bencana</p>	<p>Pelayanan pengadilan, Pelayanan rumah sakit jiwa dan pelayanan kesehatan mental, bantuan bayi korban bencana, Perawatan kesehatan di rumah sakit/ di rumah, dan pelayanan-pelayanan lain yang dibutuhkan</p>
<p>7. Lanjut Usia 65 tahun ke atas Dlm keluarga lanjut usia/pensiun: K= Kesempatan-kesempatan dalam pengembangan peranan masa lanjut usia T= Integrity vs despair</p>	<p>Hidup menjanda/menduda, Ketidakmampuan kronik atau jompo, Tak mampu menyesuaikan diri sebagai pensiunan, isolasi sosial</p>	<p>Panti Werda, pelayanan-pelayanan yang disediakan oleh perkumpulan wredatama, dan lain pelayanan yang dibutuhkan.</p>

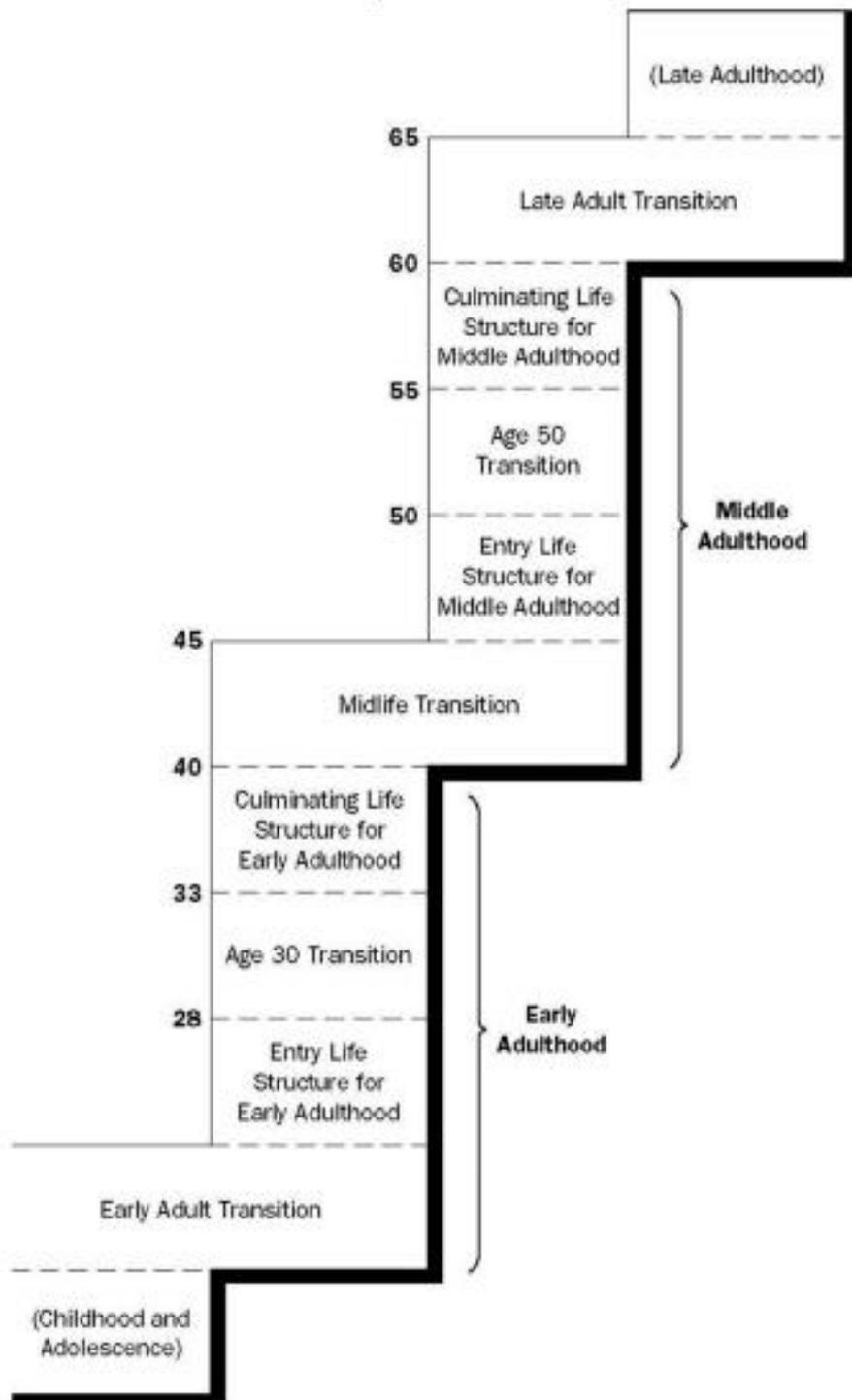
Perkembangan Karir menurut Pendekatan Levinson

Daniel Levinson dan rekan-rekannya memegang peranan penting dalam pengetahuan dan pemahaman keseluruhan perkembangan kehidupan orang dewasa terkait penggambaran jenjang karir. Pada tahun 1970-an, tim peneliti Levinson melakukan wawancara dengan 40 pria kelahiran Amerika berusia 35 dan 45 tahun. Setiap pria yang dijadikan sampel dalam penelitian tersebut terdiri dari (sepuluh orang eksekutif bisnis, sepuluh orang ahli biologi di universitas, sepuluh orang novelis, dan sepuluh orang pekerja industri). Isi wawancara berisi pertanyaan terkait biografis yang bertujuan untuk merekonstruksi kisah kehidupan setiap manusia dari masa kanak-kanak hingga kini. Selanjutnya Levinson juga melakukan penelitian lanjutan dengan melakukan wawancara terhadap empat puluh orang wanita (mulai dari usia 35 – 45 tahun) yang terdiri dari lima belas orang wanita dengan status sebagai orang tua yang tinggal di rumah, lima belas orang wanita yang mengejar karir di perusahaan bidang keuangan, dan lima belas orang wanita yang mengejar karir melalui akademis.

Dari penelitian tersebut Levinson mengusulkan bahwa ada empat era/siklus pada manusia yaitu pra dewasa, dewasa awal, dewasa tengah, dan dewasa akhir. Setiap era terdiri periode stabil dan transisi yang berbeda-beda. Dalam periode stabil, yang biasanya berlangsung selama enam atau tujuh tahun, orang akan mengejar tujuan mereka agar bisa mencapai nilai-nilai hidup mereka yang inginkan. Stabil dalam periode ini bukan berarti periode yang selalu tenang, tetapi mereka stabil dalam arti bahwa mereka berusaha untuk menciptakan gaya hidup yang mereka inginkan. Periode ini biasanya tidak memiliki struktur kehidupan yang bersifat kontinyu, tetapi akan ada periode transisi setelahnya. Periode transisi biasanya berdurasi kurang lebih empat atau lima tahun. Menurut Levinson, masa dewasa awal biasanya dimulai pada akhir masa remaja dan mencapai puncaknya pada pertengahan 40-an dengan penghentian transisi paruh baya. Di awal periode dewasa, biasanya orang-orang yang muncul dari masa remaja akan mencoba untuk menciptakan atau mencari jati diri mereka sendiri dalam pergaulan masyarakat atau kalangan orang dewasa. Dewasa muda perlu memulai dan membiasakan diri untuk berpisah dari orang tuanya, biasanya orang dewasa muda juga akan lebih sering meninggalkan rumah dan menjadi kurang bergantung secara finansial serta emosional pada orang tua. Mereka juga perlu mengambil beberapa langkah tentatif untuk menuju masa dewasa awal dengan membayangkan atau bahkan mencoba peran dewasa dalam beberapa cara. Berikut disajikan diagram tahapan kehidupan menurut Daniel J. Levinson:

Gambar 2.8

Diagram Tahapan Kehidupan Daniel J. Levinson



Source: Based on a diagram originally included in *The seasons of a man's life*, by Daniel J. Levinson et al. (1978). Updated to be consistent with terminology in Levinson's "A Conception of Adult Development," *American Psychologist* 41 (1986: 3-13).

Levinson menganggap pada usia pertengahan 20-an sebagai periode yang stabil di mana orang muda masuk ke dunia orang dewasa, tetapi menghadapi dua tugas yang berpotensi saling bertentangan: (1) untuk menjelajahi (eksplor) masa dewasa dengan mencoba peran yang berbeda (misalnya, pekerjaan, hubungan) dengan mencoba mempertahankan pilihan sendiri; dan (2) untuk menetap dan menciptakan kehidupan yang stabil. Pada masa ini, sebagian orang akan berusaha menuntaskan tugas karirnya yaitu eksplorasi namun masih belum menentukan atau membentuk suatu komitmen yang pasti pada orang lain atau sebuah organisasi. Apapun keputusan yang dibuat dalam periode ini, pasti ada kekurangan. Orang-orang yang menekankan pilihan dan eksplorasi mungkin mulai bertanya-tanya apakah mereka mampu mengembangkan dan mempertahankan hubungan atau relasi tersebut. Orang yang menekankan stabilitas dan komitmen terhadap suatu pekerjaan, sebuah perusahaan, atau orang lain mungkin bertanya-tanya apakah komitmen ini terlalu dini dan terlalu membatasi dirinya sendiri dalam proses mengejar karir.

Dalam model Levinson, seseorang dengan usia akhir 20-an dan awal 30-an adalah periode di mana periode transisi menstimulus penilaian kehidupan seseorang. Ada tiga periode menurut Levinson yaitu periode pertama terdiri dari pemula (fase dewasa awal) di mana seseorang berjuang untuk menjadi dewasa "yang nyata". Sebuah tugas utama fase pemula ini adalah untuk membentuk, memperbaiki, dan mengejar "mimpi", pada fase ini seseorang memiliki pandangan yang kuat tentang bagaimana dia ingin menjalani hidupnya. Mimpi sering memiliki tujuan pekerjaan (misalnya, menjadi pengusaha kaya dan terkenal atau menjadi ilmuwan terkenal di dunia), dan biasanya mimpinya adalah bisa melampaui pekerjaan atau peran seseorang dalam keluarga, komunitas, atau masyarakat yang lebih besar pada umumnya. Pada pertengahan usia 30-an, orang tersebut memiliki dua tugas utama yaitu: (1) untuk membangun peluang atau kesempatan dalam masyarakat dewasa yaitu yang terkait dengan (pekerjaan, keluarga, waktu luang) yang penting bagi orang tersebut; dan (2) untuk "membuat" suatu kemajuan seperti perencanaan sebelumnya dalam upaya membangun kehidupan yang lebih baik. Pada periode ini seseorang akan menuntut dirinya untuk mampu mengejar impiannya dan menjadi manusia dewasa penuh, artinya semua harapan yang direncanakan sebelumnya harus dicapai dalam periode ini.

Menurut Levinson, dewasa tengah dimulai pada awal usia 40-an yaitu usia paruh baya dengan periode transisi. Selama periode ini, kehidupan yang dikejar begitu intens, mungkin disebabkan karena banyaknya gejolak dan penderitaan yang dialami pada periode ini. Levinson dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa

80 persen laki-laki dan 85 persen dari para wanita dari sampel penelitiannya mengalami krisis sedang atau berat selama transisi paruh baya. Kenapa hal tersebut bisa terjadi? Levinson menunjukkan pentingnya tiga faktor terkait. Pertama, pengaruh yang kecil terkait penurunan fungsi tubuh pada kisaran usia 40-an dapat diartikan sebagai hilangnya kekuatan muda dan dapat menstimulus peningkatan kesadaran seseorang akan kematian. Kemungkinan gagal dalam memberikan kontribusi yang besar untuk dunia menjadi sebuah beban yang besar karena sadar bahwa dirinya tidak akan hidup lebih lama pada periode ini. Kedua, adalah berkenaan dengan generasi. Pergeseran biasanya terjadi pada usia 40-an. Orang-orang yang berusia 20-an dan 30-an cenderung melihat seseorang berusia empat puluhan sebagai anggota generasi "tua". Pandangan remaja terhadap orang-orang yang berusia 40-an kebanyakan adalah bayangan bahwa mereka (usia 40-an) orang tua yang sakit-sakitan, bahkan sudah diambang kematian.

Levinson berspekulasi bahwa transisi paruh baya diikuti oleh periode stabil di mana: seseorang harus berusaha untuk menciptakan kehidupan yang memuaskan selama tahun-tahun pertengahan. Periode ini, pada gilirannya, akan diikuti dengan periode awal usia 50-an. Selama waktu tersebut mereka akan bekerja lebih giat dan berusaha menjauh dari isu-isu yang bisa menurunkan atau bahkan mengganggu mental mereka di usia tersebut. Selanjutnya yaitu transisi dewasa akhir (usia 60-65) di mana pada usia tersebut seseorang akan merasa bahwa apa yang belum tercapai pada periode tersebut adalah sebuah keterlambatan dan kelalaian pada masa atau periode sebelumnya yaitu periode atau masa remaja.

Konsep kunci dari model Levinson adalah usulan keberadaan empat era/periode dalam siklus kehidupan manusia di mana sejumlah periode stabil dan transisi memungkinkan individu untuk bekerja dan menyelesaikan tugas perkembangan utamanya di setiap periode. Dengan model Levinson ini, sejumlah pertanyaan yang belum terjawab akhirnya bisa terjawab. Seperti bagaimana pengaruh periode transisi dengan usia seseorang? Apakah urutan dalam setiap periode harus dilewati secara runut ataukah bisa dilewati (dilompati)? Bagaimana periode kehidupan manusia secara keseluruhan? Apakah periode ini berlaku untuk semua gender?

Pertama, Levinson percaya bahwa periode kehidupan berkaitan erat dengan usia. Meskipun peserta dalam sampelnya menunjukkan ada beberapa variasi dalam setiap periode. Levinson percaya bahwa ada korespondensi yang dekat, walaupun tidak sempurna, antara kronologis umur dan periode kehidupan

dalam perkembangannya. Levinson juga percaya bahwa setiap orang akan melewati setiap periode dalam urutan yang tetap. Ini bukan berarti bahwa orang secara aktif atau berhasil menangani setiap tugas perkembangan di setiap periode. Tugas perkembangan akan muncul dengan sendirinya dalam urutan yang tetap. Kemampuan Levinson untuk menggeneralisasi model kehidupan semua orang di semua masyarakat ini pernah dipertanyakan. Namun Levinson berargumen bahwa dia yakin dengan model tersebut karena didukung dengan kutipan literatur dari peradaban Cina, Yunani, dan Ibrani kuno terkait pandangannya tersebut.

Mungkin masalah yang paling menarik dalam model Levinson adalah peran gender pada orang dewasa selama perkembangan hidupnya. Daniel Levinson dan rekan-rekannya percaya bahwa wanita melalui periode perkembangan yang sama dengan pria, meskipun beberapa masalah spesifik mungkin berbeda antara pria dan wanita. Namun, banyak wanita menghadapi hambatan tugas perkembangannya dengan baik dalam mengejar karir walaupun juga dituntut untuk menjadi ibu dari anak-anaknya. Sebagian wanita bahkan menganggap hal ini menjadi suatu pengalaman yang menarik karena melibatkan banyak peran dalam dirinya dalam berproses menyeimbangkan karir, keluarga, dan tentunya peran ganda yang dijalani. Hal ini berbanding terbalik dengan pria yang mana pada masa dewasa pertengahan, mereka akan mengurangi keterlibatan mereka dalam sebuah pekerjaan. Sementara pada masa tersebut, kalangan wanita semakin terlibat dalam sebuah pencapaian profesional yang menjadikan mereka lebih mandiri dan sedikit lebih bebas dari tuntutan perannya dalam keluarga.

F. Tahapan Perkembangan Karir

1. Tahap 1: Pilihan Pekerjaan dan Organisasi

Dari perspektif karir, rangkaian tugas awal dalam tahap ini adalah untuk membentuk dan memperbaiki pekerjaan, menjelajahi kualitas alternatif pekerjaan, mengembangkan setidaknya pilihan pekerjaan yang bersifat tentatif, dan berusaha mengejar jenis pendidikan atau pelatihan yang diperlukan untuk mengimplementasikan pilihan karir. Pencapaian tugas-tugas karir di awal ini membutuhkan banyak wawasan seseorang yaitu di antaranya adalah kemampuan diri, minat, nilai, gaya hidup yang diinginkan, persyaratan, peluang, dan penghargaan yang terkait dengan bidang alternatif pekerjaan.

Memang, untuk orang dewasa yang lebih muda, memilih pekerjaan harus melibatkan pembentukan citra diri dan peningkatan pemahaman tentang dunia kerja. Memilih pekerjaan harus didasarkan pada eksplorasi dan penemuan yang bersifat kontinyu.

Tabel 2.2

Empat Tahap Perkembangan Karir

1.	<p>Pilihan Pekerjaan dan Organisasi</p> <p>Kisaran Usia: Awal 18–30;</p> <p>Tugas Utama: Mengembangkan citra diri di pekerjaan, menilai alternatif pekerjaan, mengembangkan pilihan pekerjaan awal, mengejar pendidikan yang diperlukan, mendapatkan tawaran pekerjaan dari yang diinginkan organisasi.</p>
2.	<p>Awal Karir</p> <p>Kisaran Usia: 25–45;</p> <p>Tugas Utama: Mempelajari pekerjaan, mempelajari aturan dan norma organisasi, cocok dengan pekerjaan yang dipilih dan organisasi, meningkatkan kompetensi, mengejar tujuan karir.</p>
3.	<p>Pertengahan karir</p> <p>Kisaran Usia: 40–60</p> <p>Tugas Utama: Menilai kembali karir awal dan masa dewasa awal, reaf perusahaan atau memodifikasi tujuan karir, membuat pilihan yang sesuai dengan usia dewasa pertengahan, tetap produktif dalam bekerja.</p>
4.	<p>Karir Terlambat</p> <p>Kisaran Usia: 55–Pensiun</p>

Tugas Utama: Tetap produktif dalam bekerja, menjaga harga diri, mempersiapkan diri untuk efektif pensiun, baik secara finansial maupun mental.

Setelah pekerjaan dipilih, rangkaian tugas kedua dalam tahap ini berfokus pada memilih dan memasuki organisasi, dan mendapatkan pekerjaan yang dapat memuaskan seseorang. Karir pada dasarnya adalah bisa menghargai dan memanfaatkan bakat seseorang. Pilihan organisasi dan proses masuk dalam sebuah pekerjaan dapat memakan waktu beberapa bulan dan seringkali tergantung pada jumlah tahun pendidikan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan ketersediaan kesempatan kerja.

2. Tahap 2: Karir Awal—Fase Pendirian dan Pencapaian

Tahap karir ini meliputi dua periode, yang pertama adalah mencerminkan isu-isu dominan dari isu dewasa awal: menemukan peluang untuk diri sendiri di dunia orang dewasa dan berusaha untuk "berhasil" sepanjang perjalanan karir yang dipilih. Setelah fokus pada pekerjaan dan pekerjaan awal, tugas pertama seorang kritikus dari karir awal adalah menjadi mapan dalam karir tersebut. Jika menjadi karyawan baru maka tidak hanya harus menguasai aspek teknis pekerjaannya saja tetapi juga harus mempelajari norma, nilai-nilai, dan harapan organisasi. Dalam periode pendirian awal karir ini, tugas utamanya adalah untuk belajar tentang pekerjaan dan organisasi untuk dapat diterima sebagai kontributor yang kompeten; dengan kata lain, untuk membuat tempat bagi dirinya sendiri atau dirinya dalam pekerjaan dan organisasi.

Mungkin tampak aneh bahwa karir awal dapat diperpanjang hingga usia 45 tahun. Tetapi tahap secara keseluruhan, tahap ini mencerminkan karir awal di mana individu biasanya melanjutkan proses untuk mengejar aspirasi muda yang belum terbebani oleh penilaian ulang yang terkadang akan terasa pada transisi paruh baya. Selain itu, gangguan atau hambatan karir pada tahap ini memiliki tingkat ketidakamanan kerja yang tinggi, dan berpotensi munculnya ekonomi dengan pengaturan pilihan kerja yang tidak permanen. Artinya, bahwa individu mungkin membutuhkan lebih banyak waktu untuk menjadi mapan dalam pekerjaan dan karirnya.

3. Tahap 3: Karir Tengah

Sejumlah tugas pada pertengahan karir tahap ini berbeda dengan tugas pada tahap sebelumnya. Pertama, Levinson memiliki pengamatan bahwa pada tahap ini, individu cenderung mengingat kembali gaya hidup dan tuntutan yang mendominasi dari dirinya di masa lalu atau karir awal. Selanjutnya adalah diperlukan pembentukan jati diri untuk sebuah gaya hidup (dengan implikasi karir) untuk bergerak sepenuhnya ke masa dewasa menengah. Terlepas dari apakah gaya hidup konsisten dengan yang sebelumnya atau hanya merupakan sikap radikal dengan capaian baru dalam karir, yang mana menurut Levinson hal ini juga berkaitan dengan masalah yang dihadapi individu dalam pertengahan karir.

4. Tahap 4: Karir Terlambat

Ada dua tugas utama yang mendominasi tahap ini. Pertama, individu harus terus menjadi kontributor yang produktif bagi organisasi dan mempertahankan rasa percaya dirinya agar tetap bernilai dan martabat. Namun, pemeliharaan produktivitas dan harga diri sering terhalang oleh perubahan dalam individu dan oleh bias atau pengaruh masyarakat atau bahkan orang tua. Kedua, individu di akhir karir harus mengantisipasi dan merencanakan pensiun yang efektif, sehingga pelepasan sebagian atau seluruhnya dari pekerjaan tidak menghancurkan individu tersebut dan pasca pensiun akan tetap bermakna serta memuaskan.

G. *Summary*

Bab ini menyajikan sejumlah perspektif yang berbeda tentang karir dan manajemen karir. Karir organisasi tradisional, adalah di mana seseorang berjuang dan mengharapkan stabilitas pekerjaan, keamanan, dan kemajuan, telah digantikan oleh karir yang sifatnya kurang pasti. Protean, tanpa batas, dan lainnya adalah konsep karir yang memperhitungkan peningkatan ketidakpastian dalam kehidupan pekerjaan. Ini adalah cara yang lebih baru bagaimana sebaiknya individu melihat karir dan kemungkinan pekerjaan yang baik dan cocok untuk dirinya dan juga banyak organisasi (bukan hanya satu atau dua organisasi).

Karir dalam hal ini adalah juga berkaitan dengan hubungan psikologis antara majikan dengan karyawan, bahwa individu akan ditantang untuk mengembangkan berbagai keterampilan yang dapat menguntungkan bagi

organisasi atau perusahaan di mana individu tersebut bekerja. Organisasi atau perusahaan juga memiliki tanggung jawab utama untuk manajemen karirnya.

Bab ini juga mengakui bahwa karir dan pilihan karir tidak terjadi dengan seketika. Institusi sosial, seperti keluarga dan kelompok masyarakat, memiliki pengaruh yang signifikan pada kemajuan karir seseorang. Pengaruh minat, nilai, dan preferensi individu juga berpengaruh terhadap pilihan karir tertentu. Penelitian tentang karir juga mengakui bahwa peran jaringan sosial juga menentukan dalam pengambilan keputusan dan kemajuan karir. Dengan terlibat dalam jaringan sosial, maka secara otomatis individu juga membangun modal sosial yang dapat memberikan akses dengan orang-orang berpengaruh yang dapat membantu individu dalam berbagai tugas yang berhubungan dengan karir.

Konsep karir kontemporer memperluas arti kesuksesan karir. Secara tradisional, kesuksesan karir dilihat secara objektif, dengan hasil nyata seperti: tingkat kompensasi, jabatan, catatan promosi, dan tunjangan eksekutif dilihat sebagai indikator dari kesuksesan. Lebih dari itu, kesuksesan karir adalah komponen subjektif yang mana di dalamnya memiliki sebuah elemen yang mencakup perasaan puas dengan capaian karir serta kehidupannya secara keseluruhan. Perluasan makna kesuksesan karir ini memiliki tuntutan baik dari lingkungan kerja maupun bukan pada lingkungan kerja yaitu bahwa semua harus berjalan dengan stabil dan seimbang baik dari segi organisasi maupun pribadi. Kedua hal inilah yang menjadi tolok ukur capaian keberhasilan karir dalam kehidupan.

REFERENSI

1. Greenhaus JH, Callanan GA, Godshalk VM. Career Management for Life. Career Management for Life. 2018.
2. Dorenzo MS, Greenhaus JH, Weer CH. Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *J Organ Behav*. 2014;
3. Arthur MB. The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Dev Int*. 2014;19(6):627-40.
4. Inkson K. Protean and boundaryless careers as metaphors. *J Vocat Behav*. 2006;69(1):48-63.
5. Defillippi RJ, Arthur MB. The Boundaryless Career : A Competency-Based. *J Organ Behav*. 1994;15(4):307-24.
6. Greenhaus JH, Callanan GA. *Encyclopedia Career Development*. 1st ed. Vol. 59, SAGE Publications. USA: SAGE Publications;
7. Murphy WM, Kram KE. Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Dev Int*. 2010;15(7):637-63.
8. Porter CM, Woo SE. Untangling the Networking Phenomenon: A Dynamic Psychological Perspective on How and Why People Network. *J Manage*. 2015;41(5):1477-500.
9. Gedajlovic E, Honig B, Moore CB, Payne GT, Wright M. Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda. *Entrep Theory Pract*. 2013;37(3):455-78.
10. Theisen S, Erikson EH. *Childhood and Society*. Vol. 12, The American Catholic Sociological Review. 1951. p. 33.
11. Agronin ME. From Cicero to Cohen: Developmental theories of aging, from antiquity to the present. *Gerontologist*. 2014;54(1):30-9.
12. Low CH, Bordia P, Bordia S. What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Hum Relations*. 2016;69(7):1457-81.
13. Finkelstein L, Truxillo D. Age Discrimination Research Is Alive and Well, Even If It Doesn't Live Where You'd Expect. *Ind Organ Psychol*. 2013;6(1):100-2.
14. Vasconcelos AF. Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Rev Gest*. 2018;25(1):102-18.
15. The Life Cycle Completed (Erikson, Erik HomburgerErikson, Joan Mowat) (z-lib.
16. Kementerian Sosial. TAHAP PERKEMBANGAN PSIKOSOSIAL Pokok. *Syria Stud [Internet]*. 2015;7(1):37-72. Available from: https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/li

nk/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~r
eynal/Civil wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-
asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625

BAB III

PEKERJAAN, TANTANGAN KEHIDUPAN, DAN PELUANG

Tantangan pekerjaan dengan kehidupan adalah bagaimana menggabungkan keduanya dengan cara-cara yang baik agar semua menjadi lebih efektif serta tidak mengabaikan kepuasan dalam capaian kehidupan. Jika boleh sedikit melihat bagaimana situasi pekerjaan Anda saat ini, atau jika Anda tidak bekerja, atau bagaimana keadaan orang tuamu saat ini? Bagaimana Anda menanggapi pertanyaan-pertanyaan berikut tentang bagaimana perasaan Anda mengenai keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan?

1. Frustrasi, karena saya tidak memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, teman-teman, komunitas saya, apalagi saya sendiri. Saya merasa seperti sering mengabaikan sesuatu yang penting bagi saya. (atau)
2. Baik-baik saja, karena saya mengetahui tentang cara membagi waktu dengan pekerjaan saya, keluarga saya, teman-teman saya, komunitas saya, dan saya sendiri. Berikut disampaikan hal-hal yang terkait dengan keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan.

A. Keseimbangan Pekerjaan dengan Kehidupan

Terlepas dari popularitasnya di media dan jurnal profesional, gagasan keseimbangan kehidupan kerja sering disalahpahami. Akan sulit jika kita menghabiskan jumlah waktu yang sama persis untuk pekerjaan, keluarga, teman, dan komunitas. Namun juga bukan berarti bahwa kita tidak dapat mencapai kepuasan dan kesuksesan karier dalam kehidupan. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan atau *Work-life balance* didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap waktu pribadi, perawatan keluarga, dan pekerjaan diintegrasikan dengan konflik peran yang minimal.¹ *Work Llife Balance* (WLB) merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan di antara keduanya untuk mencapai keseimbangan.¹

Work Life Balanced (WLB) merupakan bentuk kepuasan individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya. Kemudian Tasnim, Hossain, dan Enam menyebutkan bahwa *Work Life Balanced* merupakan suatu

kondisi di mana seseorang dapat berbagi peran serta merasakan adanya kepuasan dalam peran-peran tersebut yang terlihat dari rendahnya tingkat konflik pekerjaan-keluarga yang terjadi ketika tuntutan kehidupan kerja menimbulkan masalah dalam memenuhi tuntutan kehidupan keluarga.²

Berdasarkan kerangka kerja-keluarga, studi sebelumnya yang dilakukan oleh Staines (1980) mengungkapkan bahwa kendala yang paling sering dialami antara pekerjaan dan domain keluarga adalah persyaratan bersaing untuk waktu. *Work-Life Balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karier dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain. *Work-life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya.³ *Work-life balance* merupakan kondisi di mana individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan.⁴

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karier dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual.⁵ Ada tiga komponen keseimbangan yaitu:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.⁶

Ada empat dimensi dari keseimbangan tersebut yaitu:

1. Pekerjaan mengganggu kehidupan individu yaitu sejauh mana pekerjaannya mengganggu kehidupan di luar pekerjaan individu serta kesulitan dalam mengatur waktu di antara pekerjaan dan kehidupannya.
2. Kehidupan individu mengganggu pekerjaan yaitu sejauh mana pekerjaannya mengganggu kehidupan individu. Ketika seseorang memiliki masalah pribadi apakah dia akan bekerja secara profesional atau dia suka membawa masalah pribadi tersebut ke dalam kehidupan pekerjaan.

3. Kehidupan individu meningkatkan pekerjaan yaitu sejauhmana kehidupan individu meningkatkan pekerjaannya. Misalnya seseorang yang memiliki emosi positif atau perasaan senang juga akan senang ketika bekerja.
4. Pekerjaan meningkatkan kehidupan individu yaitu sejauhmana pekerjaannya meningkatkan kehidupan individu tersebut. Misalnya seseorang mendapatkan reward ketika bekerja.⁷

Terdapat lima strategi dalam membentuk *Work Life Balanced* antara lain:

1. *Alternating*, merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dengan menyusun kegiatan alternatif, seperti melakukan relaksasi di tengah-tengah pekerjaan yang padat.
2. *Outsourcing*, merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dapat mewakili beberapa pekerjaan yang bersifat sampingan atau menjadi prioritas kedua namun tidak lupa memegang pekerjaan wajibnya.
3. *Bundling*, merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan aktivitas secara bersamaan, sebagai contoh menemani anak belajar sambil mengerjakan tugas-tugas kantor.
4. *Tecflexing*, merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga waktu yang digunakan bisa lebih fleksibel.
5. *Simplifying*, merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengurangi beberapa pekerjaan yang kira-kira kurang diperlukan dan didasari oleh pada kebutuhan, nilai ekonomi, serta keuntungan yang akan diperoleh individu.

B. Pekerjaan dan Konflik Kehidupan

Pekerjaan dan keluarga adalah dua area di mana manusia menghabiskan sebagian besar waktunya. Walaupun berbeda, pekerjaan dan keluarga interdependen satu sama lain sebagaimana keduanya berkaitan dengan pemenuhan hidup seseorang. Melalui pekerjaan, seseorang mengubah tidak hanya lingkungan namun juga dirinya, memperkaya dan menumbuhkan hidup dan semangatnya. Sedangkan keluarga dipandang sebagai hal yang pertama dan paling penting dalam *human society*. Keluarga juga dikaitkan dengan kasih sayang di mana seseorang dapat mengembangkan diri dan memperoleh pemenuhan dirinya, serta merupakan tempat yang penting bagi sebuah kebahagiaan dan harapan. Sedangkan

pekerjaan adalah kondisi dan kebutuhan dasar bagi kehidupan keluarga, dan pada sisi lain merupakan sekolah pertama bagi pekerjaan untuk setiap orang. Jadi pekerjaan ditujukan bagi seseorang dan keluarga. Seberapa baik *human society* dengan implikasinya pada bisnis dan perekonomian, tergantung pada keluarga.⁸

Ada beberapa waktu di mana pekerjaan kita bertentangan dengan kehidupan kita. Di saat itulah konflik kehidupan muncul karena kehidupan harus tetap berjalan walaupun kita berada di bawah tekanan sebuah pekerjaan. Bisa saja peran kita di dalam sebuah pekerjaan mengganggu peran kita di dalam kehidupan. Terkadang tanggung jawab kita di sebuah pekerjaan mengganggu keluarga atau kehidupan pribadi kita, hal inilah yang dinamakan konflik pekerjaan terhadap kehidupan, sedangkan jika waktu keluarga atau kehidupan pribadi kita mengganggu pekerjaan kita maka itu dinamakan konflik kehidupan terhadap pekerjaan.

Pada pembahasan ini, kami akan menggunakan istilah konflik pekerjaan terhadap kehidupan ketika mengacu pada gagasan umum tentang konflik antara pekerjaan dan peran kehidupan. Sementara istilah konflik kehidupan terhadap pekerjaan akan kami gunakan ketika mengacu pada gagasan umum tentang konflik antara kehidupan dan pekerjaan. Konflik di sini dibagi menjadi tiga bagian yaitu konflik berbasis waktu, konflik berbasis ketegangan, dan konflik berbasis perilaku.⁹

Konflik berbasis waktu terjadi karena aktivitas yang kita kejar dalam hidup bersaing untuk mendapatkan penghargaan. Waktu yang dihabiskan dalam satu peran umumnya tidak dapat dibagi untuk peran lain. Contohnya, pertemuan bisnis di luar kota atau larut malam di kantor dapat mengganggu makan malam bersama keluarga, orang tua-guru konferensi, atau kegiatan relawan dalam sebuah komunitas. Secara sederhana, mustahil dia akan berada pada dua tempat yang berbeda dalam waktu yang bersamaan.

Contoh lain berdasarkan konflik waktu adalah karyawan yang bekerja berjam-jam, sering bepergian, sering bekerja lembur, memiliki jadwal kerja yang tidak fleksibel, dan mendapatkan dukungan yang kecil dari atasan ataupun rekan kerja. Tekanan waktu yang muncul selain dari pekerjaan juga dapat menghasilkan konflik. Karyawan yang paling banyak mengalami konflik kehidupan ke pekerjaan cenderung memiliki keluarga atau sudah berumah tangga sehingga memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keluarga. Misalnya, mereka sudah menikah atau memiliki pasangan, memiliki anak kecil, memiliki keluarga besar, memiliki tanggung jawab utama untuk pengasuhan anak atau orang tua, atau memiliki pasangan yang memegang pekerjaan yang menuntut, menerima sedikit dukungan

dari keluarga atau teman, atau memiliki komitmen yang tinggi di luar pekerjaan. Semua tekanan ini berpotensi memunculkan konflik dalam keluarga, komunitas, atau kegiatan pribadi, yang dapat mengganggu pekerjaan.

Konflik berbasis ketegangan muncul ketika ketegangan psikologis yang dihasilkan dalam satu peran memengaruhi fungsi kita dalam peran lain. Stres kerja dapat menghasilkan gejala ketegangan seperti: ketegangan, lekas marah, kelelahan, depresi, dan apatis, serta sulit untuk bisa perhatian terhadap pasangan, sulit menjadi orang tua yang penuh kasih, sulit menjadi teman yang pengertian, atau bahkan sulit menjadi sukarelawan yang antusias ketika seseorang depresi, cemas, lelah, atau mudah tersinggung. Konflik pekerjaan ke kehidupan berbasis ketegangan cenderung paling intens bagi karyawan yang mengalami konflik atau ambiguitas dalam peran kerja; yang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan fisik, emosional, atau mental yang ekstensif; lingkungan yang terus berubah; mengerjakan tugas-tugas yang berulang dan membosankan; atau yang menerima sedikit dukungan di tempat kerja. Semua kondisi stres ini dapat menghasilkan "limpahan emosional negatif" dari pekerjaan ke bagian lain dari kehidupan.

Tentu saja, banyak sumber ketegangan yang dapat muncul dari peran di luar pekerjaan. Individu yang mengalami kesulitan dengan pasangan, anak, orang tua, teman, atau anggota komunitas atau organisasi keagamaan mungkin akan menemui dan menyadari bahwa tekanan ini sangat mengganggu kehidupan kerja mereka. Sulit untuk mengabdikan diri sepenuhnya kepada pekerjaan jika kita juga mengalami tekanan yaitu berupa stres keluarga atau stres pribadi.

Terkadang perilaku yang efektif dalam satu peran tidak sesuai dengan peran yang lain. Beberapa ahli menyarankan jika Anda adalah seorang manajer, maka sebaiknya Anda di tempat kerja diharapkan mandiri, agresif, terpisah, dan objektif. Namun jika di tengah-tengah keluarga maka sebaiknya Anda menjadi pribadi yang hangat, memiliki jiwa yang melindungi, penuh perhatian, dan mampu berinteraksi dengan baik di tengah-tengah mereka. Jika hal tersebut tidak mampu dilakukan maka potensi yang muncul adalah konflik antar peran dalam diri. Begitu pula dengan karyawan di sebuah perusahaan, mungkin saja mereka yang menjadi karyawan akan memperlihatkan sikap kerja yang hanya sesuai dengan logika, objektivitas, kekuasaan, dan otoritas yang tinggi. Sikap kerja tersebut sebenarnya tidak sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh keluarga dan teman karena akan dianggap tidak menghargai bawahan.

Berbagai tekanan dapat menghasilkan konflik kehidupan kerja. Beberapa dari tekanan ini menuntut komitmen waktu yang berlebihan, yang mana hal ini

dapat menghasilkan ekstensif stress yang tinggi. Dari mana tekanan ini berasal? Beberapa berasal dari orang-orang yang berinteraksi dengan kita dalam kehidupan kerja dan non-kerja kita, atasan, rekan, mitra, anak-anak, dan teman-teman semuanya adalah yang menuntut kita untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai peran. Contoh konflik, Jika seorang bos bersikeras bahwa kita harus menghadiri pekerjaan dan pertemuan di hari Sabtu, dan pasangan menolak untuk mengubah rencana liburan walaupun satu hari saja, maka kita terjebak di antara dua pilihan tersebut.

Banyak tekanan yang muncul di tempat kerja kita atau bahkan di luar pekerjaan kita. Tekanan itu sebenarnya adalah datang dari harapan dan penempatan diri kita sendiri. Sebagai contoh, karyawan dengan tipe A memiliki kepribadian dan menempatkan diri dengan tekanan yang luar biasa di dirinya sendiri. Dia memilih untuk bekerja dengan waktu yang panjang dan hasilnya adalah dia berhasil menyelesaikan tugas dan perannya di tempat kerja.

Sebagai contoh lagi, karyawan dengan tipe B memiliki kepribadian dan keinginan untuk menjadi pasangan, orang tua, teman, atau tetangga yang sempurna serta dapat memberi tekanan pada kita yang bekerja melampaui batas waktu. Akhirnya dia mampu menjadi pasangan, orang tua, teman, dan tetangga yang sempurna. Dari sini dapat kita pahami bahwa, standar dan kemampuan adalah kita sendiri yang memilih dan mengatur. Kompetensi dalam menjalankan peran adalah diri kita sendiri yang mengatur. Jangan terlalu tinggi dalam menentukan standar dalam kehidupan, karena semakin tinggi standar kehidupan maka akan semakin tinggi pula konflik yang akan terjadi. Banyak tekanan yang muncul di tempat kerja atau dalam kegiatan di luar pekerjaan kita itu disebabkan oleh diri kita sendiri dalam penentuan standar, bukan orang lain.

Ada bukti yang menyatakan bahwa kepribadian kita dapat memengaruhi tingkat konflik antara pekerjaan dan kehidupan. Orang akan cenderung mengalami lebih sedikit konflik kehidupan dan pekerjaan jika mereka menjadi pribadi yang menyenangkan, ekstrovert, terbuka untuk pengalaman baru, optimis, proaktif, percaya diri, dan selalu bisa berpikir positif terhadap kehidupan. Ada kemungkinan bahwa orang dengan kualitas seperti ini adalah orang yang mampu mengatasi lebih banyak tekanan dari berbagai bidang kehidupan karena membuatnya lebih mungkin untuk mendapatkan dukungan dari orang lain dalam hidupnya.¹⁰

Di bawah ini akan disajikan skala yang mengukur konflik kehidupan kerja. Jawaban dengan skor yang tinggi dengan item mencerminkan tingkat konflik kerja-

kehidupan yang relatif tinggi. Oleh karena itu, semakin tinggi skor semakin luas/ banyak konfliknya.

Inventori Konflik Antara Pekerjaan dan Kehidupan

Di bawah ini adalah 12 pernyataan tentang hubungan antara kehidupan kerja Anda dan keluarga, rumah, atau kehidupan pribadi. Tunjukkan persetujuan atau ketidaksetujuan Anda dengan menempatkan nomor yang sesuai di depan setiap pernyataan:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Tidak Pasti/ Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Konflik Pekerjaan ke Kehidupan

1. ___ Jadwal kerja saya sering bertentangan dengan bagian lain dari hidup saya.
2. ___ Setelah bekerja, saya pulang terlalu lelah untuk melakukan beberapa hal yang ingin saya lakukan.
3. ___ Di tempat kerja, saya memiliki banyak pekerjaan yang harus dilakukan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dan itu jauh dari minat pribadi saya.
4. ___ Keluarga saya tidak menyukai kesibukan saya dengan pekerjaan saya ketika saya di rumah.
5. ___ Karena pekerjaan saya menuntut, kadang-kadang saya mudah tersinggung di rumah.
6. ___ Tuntutan pekerjaan saya membuat saya sulit untuk santai ketika saya sampai di rumah.
7. ___ Pekerjaan saya menghabiskan waktu yang ingin saya habiskan bersama keluarga, teman, atau hobi saya.

8. ___ Pekerjaan saya menyulitkan saya untuk menjadi pasangan atau orang tua yang saya inginkan.

Konflik Kehidupan ke Pekerjaan

9. ___ Keluarga atau kehidupan pribadi saya membutuhkan waktu yang sebenarnya ingin saya habiskan untuk bekerja.
10. ___ Kepentingan pribadi saya mengambil terlalu banyak waktu dari pekerjaan saya.
11. ___ Tuntutan keluarga atau kehidupan pribadi saya membuat saya sulit berkonsentrasi di tempat kerja.
12. ___ Terkadang, masalah pribadi saya membuat saya mudah tersinggung di tempat kerja.

Sumber: Modification of a scale initially developed by Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.

Pertanyaan 1-8 mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengganggu keluarga, rumah, komunitas, atau kehidupan pribadi. Pertanyaan 9-12 mengacu pada sejauh mana keluarga, rumah, komunitas, atau kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan.

C. Tanggapan Masyarakat terhadap Pekerjaan

Di beberapa negara berkembang, banyak yang memberikan kebijakan dan mengeluarkan undang-undang terkait bantuan untuk warga negaranya agar mereka dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka.¹¹ Dengan aturan dan kebijakan yang dibuat negara untuk mendukung kehidupan kerja yang substansial ini, maka majikan dapat mengikuti aturan tersebut dengan memberikan kebijakan sebagai dukungan kepada karyawan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.¹²

Ada banyak bentuk dukungan sosial untuk keseimbangan kehidupan kerja, pada bab ini disajikan beberapa dukungan yang paling dominan dan mudah untuk dilakukan agar dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan:

Tabel 3.1

Dukungan Sosial Antara Pekerjaan dan Kehidupan

Jenis Dukungan Sosial	Contoh-Contoh Dukungan Sosial
Dukungan orang tua	
Dukungan Orang Tua 1. Bantuan/ pertolongan dari orang tua	Mendapatkan pertolongan perawatan dari orang tua ketika hamil dan melahirkan (dalam hal ini tidak memerlukan biaya tambahan untuk jasa perawatan)
2. Dukungan Kesehatan ketika hamil, melahirkan, dan menyusui	Mendapatkan dispensasi waktu untuk menyusui bagi karyawan dengan status ibu menyusui, menetapkan larangan untuk memberikan pekerjaan yang dapat membahayakan atau tidak aman bagi karyawan yang hamil atau menyusui
Mandat dan aturan tentang pekerjaan paruh waktu	Hak hukum untuk mengubah pekerjaan penuh waktu menjadi kerja paruh waktu; larangan diskriminasi terhadap karyawan paruh waktu
Pengeluaran anggaran untuk perawatan tanggungan karyawan	Penyediaan layanan pra-sekolah seperti: TK; Asuransi untuk perawatan anak

Aturan tentang liburan atau hari libur	Memberikan dispensasi liburan kepada karyawan dan jaminan pembayaran insentif minimum
--	---

Sumber: The typology and examples of work-life support are based on a discussion in Greenhaus, J.H. & Powell, G. N. (2017). *Making work and family work: From hard choices to smart choices*. New York: Routledge.

Dalam hal ini tidak diharuskan setiap organisasi, instansi, atau atasan, bahkan keluarga untuk mutlak memberikan dukungan seperti yang ada pada tabel di atas. Namun, sebaiknya dukungan-dukungan tersebut perlu dan dapat diberlakukan serta dimasukkan ke dalam undang-undang sebagai dukungan kebijakan publik terkait dengan norma-norma antara pekerjaan dan kehidupan. Di beberapa bagian negara, dukungan sosial seperti di atas juga dapat memberikan dampak negatif, seperti; mengambil dan memperpanjang cuti mencerminkan komitmen bekerja yang rendah, keputusan untuk bekerja paruh waktu memberikan manfaat yang lebih sedikit dan dapat membatasi peluang untuk maju dari pada bekerja penuh waktu.¹³

D. Tanggapan Organisasi terhadap Pekerjaan

Peluang karyawan untuk bisa mencapai keseimbangan yang optimal dalam hidup dipengaruhi oleh organisasi tempat mereka bekerja. Dalam bab ini, akan dibahas tentang upaya organisasi dalam memberikan dukungan terhadap karyawan mereka agar dapat menyeimbangkan pekerjaan ke kehidupan. Secara singkat, bab ini menyoroti cara-cara di mana organisasi dapat memberikan dukungan dalam konteks sistem manajemen sumber daya manusia.

Mengapa Organisasi Harus Memberikan Dukungan?

Banyak pengusaha di luar sana yang menyadari bahwa kepentingan terbaik mereka adalah bisa membantu karyawan-karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Dari sini muncul sebuah pertanyaan, apa yang menjadi alasan sehingga harus ada perubahan sikap atau kebijakan setiap pengusaha di negara ini, agar mereka bergeming dengan keharusan dukungan sosial terhadap karyawan-karyawan mereka?

Pertama, lebih banyak karyawan yang berjuang untuk menyeimbangkan pekerjaan, keluarga, dan komitmen pribadi mereka dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Seperti yang dibahas sebelumnya, munculnya gaya hidup berpenghasilan ganda dan banyaknya rumah tangga dengan orang tua tunggal yang mengharuskan orang tua untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dengan keluarga dan tanggung jawab pribadi mereka. Belum lagi tuntutan dari karyawan yang menginginkan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan karena mereka telah banyak berkorban dalam karier dan proses capaian hidup. Jika tidak segera diselesaikan maka akan berdampak pada penolakan karyawan terhadap promosi, relokasi, dan pekerjaan dengan tekanan yang berpotensi berdampak pada problem kehidupan pribadi mereka.

Jika hal ini dibiarkan terus menerus tanpa ada solusi maka akan membawa dampak negatif seperti kinerja karyawan yang buruk pada organisasi. Ada banyak wanita muda berbakat yang memiliki kinerja yang bagus namun mereka harus meninggalkan pekerjaan mereka setelah mereka melahirkan anak. Hal ini sebenarnya dapat merugikan organisasi karena membuang sebuah peluang besar. Peluang tersebut tidak akan terbuang jika organisasi memiliki kebijakan dan dukungan sosial terhadap karyawan seperti contoh di atas. Setiap wanita yang berbakat pasti memiliki keinginan untuk melanjutkan karier mereka, namun tidak dengan aturan organisasi yang memperkerjakan mereka 50-60 jam per minggunya, belum lagi dengan ketentuan perjalanan dinas di jadwal-jadwal tertentu. Menjadi sebuah pukulan terbesar bagi pengusaha yang telah menginvestasikan waktu dan uangnya tetapi dihadapkan pula dengan biaya perekrutan serta pelatihan ulang untuk menggantikan karyawan yang telah memutuskan untuk berhenti tadi.

Dilihat dari fakta yang ada, jumlah perempuan yang menerima gelar sarjana, magister, hukum, dan kedokteran semakin meningkat. Pengusaha di masa kini sebenarnya telah menemukan bahwa banyak kandidat-kandidat berbakat yang dapat direkrut ke dalam perusahaan atau organisasinya. Namun sedikit sekali yang memandang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan mereka. Selain itu, fakta lainnya adalah bahwa banyak pasangan yang dua-duanya memutuskan untuk bekerja sehingga mereka kesulitan dan bahkan kehilangan waktu untuk anak-anak mereka. Keseimbangan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga dan pribadi ini berpotensi memunculkan konflik sehingga berakibat munculnya tingkat stress yang tinggi pada tiap pasangan yang semuanya memutuskan untuk bekerja. Belum lagi masalah biaya yang dikeluarkan juga tinggi karena kurangnya dukungan sosial dari keluarga, kedua hal ini dapat mengurangi produktivitas kinerja mereka dalam organisasi. Banyak pengusaha yang berasumsi

bahwa karyawan yang ideal dan profesional adalah karyawan yang mampu mencurahkan banyak waktunya untuk keperluan dan penyelesaian proyek organisasi (termasuk malam hari dan akhir pekan). Asumsi ini didasarkan pada keuntungan yang diperoleh organisasi dan kemajuan karier karyawan.

Berikut ini dirangkum berbagai kebijakan dukungan kerja pada organisasi untuk menganggapi isu-isu yang dibahas sebelumnya. Kebijakan dukungan kerja ini diklasifikasikan menjadi empat kategori yaitu dukungan terhadap persalinan dan peran ayah di dalamnya, perawatan kesehatan, fleksibilitas, dan informasi sosial.

Tabel 3.2

**Kebijakan dan Dukungan Kerja Terhadap Kehidupan
dalam Organisasi Formal**

<i>Dukungan Persalinan dan Peran Ayah (Suami)</i>	<i>Dukungan Perawatan Kesehatan</i>	<i>Dukungan Fleksibilitas</i>	<i>Dukungan Informasi Sosial</i>
Pembayaran atau Asuransi persalinan	Informasi rujukan tempat penitipan anak	Waktu yang fleksibel	Program bantuan untuk karyawan
Pembayaran atau insentif ayah/suami selama membantu persalinan ibu/isteri	Tempat/Pusat Penitipan Anak	Memangkas jam kerja di weekend	Workshop dan seminar
Cuti melahirkan untuk	Bantuan keuangan untuk penitipan anak atau	Bekerja jarak jauh (online)	Komunitas (dukungan komunitas)

perawatan prenatal	perawatan lansia		
Penyediaan fasilitas perawatan	Bantuan perawatan anak sakit	Mengurangi beban kerja (pekerjaan paruh waktu)	Dukungan hotline
Pembatasan shift kerja, jam lembur, dan pekerjaan yang berbahaya atau tidak aman untuk ibu hamil atau karyawan yang sedang dalam masa pemulihan kesehatan	Rujukan perawatan lansia	Mengambil cuti dan mengolah sistem karier lebih fleksibel, job sharing	

Sumber: This table was reproduced from Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2017). *Making work and family work: From hard choices to smart choices*. New York: Routledge.

Dukungan untuk maternitas dan paternitas adalah dukungan untuk karyawan dalam hal penyediaan waktu sebagai bentuk dukungan terhadap perawatan kesehatan prenatal atau perawatan ibu dengan bayi baru lahir atau menyusui. Dukungan selanjutnya yaitu terkait pemberian informasi dan rujukan untuk tempat penitipan anak dan perawatan lansia. Informasi dan rujukan ini disertai pula dengan pendampingan dan pemberian tunjangan selama mendapatkan perawatan. Dengan dukungan seperti ini maka akan memberikan sedikit kelapangan waktu bagi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal di sebuah perusahaan atau sebuah organisasi.

Pemberlakuan bekerja dari rumah juga bisa diterapkan dengan syarat-syarat tertentu untuk mengurangi beban karyawan sehingga tuntutan peran dalam keluarga juga dapat terpenuhi dengan baik tanpa mengabaikan tanggung jawab kerja di kantor. Bentuk tambahan dukungan fleksibilitas lainnya adalah ketentuan terkait kemungkinan karyawan untuk mengejar karier (studi lanjut) sesuai dengan promosi yang ditawarkan pihak organisasi. Selanjutnya adalah dukungan informasional dan sosial di mana dukungan ini terdiri dari berbagai program. Program-program tersebut seperti pemberian informasi, saran, konseling, dan bantuan tentang masalah baik itu masalah di tempat kerja maupun di dalam keluarga.

Selain itu, peran supervisor dalam membina karyawan sangat penting, karena dengan dukungan dari supervisor di dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan pengembangan sumber daya manusia tanpa mengabaikan keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi karyawan.¹⁴ Leslie Hammer dan rekan-rekannya mengidentifikasi empat jenis bantuan yang diberikan oleh supervisor dalam mendukung keluarga. Pertama, dukungan emosional seorang supervisor termasuk dukungan yang menunjukkan kepeduliannya pada karyawan dan perasaan mereka. Kedua, menyediakan lingkungan yang nyaman dan mendukung di mana karyawan dapat dengan bebas mendiskusikan masalah pribadi dan keluarga yang menjadi perhatian mereka. Ketiga, dukungan yang berupa bantuan seperti mengizinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja (mengambil cuti, bekerja dari rumah) dengan syarat-syarat tertentu. Keempat, supervisor mendukung karyawan dalam pembentukan/model perilaku karyawan.¹⁴

E. Tanggapan Keluarga terhadap Pekerjaan

Globalisasi yang telah terjadi saat ini telah menyebabkan dua kecenderungan penting dalam dunia bisnis dan organisasi, yaitu semakin meningkatnya persaingan dan terjadinya diversitas tenaga kerja. Diversitas di tempat kerja tersebut mengarah pada perbedaan-perbedaan di antara karyawan atau para calon anggota organisasi yang meliputi jenis kelamin, ras, umur, agama, latar belakang budaya, kapasitas fisik, sexism, dan pendidikan serta status perkawinan.¹⁵

Hal ini sejalan dengan terjadinya fenomena semakin meningkatnya tingkat partisipasi kerja wanita dan peran pekerja wanita dalam dunia bisnis. Arah perkembangan pekerja wanita tersebut menunjukkan eskalasi peningkatan yang

cukup berarti secara kuantitatif. Sedangkan secara kualitatif, perkembangan karier pekerja wanita ke dalam tugas-tugas manajerial yang secara tradisional menjadi posisi pekerja laki-laki, menjadi nyata adanya. Terjadinya perubahan demografi tenaga kerja yaitu meningkatnya jumlah wanita bekerja telah melahirkan tuntutan-tuntutan yang lebih kepada organisasi atau perusahaan, yang harus segera direspon oleh perusahaan atau organisasi tersebut dengan memilih kebijakan-kebijakan yang dapat diadaptasi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan khususnya karyawan wanita. Hasil penelitian Cox dan Blake (1991) dalam Shellyana (2002) menunjukkan bahwa wanita lebih tinggi probabilitasnya dalam cuti bekerja dan tingkat turnover, dibandingkan pria. Hal ini mengakibatkan mereka tidak mempunyai kesempatan pertumbuhan karier dan tidak memiliki kepuasan dalam perkembangan pekerjaannya. Menurut Greenberg dan Baron (2003), kaum wanita dan kelompok minoritas merasa lebih tidak terpuaskan dengan pekerjaannya dibandingkan dengan kaum pria dan kelompok mayoritas.

Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah konflik keluarga-pekerjaan, keterlibatan pekerjaan, dan tekanan pekerjaan.¹⁵ Menurut Malthis dan Jackson (2001), untuk wanita bekerja yang juga adalah ibu yang mempunyai anak, kurangnya keseimbangan antara kerja dan keluarga mempunyai pengaruh yang berarti terhadap ketidakhadiran dalam bekerja. Konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga dapat mengakibatkan rendahnya *job satisfaction*, meningkatkan absenteeism, menurunkan motivasi karyawan, dan dalam jangka waktu tertentu dapat mengakibatkan turnover.¹⁶ Keterlibatan terhadap pekerjaan dirasa telah menjadi sesuatu yang penting bagi karyawan termasuk karyawan wanita. Hal ini didasarkan pada semakin meningkatnya kualitas karyawan wanita dalam dunia kerja. Beberapa studi menunjukkan bahwa wanita tidak berbeda prestasinya dengan pria, bahkan banyak yang mempunyai prestasi yang lebih baik daripada pria (Arief Failasuffudien, 2003), sehingga dibutuhkan dorongan dan kepercayaan yang tinggi dari perusahaan dan kesadaran dari karyawan itu sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Individu yang terlibat pada pekerjaannya menunjukkan kondisi berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi dirinya, sehingga cenderung puas pada pekerjaannya. Menurut Luthans (1995) dan Robbins (2003), karyawan yang mempunyai keterlibatan pekerjaan yang tinggi mempunyai absensi kerja dan tingkat permohonan berhenti yang rendah. Tekanan pekerjaan yang tinggi akibat semakin ketatnya persaingan akan membuat

karyawan lebih cepat mengalami stress dan kepanikan, sehingga tidak dapat menikmati pekerjaannya lagi. Kepanikan yang berlebihan lebih banyak dialami oleh wanita karena wanita cenderung lebih emosional sehingga menjadi tidak rasional (Elzi SM, 2002).

Konflik dalam kehidupan manusia termasuk organisasi seringkali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Sejarah umat manusia nampak diwarnai berbagai macam konflik, baik antarindividu, kelompok maupun individu di dalam kelompok. Seringnya dalam suasana konflik tidak ada penanganan atau pengelolaan sehingga yang terjadi konflik biasanya tidak selesai-selesai atau selesaipun masih terdapat konflik semu yang sewaktu-waktu dapat muncul kembali.

Edgar H. Schein (dalam Kinicky, 2001) berdasarkan penelitiannya melaporkan bahwa muncul konflik berasal dari sejumlah masalah-masalah yang saling menarik di dalam masing-masing kelompok yang bersaing. Sewaktu persaingan berlangsung, masing-masing kelompok menjadi semakin kohesif, perbedaan-perbedaan yang muncul sementara waktu dilupakan dan loyalitas yang semakin tinggi meningkat. Salah satu konflik di sebuah organisasi atau perusahaan adalah konflik pekerja dan keluarga. Konflik tersebut akan menimpa terhadap seorang pekerja wanita, terutama jika kedua pasangan tersebut bekerja. Pasangan suami istri yang keduanya bekerja telah meningkatkan hubungan ketergantungan antara pekerjaan dan keluarga. Kondisi ini akan menciptakan terjadinya konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga atau yang disebut *workfamily conflict* (WFC). WFC yaitu suatu kondisi di mana terjadi konflik karena tekanan peran dari pekerjaan dan keluarga yang satu sama lain tidak selaras (Abbot et al., 1998). Konflik ini ditandai dengan kurangnya keselarasan antara pekerja dan tanggungjawab keluarga mereka dengan sasaran-sasaran organisasi. Keadaan seperti ini menjadi isu yang semakin penting untuk diperhatikan oleh perusahaan baik di negara maju maupun berkembang (Yang et al., 2000).

Konflik pekerjaan-keluarga sebagai suatu bentuk konflik antarperan di mana tekanan-tekanan peran pekerjaan dan keluarga saling tidak selaras satu sama lain dalam beberapa hal, di mana partisipasi dalam salah satu peranan tersebut menjadi lebih sulit disebabkan tuntutan untuk berpartisipasi dalam peranan yang lain.¹⁷ Misalnya, semakin banyak pria yang mengalami tuntutan dalam peran pekerjaan mereka bertentangan dengan tanggung jawab yang seharusnya mereka lakukan di rumah. Pekerjaan-pekerjaan yang menantang, sering melakukan perjalanan jauh dan jam kerja yang lama, dapat dengan mudah menimbulkan

konflik dengan tekanan-tekanan dan keinginan-keinginan untuk ikut serta dalam aktivitas keluarga. Pasangan suami istri yang sama-sama berkarier akan lebih banyak mengalami konflik peran.¹⁸ Menjadi suatu keluhan umum bahwa wanita seringkali merasakan kesukaran untuk dapat mengkombinasikan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Greenhaus et al., (1999) mengidentifikasikan 3 (tiga) tipe utama mengenai konflik pekerjaan-keluarga, yaitu konflik berdasarkan waktu (*time-based conflict*), konflik berdasarkan ketegangan (*strained-based conflict*), dan konflik berdasarkan perilaku (*behavior-based conflict*). Konflik berdasar waktu terjadi karena waktu yang digunakan dalam satu peran tidak dapat digunakan untuk peran yang lain. Misalnya, rapat bisnis di luar kota atau rapat senja hari dapat menimbulkan konflik dengan jadwal makan malam keluarga atau pertemuan orangtua murid dan guru sangat tidak mungkin berada dalam dua tempat dalam waktu yang sama. Konflik berdasarkan ketegangan di mana seringnya berkaitan dengan “beban yang terlalu berat/berlebih (overload)”.

Beban lebih adalah sebuah komponen utama dari konflik pekerjaan-keluarga, yang muncul ketika tuntutan total terhadap waktu dan tenaga yang berhubungan dengan peran pekerjaan dan keluarga yang ditentukan terlalu besar untuk melakukan perannya secara memadai.¹⁷ Teori tentang kelebihan beban (overload) dan gangguan (interference) dapat digunakan untuk memprediksikan bahwa semakin tinggi konflik pekerjaan akan mempertinggi konflik pekerjaan-keluarga (Greenhouse & Beutell 1985; Kopelman et al., 1983). Karasek (dalam Duxbury & Higgins 1992) mengemukakan model dua dimensi dari ketegangan kerja yang mengetengahkan struktur untuk memahami bahwa ketidakmampuan untuk merelokasikan waktu dan energi akan memengaruhi hubungan konflik pekerjaan dengan konflik pekerjaan-keluarga. Tipe konflik yang ketiga adalah konflik berdasarkan perilaku (*behavior-based conflict*). Konflik ini berkaitan dengan “keterlibatan keluarga”. Keterlibatan keluarga (*family involvement*) didefinisikan dengan seberapa besar seseorang akan memihak secara psikologis dalam perannya sebagai pasangan suami atau istri ataupun sebagai orang tua (Greenhaus & Beutell, 1985). Keterlibatan keluarga ini dapat diketahui dari persepsi seseorang bahwa dirinya merasa mengalami peristiwa penting ketika dilibatkan dalam keluarganya. Keterlibatan seseorang yang berperan sebagai orang tua dapat diketahui dari persepsi bahwa dirinya mengalami peristiwa penting ketika melibatkan anak-anaknya, sehingga membuat sebagian perhatiannya tercurah pada kehidupan anak-anak dan keluarga. Keterlibatan seseorang yang berperan sebagai suami atau istri diketahui dari persepsi mereka bahwa dirinya mengalami peristiwa penting ketika melibatkan pasangan perkawinannya,

sehingga membuat sebagian perhatiannya berpusat pada kehidupan sebagai pasangan suami atau istri dalam keluarga.¹⁹

Keterlibatan keluarga secara teoritis akan mampu mengurangi munculnya konflik pekerjaan-keluarga, namun dalam beberapa studi (Aini, 2002) ditemukan berpengaruh positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin terlibat dalam keluarga bahkan akan semakin meningkatkan konflik. Dalam beberapa konsep yang peneliti temukan bahwa, konflik pekerjaan-keluarga dapat dipengaruhi oleh dukungan keluarga dan tekanan/tuntutan keluarga.

Kajian tentang permasalahan gender di Indonesia, sampai sekarang hegemoni pandangan mengenai pertama wanita sebagai ibu rumah tangga masih teramat kuat, sehingga baik pemerintah maupun media masa terus-menerus berbicara mengenai peran ganda, padahal jika wanita masih harus membagi hidupnya menjadi dua, satu di sektor domestik dan satu lagi di sektor publik, maka menurutnya laki-laki yang mencurahkan perhatian sepenuhnya pada sektor publik akan selalu memenangkan persaingan di pasaran tenaga kerja (Ihromi, 1990). Tampaknya mustahil untuk mengatasi permasalahan gender ini hanya dari sudut pandang wanita, atau dengan kata lain hanya dengan berusaha merubah wanita sebagai individu saja dan juga masalah tidak akan selesai hanya dengan menyalahkan laki-laki.

Di sisi lain, sebagai budaya kolektif dan orientasi peran gender yang tradisional, perempuan di Indonesia dihadapkan dengan tuntutan untuk membawa tanggung jawab yang lebih besar dalam kehidupan rumah tangga. Hasil dari diskusi kelompok fokus mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan yang memberatkan mereka di antaranya adalah seringnya rapat setelah jam kerja, kurangnya sistem pendukung administrasi yang handal, kepemimpinan yang tidak efektif dalam organisasi, dan rekan kerja atau bawahan yang tidak terampil, sedangkan untuk tuntutan keluarga di antaranya: tentang perawatan dan pendidikan anak, ketimpangan distribusi tugas domestik dengan pasangan, pembantu rumah tangga yang tidak tersedia atau tidak kompeten (Astuti & Rijanti, 2012).

Sektor jasa pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit semakin tumbuh dengan tuntutan persaingan yang sangat tinggi menuntut para karyawannya untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas, agar dapat eksis. Pegawai rumah sakit saat ini sangat berbeda dengan pegawai rumah sakit 10 tahun yang lalu, di mana tuntutan terhadap pekerjaan belum begitu terasa. Ditambah lagi dengan tuntutan teknologi saat ini, di mana bagi mereka yang tidak siap akan menimbulkan kecemasan tersendiri. Untuk para pegawai yang berada di kelompok officer akan menjadi

beban tersendiri, mengingat mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena dihadapkan pada pengambilan keputusan dalam pelaksanaan kerjanya, sehingga memiliki risiko yang lebih besar juga. Terbatasnya penelitian yang mengambil obyek pada para pegawai di sektor rumah sakit mendorong penelitian ini untuk mencermati lebih dalam, mengingat konflik ini kemungkinan akan sangat terasa bagi mereka yang di tempat kerjanya membutuhkan waktu kerja yang relatif lama, karena akan semakin sulit membagi tugas antara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab keluarganya, atau dengan kata lain sulit mencapai keseimbangan. Munculnya konflik pekerjaan-keluarga menghasilkan efek negatif terhadap motivasi yang rendah, kesulitan berkonsentrasi pada pekerjaan, penarikan pada pekerjaan, penderitaan, lekas marah, kurang tidur, perasaan bersalah, dan mengalami panik dan kesedihan.

F. *Summary*

Pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi saling mempengaruhi dalam berbagai fase kehidupan. Setiap peran yang dijalankan atau dialami seyogyanya dapat memberikan energi positif kepada peran lain agar dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan perasaan positif dalam peran itu sendiri. Selain itu, ada kalanya peran tersebut saling bertentangan karena masalah waktu yang telah banyak dihabiskan pada sebuah pekerjaan sehingga akan berpotensi memunculkan stress pada pemilik peran. Stress yang muncul dalam satu peran akan berpotensi membawa atau menularkan stress pada pemeran lain, sehingga dapat kita pahami bahwa perlu adanya skill untuk meningkatkan keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan dunia pekerjaan atau karier.

Sebenarnya masyarakat dapat membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan dunia pekerjaan dengan kehidupan yaitu melalui dukungan dan perbaikan kebijakan publik. Selain itu, organisasi dapat memberlakukan sebuah kebijakan mengenai keseimbangan kehidupan dengan dunia pekerjaan atau karier karyawan. Dukungan kebijakan yang berasal dari organisasi bisa saja terkait kebijakan bagi karyawan yang melahirkan dan peternitas, bantuan atau insentif perawatan selama sakit, pengaturan kerja yang fleksibel, dan dukungan berupa pemberian informasi terkait permasalahan sosial.

Kebijakan perusahaan atau organisasi yang seperti ini akan menjadi efektif ketika supervisor juga memberikan informasi terkait keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan. Dengan demikian, maka karyawan dan

keluarganya akan mampu meningkatkan keseimbangan dalam kehidupan serta kesejahteraan keluarga tanpa harus mengambil resiko besar terhadap kariernya.

REFERENSI

1. Clark SC. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Hum Relations*. 2000;53(6):747–70.
2. Hudson. The Case for Work / Life Balance : Closing the Gap Between Policy and Practice. Hudson Highl Group Inc. 2005;(November).
3. Frame P, Hartog M. From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance. *Bus Ethics A Eur Rev*. 2003;12(4):358–68.
4. Rahmayati TE. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja. *Juripol*. 2021;4(2):129–41.
5. Weckstein SH. How To Practice The Art Of Life Balance. E-book Copyr Stacey Weckstein Hoffer. 2008;(November):1–107.
6. Greenhaus JH, Kossek EE. The Contemporary Career: A WorkHome Perspective. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*. 2014;1(March):361–88.
7. Fisher GG, Bulger CA, Smith CS. Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *J Occup Health Psychol*. 2009;14(4):441–56.
8. Guitián G. Conciliating work and family: A Catholic Social Teaching perspective. *J Bus Ethics*. 2009;88(3):513–24.
9. Frone MR. Work-Family Balance. 2000;143–62.
10. Allen TD, Johnson RC, Saboe KN, Cho E, Dumani S, Evans S. Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *J Vocat Behav [Internet]*. 2012;80(1):17–26. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004>
11. Valcour M. Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *J Appl Psychol*. 2007;92(6):1512–23.
12. Rehel EM. When Dad Stays Home Too: Paternity Leave, Gender, and Parenting. *Gend Soc*. 2014;28(1):110–32.
13. Greenhaus JH, Callanan GA, Godshalk VM. *Career Management for Life*. Career Management for Life. 2018.
14. Thomas LT, Ganster DC. Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *J Appl Psychol*. 1995;80(1):6–15.
15. Dhamayanti R. Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita Studi Pada Nusantara Tour & Travel Kantor Cabang Dan Kantor Pusat Semarang. 2006;3:93–107.
16. Triaryati N. Pengaruh Adaptasi Kebijakan Work Family Issue terhadap Absence

- dan Turnover. J Widya Manaj Akunt [Internet]. 2017;2(3):241–54. Available from: <http://journal.wima.ac.id/index.php/JWMA/article/view/1077>
17. Greenhaus JH, Beutell NJ. Sources of Conflict Between Work and Family Roles . Acad Manag Rev. 1985;10(1):76–88.
 18. SEKARAN U. Factors influencing the quality of life in dual-career families. J Occup Psychol. 1983;56(2):161–74.
 19. Frone MR, Russell M, Cooper ML. Relationship between Job and Family Satisfaction: Causal or Noncausal Covariation? J Manage. 1994;20(3):565–79.

BAB IV

MODEL MANAJEMEN KARIR

A. Gambaran Umum Model Manajemen Karir

Perubahan bisnis dan ekonomi yang begitu besar sedang dan akan terjadi di seluruh dunia disertai dengan *continuing job dislocation, greater insecurity, job requirement* yang lebih besar (Kanter, 1995). Perubahan tersebut benar-benar mengubah dunia kerja. Tidak hanya permintaan pasar terhadap keahlian-keahlian dan bidang karir tertentu yang berubah, tetapi juga peranan manajer dan karyawan sebagai profesional dan cara bagaimana mereka mengelola karirnya. Agar lebih mudah mengikuti pembahasan, perlu dijelaskan dari awal pengertian karir. Karir adalah serangkaian pekerjaan yang dimiliki seseorang selama masih mampu aktif melakukan pekerjaan (Mondy, Noe, and Premeaux, 1993). Untuk mengelola karir, manajer dan karyawan bahkan setiap orang membutuhkan manajemen karir. Manajemen karir adalah suatu proses untuk membuat yakin bahwa organisasi akan mempunyai orang yang tepat, dengan keahlian (*skill*) yang tepat pada waktu yang tepat, dan semua anggota organisasi saling membantu untuk mencapai sesuatu yang dianggap tepat (Mayo, 1992, p.37).

Dalam buku ini penulis akan membahas model manajemen karir yang dapat mengantisipasi permasalahan-permasalahan akibat adanya era globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi, sehingga manajer dan karyawan mampu meraih masa depan. Urut-urutan pembahasannya, pertama akan menguraikan bagaimana perubahan struktur organisasi berpengaruh terhadap model manajemen karir. Pembahasan kedua akan menguraikan *improvement* model manajemen karir. Pembahasan terakhir adalah bagaimana paradigma strategi baru perusahaan menopang model manajemen karir yang mampu mengantar manajer dan karyawan meraih masa depan. Perubahan bisnis

dan ekonomi yang begitu besar yang sedang dan akan terjadi di seluruh dunia memaksa perusahaan untuk merombak struktur organisasi tradisional (Cabrera, 1990). Perombakan struktur organisasi, yang berupa: perubahan proporsi karyawan antara pekerja (manajer dan karyawan) tetap dan tidak tetap dan perubahan dari sistem hirarki ke sistem jaringan sangat berpengaruh pada manajemen karir. Dengan adanya pengaruh dari perubahan kedua faktor tersebut memicu manajer dan karyawan untuk mencari-cari model manajemen karir yang mampu mengantar meraih masa depan.

Proporsi Pekerja

Secara tradisional, para pengelola institusi maupun pemilik perusahaan memandang para pekerja (manajer dan karyawan) sebagai bagian tetap dari arsitek organisasional dan berasumsi bahwa mereka harus menambah pekerja secara proporsional sesuai dengan pertumbuhan bisnis. Ketidakstabilan ekonomi yang sedang dan akan terjadi telah memaksa perusahaan untuk mengkaji kembali asumsi ini dan mulai memandang pekerja sebagai biaya variable daripada sebagai biaya tetap. Pada masa yang akan datang, tekanan-tekanan biaya terus berlanjut dan kebutuhan untuk cepat respon terhadap pasar memaksa perusahaan membangun pekerja profesional yang benar-benar fleksibel dan *cost-effective*. Struktur organisasi organisasional tradisional lebih banyak mempekerjakan pekerja tetap, sedangkan struktur organisasi baru (masa depan) proporsi pekerja tetap lebih sedikit daripada pekerja tidak tetap. Struktur organisasi baru tersebut lebih fleksibel daripada struktur organisasi tradisional. Dalam struktur organisasi pekerja dibedakan dalam tiga kelompok: pekerja inti, pekerja suplemen, dan fungsi-fungsi pekerjaan *outsourced*.

1. Pekerja Inti (*Core Employee*)

Dalam struktur organisasi baru fungsi-fungsi *critical job* akan ditopang oleh para pekerja inti yang relatif kecil, bersifat tetap, dan mempunyai *multiple skill* yang tinggi yang memungkinkan mereka menangani berbagai macam pekerjaan.

2. Pekerjaan Suplemen

Dalam struktur organisasi baru, sebagian besar perusahaan terdiri atas pekerja suplemen, yang bisa ditambahkan ataupun dikurangi dengan cepat sesuai dengan kebutuhan. Para pekerja tersebut dipekerjakan melalui kontrak

secara temporer sesuai dengan jadwal kerja. Pada masa sekarang dan yang akan datang ada kecenderungan peningkatan dramatis berupa: ahli teknis, manajer menengah, dan bahkan manajer puncak dikontrak sebagai pekerja suplemen.

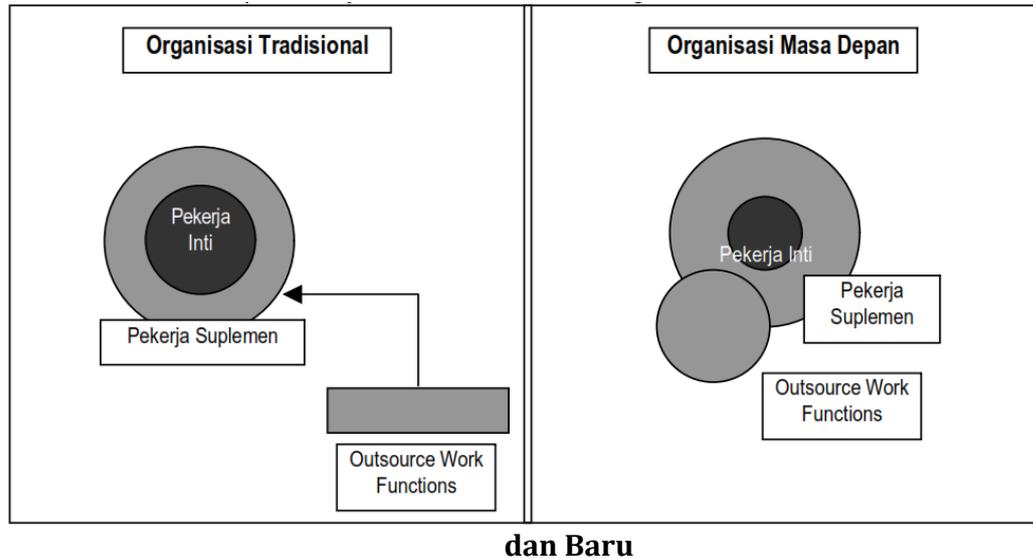
3. Fungsi-fungsi Pekerjaan *Outsourced*

Perusahaan-perusahaan akan menggunakan *outsourcing* lebih banyak dan lebih bersifat strategis. *Outsourcing* dari pekerja lokal biasanya pekerjaan yang bersifat *labor-intensive job* dan bernilai tambah (*valueadded*) rendah. *Outsourcing* untuk pekerjaan memiliki nilai tambah tinggi biasanya dari perusahaan nasional atau global (Kanter, 1995, p. 150). Perusahaan-perusahaan pada masa lalu menggunakan *outsourcing* sebagai proses yang terpisah dari proses penyelesaian seluruh produksi dan fungsi-fungsi pelayanan. Pada saat yang akan datang, perusahaan-perusahaan akan memperhatikan agen-agen *outsourcing* sebagai bagian yang terintegrasi dengan tim organisasi.

Model manajemen karir tradisional tidak sesuai lagi untuk diterapkan dalam struktur organisasi baru, yang menciptakan dunia pasar tenaga kerja baru. Bentuk perjanjian kerja antara pekerja dan perusahaan harus ditinjau kembali agar sesuai dengan perubahan pasar tenaga kerja yang baru tersebut. Gambar 4.1 menunjukkan perbedaan proporsi pekerja inti, tambahan, dan *outsourcing* antara struktur organisasi tradisional dan baru.

Gambar 4.1

Perbedaan Proporsi Karyawan Antara Struktur Organisasi Tradisional



Sumber: Miswanto, Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan

Dari Hirarkhi ke Jaringan

Perubahan struktur organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis saat ini dan yang akan datang selain mengubah proporsi pekerja juga mengubah sistem hirarki menjadi sistem jaringan. Salah satu penerapan terbaru sistem jaringan adalah pada jaringan professional (*professional networking*) dan manajemen karir. Beberapa perusahaan menggunakan jaringan untuk meneliti pelamar pekerjaan yang prospektif. Begitu juga para professional akan menggunakan jaringan untuk mencari pekerjaan baru, dan melakukan pemantauan lingkungan pekerjaan yang menyertai *trend-trend* industri dan perusahaan, yang secara langsung berpengaruh terhadap pekerjaan mereka.

Improvement Model Manajemen Karir

Improvement model manajemen karir adalah menciptakan model manajemen karir baru untuk menggantikan model manajemen karir tradisional. Dalam melakukan *improvement* model manajemen karir, manajer dan karyawan baru mengetahui: karakteristik model manajemen karir tradisional, model

manajemen karir baru, peran perusahaan dalam model manajemen karir baru, peran perusahaan dalam model manajemen karir baru, pelatihan dan pengembangan, dan *career strategist* dalam masa transisi.

Karakteristik Model Manajemen Karir Tradisional

Dengan adanya kecenderungan perusahaan melakukan perubahan struktur organisasi seperti yang sudah diuraikan di atas, model manajemen karir tradisional (disebut juga perencanaan karir tradisional) tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena model tersebut menjadikan manajer dan karyawan sebagai perencana karir. Karakteristik-karakteristik perencana karir adalah:

1. Berasumsi *career path* yang tetap, karena diasumsikan bahwa perubahan lingkungan bersifat *gradual*, incremental, dan dapat diprediksi.
2. Keberhasilan karir diidentikkan dengan jumlah tropi atau penghargaan yang terkumpul.
3. Berfokus pada tujuan jangka panjang yang tetap.
4. Menciptakan suatu karir yang *linier*, yaitu kenaikan karir sesuai dengan tahapan jenjang jabatan dalam struktur organisasi.
5. Meyakini bahwa tujuan tergantung pada usia.
6. Mengembangkan rencana yang kaku dengan pengembangan tujuan yang tidak pernah diuji ulang.
7. Arah kemajuan melalui *external career markers*, dan 8) berasumsi bahwa organisasi akan merencanakan dan mengarahkan karir dan mereka menggantungkan karirnya pada perusahaan (Barner, 1994).

Model Manajemen Karir Baru

Lingkungan pekerjaan yang berubah cepat tidak lagi mendukung model perencanaan karir tradisional. Dalam dunia bisnis yang mudah berubah ini, banyak perubahan yang jatuh bangun, banyak industri yang mengalami kemunduran, dan banyak manajer dan karyawan tradisional gagal memperbaharui keahliannya. Untuk sukses di tempat kerja di masa yang akan datang, manajer dan karyawan harus menciptakan sebuah model baru manajemen karir, manajer dan karyawan tidak lagi sebagai perencana karir, melainkan sebagai *career strategist*. Berikut ini adalah karakteristik-karakteristik *career strategist* (Barner, 1994).

1. Menggambarkan *career path* yang terputus dan berubah. Dengan perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi, perusahaan tidak dapat menjamin stabilitas kelangsungan *corporate career path* atau *security of job* karyawan.
2. Mengidentikkan keberhasilan karir dengan *customer value*.
3. Berfokus pada tujuan ganda: berjangka pendek dan panjang.
4. Mengembangkan rencana multidimensional, beberapa tujuan dikelompokkan untuk memenuhi kebutuhan karir dalam hidup seseorang.
5. Meyakini bahwa tujuan tidak tergantung pada usia, sehingga mereka bebas menjalankan cara-cara baru pada setiap langkah.
6. Menciptakan rencana yang fleksibel, dengan tujuan yang terus dikaji ulang dan memungkinkan adanya rencana situasional.
7. Arah kemajuan disesuaikan dengan keputusan karir yang berfokus pada *customer*.
8. Berasumsi bahwa mereka akan merencanakan dan mengarahkan karir sendiri, tidak menggantungkan diri terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Peran Perusahaan dalam Model Manajemen Karir Baru

Manajemen karir organisasional (*organizational career management*), disingkat MKO dapat didefinisikan sebagai aktivitas dan kesempatan organisasi (perusahaan) berperan untuk membantu menjamin agar mereka (manajer dan karyawan) dapat memenuhi (atau lebih memenuhi) kebutuhannya di masa depan. Menurut Stumpf dan Hanrahan (1983), praktik MKO meliputi: perencanaan karir, *career path*, aktivitas pelatihan dan pengembangan, program pengembangan sasaran (target), promosi dari dalam, kebijakan staffing formal, criteria promosi standar, *assessment center*, *job posting*, *job matching*, *career counseling*, *outplacement counseling*, dan *mentor-protégé relationship*. Praktik-praktik dilakukan secara tepat, dengan biaya yang efektif (*cost effective*), dan dengan mempertimbangkan faktor-faktor: tersedianya tenaga kerja, kondisi keuangan, *values* manajemen puncak, lingkungan sosial ekonomi dan industri, dan strategi bisnis perusahaan.

Ada beberapa manfaat dari praktik MKO yang dapat diperoleh oleh perusahaan, yaitu:

1. Meminimumkan perputaran pekerja kunci.
2. Mendorong perputaran bagi pekerja yang tidak produktif.
3. Mengevaluasi dan mengembangkan keahlian untuk berperan pada masa yang akan datang.

4. Mengembangkan secara umum orientasi nilai korporasi (*corporate values*).
5. Menjaga kontinuitas.
6. Mengurangi persaingan yang tidak sehat.
7. Menciptakan *image* korporasi yang positif.
8. Menjaga kebijakan manajerial (Stumpf and Hanrahan, 1983).

Dalam melaksanakan MKO, perusahaan harus berperan menciptakan dan menopang manajer dan karyawan sebagai *career strategist*. Perusahaan dapat mengambil peran melalui praktik-praktik MKO yang diarahkan agar tercipta:

1. Perbaiki Perjanjian Kerja

Perjanjian kerja baru bersifat memperbaiki perjanjian kerja lama antara perusahaan dan pekerja. Karakteristik perjanjian baru adalah:

- a) Berfokus pada *employability*, tidak lagi berfokus pada *employment*,
- b) Membagi tanggung jawab antara perusahaan dan pekerja untuk menjaga, bahkan meningkatkan agar individu dapat dipekerjakan (*employability*) di dalam dan di luar perusahaan, dan,
- c) Perusahaan memberikan peluang individual untuk dapat berkembang agar mempunyai produktivitas kerja yang tinggi (Haywood, 1993).

Perjanjian kerja baru juga mempunyai karakteristik:

- a) Mendorong pekerja bertanggung jawab untuk mengelola karir mereka sendiri.
- b) Menciptakan perusahaan yang bertanggung jawab dengan memberikan kepada pekerja: alat, *open environment*, dan peluang-peluang untuk melakukan pengembangan dan penilaian keahlian mereka, dan
- c) Mendorong manajer pada semua tingkat agar mereka *care* terhadap karyawan (Waterman, Waterman, and Collard, 1994).

2. Penumbuhan *Career-Resilient Workforce*.

Perusahaan menumbuhkan suatu *career-resilient workforce* (CRW), yaitu suatu kelompok karyawan yang tidak hanya mau melaksanakan *lifelong learning*, tetapi juga selalu siap introspeksi diri untuk selalu siap menghadapi perubahan, memiliki tanggung jawab terhadap manajemen karir diri mereka sendiri, dan mempunyai komitmen pada kesuksesan perusahaan (Waterman, Waterman, and Collard, 1994). CRW berarti juga:

- a. Setiap individu sadar terhadap pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki, kekuatan dan kelemahannya, mempunyai rencana untuk meningkatkan kinerjanya, dan berusaha untuk dapat dipekerjakan dalam jangka panjang.
- b. Setiap karyawan mempunyai *willingness* dan kemampuan untuk cepat tanggap dan fleksibel terhadap perubahan bisnis yang dibutuhkan, dan
- c. Penggerakan hubungan saling menguntungkan (*win-win relationship*) antara perusahaan dan karyawan.

CRW memberikan karyawan wewenang untuk meningkatkan *personality* yang baik dan memperluas: pengetahuan, kemampuan, dan keahlian mereka sehingga mereka tetap kompetitif di pasar kerja. CRW membutuhkan perubahan perilaku dan *values*:

- a. Karyawan merasa bernilai, percaya, dan respek terhadap semua anggota perusahaan, dan merasa sebagai bagian dari mereka.
- b. Karyawan harus memiliki *multiple skill*, agar mudah menembus *functional boundaries*.
- c. Karyawan lebih menyadari bahwa tujuan perusahaan adalah memberikan *customers value* berupa barang dan jasa, jika perusahaan tidak mampu memberikan *customers value*, tidak satupun karyawan yang memiliki pekerjaan.
- d. Hubungan baru antara perusahaan dan karyawan diubah dari tradisional *parent-child relationship* menjadi *adult-adult relationship*.

Pelatihan dan Pengembangan

Manajemen karir adalah salah satu elemen dari manajemen kinerja. Elemen lain manajemen kinerja adalah: pemilihan dan penempatan manajer dan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi (Miswanto, 1996). Elemen-elemen manajemen kinerja saling berkaitan satu sama lain. Pelatihan dan pengembangan adalah elemen manajemen kinerja yang paling terkait dengan manajemen karir. Di samping itu juga, pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu elemen dari praktik manajemen karir organisasional. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan harus dilakukan untuk menciptakan manajer dan karyawan sebagai *career strategist* (Crampton, Hodge, and Matwani, 1994). Dalam menghadapi globalisasi ekonomi saat ini dan yang akan datang, manajer dan karyawan sebagai *career strategist* membutuhkan sistem pelatihan

dan pengembangan professional yang mampu menghasilkan sumber daya manusia professional kelas dunia. Pelatihan dan pengembangan professional tradisional tidak lagi efektif untuk dipergunakan menghasilkan sumber daya manusia professional yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan professional tradisional ditinggalkan digantikan dengan pelatihan dan pengembangan professional baru, misalnya menggunakan *total quality management*. Dalam menghadapi tantangan dunia global, pelatihan dan pengembangan tersebut harus mengarahkan manajer dan karyawan untuk melakukan peninjauan kembali *mindset*. *Mindset* lama (*mindset* terkotak) ditinggal dan diganti dengan *mindset* baru (*mindset* global) (Miswanto, 1996). *Mindset* adalah sikap mental yang dapat dibentuk melalui pelatihan, pengembangan, dan pengalaman. *Mindset* merupakan landasan orang dalam berperilaku. *Mindset* memiliki komponen paradigma, *core beliefs*, dan *core values* yang secara gabungan akan membentuk sikap mental seseorang dalam menafsirkan, memikirkan, dan bertindak dalam lingkungan tertentu (Mulyadi, 1996, h. 6-7).

Peninjauan kembali *mindset* menunjukkan peninjauan cara melihat diri sendiri, dunia sekitar, dan dunia yang akan datang. Peninjauan kembali *mindset* berarti juga peninjauan kembali paradigma, *core beliefs*, dan *core values*. Dengan demikian, *mindset* baru tersebut dapat dipergunakan oleh manajer dan karyawan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaannya dalam memasuki lingkungan global. *Mindset* global dapat menciptakan manajer dan karyawan sebagai keunggulan kompetitif global (*global competitive advantage*). Keunggulan kompetitif global merupakan jantung kinerja perusahaan di pasar kompetitif global (Porter, 1990). Menurut Rhinesmith (1995), ada enam *mindset* global yang harus diadopsi, yaitu:

1. Menggerakkan pandangan ke arah yang lebih besar.
2. Menyeimbangkan paradoks.
3. Meyakini proses di atas struktur.
4. Menghargai perbedaan-perbedaan.
5. Mengelola perubahan, dan
6. Melakukan *lifelong learning* (Rhinesmith, 1995).

Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan professional baru dan memiliki *mindset* global, maka manajer dan karyawan akan mampu untuk mempersiapkan diri sebagai *career strategist* dalam menghadapi tantangan yang

terjadi. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menghadapi tantangan yang terjadi adalah (Barner, 1994):

1. Manajer dan karyawan harus mengikuti *trend-trend* dunia bisnis dan ekonomi yang mungkin memberikan kesempatan berkembang terhadap perjalanan karir yang potensial.
2. Manajer dan karyawan mengembangkan suatu pandangan atau gambaran secara jelas yang berdasarkan pada karir dan kebutuhan gaya hidup (*life style*).
3. Manajer dan karyawan harus melakukan *benchmark* terhadap keahlian yang dimiliki dengan menggunakan keahlian terbaik dalam bidang yang sama di masa sekarang dan yang akan datang.
4. Manajer dan karyawan membentuk *contingency plan* agar mampu berkarir dalam kondisi yang terus berubah dan tidak pasti.
5. Manajer dan karyawan mengembangkan *portable skill*, tidak hanya mengandalkan keahlian-keahlian kontekstual. *Portable skill* adalah keahlian yang dapat ditransfer dengan mudah pada lingkungan kerja lain yang berbeda. *Portable skill* di antaranya berupa: *managerial skill*, *intellectual skill*, *communication skill*, dan *interpersonal skill*. Sebaliknya, keahlian kontekstual adalah keahlian yang relatif tidak dapat ditransfer yang pada lingkungan kerja lain yang berbeda.

B. Teori dan Penelitian Tentang Proses Manajemen Karir

1. Teori Manajemen Karir

Manajemen karir merupakan suatu konsep yang sangat penting, karena karir seseorang menentukan berbagai segi dari kehidupannya (Tadjri, et al, 2014; Wibowo, et al, 2015). Lestari, Rahardjo (2013); Supriyo & Lestari (2016) manajemen karir diperoleh melalui sebuah proses pengambilan keputusan yang terjadi di sepanjang rentang kehidupan seseorang dan menjadi bagian dari perkembangan dirinya. Perkembangan karir merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari perkembangan individu, maka prinsip-prinsip perkembangan pada umumnya juga berlaku pada perkembangan karir (Crites, 1978a; Savcik, 2001).

Perkembangan karir merupakan salah satu perkembangan dalam sepanjang rentang kehidupan yang dialami individu yang mengarahkan pada aktualisasi diri sebagai puncak dari keberhasilan perkembangan karir, (Anni & Anisa, 2016; Marpaung & Yulandari, 2016). Menurut Allison (2007), individu mulai perhatian terhadap karir ketika berada pada fase remaja dan dewasa, di sini individu akan mulai melakukan observasi terhadap karir-karir yang ada di

sekitarnya. Seperti diungkapkan Bussey & Bandura (1999) bahwa observasi merupakan sumber utama informasi lingkungan, sehingga dinilai sangat penting bagi individu untuk mengembangkan karirnya. (Super, 1955; Brown & Lent, 2012) menyebutkan bahwa psikologi karir berangkat dari psikologi perkembangan, sehingga asumsi perkembangan karir disesuaikan dengan perkembangan manusia.

Sedangkan (Crities 1978a; Savickas, 2001) menegaskan bahwa kematangan karir merupakan tingkat kesiapan sikap dan kompetensi individu dalam mengambil keputusan karir yang tepat dalam suatu rentang kehidupan sejak tahap eksplorasi sampai dengan tahap kemunduran. Tadjri, et al (2014); Korohama, et al (2017) juga memaparkan bahwa kematangan karir merupakan gambaran sikap dan kompetensi yang dimiliki dalam menentukan pilihan karirnya. Siswa yang memiliki kematangan karir yang tinggi akan mampu mengambil keputusan pilihan karirnya.

Super (1955) & Savickas (2001) menjelaskan bahwa kematangan karir remaja adalah kesiapan untuk membuat pilihan karir, dan menjelaskan bahwa kepentingan dan pilihan tersebut belum pasti, karena masih berada pada proses uji coba, maka pengembangan lebih lanjut harus diperhatikan sehingga mereka dapat mengatasi kebingungan dan keraguan, dan tentu saja selanjutnya dimaksudkan untuk membuat pilihan karir yang bijak dan realistis. Kematangan karir remaja adalah keberhasilan remaja dalam menyelesaikan tugas perkembangan karir yang ditandai dengan memiliki informasi mengenai pendidikan dan karir, mengarahkan diri pada eksplorasi yang sistematis terhadap dunia kerja, memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, memiliki kesadaran terhadap gaya hidup yang diinginkan, berkembangnya citra diri dengan jelas, positif dan realistis, serta mampu membentuk rencana karir sementara dan tujuan yang sesuai dengan citra diri dan gaya hidup yang diinginkan (Selligman, 1994; Nugraheni, et al 2017). Purwanto, et al (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa individu harus memiliki pertimbangan yang komprehensif dalam menentukan pilihan karir dan untuk bisa menentukan pilihan karir yang baik individu harus memiliki tingkat kematangan karir yang baik.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kematangan karir adalah kesiapan individu untuk memenuhi tugas perkembangan karir yang sesuai dengan usia dan tahapan perkembangannya. Super (1955) & Savickas, (2001) mengemukakan empat aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kematangan karir, di mana keempat aspek ini mengukur kematangan karir untuk tahap eksplorasi, yang oleh (Super, 1955;

Savickas, 2001) dikatakan sebagai pengukuran bagi pemuda atau remaja. Aspek-aspek tersebut mempunyai sifat berkelanjutan, artinya tidak dapat berdiri sendiri. Empat aspek tersebut terdiri dari:

a. Perencanaan

Perencanaan (*planfullness*) adalah kesadaran individu untuk membuat pilihan pendidikan dan karir, serta mempersiapkan diri untuk membuat pilihan tersebut.

b. Eksplorasi

Dimensi eksplorasi ini diartikan sebagai kecenderungan individu untuk secara aktif menggunakan kesempatan dari lingkungan sekitarnya dan berbagai sumber daya yang ada untuk memperoleh informasi mengenai dunia kerja umumnya dan untuk memilih salah satu bidang pekerjaan yang disukai khususnya.

c. Kompetensi informasional

Kompetensi informasional mengacu pada pengetahuan tentang bekerja, pekerjaan, dan karir. Kompetensi informasional dikatakan berkembang dengan baik jika individu cukup mengetahui tentang berbagai macam tugas-tugas pekerjaan dan menerapkan informasi tersebut untuk dirinya sendiri, kemudian mengkristalisasikan pada bidang dan tingkat pekerjaan tertentu.

d. Pengambilan keputusan

Pada dimensi terakhir ini dimaknai bahwa individu mengetahui apa saja yang harus dipertimbangkan dalam membuat pilihan karir, kemudian membuat pilihan karir yang sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimilikinya.

Aspek perencanaan dan eksplorasi ini dikatakan Savickas (2001) sebagai paruh pertama dalam pengembangan karir, kemudian sebagai paruh keduanya terdapat kompetensi kognitif yang melibatkan informasi dan pengambilan keputusan seperti yang telah dipaparkan di atas. Crities (1978a) & Savickas (2001) menyatakan bahwa terdapat lima aspek untuk menjelaskan kematangan karir, yaitu:

a. *Self-appraisal*

Aspek ini mengungkapkan kemampuan individu dalam memperkirakan kekuatan dan kelemahan mereka terhadap karir yang berbeda, pada aspek ini diberikan suatu deskripsi mengenai karakteristik individu.

b. *Occupational information*

Aspek ini mengungkap kemampuan individu memahami apa yang dilakukan tiap-tiap pekerjaan dan bagaimana perbedaan tugas mereka, pada aspek ini diberikan suatu deskripsi mengenai seseorang dalam melakukan suatu tugas.

c. *Goal Selection*

Aspek memilih karir ingin mengungkap kemampuan individu dalam memilih karir yang paling pas, sehingga menemukan kepuasan dan kesuksesan bagi individu tersebut.

d. *Planning*

Aspek perencanaan ingin mengungkap kemampuan individu dalam merencanakan dengan benar langkah-langkah yang harus diikuti baik dalam mempersiapkan diri dalam memasuki karir maupun dalam meningkatkan karir.

e. *Problem Solving*

Aspek ini ingin mengungkap kemampuan individu dalam memecahkan masalah yang timbul dalam perkembangan karir.

Savickas (2001) mengatakan bahwa remaja yang belum mempunyai kematangan karir juga tetap melakukan pilihan terhadap karir, namun pilihan-pilihan mereka akan mampu terdistorsi oleh orang-orang di sekitar dirinya, seperti keluarga, teman sebaya, guru, dan faktor kebetulan. Tadjri, et al (2013) dalam penelitiannya memaparkan bahwa permasalahan karir pada biasanya berkaitan dengan pemilihan jenis pendidikan, jenis pekerjaan masa depan, pengambilan keputusan karir masa depan, dan informasi pekerjaan dengan persyaratan yang harus dimiliki. Jika hal-hal tersebut kurang mampu untuk diselesaikan sendiri maka akan berakibat pada pencapaian kematangan karir masa depan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai aspek-aspek atau karakteristik kematangan karir di atas, maka kecenderungan pendapat Super (1955) dapat menjadi acuan pengukuran terhadap kematangan karir. Menurut Super (1955) perkembangan kematangan karir dipengaruhi oleh faktor dari dalam dan faktor dari luar diri individu. Faktor dari dalam diri individu atau disebut juga dengan faktor internal, terdiri dari inteligensi, bakat, minat, kepribadian, harga diri, dan nilai. Faktor dari luar individu atau disebut juga

dengan faktor eksternal, terdiri dari keluarga, latar belakang sosial ekonomi, gender, teman sebaya, lingkungan sekolah, faktor realitas, dan proses pendidikan. Faktor dari dalam diri individu ini berkolaborasi dengan faktor yang ada di luar diri individu, kemudian menjadi patokan dalam pemilihan karir.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kematangan karir menurut (Super, 1955; dan Osipow, 1983) antara lain:

- a. Biososial (inteligensi dan usia individu)
Skor kematangan karir total meliputi dimensi orientasi terhadap tugas-tugas pilihan yang terdiri dari faktor-faktor perhatian terhadap pilihan, kespesifikan informasi dan perencanaan, serta penerimaan tanggungjawab untuk memilih dan membuat perencanaan masa depan.
- b. Lingkungan
Lingkungan yang dimaksud di sini adalah tercermin dari tingkat pekerjaan orangtua, kurikulum sekolah (program akademik yakni siswa yang dicanangkan untuk melanjutkan ke pendidikan tinggi, dan program vokasional yakni siswa yang dipersiapkan untuk masuk dunia kerja), sejumlah rangsangan budaya, dan keakraban dalam keluarga.
- c. Pekerjaan
Faktor pekerjaan ini dimaksudkan sebagai aspirasi terhadap pekerjaan, yakni derajat kesesuaian antara aspirasi terhadap pekerjaan dengan harapan.
- d. Sifat-sifat kepribadian
Terdapat empat kelompok karakteristik kepribadian yang dimaksud dalam sifat-sifat kepribadian ini.
- e. Prestasi remaja
Prestasi remaja ini meliputi nilai-nilai rapor, partisipasi dalam kegiatan di sekolah dan di luar sekolah serta kemandirian secara positif.

Naidoo, dkk (1998) menemukan kematangan karir dipengaruhi oleh variabel usia, bangsa, etnik, *locus of control*, status sosial ekonomi orangtua, pekerjaan yang menonjol, dan jenis kelamin. (Osipow, 1983; Syamsiah, 2012) mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi kematangan karir, yaitu; kecerdasan, tingkat sosial ekonomi orangtua, konsep diri, pola pengasuhan orangtua, pola karir orangtua, aspirasi pekerjaan orangtua, lingkungan sekolah, bakat khusus, dan proses pendidikan. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kematangan karir di atas, dapat

ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kematangan karir dapat dibagi menjadi faktor internal yang meliputi: inteligensi, bakat, minat, kepribadian, harga diri, usia individu, nilai, sifat-sifat kepribadian, prestasi remaja, *locus of control*, konsep diri, dan jenis kelamin. Sedangkan faktor eksternal meliputi latar belakang sosial ekonomi, gender, teman sebaya, lingkungan, faktor realitas, proses pendidikan, pekerjaan, bangsa, etnik, pola pengasuhan orangtua, pola karir orangtua, dan aspirasi pekerjaan orangtua.

Berdasarkan kajian teori yang dikemukakan di atas, kematangan karir dapat diartikan sebagai kemampuan dan keberhasilan seseorang dalam melewati serta menyelesaikan tugas dalam tahapan perkembangan karirnya. Jadi dari penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator dari kematangan karir adalah individu yang memiliki informasi mengenai pendidikan dan karir, individu yang mengarahkan diri pada eksplorasi yang sistematis terhadap dunia kerja, dan individu yang memiliki kesadaran dan kemampuan dalam mengambil keputusan dan rencana karir ke depan.

Di dalam kematangan karir terdapat beberapa indikator yang harus dicapai secara optimal oleh setiap individu terutama yang masih dalam jenjang pendidikan tertentu. Indikator-indikator tersebut semestinya bisa dicapai secara optimal karena menjadi faktor penentu keberhasilan capaian karir mereka di masa mendatang. Untuk mencapai secara optimal indikator-indikator kematangan karir tersebut ada beberapa faktor yang juga memengaruhi baik itu secara internal maupun eksternal.

2. Penelitian Manajemen Karir

Penelitian Pratama dan Suharnan (2014) menggunakan *career maturity* sebagai variabel terikat dan *internal locus of control* serta konsep diri sebagai variabel bebas. Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan teknik regresi ganda dan korelasi. Hasil analisis regresi diperoleh F hitung 10,761 dengan signifikansi $0,000 < 001$, dapat disimpulkan ada hubungan positif yang signifikan antara konsep diri dan *internal locus of control* dengan kematangan karir siswa. Dari hasil analisis korelasi antara *internal locus of control* dengan kematangan karir diperoleh $r = 0,392$ dan taraf signifikan $0,000 < 0,01$, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *internal locus of control* dengan kematangan karir siswa. Sedangkan sumbangan efektif antara konsep diri dan *internal locus of control* terhadap kematangan karir siswa sebesar 15,3%, sedangkan sisanya sebesar 74,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian Wibowo (2010) menggunakan pusat kendali dimensi internal sebagai variabel bebas dan kematangan karir sebagai variabel terikat dengan metode analisis yang digunakan adalah metode analisis statistika inferensial yaitu metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pusat kendali dimensi internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kematangan karir, yaitu sebesar 20,4%, sedangkan sisanya sebesar 79,6% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti membuktikan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kematangan karir adalah *locus of control* internal. Individu dengan *locus of control internal* akan lebih mampu ketika dihadapkan pada pemilihan karir, pencarian informasi karir, dan tanggung jawab dalam mengatasi masalah yang berkaitan.

Penelitian Dewi, et al (2014) menggunakan *internal locus of control* sebagai salah satu variabel bebas dan kematangan karir sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian adalah seluruh siswa pada Program Studi Keahlian Teknik Komputer dan Informatika di SMK Negeri se-Kabupaten Buleleng Tahun Ajaran 2013/2014. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda dengan korelasi *product moment*, yang mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *internal locus of control* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kematangan karir dengan sumbangan sebesar 36,053%. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa *internal locus of control* memiliki pola dan hubungan yang lebih tinggi persentasenya dari penelitian sebelumnya terhadap kematangan karir.

Selanjutnya penelitian Kardoyo & Larasati (2016) menggunakan *career maturity* sebagai variabel terikat dan *internal locus of control* serta *self efficacy* sebagai variabel bebas. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif presentase dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *internal locus of control* terhadap *career maturity* sebesar 50,55%, pengaruh *self-efficacy* terhadap *career maturity* sebesar 9,8%, dan pengaruh *internal locus of control* dan *self-efficacy* terhadap *caeer maturity* sebesar 81,3%.

Penelitian-penelitian di atas mengindikasikan *internal locus of control* dapat sama-sama memberikan sumbangan positif terhadap kematangan karir. Namun terdapat perbedaan hasil yang ditunjukkan dari penelitian-penelitian tersebut yaitu sumbangan *internal locus of control* terhadap kematangan karir yang diteliti oleh Pratama & Suharnan (2014), Wibowo (2010) lebih rendah daripada sumbangan *internal locus of control* terhadap kematangan karir yang diteliti oleh Dewi, et al (2014). Hal itu dapat dilihat dari perbedaan hasil penelitian Pratama & Suharnan (2014) sebesar 15,3 %, Wibowo (2010) sebesar

20,4%, dan Dewi, et al (2014) sebesar 36,053%.. Sedangkan penelitian Kardoyo & Larasati (2016) menunjukkan bahwa *internal locus of control* lebih tinggi pengaruhnya terhadap kematangan karir dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu sebesar 50,55%.

Penelitian selanjutnya yaitu Lee, et al (2015) menggunakan variabel bebas yaitu *attachment (parental attachment, teacher attachment, and friend attachment)* dan variabel terikatnya adalah kematangan karir. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan SPSS 18.0 for windows dan AMOS 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *parental attachment* memengaruhi kematangan karir siswa, sedangkan *teacher attachment* tidak memiliki pengaruh terhadap kematangan karir siswa. Pada hasil penelitian Lee, et al (2015) juga menunjukkan bahwa pengaruh *parental attachment* terhadap kematangan karir dapat dilihat dengan jelas melalui variabel mediasi yaitu *self efficacy*, dan bukan pengaruh langsung. Melalui penelitian ini Lee, et al (2015) menjelaskan tingkat kematangan karir di kalangan pemuda Korea. Dengan menggunakan teori *parental attachment*, penelitiannya mampu menunjukkan penjelasan yang baik mengenai kematangan karir di kalangan pemuda Korea. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa mayoritas dari siswa yang memiliki hubungan yang baik dengan orang tuanya secara signifikan akan meningkatkan kematangan karir mereka saat memasuki perguruan tinggi.

Penelitian Choi, et al (2012) menggunakan variabel bebas yaitu *parental attachment* dan variabel terikatnya adalah *career maturity* (kematangan karir) dengan *gender* sebagai variabel mediator. Metode analisis yang digunakan adalah *Latent Growth Modeling (LGM)* dan AMOS 5.0 program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada relasi yang positif antara *parental attachment (PA)* terhadap *career maturity (CM)*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa PA memberikan pengaruh terhadap pendidikan anak di masa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan oleh Choi, et al (2012) menunjukkan bahwa *parental attachment* dan kematangan karir pada remaja berkembang secara terus menerus dan positif selama 4 tahun terakhir. Hal tersebut menurut Choi, et al (2012) sejalan dengan teori perkembangan karir sebelumnya yang memaparkan bahwa kematangan karir seseorang terus berkembang seiring perkembangan usia. (Patton dan Creed, 2003; Choi, 2012) menguji kematangan karir pada kelompok usia yang berbeda dan melaporkan bahwa remaja yang usianya lebih tua menunjukkan tingkat kematangan yang lebih tinggi dibandingkan remaja yang lebih muda.

Penelitian Seo & Kim (2017) menggunakan kematangan karir sebagai variabel terikat dan *parental attachment* sebagai salah satu variabel bebas.

Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan SPSS Versi 23.0 dan hasil penelitian menunjukkan bahwa *parental attachment* berpengaruh signifikan terhadap kematangan karir pelajar. Penelitian Onder, et al (2010) menggunakan tingkatan *parental attachment* yang dimiliki anak sebagai penentu capaian karir mereka. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis data *one-way ANOVA*. Hasil penelitian Onder, et al (2010) ini menunjukkan bahwa perbedaan tingkat *parental attachment* pada anak menentukan capaian karir mereka di masa mendatang. Anak yang memiliki keterikatan (*parental attachment*) pada tingkat menengah lebih mampu mencapai karir sesuai dengan tahap dan perkembangan mereka di banding anak yang memiliki keterikatan (*parental attachment*) rendah dan tinggi.

Penelitian Lee & Yoon (2011) menggunakan *parent attachment* sebagai variabel bebas dan kematangan pilihan karir sebagai variabel terikat. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur Pearson dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *parent attachment* menunjukkan korelasi positif terhadap kematangan pilihan karir. Dalam penelitian Lee & Yoon (2011) ini juga dijelaskan bahwa anak yang memiliki tingkat *parental attachment* yang tinggi lebih mampu dalam mencari informasi mengenai karir serta melakukan kegiatan yang berkaitan dengan karir.

Perbedaan penelitian terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Onder, et al (2010) yang memaparkan bahwa seseorang yang memiliki *parental attachment* dengan tingkat menengah lebih mampu mencapai karir sesuai dengan tahap dan perkembangan mereka di banding anak yang memiliki keterikatan (*parental attachment*) rendah dan tinggi. Berbeda dengan penelitian Lee & Yoon (2011) yang menjelaskan bahwa anak yang memiliki tingkat *parental attachment* yang tinggi lebih mampu dalam mencari informasi mengenai karir serta melakukan kegiatan yang berkaitan dengan karir. Berdasarkan fakta hasil penelitian tersebutlah peneliti menggunakan perbedaan-perbedaan tersebut sebagai bahan rujukan untuk meneliti kembali pengaruh *parental attachment* terhadap kematangan karir seseorang. Pada bahasan latar belakang masalah sebelumnya peneliti juga menemukan bahwa jika seseorang memiliki *parental attachment* yang tinggi maka seseorang tersebut cenderung juga memiliki *internal locus of control* yang tinggi (Bartholomew, 1995; Dilmac, 2009). Kaitan antara *parental attachment* dan *internal locus of control* yang diduga ada pengaruhnya terhadap kematangan karir tersebut dijadikan bahan rujukan bagi peneliti dalam mengkaji kembali kaitan antara kedua variabel tersebut dan bagaimana pengaruhnya terhadap kematangan karir seseorang.

Penelitian Lee, et al (2015) menggunakan variabel bebas yaitu *attachment (parental attachment, teacher attachment, and friend attachment)* dan variabel terikatnya adalah kematangan karir. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan SPSS 18.0 for windows dan AMOS 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *friend attachment* berpengaruh positif terhadap *career maturity*, sedangkan *teacher attachment* tidak memiliki pengaruh terhadap kematangan karir siswa. Dari penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa intervensi praktis mengenai *friend attachment* dan kematangan karir yaitu bahwa kegiatan kelompok sebaya dibutuhkan karena kegiatan ini terkait dengan pengembangan karir, dengan begitu kegiatan tersebut akan mampu meningkatkan kematangan karir. Beberapa program kelompok dapat diarahkan untuk mendorong kesadaran dan keterampilan pengembangan karir seperti kegiatan kelompok sebaya, kegiatan kelompok kecil, dan kegiatan yang memberikan pengalaman kerja.

Penelitian Shin & Lee (2016) menggunakan kelekatan teman sebaya sebagai variabel bebas dan adaptasi karir sebagai variabel terikat. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan SPSS *macro program* versi 22.0 yang dikembangkan oleh Hayes (2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelekatan teman sebaya negatif (tidak aman) memengaruhi adaptasi karir anak.

Pada penelitian-penelitian di atas dipaparkan bahwa *friend attachment* memiliki pengaruh terhadap kematangan karir seseorang. *Friend attachment* menjadi salah satu zona bagi para remaja untuk bisa mengeksplor potensi, bakat, dan minatnya yang mana hal tersebut bisa menjadi salah satu pendukung perkembangan proses menuju kematangan karir. Pada salah satu penelitian di atas ada yang menunjukkan hasil ada pengaruh *friend attachment* terhadap kematangan karir dan penelitian selanjutnya menunjukkan hasil bahwa *insecure friend attachment* juga mempengaruhi karir anak. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan pengaruhnya terhadap karir, namun pada penelitian kedua hanya menunjukkan *insecure friend attachment* saja yang menunjukkan ada pengaruhnya terhadap karir. Sedangkan untuk *secure friend attachment* tidak dijelaskan ada atau tidak ada pengaruhnya terhadap karir. Sementara menurut bowlby (1988) *friend attachment* itu terbagi menjadi dua yaitu *secure* dan *insecure attachment*.

Penelitian Lee, dkk (2015) menggunakan variabel bebas *attachment* dan *career maturity* sebagai variabel terikat dengan mediasi *Self efficacy*. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan SPSS 18.0 for windows dan AMOS 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *attachment (friend attachment, parental attachment, and teacher attachment)* melalui *self efficacy* berpengaruh

terhadap *career maturity* (kematangan karir). Perkembangan kematangan karir selama masa remaja dipengaruhi oleh tingkat kelekatan dan *self efficacy*, Blustein dan Prezioso (dalam Lee, et al, 2015).

Penelitian ini menguji hubungan kematangan karir dengan tiga kategori kelekatan dan mencoba menjelaskan peran *self efficacy* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kematangan karir dan kelekatan. *Self efficacy* adalah konsep yang disampaikan oleh Bandura (1997). *Self efficacy* ini menunjukkan kepercayaan diri dalam keberhasilan mengatur dan melaksanakan tugas, dan menentukan kemampuan seseorang untuk mengendalikan motif, pengakuan, dan pengarahan tindakan mereka, Martocchio dalam (Lee, et al, 2015). Dalam penelitian ini Lee, et al (2015) memaparkan hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa *parent attachment*, *teacher attachment*, dan *friend attachment*, memiliki dampak yang tidak langsung melalui variabel mediasi yaitu *self efficacy* dan bukan dampak langsung terhadap kematangan karir. Dari penelitiannya Lee, et al (2015) juga menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi antara *parental attachment*, *friend attachment*, dan kematangan karir.

Penelitian Chang, et al (2014) menggunakan kematangan karir sebagai variabel terikat dan *teacher attachment*, *peer attachment*, *Self-encouragement*, dan *Career Self-efficacy* sebagai variabel bebas. Penelitian Chang, et al (2014) ini juga menggunakan *Career Self-efficacy* sebagai variabel mediasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis korelasi dan regresi dengan program SPSS dan SEM (*Structural Equation major Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara *teacher attachment* dan *peer attachment* terhadap kematangan karir yang dimediasi oleh *career self efficacy*.

Penelitian ini menguji beberapa variabel yang berkaitan dengan kematangan karir baik itu dari segi demografi, individu, psikologis, maupun lingkungan keluarga. Dengan menguji beberapa variabel tersebut Chang, et al (2014) menjelaskan bahwa kematangan karir tidak hanya terkait pada satu variabel saja, namun memiliki keterkaitan dengan variabel lain seperti kondisi internal maupun eksternal individu. Hasil pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan kelekatan terhadap teman dapat mempengaruhi *self efficacy* dan *self efficacy* sendiri dalam penelitian ini dapat mempengaruhi kematangan karir seseorang. Dalam penelitian Chang, et al (2014) ini juga menggunakan *self efficacy* sebagai variabel bebas terhadap kematangan karir sebagai variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career self efficacy* juga ada korelasi langsung yang signifikan terhadap kematangan karir.

Penelitian Hee & Min (2012) menggunakan kematangan karir pada remaja sebagai variabel terikat dan *self efficacy career* sebagai variabel bebas. Metode analisis yang digunakan adalah metode *two-way* ANOVA, analisis korelasi Pearson, dan analisis regresi yang menggunakan SPSS versi 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak langsung yang signifikan antara *self efficacy career* terhadap kematangan karir.

Penelitian Hee & Min (2012) ini menguji 2 variabel bebas yang diduga berpengaruh terhadap kematangan karir remaja. Walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan antara *self efficacy career* terhadap kematangan karir remaja, namun dampak tersebut juga memiliki perbedaan karena penelitian tersebut membedakan menurut gender responden. Anak remaja perempuan secara signifikan lebih tinggi dalam kematangan karir daripada anak remaja laki-laki. Tingkat perbedaan tersebut lah yang menjadikan dasar bagi Hee & Min (2012) memberikan simpulan bahwa pendidikan atau konseling kematangan karir harus diberikan sesuai kebutuhan dan jenis kelamin anak agar bisa seimbang dan tepat sasaran.

Pada beberapa penelitian di atas para ahli memaparkan bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kematangan karir, baik *self efficacy* sebagai variabel bebas maupun *self efficacy* sebagai variabel mediasi.

C. Manajemen Karir dalam Kehidupan

Ada sejumlah alasan mengapa proses manajemen karir harus teratur dan berkelanjutan. Pertama, karena pekerjaan adalah bagian sentral dari kehidupan, karir yang optimal dapat memberikan perasaan puas, sedangkan serangkaian keputusan karir yang buruk dapat memiliki dampak yang dapat menghancurkan rasa kesejahteraan seseorang. Selain itu, tidak mudah untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam terkait tempat atau posisi kita di dunia kerja. Sasaran dan harapan sering kali tidak realistis, aturan yang dibuat strategi seringkali disalahpahami. Tanpa manajemen karir yang berkelanjutan maka akan sulit untuk mencapai karir yang optimal. Masalah lainnya dalam proses capaian karir adalah individu yang bertahan dengan komitmen awal, di mana dengan komitmen awal tersebut padahal mereka menemui banyak kendala yang berdampak pada kegagalan dan frustrasi karir. Hal tersebut karena mereka berkeinginan untuk memberikan pembuktian pada diri mereka sendiri dan orang lain bahwa keputusan dan komitmen karir awal yang mereka ambil adalah benar.

Hal seperti ini sebenarnya bisa dihindari agar capaian karir lebih efektif dan efisien. Ada alternatif lain yang dapat mereka ambil sehingga tidak banyak waktu

yang terbangun karena tetap bertahan dengan komitmen dan pengambilan keputusan karir di awal. Sejalan dengan konsep karir tanpa batas dan protean, lingkungan yang berubah akan menuntut manajemen karir yang berkelanjutan. Perubahan dalam diri seseorang akan memengaruhi karir dalam organisasi. Karyawan yang tidak peka terhadap dampak dari perubahan tersebut mungkin tidak menyadari dengan pilihan mereka. Pada usia 30 tahun, orang masih akan merasa nyaman dan senang dengan pekerjaan mereka, namun hal itu dapat berubah jika mereka sudah memasuki usia 50 tahun. Walaupun mereka dapat bekerja secara optimal, namun ada perasaan yang kurang nyaman dan sudah mulai kurang senang dengan pekerjaannya.

Tidak berhenti di batasan usia, pengaruh kedewasaan, pengalaman, perubahan tuntutan, dan situasi keluarga dapat menciptakan kendala dan atau bahkan peluang untuk karir. Sekali lagi, mereka yang tidak peka terhadap perubahan dalam diri dan keluarganya akan kehilangan kesempatan untuk membuat keputusan karir yang sesuai dengan nilai-nilai saat ini dan preferensi gaya hidupnya.

Untuk alasan ini, manajemen karir harus menjadi proses pemecahan masalah yang berkelanjutan. Ini bukan untuk mengatakan bahwa orang harus terus-menerus melakukan kegiatan penilaian diri atau merevisi tujuan atau strategi mereka setiap minggu atau setiap bulan terkait karir mereka. Namun, umumnya orang harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan dalam diri dan lingkungannya. Ada periode ketika manajemen karir menjadi sangat penting, hal itu merupakan sebuah pilihan dalam berproses mencari sebuah pekerjaan.

D. Indikator Manajemen Karir yang Efektif

Konteks persaingan global yang semakin terbuka di mana persaingan yang begitu ketat dari berbagai bidang di dalamnya, yang tidak lepas dari semua unsur kebutuhan manusia seperti sekarang ini, banyak tantangan yang harus dihadapi. Dengan semakin ketatnya persaingan dunia usaha dan sulitnya mempertahankan kredibilitas, maka setiap perusahaan harus melakukan berbagai strategi bisnis agar bisa bertahan bahkan terus menjadi perusahaan yang maju. Merencanakan strategi bisnis tersebut, perusahaan harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, agar dapat memberikan kontribusi positif untuk perusahaan, serta mampu bersaing dalam konteks global dan ikut mendorong pembangunan nasional.⁴⁵

Seperti halnya dikemukakan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan bahwa: "Pembangunan nasional dilaksanakan dalam rangka pembangunan Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, yang merata baik materiil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945". Undang-undang di atas telah dijelaskan bahwa perusahaan harus membuka seluas-luasnya kesempatan untuk karyawan dan calon karyawan dalam mewujudkan kesejahteraan, keadilan dan kemakmurannya dengan cara melakukan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dilaksanakan dalam rangka mengelola personalia yang ada dalam lingkungan suatu organisasi atau perusahaan karena karyawan merupakan faktor utama untuk menjalankan fungsi perusahaan dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas kerja terutama pada sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia memiliki fungsi operasional.

Manajemen karir organisasional bagi karyawan ini dapat dikatakan menjadi bentuk usaha dalam pengembangan karir karyawan. Hal ini dapat memupuk komitmen dari karyawan untuk membangun karirnya dalam perusahaan. Selain adanya dorongan dari manajemen SDM untuk produktifitas karyawan dalam pencapaian karir, di samping itu ada komitmen yang harus dimiliki oleh karyawan. Seseorang yang memiliki keinginan dalam pengembangan karirnya ke depan tentu saja memiliki komitmen pada karir yang dijalankannya. Seseorang yang memiliki komitmen pada karirnya maka akan mendorong seseorang untuk mencapai kesuksesan karirnya. Selain dari organisasi dan komitmen individu, akan lebih baik apabila karyawan secara pribadi juga memiliki manajemen karir individu melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik yang ditetapkan oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk mencapai target-target pribadi yang ia tetapkan sendiri untuk karirnya. Hal ini dapat mendorong kinerja karyawan lebih produktif dan efektif dalam menjalankan tugasnya karena ada motivasi yang ada dalam dirinya. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal sedangkan manajemen karir individu dan komitmen karir akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal.

Menurut Priyono dan Marnis (2008:183) Manajemen karir organisasional dapat mencapai efektivitas manajemen karir dengan memberikan beberapa indikator. Indikator dari manajemen karir organisasional sebagai berikut:

- a. Pendidikan yang berkaitan dengan karir
- b. Petunjuk keahlian
- c. Konseling karir
- d. Peluang on the job training
- e. Pilihan (opsi) karir

Dari penjelasan di atas perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir yang harus dilalui. Untuk itu maka dapat diartikan bahwa manajemen karir organisasional merupakan arah pengelolaan karir yang disediakan perusahaan dan aktivitas peningkatan karir yang mendukung SDM yang ada dalam perusahaan dalam mencapai karir yang telah ditetapkan.

Menurut Orpen (2000: 28) manajemen karir individu adalah proses seseorang melakukan kontrol dan perencanaan pada karirnya dengan cara mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir berupa kekuatan, kelemahan dan mengambil langkah-langkah yang berguna untuk mencapai tujuan karir yang diharapkannya. Manajemen karir diri sendiri dilakukan melalui pencarian informasi tentang diri seseorang tersebut, proses networking, dan meraih penghargaan demi melengkapi sukses dalam kerjanya (Sturges et al. 2002: 733). Adanya manajemen karir individu didasarkan pada sikap proaktif karyawan yang peduli untuk melakukan manajemen pada karirnya (De Vos, et. al. 2006: 5).

Manajemen karir individu adalah usaha yang pribadi atau individu untuk mencapai karir yang disediakan oleh organisasi (Pringadi, 2008:63). Indikator dari manajemen karir individu sebagai berikut:

- a. Tujuan berkarir
- b. Pertimbangan pekerjaan lain
- c. Strategi berkarir
- d. Kemampuan berkarir
- e. Pemanfaatan kesempatan berkarir

Dari pengertian di atas bahwa manajemen karir individu lebih berkaitan pada diri karyawan secara pribadi. Artinya ada perencanaan dalam diri karyawan untuk mencapai posisi tertentu yang berkaitan dengan karir yang ingin dicapai. Untuk itu individu harus mampu mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan dirinya untuk menuju proses pencapaian karir yang telah dibangun secara pribadi.

Manajemen karir individu ini meliputi tujuan karir, strategi berkarir, kemampuan berkarir dan pemanfaatan kesempatan berkarir.

Efektivitas Karir

Efektivitas karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pencapaian atau kesuksesan karir yang dicapai oleh karyawan sesuai jalur yang disediakan organisasi (Priyono dan Marnis, 2008:184). Menurut Priyono dan Marnis (2008:184) Efektivitas karir diukur dengan indikator:

1. Reward
2. Kepuasan
3. Kemampuan
4. Peningkatan karir

Dari penjelasan di atas, perusahaan melakukan perencanaan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan serta pencapaian efektivitas karir. Perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan berkarir di organisasi di masa mendatang. Maka diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semakin efektif manajemen karir organisasi maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan. Dari perspektif individu sendiri, individu memiliki manajemen dalam mencapai karir tertentu, meskipun perusahaan menyediakan rencana atau jalur karir yang baik, efektivitas karir tidak akan tercapai apabila individu sebagai karyawan tidak memiliki perencanaan dalam pencapaian karir serta kompetensi diri sebagai penunjang karir.⁴⁵

E. *Summary*

Karir adalah serangkaian pekerjaan yang dimiliki seseorang selama masih mampu aktif melakukan pekerjaan (Mondy, Noe, and Premeaux, 1993). Untuk mengelola karir, manajer dan karyawan membutuhkan manajemen karir. Manajemen karir adalah suatu proses untuk membuat yakin bahwa organisasi akan mempunyai orang yang tepat, dengan keahlian (*skill*) yang tepat pada waktu yang tepat, dan semua anggota organisasi saling membantu untuk mencapai sesuatu yang dianggap tepat (Mayo, 1992, p.37). Melalui teori karir maka dapat dipahami bagaimana perkembangan dan cara terbaik dalam manajemen karir. Karir akan

lebih mudah dicapai jika mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Manajemen karir harus menjadi proses pemecahan masalah yang berkelanjutan. Ini bukan untuk mengatakan bahwa orang harus terus-menerus melakukan kegiatan penilaian diri atau merevisi tujuan atau strategi mereka setiap minggu atau setiap bulan terkait karir mereka. Namun, umumnya orang harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan dalam diri dan lingkungannya. Ada periode ketika manajemen karir menjadi sangat penting, hal itu merupakan sebuah pilihan dalam berproses mencari sebuah pekerjaan.

REFERENSI

1. Kanter RM. Thriving Locally in the Global Economy. *Harv Bus Rev.* 2003;81(8 SPEC. ISS.).
2. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe SRP. *Human Resource Management - R* [Internet]. 5th, berilus ed. Allyn and Bacon; 1993. Available from: https://books.google.co.id/books/about/Human_resource_management.html?id=4gwpAQAAAMAJ&redir_esc=y
3. Baruch Y. Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Dev Int.* 1996;1(1):40-9.
4. Assistant AF. C. THE CONVERGENCE BETWEEN TWO THEORIES COLLEGE PERSISTENCE Professor Education & Human Services and Hispanic Research Center Arizona State University - West Campus 4701 W . Thunderbird Rd . Phoenix , AZ 85069-7100 Assistant Pro. 1990;
5. Greenhaus JH, Callanan GA, Godshalk VM. *Career Management for Life. Career Management for Life.* 2018.
6. Miswanto M. Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan. *J Siasat Bisnis.* 2009;ed(khus):87-102.
7. Dhamayanti R. Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita Studi Pada Nusantara Tour & Travel Kantor Cabang Dan Kantor Pusat Semarang. 2006;3:93-107.
8. Stone DL, Deadrick DL, Lukaszewski KM, Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Hum Resour Manag Rev.* 2015;25(2):216-31.
9. Triaryati N. Pengaruh Adaptasi Kebijakan Work Family Issue terhadap Absence dan Turnover. *J Widya Manaj Akunt* [Internet]. 2017;2(3):241-54. Available from: <http://journal.wima.ac.id/index.php/JWMA/article/view/1077>
10. Drenzo MS, Greenhaus JH, Weer CH. Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *J Organ Behav.* 2014;
11. Wille B, De Fruyt F, Feys M. Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict. *Appl Psychol.* 2013;62(1):124-56.
12. Ashton MC, Lee K. The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *J Pers Assess.* 2009;91(4):340-5.
13. Hough LM, Furnham A, Borman WC, Ligen DR, Klimoski RJ. Importance and use of personality variables in work settings. *Handb Psychol* 2nd Ed. 2013;12:131-69.
14. Frone MR, Russell M, Cooper ML. Relationship between Job and Family

- Satisfaction: Causal or Noncausal Covariation? *J Manage.* 1994;20(3):565–79.
15. Greenhaus JH, Beutell NJ. Sources of Conflict Between Work and Family Roles . *Acad Manag Rev.* 1985;10(1):76–88.
 16. Hammer LB, Kossek EE, Yragui NL, Bodner TE, Hanson GC. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *J Manage.* 2009;35(4):837–56.
 17. SEKARAN U. Factors influencing the quality of life in dual-career families. *J Occup Psychol.* 1983;56(2):161–74.
 18. Dewi IS, Purwanti RS, Herlina N. PENGARUH MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL DAN MANAJEMEN KARIR INDIVIDU TERHADAP EFEKTIVITAS KARIR KARYAWAN (Studi kasus pada PT. Sinar sosro Cabang banjar). *Bus Manag Entrep J [Internet].* 2020;2(1):155–66. Available from: <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/2646>
 19. Thomas LT, Ganster DC. Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *J Appl Psychol.* 1995;80(1):6–15.
 20. Valcour M. Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *J Appl Psychol.* 2007;92(6):1512–23.

BAB V

PENERAPAN MODEL MANAJEMEN KARIR:

PANDUAN EKSPLORASI KARIR

A. Eksplorasi Diri

Era Globalisasi menuntut kualitas kemampuan yang dimiliki seseorang agar dapat bersaing dalam kancah global. Sumber daya manusia harus dikembangkan untuk menjadi sarana pembangunan sebagai pemikiran, rencana, penggerak, dan pelaksana. Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan manusia Indonesia yang berkualitas. Pendidikan merupakan awal untuk dapat menentukan karir seseorang. Generasi muda sebagai penerus bangsa yang sedang menjalani proses belajar di institusi pendidikan hendaknya dibekali persiapan diri untuk memasuki dunia kerja. Bekal yang harus dimiliki oleh generasi muda bukan hanya bekal sebagai tenaga kerja yang mampu kerja, akan tetapi tenaga kerja yang bisa mengeksplorasi diri dalam bekerja dan berguna bagi kemaslahatan hidup manusia.¹

Pemahaman eksplorasi karir perlu ditanamkan pada individu sejak di bangku sekolah. Setiap siswa harus mampu mengambil keputusan dalam memegang suatu jabatan yang akan dijalani untuk masa depan, berdasarkan pemahaman tentang diri sendiri dan situasi hidup serta berpedoman pada pengolahan informasi yang relevan tentang lingkungan hidup siswa. Kemampuan tersebut harus dipupuk sejak dini supaya siswa semakin paham akan kemampuan diri sendiri, lingkungan hidup, dan proses pengambilan keputusan, serta semakin mantap untuk mempersiapkan diri dalam hal pengetahuan, ketrampilan, sikap serta nilai, yang semuanya diperlukan dalam menekuni karir siswa. Pengangguran yang semakin tinggi di Indonesia sebagian besar adalah kaum remaja, baik itu remaja awal, remaja pertengahan, maupun akhir (Hidayat, 2012). Pengangguran tersebut diakibatkan pengetahuan informasi karir yang rendah dan tidak mempunyai bekal untuk memasuki dunia kerja. Informasi karir yang dimaksud yaitu segala aktivitas yang berkaitan dari jenjang pendidikan yang sesuai bakat minat siswa sampai dengan pekerjaan.²

Bagi remaja awal, pendidikan sekolah sangat penting dan akan bermakna pada diri sendiri dan masyarakat. Persiapan sebelum menghadapi dunia kerja adalah pendidikan dari sekolah dasar hingga ke perguruan tinggi, lalu sampai tahap

ke masa dunia kerja yang penuh persaingan. Oleh karena itu, remaja awal harus bisa memilih bidang yang sesuai dengan kemampuan diri sesuai minat dan bakat yang dimiliki. Pemahaman eksplorasi karir sangat penting bagi remaja awal supaya mampu memilih dan mendapat informasi yang tepat dan mampu mengaplikasikan minat dan bakat siswa sesuai dengan yang dimiliki. Eksplorasi karir sangat diperlukan siswa agar dapat mengambil keputusan dan merencanakan karir. Kenyataan yang ada di sekolah, hampir sebagian besar siswa yang mempunyai minat terhadap salah satu jenis pekerjaan, tidak diimbangi dengan pengetahuan dan keterampilan baik yang bersifat akademik maupun sesuai minat dan bakat yang dimiliki untuk menunjang pekerjaan tersebut.

Sekolah menengah pertama merupakan salah satu jenjang karir awal bagi siswa. Pada proses menjalani jenjang karir ini siswa akan melewati tahap eksplorasi karir. Suherman (2011: 116) berpendapat bahwa eksplorasi karir didefinisikan sebagai keinginan individu untuk mengeksplorasi atau melakukan pencarian informasi terhadap sumber-sumber informasi karir. Menurut Sharf (dalam Suherman, 2010: 53) eksplorasi karir merupakan waktu ketika individu mengupayakan agar dirinya memiliki pemahaman yang lebih terutama tentang informasi pekerjaan, alternatif-alternatif karir, pilihan karir, dan karir untuk mulai bekerja.³ Informasi karir diperoleh individu dari berbagai sumber misalnya guru bimbingan dan konseling, orang tua, orang yang sukses, teman, dan lain-lain. Eksplorasi karir merupakan kemampuan dan segala bentuk aktivitas individu dalam mencari, mendapatkan, dan mengelola berbagai macam informasi karir sehingga menjadi alternatif pilihan karir untuk dapat membantu individu dalam memilih dan mempersiapkan diri untuk karir siswa. Informasi karir yang dimaksud adalah informasi-informasi yang berkaitan dengan suatu pekerjaan atau jabatan dan pendidikan, baik itu informasi umum seperti jenjang pendidikan yang mendukung maupun tentang lingkungan yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri yang sesuai kemampuan yang dimiliki siswa. Maksud dari persiapan diri untuk suatu pekerjaan yaitu persiapan individu sebelum memasuki masa bekerja, tentu saja masa tersebut adalah saat individu sedang menempuh jenjang pendidikan ataupun melakukan pelatihan. Individu akan memiliki kemampuan untuk melakukan eksplorasi dengan baik ketika individu tersebut mempunyai, mengetahui, dan memahami petunjuk untuk melakukan sesuatu. Petunjuk tersebut yaitu indikator-indikator dari eksplorasi karir.⁴

Menurut Suherman (2010: 117) indikator-indikator eksplorasi karir antara lain berusaha menggali dan mencari informasi karir dari berbagai sumber (guru bimbingan dan konseling, orang tua, orang yang sukses), memiliki pengetahuan

tentang potensi diri (bakat, minat, intelegensi, kepribadian, nilai-nilai, dan prestasi), dan memiliki cukup banyak informasi karir. Indikator-indikator tersebut merupakan petunjuk terhadap kriteria bagi individu yang mampu melakukan eksplorasi karir secara efektif, positif dan dinamis.³ Fungsi dari eksplorasi karir yaitu untuk mengetahui minat, bakat, kemampuan, kelebihan dan kekurangan, dan untuk merencanakan aktivitas-aktivitas yang mendukung karir individu agar mampu mempertimbangkan perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan yang terkait dengan karir yang akan dipilih di masa depan.

Eksplorasi karir akan sangat berpengaruh bagi siswa sehingga perlu diperhatikan oleh guru bimbingan dan konseling, orangtua, dan semua pihak yang turut bertanggung jawab dalam perkembangan tahap eksplorasi karir pada siswa. Perhatian tersebut akan membawa dampak yang berbeda bagi setiap tahap eksplorasi karir pada siswa. Faktor internal yang berpengaruh terhadap eksplorasi karir siswa adalah prestasi akademik. Prestasi akademik yang tinggi memungkinkan siswa dengan mudah melakukan eksplorasi karir karena didukung oleh kemampuan dalam mencerna dan mengolah informasi karir, baik yang diperoleh dari dalam diri maupun dari lingkungan tempat anak tinggal. Pemicu eksternal dalam eksplorasi karir di antaranya adalah tuntutan keluarga untuk berubah, faktor lain yang terkait dengan kehidupan karir, dan tuntutan sosial budaya tempat individu berada. Orang tua merupakan prediktor penting dari eksplorasi karir. Orang tua merupakan individu yang mampu memberi dukungan sosial dan sumber daya psikologis. Orang tua menumbuhkan efek positif pada pengalaman pelaku eksplorasi anak.⁵ Menurut Gati dan saka (dalam Gladding, 2012: 417) terkait dengan kesulitan dalam membuat keputusan untuk menentukan karir seseorang banyak orang yang mempunyai kesulitan dalam membuat keputusan karir. Kesulitan ini berhubungan dengan tiga faktor, baik sebelum maupun selama proses pengambilan keputusan. Faktor-faktor tersebut adalah kurang kesiapan, kurang informasi, dan informasi yang tidak konsisten. Menurut Gladding (2012: 412) Eksplorasi karir mempunyai sub tahapan yaitu tentatif (usia 14-17), transisi (usia 18-21), dan percobaan (usia 21-24). Tahap-tahap eksplorasi karir seperti yang diuraikan di atas merupakan tahap-tahap yang harus dicapai oleh siswa sesuai dengan tahap perkembangan usia siswa. Tahap perkembangan karir yang harus dicapai lebih dulu pada usia remaja awal ketika masa SMP yaitu fase tentatif pada eksplorasi karir. Tahap-tahap tersebut akan tercapai jika siswa memiliki pengetahuan yang mendasar mengenai karir, di antaranya yaitu informasi jurusan di SMA, M,A dan SMK, serta jenis-jenis pekerjaan.⁶

Jurusan merupakan suatu tempat untuk seorang pelajar yang tempat tersebut disesuaikan dengan bakat, minat, dan kemampuannya, sehingga dalam hal ini penjurusan sangat penting atau besar dampaknya bagi masa depan seseorang. Terdapat tiga jurusan yang dikenal oleh siswa di SMA yaitu Jurusan IPA, IPS, dan IPB, sedangkan di SMK terdapat beberapa jurusan yang dikenal oleh siswa. Jurusan tersebut antara lain multimedia, teknik gambar bangunan/arsitektur, teknik bangunan, teknik permesinan, serta teknik komputer dan jaringan. Menurut Roe (Winkel dan Hastuti 2006: 630) menggolongkan seluruh jabatan atas dua kategori dasar yaitu jabatan yang berorientasi pada kontak dengan orang lain (*person oriented*) dan yang berorientasi pada benda-benda (*non-person oriented*). Contoh bidang jabatan yang tergolong dalam kelompok yang pertama adalah jasa, bisnis, manajemen, pelayanan sosial, dan aktivitas di bidang kultural. Contoh bidang jabatan yang tergolong dalam kelompok yang kedua adalah teknologi, bekerja di lapangan seperti pertanian dan pertambangan, serta penelitian ilmiah. Selanjutnya Holland (Gladding, 2012: 409) mengemukakan bahwa terdapat enam kategori klasifikasi tipe kepribadian dan lingkungan pekerjaan yaitu realistis, investigative, artistik, sosial, enterprising (berani berusaha), dan konvensional (RIASEC). Pendapat Roe dan Holland tersebut, dapat dimaknai bahwa pada dasarnya individu berada pada salah satu kategori yang diungkapkan oleh Roe dan Holland.⁷

B. Tujuan Eksplorasi Diri

Eksplorasi diri adalah upaya seseorang dalam mencari berbagai informasi yang berkualitas dan relevan sebagai proses untuk pengambilan keputusan karir. Kualitas eksplorasi diri ini meliputi nilai-nilai, minat, faktor kepribadian, bakat atau kemampuan, kelemahan dan solusi pengembangan lebih lanjut, serta preferensi gaya hidup. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan identitas karir yang akurat serta kemampuan seseorang dalam menetapkan karir yang bermakna. Menjadi suatu hal yang penting dalam memahami keinginan seseorang baik dalam hal pekerjaan maupun hal pribadi mereka agar dapat optimal dalam memanfaatkan keterampilan serta kemampuan mereka yang nantinya akan dibawa dan dikembangkan dalam dunia kerja. Dari sini dapat dipahami bahwa, hasil dari proses eksplorasi diri adalah kesadaran diri, atau gambaran pencapaian tentang kualitas individu yang mana kesadaran diri tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai (norma), minat, kepribadian, kemampuan dan preferensi gaya hidup.⁸ Berikut disampaikan detail dari indikator kesadaran diri dalam eksplorasi karir:

1. Nilai

Nilai mewakili tujuan (atau keyakinan) tentang kualitas hidup manusia yang dimiliki seorang individu yang ingin dicapai. Dengan demikian, tujuan yang akan dicapai adalah masih berdasarkan prinsip panduan dalam perilaku serta preferensi bagaimana seharusnya dalam mencapai pekerjaan, karir, atau kehidupan umum lainnya. Indikator nilai dalam kesadaran diri ini adalah bertujuan untuk menghindarkan dari orang-orang yang memiliki budaya atau perilaku yang dapat merugikan pekerjaan atau karir.

Shalom Schwartz dan rekan-rekannya mengidentifikasi 4 (empat) nilai yang berfungsi sebagai pedoman yang menyeluruh dalam berperilaku:

a. *Self-transcendence*

Nilai *self-transcendence* adalah nilai di mana orang tersebut terlalu mengkhawatirkan dirinya sendiri dan berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain.

b. *Conservation*

Nilai *conservation* adalah nilai di mana seseorang mencari kepastian dalam berbagai aspek kehidupan.

c. *Self-Enhancement*

Nilai *self-enhancement* adalah nilai di mana seseorang menunjukkan keinginan diri untuk meningkatkan kualitas atau status pribadinya.

d. *Openness to Change*

Nilai *openness to change* (keterbukaan untuk berubah) adalah nilai yang mencerminkan kesediaan untuk melakukan hal baru yang berkaitan dengan intelektual dan perilaku.⁶

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.1, bahwa ada empat nilai yang kemudian dapat digambarkan menjadi sepuluh jenis nilai yang relevan dengan dunia kerja.

Tabel 5.1

Ilustrasi Nilai, Minat, dan Kemampuan Kerja

Nilai Kerja*	Minat**	Kemampuan***
<p><i>Self-Enhancement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Power/ Kekuasaan - Achievement/ Pencapaian - Hedonism/ Hedonisme <p><i>Openness to Change</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimulation/ Stimulus - Self Direction/ Arah Diri <p><i>Self-Transcendence</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Universalism/ Universalisme - Benevolence/ Kebajikan <p><i>Conservation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformity/ Kesesuaian - Tradition/ Tradisi - Security/ Keamanan 	<p><i>Realistic</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alam & Pertanian - Perangkat Keras & Elektronik Komputer - Atletik - Layanan Pelindung - Mekanika & Konstruksi - Militer <p><i>Investigative/ Penyelidikan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sains - Matematika - Ilmu kedokteran - Riset <p><i>Artistic/ Artistik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Seni & Desain Visual - Seni Drama - Seni Kuliner - Menulis & Komunikasi Massa <p><i>Social/ Sosial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Konseling & Membantu - Pengajaran & Pendidikan - Ilmu Sosial - Layanan Kesehatan - Agama & Spiritualitas - Sumber Daya Manusia & Pelatihan 	<p><i>Cognitive/ kognitif</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan umum - Keterampilan Penalaran Verbal - Keterampilan Penalaran Logis - Penyimpanan - Kemampuan menulis - Kemampuan membaca <p><i>Psychomotor/ Psikomotor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan Gerakan - Ketangkasan manual - Ketangkasan Jari - Waktu dan Kecepatan Reaksi - Atletik dan Koordinasi <p><i>Sensory/ Indrawi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visual - Pendengaran - Perseptual - Stimulus Respon <p><i>Physical/ Fisik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kekuatan otot - Daya Tahan Kardiovaskular - Kualitas Gerakan

	<p><i>Enterprising/ Giat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politik & Berbicara di Depan Umum - Kewiraswastaan - Pemasaran & Periklanan - Penjualan - Hukum - Pengelolaan 	
	<p><i>Conventional/ Konvensional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen Kantor - Pajak & Akuntansi - Keuangan & Investasi - Pemrograman & Sistem Informasi 	

Sumber:

- * The 10 values from Schwartz, S. E. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23–47. Values are arranged according to the 4 higher-order values. See Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M. & Schwartz, S. H. (2014). A hierarchical structure of basic human values in a third-order confirmatory factor analysis. *Swiss Journal of Psychology*, 73, 177–182.
- ** The 30 Basic Interest Scales included in the Strong Interest Inventory arranged by the six Holland Interest Types. Taken from Herk, N. A. & Thompson, R. C. (2012). *Strong Interest Inventory Manual Supplement*. Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press.
- *** Adapted from: Rotundo, M. (2006). Abilities. In Greenhaus, J. H. & Callanan, G. A. (Eds.), *Encyclopedia of career development* (pp. 1–5). Thousand Oaks, CA: Sage.

2. Minat

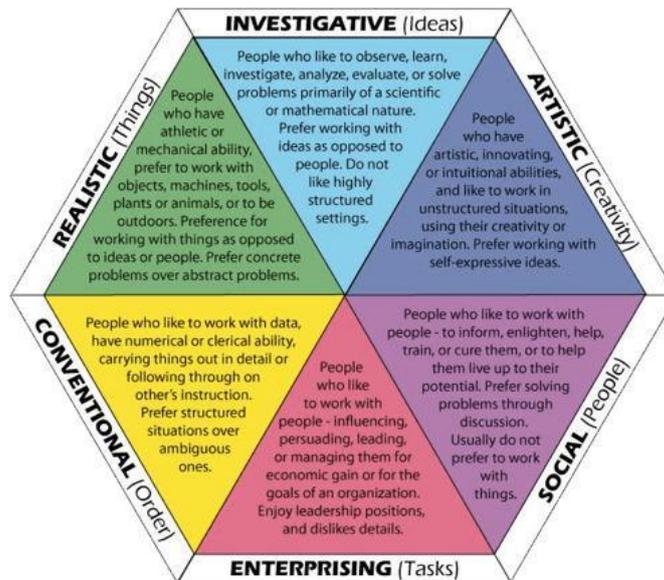
Minat adalah hal yang mengacu pada rasa suka atau tidak suka terhadap sebuah aktivitas atau objek tertentu. Lebih lanjut minat diartikan sebuah ekspresi dari apa yang disukai seseorang, di antaranya adalah nilai-nilai, kehidupan keluarga, kelas sosial, budaya, dan lingkungan.⁹ Seseorang yang memiliki bidang pekerjaan berdasarkan minat cenderung menghasilkan rasa puas dan mampu memotivasi mereka untuk bekerja lebih produktif dibanding mereka yang bekerja tidak sesuai minat.¹⁰

Selanjutnya adalah mengenai keselarasan antara minat dan pilihan karir yang secara luas terkait dengan kinerja dan masa jabatan dalam sebuah pekerjaan. Dalam teorinya, John Holland mengidentifikasi 6 (enam) orientasi minat yang mencerminkan kepribadian seseorang, nilai-nilai, dan gaya hidup yang disukai. Teori Holland mengasumsikan bahwa minat adalah ekspresi penting dari gambaran kepribadian yang mana gambaran kepribadian tersebut dapat dideteksi melalui 6 (enam) orientasi minat. Keenam orientasi tersebut meliputi realistis, investigatif, artistik, sosial, *enterprising*/giat, dan konvensional. Bentuk enam orientasi minat menurut Holland ini lebih dikenal dengan akronim yang terkenal yaitu RIASEC atau segi enam. Individu yang memiliki orientasi realistis cenderung lebih praktis dan berorientasi pada tugas sementara investigasi lebih cenderung pada hal-hal ilmiah dan juga penelitian-penelitian.

Selanjutnya artistik yaitu lebih cenderung menyukai hal-hal atau situasi yang tidak terstruktur yang menuntut kreativitas dari individu itu sendiri. Sementara untuk bidang sosial lebih cenderung pada hal-hal yang bersifat humanistik, personal dan berorientasi pada nilai, serta mampu menunjukkan hubungan atau daya tarik antarpribadi. Bidang selanjutnya yaitu *enterprising*/giat atau ketekunan, yang mana bidang ini lebih cenderung pada preferensi dalam minat untuk berwirausaha, manajerial dan memiliki tujuan pasti.¹¹ Bidang terakhir yaitu konvensional, di mana bidang ini lebih mencerminkan dan berorientasi pada hal-hal yang terstruktur, tradisi, dan detail. Berikut 6 (enam) bentuk hexagonal menurut Holland:

Gambar 5.1

Model RIASEC (Holland)



3. Personality/ Kepribadian

Kepribadian dasar seseorang sebenarnya dapat memengaruhi pilihan karirnya sendiri. Karena dalam kepribadian dasar seseorang itu terdiri dari unsur-unsur pikiran, emosi, minat, kebiasaan, dan perilaku. Greenhaus dalam penelitian sebelumnya mengidentifikasi 5 (lima) faktor kepribadian dasar yang lebih dikenal sebagai model "Big Five". Model "Big Five" adalah model dengan lima faktor yang diklasifikasikan menjadi:¹²

a. *Extraversion/* ekstrasversi

Extraversion menunjukkan sejauh mana seseorang mencari stimulasi interpersonal. Individu dengan tingkat ekstrasversi yang tinggi tertarik untuk mencari situasi sosial di mana mereka dapat berinteraksi dengan orang lain. Individu yang mendapat skor rendah pada dimensi ini adalah digambarkan sebagai individu yang lebih tertutup, pendiam, dan pemalu.

b. *Agreeableness/* keramahan

Agreeableness menandakan karakteristik individu seperti disukai banyak orang, kebaikan, ketekunan, dan apa adanya. Individu yang mendapat skor tinggi pada dimensi ini dijelaskan sebagai individu yang ramah, kooperatif, sensitif, dan peduli serta tertarik untuk membantu orang lain. Individu dengan skor rendah pada dimensi ini dapat digambarkan sebagai individu yang lebih egois dan hanya fokus ke dalam dirinya sendiri saja.

c. *Conscientiousness/* kesadaran

Conscientiousness adalah mengacu pada sekelompok sifat individu yang berkaitan dengan prestasi, ketergantungan, dan ketekunan. Individu dengan skor tinggi pada sifat kepribadian ini cenderung lebih terorganisir, mengikuti aturan dan norma, dan gigih dalam perilaku yang diarahkan pada tujuan. Individu yang memiliki skor *conscientiousness* rendah secara komparatif kurang terorganisir, tidak bertanggung jawab, dan tidak dapat diandalkan.

d. *Emotional stability/* stabilitas emosional

Stabilitas emosional mengacu pada kecenderungan individu untuk tetap tenang dan terpusat. Individu yang stabil secara emosional biasanya santai, percaya diri, dan tenang. Individu yang mendapat skor lebih rendah pada faktor ini cenderung lebih cemas, sensitif, dan obsesif.

e. *Openness to experience/* keterbukaan terhadap pengalaman.

Keterbukaan terhadap pengalaman menggambarkan perbedaan individu dalam toleransi dan daya tarik bagi yang tidak dikenal. Individu yang mendapat skor tinggi pada dimensi ini adalah individu yang digambarkan sebagai orang yang imajinatif, kreatif, dan berwawasan luas. Mereka lebih suka kompleksitas dan mampu menciptakan situasi menjadi lebih akrab dan stabil. Sebaliknya, individu yang mendapatkan skor lebih rendah pada faktor ini digambarkan sebagai individu yang lebih konvensional, dan kurang imajinatif.¹³

Selain model *“Big Five”*, ada lagi peneliti lain yang membuat sebuah inventori untuk mengidentifikasi kepribadian seseorang. Inventori tersebut dikenal dengan model kepribadian HEXACO yang dikembangkan oleh Ashton & Lee, 2009.¹⁴ Dalam inventornya, selain kelima faktor atau dimensi di atas Ashton & Lee (2009) menjelaskan bahwa jika individu memiliki skor yang tinggi pada dimensi keenam yaitu kejujuran dan kerendahan hati maka berarti individu tersebut memiliki kerendahan hati, keadilan, dan cenderung akan menghindari keserakahan. Sebaliknya jika pada dimensi keenam ini individu memiliki skor yang rendah maka akan cenderung memiliki sifat materialistis dan kurang rendah hati. Terlepas dari lima atau enam faktor di atas, model-model ini dapat dijadikan dasar dalam mengukur tingkat kepribadian seseorang. Model-model ini juga dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan atau organisasi dalam mengumpulkan informasi diri dalam menyeleksi personel dan karyawan-karyawan mereka. Berikut inventori penilaian kepribadian Hexaco:¹⁴

Tabel 5.2

Instructions, Items, and Scoring of the HEXACO-60

Pada halaman berikut, Anda akan menemukan serangkaian pernyataan tentang Anda. Silahkan baca setiap pernyataan dan tentukan pilihan jawaban Anda dengan memilih alternatif jawaban yang telah disediakan:

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Netral (N)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Jawablah setiap pernyataan, bahkan jika Anda tidak sepenuhnya yakin dengan jawaban Anda.

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa sangat bosan jika melakukan kunjungan ke galeri seni					
2.	Saya merencanakan dan mengatur rencana ke depan untuk beberapa hal, agar bisa selesai tepat waktu					
3.	Saya jarang menyimpan dendam, bahkan terhadap orang-orang yang telah berbuat salah kepada saya					
4.	Saya merasa cukup puas dengan diri saya secara keseluruhan					
5.	Saya akan merasa takut jika harus melakukan perjalanan dalam kondisi cuaca buruk					
6.	Saya tidak akan menggunakan sanjungan kepada atasan untuk mendapatkan kenaikan gaji atau promosi di tempat kerja, walaupun peluang itu cukup besar					
7.	Saya tertarik untuk belajar tentang sejarah dan politik negara lain					

8.	Saya sering memaksakan diri saya sangat keras ketika mencoba untuk mencapai suatu tujuan					
9.	Orang-orang terkadang mengatakan kepada saya bahwa saya terlalu kritis terhadap orang lain					
10.	Saya jarang mengungkapkan pendapat saya dalam pertemuan kelompok					
11.	Saya terkadang tidak dapat menahan diri untuk tidak mengkhawatirkan hal-hal kecil					
12.	Jika saya tahu bahwa saya tidak akan pernah tertangkap, saya akan rela mencuri satu juta dolar					
13.	Saya senang membuat karya seni, seperti novel, lagu, atau lukisan					
14.	Saat mengerjakan sesuatu, saya tidak terlalu memperhatikan detail kecil					
15.	Orang terkadang mengatakan bahwa saya terlalu keras kepala					
16.	Saya lebih suka pekerjaan yang melibatkan interaksi sosial aktif daripada pekerjaan yang hanya melibatkan diri sendiri					
17.	Ketika saya menderita dari pengalaman yang menyakitkan, saya membutuhkan seseorang untuk membuat saya merasa nyaman					
18.	Memiliki banyak uang tidak terlalu penting bagi saya					
19.	Saya pikir memperhatikan ide-ide radikal adalah buang-buang waktu					

20.	Saya membuat keputusan berdasarkan perasaan saat ini daripada kehati-hatian dan pikiran					
21.	Orang-orang menganggap saya sebagai seseorang yang cepat marah					
22.	Hampir setiap hari, saya merasa ceria dan optimis					
23.	Rasanya ingin menangis jika melihat orang lain menangis.					
24.	Saya pikir saya berhak untuk mendapatkan lebih banyak rasa hormat daripada rata-rata orang					
25.	Jika saya memiliki kesempatan, saya ingin menghadiri konser musik klasik					
26.	Saat bekerja, saya terkadang mengalami kesulitan karena tidak teratur					
27.	Sikap saya terhadap orang-orang yang telah memperlakukan saya dengan buruk adalah "memaafkan dan melupakan"					
28.	Saya merasa bahwa saya adalah orang yang tidak populer					
29.	Ketika datang sebuah ancaman yang dapat membahayakan fisik, saya sangat takut					
30.	Jika saya menginginkan sesuatu dari seseorang, saya akan menertawakan hal terburuk dari orang itu sebagai candaan					
31.	Saya tidak pernah benar-benar menikmati atau sekedar melihat-lihat sebuah ensiklopedia					

32.	Saya hanya akan mengerjakan sebuah pekerjaan seperlunya saja, minimal untuk bertahan pada pekerjaan tersebut					
33.	Saya cenderung lemah dalam menilai orang lain					
34.	Dalam situasi sosial, saya biasanya yang membuat langkah dan keputusan pertama					
35.	Saya jauh lebih sedikit khawatir daripada kebanyakan orang					
36.	Saya tidak akan pernah menerima suap, bahkan jika itu sangat besar					
37.	Orang-orang sering mengatakan kepada saya bahwa saya memiliki imajinasi yang baik					
38.	Saya selalu berusaha untuk tepat waktu dalam pekerjaan saya, walaupun harus mengorbankan waktu pribadi					
39.	Saya biasanya cukup fleksibel dalam pendapat saya ketika orang tidak setuju dengan saya					
40.	Hal pertama yang selalu saya lakukan di tempat baru adalah mencari teman					
41.	Saya dapat menangani situasi sulit tanpa memerlukan dukungan emosional dari orang lain					
42.	Saya akan mendapatkan banyak kesenangan dari memiliki barang-barang mewah yang mahal					
43.	Saya menyukai orang yang memiliki pandangan yang tidak biasa					

44.	Saya membuat banyak kesalahan karena saya tidak berpikir sebelum bertindak					
45.	Kebanyakan orang cenderung lebih cepat marah daripada saya					
46.	Kebanyakan orang lebih optimis dan dinamis daripada saya biasanya					
47.	Saya merasakan emosi yang kuat ketika seseorang yang dekat dengan saya pergi untuk waktu yang lama					
48.	Saya ingin orang tahu bahwa saya adalah orang penting dengan status tinggi					
49.	Saya tidak menganggap diri saya sebagai tipe artistik atau kreatif					
50.	Orang sering menyebut saya perfeksionis					
51.	Bahkan ketika orang membuat banyak kesalahan, saya jarang mengatakan sesuatu yang negatif					
52.	Saya terkadang merasa bahwa saya adalah orang yang tidak berharga					
53.	Bahkan dalam keadaan darurat saya tidak akan merasa panik					
54.	Saya tidak akan berpura-pura menyukai seseorang hanya untuk membuat orang itu melakukan kebaikan Saya					
55.	Saya merasa membosankan untuk membahas filsafat					

56.	Saya lebih suka melakukan apa pun yang terlintas dalam pikiran, daripada berpegang pada rencana					
57.	Ketika orang memberi tahu saya bahwa saya salah, reaksi pertama saya adalah berdebat dengan mereka					
58.	Ketika saya berada di sekelompok orang, saya sering menjadi orang yang berbicara atas nama grup					
59.	Saya tetap tidak emosional bahkan dalam situasi di mana kebanyakan orang menjadi sangat sentimental					
60.	Saya akan tergoda untuk menggunakan uang palsu, jika saya yakin saya bisa lolos dengan itu					

Keterangan:

Kejujuran - : 6, 12R, 18, 24R, 30R, 36, 42R, 48R, 54, 60R

Kerendahan Hati

Emosionalitas : 5, 11, 17, 23, 29, 35R, 41R, 47, 53R, 59R

Ekstraversi : 4, 10R, 16, 22, 28R, 34, 40, 46R, 52R, 58

Agreeableness : 3, 9R, 15R, 21R, 27, 33, 39, 45, 51, 57R
(versus Amarah)

Kesadaran : 2, 8, 14R, 20R, 26R, 32R, 38, 44R, 50, 56R

Keterbukaan : 1R, 7, 13, 19R, 25, 31R, 37, 43, 49R, 55R
terhadap
Pengalaman

Catatan:

(R menunjukkan item dengan skor terbalik)¹⁴

4. *Ability*/ Kemampuan

Kemampuan seseorang adalah komponen penting lainnya yang harus diperhitungkan dalam pengelolaan karier. Kemampuan mengacu pada bakat, kapasitas, atau kemahiran yang memungkinkan individu (terkadang dengan pelatihan dan pengembangan yang tepat) untuk melakukan dan menyelesaikan berbagai tugas. Dengan demikian, mereka dapat menetapkan batasan pada pencapaian potensial mereka. Perlu untuk mempertimbangkan kemampuan dan bakat kita ketika membuat keputusan karir. Namun sayangnya, yang terjadi di lapangan adalah banyak orang memilih pekerjaan bukan atas dasar kemampuan dan bakat yang dimiliki.

Kategori dan jenis kemampuan yang ditunjukkan pada tabel 5.1 menjelaskan tentang kemampuan kognitif, psikomotor, sensorik, dan fisik yang mana masing-masing dari empat kemampuan tersebut memiliki sub komponen. Kemampuan tersebut akan digunakan sesuai dengan sifat pekerjaan agar dapat optimal dan mencapai keberhasilan di tempat kerja. Dalam banyak karir, kecerdasan, dan terutama memori kerja merupakan prediktor penting dari kesuksesan pekerjaan seseorang. Dalam beberapa bidang, nilai, minat, kepribadian, dan kemampuan saling terkait.¹² Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa semua kepentingan harus berdasar nilai-nilai. Begitu juga dengan minat yang ada pada individu adalah harus berdasarkan atau tidak lepas dari nilai-nilai. Minat individu juga berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki, sementara kemampuan diperoleh dari latihan dan juga keahlian individu tersebut dalam aktivitas yang mereka gemari.¹³

Meskipun antara nilai, minat, kemampuan, dan kepribadian terlihat berbeda, namun pada maknanya itu menjadi satu kesatuan yang koheren. Satu kesatuan inilah yang memunculkan konsep “Jangkar Karir” yang dikembangkan oleh Edgar Schein. Edgar Schein memperkenalkan konsep “Jangkar Karir” untuk mengenali berbagai bentuk orientasi terhadap pekerjaan. Konsep “Jangkar Karir” adalah konsep yang mempelajari tentang bakat, motif, dan nilai yang dimiliki individu. Konsep “Jangkar Karir” dapat dijadikan dasar dalam menentukan pilihan karir. Karena menurut konsepnya, seseorang akan cenderung membuat pilihan pekerjaan berdasarkan konsistensi dengan citra diri dan preferensinya. Berikut konsep “Jangkar Karir” menurut Edgar Schein:¹⁵

- a. Kompetensi Teknis/ Fungsional, di mana orientasi utamanya adalah karya aktual dari individu. Karyawan yang berpegang pada konsep pertama ini

biasanya ingin tetap berada di dalam bidang teknis/fungsional saja terus menerus (misalnya, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran).

- b. Kompetensi sebagai Manajer Umum, di mana tujuan utamanya adalah mememanajementi lini umum daripada area fungsional tertentu dalam organisasi. Bagi individu yang berorientasi pada konsep ini, perhatiannya lebih dominan kepada upaya-upaya integrasi, akuntabilitas untuk hasil total, dan penyatuan fungsi-fungsi yang berbeda dalam organisasi.
- c. Otonomi/Kemerdekaan, di mana perhatian utamanya adalah pembebasan diri dari aturan dan batasan organisasi yang mendukung karir di mana seseorang dapat memutuskan kapan harus bekerja, tentang apa yang harus dikerjakan, dan seberapa keras bekerja. Karyawan dengan konsep ini akan bersedia menolak promosi untuk mempertahankan otonomi/ kebebasannya dalam bekerja.
- d. Keamanan/Stabilitas, di mana stabilitas karir jangka panjang adalah dorongan yang mendasarinya. Kebutuhan akan keamanan dapat dipenuhi dengan tetap berada di organisasi yang sama, industri yang sama, atau lokasi geografis yang sama. Orang dengan konsep ini umumnya lebih suka pekerjaan yang stabil dan dapat diprediksi.
- e. Kewirausahaan/Kreativitas, di mana tujuan utamanya adalah menciptakan sesuatu yang baru, melibatkan tuntutan seperti mengatasi rintangan, menjalankan risiko, dan pencapaian dari keunggulan pribadinya. Orang-orang dengan konsep ini menginginkan kebebasan untuk membangun dan menjalankan organisasi mereka sendiri dengan cara mereka sendiri.
- f. Layanan/Dedikasi, di mana perhatian utamanya adalah untuk mencapai beberapa nilai, seperti meningkatkan kehidupan orang lain atau bisa juga dengan "membantu" pekerjaan orang lain.
- g. Tantangan Murni, di mana tuntutan pekerjaan utamanya melibatkan penyelesaian masalah yang sulit dipecahkan atau mengatasi rintangan yang sulit dilewati. Individu dengan konsep ini akan mencari sebuah inovasi, variasi, dan stimulasi dalam pekerjaan mereka.
- h. Integrasi Gaya Hidup, di mana tema yang dominan pada konsep ini adalah mencapai keseimbangan dalam semua sektor utama kehidupan seseorang. Secara khusus, individu dengan konsep ini menginginkan integrasi kegiatan karir yang seimbang dengan perannya di luar pekerjaan seperti keluarga, persahabatan, masyarakat, dan pengembangan diri.

Delapan konsep karir yang dikembangkan oleh Schein ini tidak saling eksklusif dan jelas bahwa ada keterkaitan di antara delapan konsep tersebut. Sebagai salah satu contoh adalah tentang deskripsi individu, seorang individu yang memiliki skor tinggi pada otonomi/kemandirian sebagai konsep utama dalam dirinya juga dapat memiliki skor yang tinggi pula pada konsep kewirausahaan/kreativitas. Sebelumnya memang ada penelitian yang menemukan bahwa bisa saja individu memiliki lebih dari satu konsep “Jangkar Karir” dalam dirinya. Terlepas dari makna pentingnya konsep “Jangkar Karir”, setiap individu memiliki faktor internal dalam dirinya untuk mampu berkembang secara terus menerus dari waktu ke waktu dan pada akhirnya dapat mengambil keputusan karir sendiri.¹⁶

5. Preferensi Gaya Hidup

Sama pentingnya dengan pekerjaan bagi banyak orang, preferensi gaya hidup adalah satu hal penting dalam kehidupan. Sehingga timbul pertanyaan, jenis kehidupan keluarga seperti apa yang Anda inginkan? Dengan cara apa Anda dapat mengungkapkan kebutuhan rohani Anda? Kegiatan seperti apa yang dapat memenuhi nilai-nilai atau prinsip pribadi Anda? dan bagaimana usaha Anda agar dapat menghasilkan banyak uang sesuai dengan apa yang Anda harapkan? Serta gaya hidup seperti apa yang paling Anda inginkan?

Eksplorasi karir secara menyeluruh sangat penting untuk dikaji, baik itu menyangkut dunia pekerjaan itu sendiri maupun kaitannya dengan dunia kehidupan pribadi. Pertama, ada kemungkinan besar bahwa beberapa harapan kehidupan yang kita pikirkan sulit atau bahkan tidak mungkin dipenuhi melalui pekerjaan yang kita miliki. Kedua, beberapa bidang karir atau pekerjaan yang kita miliki akan banyak menghabiskan begitu banyak waktu sehingga berpotensi mengganggu kehidupan pribadi. Untuk membuat keputusan karir yang tepat, penting sekali untuk memikirkan kedua hal tersebut karena akan berpengaruh pada capaian karir yang kita rencanakan dan kita harapkan.

Dengan eksplorasi karir kita dapat menemukan gambaran yang pasti tentang aspirasi pekerjaan. Aspirasi pekerjaan tersebutlah yang juga dapat memberikan gambaran tentang kesadaran akan gaya hidup yang diinginkan dan akan dicapai individu.¹⁷

C. Pengumpulan Data Eksplorasi Diri: Step 1

Langkah pertama dalam penilaian diri adalah mengumpulkan data tentang nilai, minat, kepribadian, kemampuan, dan preferensi gaya hidup. Teknik untuk mengumpulkan informasi dan sumber data cukup bervariasi. Secara keseluruhan, teknik dan sumber data dapat dipecah menjadi empat kategori umum, yaitu: instrumen penilaian individu, pendekatan perencanaan karir terpadu, program organisasi, dan cara penilaian informal.¹⁸

1. Instrumen Penilaian Individu

Ada ratusan instrumen penilaian yang tersedia untuk membantu individu dalam memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang diri mereka sendiri. Namun dalam buku ini, kami akan memberikan penjelasan terkait instrumen penilaian individu yang paling banyak dan paling mudah untuk digunakan. Catatan penting yang harus dipahami para pembaca adalah bahwa penggunaan instrumen harus berdasarkan pengawasan atau bimbingan dari para ahli atau konselor profesional. Hal ini untuk menghindari hasil penilaian yang bias.

a. *Assesment* Nilai

Rokeach Value Survey terdiri dari dua daftar nilai dengan masing-masing daftar nilai berisi 18 item pernyataan. Dalam instrumen ini, individu memberikan peringkat nilai pada setiap daftar pernyataan berdasarkan seberapa penting hal tersebut dalam hidup mereka. Daftar pertama mencakup nilai-nilai yang berhubungan dengan keinginan mereka dalam kehidupan, sedangkan pada daftar kedua mencakup nilai-nilai yang berhubungan dengan cara mereka berperilaku. Hal penting yang perlu diperhatikan pada instrumen ini adalah bahwa individu harus benar-benar menjawab setiap daftar pernyataan dengan jujur agar hasil yang dihasilkan dapat dijadikan dasar dan pedoman bagi mereka dalam pilihan dan pengambilan keputusan karir.

Schwartz Value Survey dikembangkan oleh Shalom Schwartz yang terdiri dari 57 item. Untuk setiap item dalam survei, responden harusnya dapat menunjukkan sejauh mana nilai-nilai dapat berfungsi sebagai dasar dan penuntun dalam kehidupannya. Semakin tinggi skor yang dihasilkan maka semakin penting nilai tersebut dalam kehidupan responden tersebut.

Super's Work Values Inventory-Revised (SWVI-r), seperti yang awalnya dikembangkan oleh Donald Super, instrument ini berupaya untuk mengukur kepentingan relatif dari sejumlah nilai kerja yang dapat berpengaruh terhadap pilihan dan pengembangan karir. Total item pada instrument adalah sebanyak 12 item yang mana 12 item tersebut menilai prestasi, rekan kerja, kreativitas, penghasilan, kebebasan, gaya hidup, tantangan mental, prestise, keamanan, pengawasan, lingkungan kerja, dan varietas. SWVI-r tersedia secara online di www.kuder.com. Situs web ini juga menyediakan tautan hasil dari SWVI-r dengan nilai-nilai kerja yang terkandung dalam berbagai pekerjaan.¹⁹

Allport Vernon Lindzey (SOV) awalnya dikembangkan pada tahun 1931, Studi Nilai (SOV) mengidentifikasi enam orientasi nilai yaitu: teoretis (penemuan kebenaran), ekonomis (yang bermanfaat), estetis (bentuk dan harmoni), sosial (cinta sesama), politik (kekuasaan di semua bidang), dan agama (kesatuan kehidupan). Responden diminta untuk menjawab pertanyaan yang nantinya akan menggambarkan berbagai situasi kehidupan responden itu sendiri.

b. *Assesment* Minat

The Strong Interest Inventory (SII) adalah instrumen yang paling terkenal dan dinilai mampu untuk menilai minat dan pekerjaan dari responden. SII terdiri dari 291 pertanyaan yang mengukur berbagai dimensi yang terkait dengan pola minat kejuruan seseorang. Hasil dari SII terdiri dari tiga bagian terkait yaitu tema pekerjaan umum, skala minat dasar, dan perkiraan pekerjaan yang cocok atau sesuai dengan responden. Tema Pekerjaan Umum didasarkan pada enam dasar yaitu terkait orientasi minat kejuruan, 30 skala minat dasar dari SII mengukur kekuatan dan konsistensi kepentingan individu di bidang tertentu, seperti kegiatan investigasi atau artistik. Sedangkan skala pekerjaan mencerminkan tingkat kesamaan antara antar individu perempuan dan laki-laki yang bekerja di 260 pekerjaan yang berbeda. Dengan demikian, SII adalah instrumen yang berupaya untuk menghubungkan orientasi minat individu yang cukup luas (salah satu dari enam tema) dengan minat yang lebih spesifik (satu atau lebih dari perkiraan minat) dan dengan gelar pekerjaan tertentu. Informasi lengkap tentang SII tersedia di www.cpp.com.

The Self-Directed Search (SDS) dan *the Vocational Preference Inventory (VPI)* adalah dua instrumen penilaian pekerjaan lainnya, yang dikembangkan oleh John Holland, yang digunakan dalam eksplorasi diri individu. Kedua instrumen ini secara konseptual mirip dengan SII karena sebagian didasarkan pada gagasan yang baik dan juga disesuaikan dengan kebutuhan individu dalam memilih bidang pekerjaan tertentu serta memiliki karakteristik psikologis, minat, dan preferensi yang sama. Ketiga instrumen yaitu SII, VPI, dan SDS berusaha mengukur satu pola minat dan kemudian menghubungkannya dengan pekerjaan tertentu yang dapat membantu individu dalam memilih dan mengambil keputusan karir. Informasi rinci tentang SDS dan VPI tersedia di www4.parinc.com.

The Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior (FIRO-B) adalah alat penilaian yang melihat bagaimana kebutuhan individu dapat mempengaruhi perilakunya terhadap orang lain. FIRO-B menawarkan wawasan tentang kompatibilitas seseorang dengan orang lain, serta sebagai penilaian terhadap karakteristik individu. FIRO-B menilai tiga kebutuhan interpersonal, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Inclusion*, atau tingkat kontak dan keunggulan yang dicari dan diinginkan individu dari orang lain.
- 2) *Control*, atau tingkat kekuasaan atau dominasi yang dicari atau diinginkan seseorang dari orang lain.
- 3) *Affection*, atau jumlah kedekatan yang dicari dan diinginkan seseorang dari orang lain.

FIRO-B mengukur sejauh mana seorang individu ingin mengekspresikan masing-masing kebutuhan dan sejauh mana individu merasa nyaman dalam menerima kebutuhan orang lain. Informasi rinci tentang FIRO-B tersedia di www.cpp.com.

The Kuder Career Planning System adalah instrumen yang dikembangkan oleh Frederic Kuder dan pertama kali diterbitkan pada tahun 1939. Instrumen ini mengukur minat responden berdasarkan enam bidang yang berbeda yaitu Seni/Komunikasi, Operasi Bisnis, Luar Ruang/Mekanik, Penjualan/Manajemen, Sains/Teknologi, dan Jasa Sosial/Pribadi. Informasi lengkap tentang Sistem Perencanaan Karir Kuder tersedia di www.kuder.com.

The Campbell Interest and Skill Survey (CISS) dikembangkan oleh David Campbell dan diterbitkan pada tahun 1992. Instrumen ini dimaksudkan untuk mengukur bidang keterampilan seseorang. Seperti halnya inventori minat standar lainnya, skala minat CISS bersifat reflektif untuk pekerjaan dan bidang kejuruan tertentu. CISS berisi tujuh skala orientasi minat yaitu hal yang mempengaruhi, mengorganisir, membantu, mencipta, menganalisis, memproduksi, dan berpetualang yang diturunkan dari 25 skala dasar. Tujuh orientasi minat secara konseptual mirip dengan enam Dimensi RIASEC dari John Holland. Instrumen ini juga mencakup 60 pekerjaan yang juga diturunkan dari 25 skala dasar. Informasi lengkap tentang CISS tersedia di www.pearsonassessments.com.

c. *Assesment Kepribadian*

The Myers Briggs Type Indicator (MBTI) adalah instrumen yang paling terkenal dari instrumen penilaian kepribadian. MBTI dikembangkan secara tim oleh seorang ibu dan anak yaitu, Katherine Briggs dan Isabel Myers. Berdasarkan karya Carl Jung, a Swiss psikiater, MBTI melihat delapan preferensi kepribadian secara terpisah yang dimiliki semua orang pada waktu yang berbeda. Kedelapan jenis tersebut disusun menjadi empat skala bipolar. Empat dimensi kepribadian tersebut adalah terkait dengan bagaimana energi seseorang dalam pekerjaan, bagaimana seseorang memahami informasi, bagaimana seseorang membuat keputusan, dan preferensi gaya hidup seseorang. Untuk skala energi, dua kategorinya adalah ekstraversi dan introvert. Ekstrovert memiliki ketertarikan untuk menarik energi dari dunia luar seperti kegiatan, atau benda. Introvert menarik energi dari dalam diri seperti ide, emosi, atau kesan internal mereka sendiri. Instrumen ini memiliki dua persepsi utama yaitu penginderaan dan intuisi. Penginderaan individu adalah untuk mengumpulkan informasi melalui panca indera dengan memperhatikan apa yang sebenarnya terjadi. Sedangkan intuitif adalah untuk mengumpulkan informasi melalui apa yang dirasakan dan diperhatikan. Informasi mengenai MBTI tersedia pada www.cpp.com.

The Sixteen Personality Questionnaire (16PF) awalnya dikembangkan oleh Raymond Cattell pada tahun 1949. Saat ini (16PF) sudah dengan edisi kelimanya, 16PF mengukur 16 dimensi kepribadian, yaitu sebagai berikut: tingkat kehangatan, kemampuan penalaran, stabilitas

emosional, dominasi, keaktifan, aturan kesadaran, keberanian sosial, kepekaan, kewaspadaan, keabstrakan, privasi, ketakutan, keterbukaan terhadap perubahan, kemandirian, perfeksionisme, dan ketegangan. 16 faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi lima kategori kepribadian global, yaitu ekstraversi, kecemasan, ketangguhan, kemandirian, dan pengendalian diri. Kuesioner 16PF terdiri dari 185 item. Dalam hal perencanaan karir, 16PF dapat digunakan untuk membuat profil pengembangan karir yang memungkinkan individu untuk mendapatkan wawasan yang lebih besar ke dalam kepribadian yang berkaitan dengan kepentingan pribadi dan karir mereka. Profil tersebut terdiri dari enam bagian yang merinci pola seseorang untuk: pemecahan masalah, mengatasi kondisi stres, interaksi interpersonal, peran organisasi dan pola kerja, dan minat aktivitas karir serta pertimbangan gaya hidup. Seperti halnya MBTI, 16PF digunakan secara luas dalam organisasi sebagai alat untuk membantu karyawan menilai preferensi dan pengelolaan karir mereka. Informasi rinci tentang 16PF tersedia di www.pearsonclinical.com.

The NEO PI-R adalah kuesioner terkenal lainnya yang dirancang untuk mengukur lima faktor elemen kepribadian serta ciri-ciri atau segi yang mendefinisikan masing-masing dari lima dimensi. Secara keseluruhan, NEO adalah alat yang tersedia yang membantu individu dengan menautkan ciri-ciri kepribadian dengan kualitas pribadi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Informasi pada NEO PI-R tersedia di www4.parinc.com.

The Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2 (MMPI-2) adalah instrumen yang memiliki 567 item pernyataan. MMPI diterbitkan pada tahun 1943 dan pada awalnya digunakan untuk skrining klinis. Pada saat itu instrument MMPI-2 berisi sepuluh skala untuk mengukur dimensi kepribadian, terutama yang berhubungan dengan psikoneurotik kekhawatiran. Pada tahun 1989, MMPI-2 direvisi dan selesai dengan pembaruan instrumen. Sementara itu versi baru berisi tetap skala yang sama, namun ada perubahan interpretasi beberapa skala dan item. MMPI-2 adalah tes psikopatologi dewasa yang paling banyak digunakan dan diteliti. Instrumen MMPI-2 banyak digunakan oleh dokter dalam membantu mengukur atau mendiagnosa dari gangguan mental serta pemilihan pengobatan yang tepat. Selain itu, MMPI-2 juga telah digunakan dalam penilaian karir, termasuk mengukur tingkat penyesuaian emosional dan fungsi kepribadian umum. Informasi lengkap tentang MMPI-2 tersedia di www.pearsonassessments.com.

d. *Assesment* Kemampuan dan Talenta/ Bakat

The *General Aptitude Test Battery* (GATB) dikembangkan oleh Ketenagakerjaan AS, sebuah divisi dari Departemen Tenaga Kerja, untuk konseling layanan ketenagakerjaan dan penempatan oleh berbagai lembaga pemerintah AS. GATB, versi aslinya terbit pada tahun 1947, dirancang untuk mengukur kognitif, persepsi, dan keterampilan psikomotor. Instrumen ini adalah salah satu tes yang paling sering digunakan dan tidak ada bandingannya dalam ukuran database pekerjaan. GATB terdiri dari 11 tes dengan mengukur sembilan kemampuan, yaitu: kemampuan verbal, penalaran aritmatika, keterampilan komputasi, kemampuan spasial, persepsi bentuk, persepsi klerikal, koordinasi motorik, ketangkasan manual, dan jari ketangkasan.

*The O*Net Ability Profiler* secara konseptual mirip dengan GATB karena menilai sembilan kategori kemampuan yang sama. Namun, O*Net Ability Profiler dirancang dan divalidasi ketat untuk digunakan dalam eksplorasi dan perencanaan karir. Penting untuk dicatat bahwa O*Net mengukur atau menilai individu dengan cara membandingkan profil penilaian yang diperoleh dari O*Net Ability Profiler dengan daftar pekerjaan yang ada di daftar O*NET. Informasi tentang O*Net Ability Profiler tersedia pada www.onetonline.org.

The *Armed Services Vocational Aptitude Battery* (ASVAB) adalah yang paling banyak digunakan untuk tes bakat ganda yang digunakan di Amerika Serikat dan diberikan kepada semua pelamar militer di A.S. Awalnya instrument ini diperkenalkan pada tahun 1968, ASVAB mengukur sembilan pengetahuan dan keterampilan, yaitu: ilmu umum, penalaran aritmatika, pengetahuan kata, pemahaman paragraf, informasi mobil dan toko, pengetahuan matematika, pemahaman mekanik, informasi elektronik, dan merakit objek. Kombinasi keterampilan ini dapat digunakan untuk mengukur kategori kemampuan lain, seperti kecerdasan umum. Instrumen ini juga membantu memprediksi keberhasilan akademis dan pekerjaan di masa depan di dunia militer. Informasi tentang ASVAB tersedia di <http://official-asvab.com>.

The *Bennett Mechanical Comprehension Test* (BMCT) dirancang untuk menilai bakat. Awalnya dikembangkan pada tahun 1940, BMCT melihat kemampuan memecahkan masalah praktis, hukum, dan berbagai

operasi mekanis. BMCT saat ini memiliki standar hasil yang berkaitan dengan rekayasa, instalasi, pemeliharaan dan perbaikan, otomotif, pesawat udara atau posisi mekanis umum, operator transportasi atau mesin, keterampilan dalam perdagangan, dan lain-lain. Informasi rinci tentang BMCT tersedia di [www](http://www.bmct.org).

e. *Assesment* Preferensi Gaya Hidup

Tujuan penting dari eksplorasi diri adalah untuk memahami bagaimana membentuk pola kepribadian dan keterlibatan kepuasan individu dalam pekerjaan serta kegiatan di luar pekerjaan. Berbeda dengan konsep lain yang mana eksplorasi dirinya (misalnya, nilai, minat), tidak memiliki ukuran standar khusus dalam menilai individu terkait preferensi tentang bagaimana menggabungkan pekerjaan dan diluar pekerjaan. Disini akan dijelaskan instrument yang memiliki standar dalam penilaian tersebut seperti konflik pekerjaan-kehidupan, pengayaan, dan keseimbangan yang dialami seseorang saat ini. Bahasan tersebut akan dijelaskan pada bahasan selanjutnya.

2. Pendekatan Perencanaan Karir Terpadu

Ada sejumlah metode penilaian yang canggih dan terintegrasi yang dirancang untuk pertumbuhan individu lebih lanjut yang berkaitan dengan perencanaan karir dan pengambilan keputusan. Metode tersebut memiliki fokus utama yaitu untuk membawa individu melalui proses eksplorasi diri ke tingkat kepastian yang lebih tinggi atau jurusan perguruan tinggi atau juga bahkan kemungkinan jalur karir. Program eksplorasi diri terintegrasi dapat diberikan melalui berbagai layanan/ tempat, seperti ruang kelas, kantor konselor, pusat sumber daya karir, departemen sumber daya manusia dari suatu organisasi, atau melalui Internet.

Computer based career support systems adalah sebuah program yang dapat membantu individu dalam mencari informasi karir. Program-program ini termasuk dalam salah satu konsep manajemen karir karena di dalamnya berisi informasi tentang berbagai topik karir, penilaian kepribadian dan keterampilan, daftar lowongan pekerjaan, dan dukungan pengambilan keputusan karir. Sebagian besar informasi karir yang berbasis internet tersedia secara gratis, hal ini tentu saja sangat memudahkan individu dalam

mengeksplorasi informasi karir. Ketersediaan program bantuan karir berbasis Internet juga menawarkan kemudahan dan praktis dalam membantu individu dalam proses eksplorasi dan pengembangan karir.

Selanjutnya ada *Curricular-based programs* yaitu program yang menggabungkan banyak aspek perencanaan karir, termasuk penilaian kepada diri sendiri. Sebagian besar program kurikuler ini dirancang untuk menilai individu dalam pemahamannya tentang diri dan pekerjaan serta lingkungan. Banyak sekolah dan universitas yang menawarkan layanan bimbingan karir untuk proses akademiknya seperti pengambilan KRS di setiap semester. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik terkait proses manajemen karir. Individu harus berhati-hati untuk tidak memilih arah karir secara premature (secara dini) hanya karena berdasarkan pada hasil program perencanaan karir terpadu. Seperti program penilaian individu yang dijelaskan penulis di dalam buku ini. Program-program ini sifatnya adalah hanya sekedar bantuan terhadap individu agar lebih baik dalam memahami kebutuhan pribadi seseorang yang kaitannya dengan karir di masa mendatang.

3. Program Organisasi

Salah satu metode paling efektif bagi karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang minat dan kemampuannya adalah melalui program bantuan manajemen karir yang ditawarkan di tempat kerja. Dalam arti yang ideal, program-program yang disediakan oleh organisasi memiliki kebermanfaatan baik bagi individu sebagai karyawan dalam organisasi tersebut maupun bagi organisasi itu sendiri.

Berbagai peneliti telah mencatat sejumlah alat manajemen karir organisasi yang dapat meningkatkan pengetahuan karyawan. Program-program ini termasuk penilaian terhadap diri sendiri melalui kegiatan seperti lokakarya perencanaan karir, buku kerja karir, dan pusat penilaian karir di organisasi. Program eksplorasi diri ini biasanya akan lebih sering ditawarkan oleh organisasi karena sudah menjadi bagian dari rencana program kerja di dalam organisasi.

4. Cara Penilaian Informal

Berbagai teknik penilaian informal terbuka untuk individu dalam eksplorasi diri mereka. Berikut teknik penilaian informal yang dimaksud:

- a. Peringkat nilai kerja yang signifikan.
- b. Menganalisis pengalaman dengan perbandingan pada "titik tinggi" dan "titik rendah" dalam hidup.
- c. Mengembangkan pemberitahuan obituari saat ini dan yang akan datang.
- d. Menganalisis kepuasan dan ketidakpuasan kerja seseorang saat ini.
- e. Menggambarkan pekerjaan yang ideal.
- f. Berimajinasi tentang kehidupan masa depan.

D. Identifikasi Tema Untuk Eksplorasi Diri: Step 2

Informasi yang paling berguna adalah informasi yang disampaikan dengan baik oleh organisasi ke unit-unit kecil dalam organisasi tersebut dan dapat dipahami oleh unit. Oleh karena itu, sangat penting sekali bagi setiap individu yang menjadi karyawan dalam sebuah organisasi dalam memahami data di organisasi agar bisa melatih diri dan mendapatkan umpan balik yang positif dari organisasi. Identifikasi dapat juga dilakukan dengan menanyakan kepada diri sendiri mengenai pemahaman terhadap informasi yang didapat.¹⁶ Berikut Langkah-langkah yang dapat membantu dalam pengidentifikasian eksplorasi diri karir:

1. Periksa secara menyeluruh setiap kegiatan penilaian untuk mengetahui adanya informasi umum. Soroti kata kunci atau frase agar dapat membantu dalam eksplorasi diri karir.
2. Cari data di berbagai aktivitas penilaian diri agar dapat menemukan tema eksplorasi diri
3. Beri label tema sedeskriptif mungkin.
4. Menilai keakuratan dan pentingnya tema diri karir. Berapa banyak data yang mendukung tema eksplorasi diri?

Identifikasi tema eksplorasi diri karir merupakan proses yang jarang dilakukan. Padahal dengan identifikasi tema eksplorasi diri karir, individu dapat memahami dan menilai diri sendiri melalui hasil identifikasi tersebut. Hasil identifikasi bisa saja menjadi sebuah pembuktian, keyakinan, atau bahkan kontradiktif dengan kenyataan. Hal itulah yang dapat dijadikan dasar dalam menilai diri agar dapat menjalani proses pengungkapan kepribadian dan psikologis yang nantinya akan membantu penyelesaian hambatan karir. Jadi, eksplorasi diri sebaiknya harus dilakukan, meskipun prosesnya terkadang tidak nyaman.

E. Memahami Lingkungan Kerja: Step 3

Setelah mempelajari cara identifikasi, maka selanjutnya adalah terkait pemahaman lingkungan kerja. Mengembangkan pemahaman lingkungan kerja sangat penting untuk dilakukan karena akan berpengaruh pada kenyamanan dan keoptimalan kinerja di tempat kerja. Pemahaman lingkungan kerja disini mencakup: jenis pengalaman kerja, nilai-nilai, penggunaan kemampuan dan bakat di lingkungan kerja, dan keseimbangan antara aktivitas dalam pekerjaan dan luar pekerjaan (kehidupan pribadi lainnya). Pembelajaran tentang pekerjaan yang disukai/ diminati dan lingkungan kerja adalah merupakan ringkasan dari proses eksplorasi diri karir.²⁰

Berdasarkan dari analisis tema yang telah dilakukan di atas maka langkah selanjutnya adalah mencoba untuk mengidentifikasi lingkungan kerja (bukan pekerjaan tertentu di perusahaan tertentu) namun lebih kepada kesesuaian lingkungan kerja dengan kualitas diri anda sendiri. Lingkungan kerja yang disukai/ diminati harus berkaitan dengan hal-hal berikut:

1. Jenis tugas atau kegiatan apa yang paling menarik bagi anda? Misalnya, apakah anda menikmati kegiatan analitis, tugas mekanis, membantu orang lain, atau proyek ilmiah?
2. Kemampuan dan bakat apa yang ingin Anda gunakan dalam pekerjaan Anda? Antar pribadi? Kuantitatif? Kreatifitas? Atau keterampilan Menulis?
3. Seberapa besar kebebasan dari pengawasan dan independensi yang anda inginkan dalam pekerjaan anda?
4. Jenis hubungan kerja yang seperti apa yang anda sukai? Apakah anda lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang lain? Bagaimana perasaan anda tentang pengaruh orang lain terhadap anda?
5. Jenis pengaturan kerja fisik apa yang diinginkan (misalnya, pabrik, kantor, di luar ruangan)?
6. Apa peran uang dan keamanan dalam hidup Anda?
7. Seberapa penting pekerjaan dalam kehidupan anda, dan hubungan apa yang anda inginkan antara pekerjaan anda dan bagian lain dari hidup anda?

F. Tujuan Eksplorasi Lingkungan Kerja

Eksplorasi diri merupakan unsur penting dalam manajemen karir yang efektif karena dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk menjawab sejumlah pertanyaan terkait: Apa yang saya temukan? Apa kekuatan dan kelemahan

saya? Hadiah apa yang penting untuk saya? Apa yang saya inginkan dari kehidupan kerja dan non-kerja saya?

Namun penilaian diri hanya mewakili dari setengah proses perjalanan karir. Karir tidak hanya bisa dicapai dengan sebuah penilaian, namun juga bagaimana cara kita berorganisasi. Melalui interaksi dengan lingkungan kerja itulah nilai-nilai dalam diri dapat terpenuhi, bakat yang dimiliki dapat dimanfaatkan, dan minat yang dimiliki juga dapat disalurkan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan kecocokan hasil antara minat, kemampuan, preferensi, dan lain-lain. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap hasil dan kepuasan kerja, masa kerja, dan kesuksesan karir. Selain itu, pengalaman kerja juga berpengaruh terhadap nilai, minat, dan kemampuan mereka.

Dengan bentuk teknologi komunikasi yang maju dan tuntutan pekerjaan yang meningkat, ada kebutuhan organisasi yang perlu dipertimbangkan oleh individu (dalam hal ini karyawan) agar individu mampu memenuhi tuntutan organisasi. Oleh karena itu, nilai-nilai kesadaran diri perlu diimbangi dengan eksplorasi diri karir agar individu mampu bekerja dengan baik di lingkungan kerja. Ada empat bagian yang sangat penting dalam manajemen karir terkait lingkungan kerja, yaitu pekerjaan dengan jabatan, pekerjaan sesuai profesi, organisasi, dan peran non pekerjaan (dunia luar/ kehidupan pribadi individu).

Memandang hal tersebut, tujuan eksplorasi lingkungan kerja adalah untuk mempelajari berbagai aspek yang salah satunya adalah orang-orang yang berwenang dalam membuat keputusan tentang bidang pekerjaan, jalur karir, dan sistem organisasi yang berbeda dalam konteks di luar pekerjaan (dunia luar/kehidupan pribadi individu). Hal ini penting untuk dicermati karena dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang efektif.

Aspek lingkungan yang paling relevan dalam hal tujuan dan kegiatan eksplorasi akan tergantung pada jenis keputusan yang diperlukan dalam situasi tertentu. Terlepas dari keputusan tertentu yang akan dibuat oleh pemangku jabatan, individu perlu mengeksplorasi potensi kecocokan antara lingkungan tertentu dan pengaturan kerja serta gaya hidup yang diinginkan. Untuk menyelesaikan tugas itu, individu perlu memahami lingkungan sebagai informasi dalam proses eksplorasi diri. Artinya, jembatan harus dibangun antara diri sendiri dengan lingkungan kerja.

Pada bahasan selanjutnya akan disajikan tabel terkait ringkasan jenis informasi yang relevan terkait lingkungan kerja. Contoh kecilnya adalah jika seorang fisikiawan dan pekerja sosial dilibatkan dalam kegiatan yang berbeda,

maka hal ini akan berdampak pada nilai, minat, dan kemampuan orang-orang tersebut. Seorang fisikiawan akan berorientasi pada hal-hal seperti intelektual, kreativitas, kemandirian, minat dalam kegiatan ilmiah, dan memiliki konseptual serta keterampilan dalam penelitian khususnya teoretis fisika. Sementara seorang pekerja sosial akan berorientasi pada kesejahteraan sosial, senang bekerja sama dengan orang lain, keinginan yang bervariasi dalam pekerjaan, dan memiliki keterampilan interpersonal yang kuat.

Dalam hal ini jelas terlihat perbedaan antara keduanya, tentunya bukan hanya hal di atas yang berbeda. Namun dari segi ekonomi seperti pendapatan dan keamanan kerja, tingkat dan jenis interaksi dengan rekan kerja, bahkan budaya berpakaian pun sangat berbeda dan bervariasi tergantung di lingkungan mana mereka bekerja. Bidang pekerjaan harus sesuai dengan tugas pekerjaan yang diberikan. Artinya, imbalan yang diperoleh pun juga akan berbeda sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas pekerjaan yang diambil. Sementara itu, setiap individu dengan bidang dan tugas pekerjaan yang berbeda akan memiliki gaya hidup yang berbeda pula. Menurut para ahli karir, gaya hidup juga harus diperiksa karena akan mempengaruhi optimalisasi kinerja di lingkungan kerja. Biasanya, gaya hidup seseorang akan mempengaruhi tuntutan atau komitmen waktu dan ketegangan/konflik kerja.

Oleh karena itu, jenis atau bidang pekerjaan yang menyita banyak waktu (seperti perjalanan dinas atau jam kerja yg lebih dari 60 jam per minggu) sangat tidak sesuai diberikan kepada individu yang memiliki gaya hidup ingin mencapai keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Tabel 5.3

Informasi Ilustrasi Relevan Antara Eksplorasi dengan Lingkungan

<i>Occupation</i> (Pekerjaan dengan Jabatan)	<i>Job</i> (Pekerjaan dengan Profesi)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas dalam jabatan 2. Persyaratan kemampuan/pelatihan 3. Kemandirian/ kebebasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variasi tugas profesi 2. Signifikansi tugas 3. Persyaratan kemampuan/pelatihan

<ul style="list-style-type: none"> 4. Penghargaan (dalam hal ini terkait insentif/ keuangan) 5. Stabilitas/keamanan kerja 6. Hubungan sosial 7. Pengaturan fisik 8. Pertimbangan gaya hidup <ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen waktu dalam bekerja b. Tingkat stress kerja 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Kemerdekaan/otonomi 5. Penghargaan (dalam hal ini terkait insentif/ keuangan) 6. Keamanan kerja 7. Hubungan sosial 8. Pengaturan fisik 9. Pertimbangan gaya hidup <ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen waktu dalam bekerja b. Tingkat stress kerja 10. Relasi dengan pekerjaan lain
<i>Organizations (Organisasi)</i>	<i>Non-work Environment (Lingkungan non kerja)</i>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Prospek industry 2. Kesehatan keuangan organisasi 3. Strategi bisnis 4. Fleksibilitas jalur karir 5. Dukungan kehidupan keluarga dan pribadi 6. Praktik/kebijakan manajemen karir 7. Ukuran dan struktur 8. Sistem Penghargaan 9. Tingkat operasi internasional 10. Program pendampingan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Keluarga <ul style="list-style-type: none"> a. Cita-cita karir pasangan b. Kebutuhan emosional pasangan c. Kebutuhan anak-anak d. Kebutuhan keuangan keluarga e. Kebutuhan gaya hidup keluarga yang diinginkan f. Tahap karir diri dan pasangan g. Tahapan karir keluarga h. Kebutuhan anggota keluarga besar 2. Persahabatan 3. Organisasi di masyarakat 4. Organisasi kerohanian/keagamaan 5. Rekreasi atau pengembangan diri

Sumber: Greenhaus, et al. 2019

Pada tabel 5.3 merangkum jenis informasi yang relevan terkait pekerjaan dan organisasi. Jika kita pahami bersama, ada kesamaan antara informasi pekerjaan (dengan jabatan) dan informasi pekerjaan (dengan profesi). Namun jika diperhatikan lebih detail lagi terdapat perbedaan antara keduanya yang mana pekerjaan dengan jabatan adalah hanya mengerjakan tugas sesuai dengan wewenang atau tugas jabatannya. Sedangkan pekerjaan dengan tuntutan profesi adalah pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan tuntutan profesi. Pada pekerjaan dengan profesi tentunya harus menjalin relasi yang banyak agar pekerjaan tersebut dapat bersaing dan bertahan dalam perjalanan karirnya.

Selain itu, perhatikan bahwa beberapa informasi tambahan yang relevan terkait dengan eksplorasi pekerjaan. Pertama, otonomi atau kebebasan dalam bekerja dapat bervariasi sesuai substansi atau organisasi tempat mereka bekerja. Dua organisasi yang memiliki tujuan sama belum tentu memiliki kebebasan bekerja yang sama. Informasi ini penting untuk disampaikan kepada semua karyawan karena dapat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan terkait nilai-nilai, intelektual, kemandirian, dan kreatifitas kerja.²¹

Seharusnya sudah dapat dipahami bahwa hampir semua pekerjaan terkait erat dengan organisasi. Berikut disajikan beberapa hal penting yang berkaitan dengan kesadaran dalam bekerja:

1. Prospek industri dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi karir individu (dalam hal ini karyawan)
2. Keuangan organisasi yang sehat dapat membatasi peluang karir
3. Strategi bisnis perusahaan mempengaruhi jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan
4. Ukuran dan struktur organisasi dapat memengaruhi peluang mobilitas.
5. Organisasi yang ideal adalah organisasi yang mendukung para karyawan menjalankan manajemen karir melalui praktik seperti program pelatihan dan pengembangan, sistem penilaian kinerja, lowongan pekerjaan, dan seminar karir.
6. Variasi organisasi lainnya adalah organisasi yang menyediakan jalur karir fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk bergerak maju mencapai arah kematangan karir mereka.
7. Organisasi yang baik juga memperhatikan dan menempatkan masalah keuangan, sosial, dan penghargaan intrinsik kepada karyawan.

G. Teknik Eksplorasi Kerja yang Efektif

Pada dasarnya, eksplorasi lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu eksternal dan internal. Eksplorasi lingkungan kerja eksternal melibatkan pengumpulan informasi tentang pekerjaan (dengan jabatan), pekerjaan (dengan profesi), organisasi, dan industri tertentu. Penting untuk dipahami bahwa media internet dapat membantu eksplorasi lingkungan eksternal. Sejumlah informasi mengenai industri, organisasi, dan pekerjaan saat ini dapat bebas diakses di internet.

Saat ini para ahli menggunakan akumulasi pengetahuan tentang bidang pekerjaan dan teknik statistik yang canggih dalam membuat dan mengelompokkan posisi bidang pekerjaan. Hal itu tentunya dapat memudahkan para eksplorasi dalam mencari informasi karir di internet.

Selanjutnya yaitu eksplorasi kerja internal yang mana eksplorasi jenis ini melibatkan pengumpulan informasi karir yang hanya terkait di dalam perusahaan atau organisasi itu sendiri. Ada sejumlah alat pengembangan karir organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengumpulkan data tentang pekerjaan dan peluang dalam organisasi, seperti: postingan program pekerjaan, jenjang karier dan perencanaan jalur karir, pusat sumber daya karier, dan termasuk seminar atau workshop yang diadakan dalam organisasi. Selain program-program internal tersebut, karyawan lain termasuk mentor dan kolega lainnya bisa menjadi informan dalam memberikan informasi tentang pekerjaan dan peluang mengenai karir.

H. Pedoman Mengatasi Hambatan Eksplorasi Karir

Terlepas dari peran logis eksplorasi diri dan eksplorasi lingkungan dalam proses manajemen karier, kita tidak diperkenankan terlalu dini untuk mengasumsikan bahwa eksplorasi karir efektif dalam menuntaskan problem atau hambatan karir. Berikut adalah daftar hambatan karir yang berpotensi menghambat eksplorasi karir:

1. Eksplorasi Karir yang Tidak Lengkap

Eksplorasi karir terkadang tidak memberikan informasi yang cukup berguna karena hanya sedikit informasi karir yang didapat. Greenhaus, et al (2019) menyebutkan tiga alasan eksplorasi karir tidak lengkap yaitu terkait kepuasan, keputusan, dan ketakutan. Orang yang cepat merasa puas tidak

akan mengumpulkan informasi tambahan dalam proses eksplorasi karir. Individu yang cepat merasa puas dengan informasi karir yang didapat tidak mampu melihat betapa pentingnya pengambilan keputusan karir. Mereka tidak mengerti bahwa keputusan karir memiliki konsekuensi di kehidupan masa mendatang.

Selain itu, beberapa orang yang tidak terlalu mementingkan sebuah pekerjaan di dalam kehidupan biasanya memiliki keyakinan bahwa eksplorasi karir dan keputusan karir tidak memiliki banyak kontribusi terhadap masa depan mereka. Padahal pada faktanya tidaklah demikian, mahasiswa tetap harus memilih jurusan, lulusan tetap harus memilih pekerjaan dan majikan, bahkan yang paling acuh sekalipun seperti karyawan harus membuat keputusan tentang kehidupan kerja mereka. Jika individu enggan untuk mengeksplorasi karir maka secara tidak langsung keputusan karir akan dibuat oleh orang lain untuk dirinya.

Selanjutnya adalah mengenai ketakutan dalam eksplorasi karir, ketakutan dapat menghalangi eksplorasi karir. Orang yang takut untuk mengeksplorasi karir akan mengakibatkan kegagalan dalam mencari informasi yang berguna bagi masa depan karirnya. Padahal, dengan eksplorasi karir, individu dapat terhindar dari resiko besar hambatan karir. Harus dibedakan antara ketakutan dan rendah diri atau tidak percaya diri dalam menghadapi hambatan karir. Ketakutan menjadi salah satu kelemahan yang dapat mengurangi partisipasi mereka dalam berbagai kegiatan eksplorasi karir. Rasa ketakutan juga bisa mempengaruhi konsistensi dalam mengejar karir. Individu akan berhenti di satu jabatan atau posisi tertentu karena takut untuk melangkah dan mengeksplorasi karir mereka. Mereka merasa aman di satu jabatan atau posisi tertentu sehingga tidak terpikir untuk melangkah naik atau lebih maju lagi.²²

Oleh karena itu, dapat dipahami bersama bahwa salah satu kunci keberhasilan eksplorasi karir adalah kemampuan individu dalam mentolerir ambiguitas dan frustrasi dalam diri. Terkadang menjadi satu hal yang sangat penting untuk kita dalam mengejar karir dengan tekun dan gigih walaupun banyak hambatan besar menghadang. Oleh karenanya, disediakanlah program perencanaan karir yang terintegrasi dengan baik agar setiap individu yang berproses menuju kematangan karir dapat mengatasi bentuk-bentuk hambatan karir melalui manajemen karir yang baik.

2. Eksplorasi Paksa

Eksplorasi paksa adalah eksplorasi karir yang dipaksa untuk dilakukan agar memperoleh informasi tambahan. Namun eksplorasi paksa ini tidak dibenarkan untuk dilakukan karena stimulan dengan eksplorasi paksa ini dinilai tidak berguna bagi kesuksesan karir. Contoh-contoh dari eksplorasi paksa adalah tekanan dari atasan, pasangan, kerabat, atau teman. Eksplorasi paksa memang ada yang berhasil namun sifatnya tidak tumbuh dari dalam diri melainkan karena paksaan dari luar diri, sehingga keputusan yang diambil berdampak pada komitmen kerja dan keoptimalan kinerja yang bersangkutan.

3. Eksplorasi Acak

Eksplorasi acak maksudnya adalah eksplorasi yang tidak fokus di satu informasi saja melainkan berbagai informasi dengan tidak didasarkan pada hasil kegiatan eksplorasi sebelumnya. Eksplorasi yang efektif adalah eksplorasi yang fokus dan didasarkan dari hasil eksplorasi sebelumnya dan dari hasil kombinasi antara keterampilan dan pelatihan.

4. Eksplorasi Karir yang Tidak Efektif

Seperti yang ditunjukkan pada bab ini, orang-orang yang berkomitmen untuk eksplorasi karier memiliki pilihan untuk keputusan karier mereka. Hal tersebut didasarkan pada informasi karier yang sudah didapat melalui eksplorasi karier. Sampai sejauh ini timbul pertanyaan, haruskah mereka berkonsultasi dengan seorang mentor, bertemu dengan konselor, berbicara dengan teman atau anggota keluarga, menghadiri lokakarya karier, mencari informasi di internet, mencari pekerjaan dengan berbagai pertimbangan waktu, atau menghubungi organisasi profesional untuk mendapatkan bimbingan terkait pengambilan keputusan karier?

Sejauh ini tidak ada data yang cukup untuk menunjukkan bahwa eksplorasi karier adalah satu-satunya faktor penentu kematangan karier seseorang. Namun dengan eksplorasi karier yang dijalani sesuai prosedur dapat membantu individu dalam pengambilan keputusan karier. Tugas terpenting individu dalam hal karier adalah mampu memperkirakan kemungkinan perjalanan dan hambatan karier agar bisa mendapatkan solusi dan penyelesaian terbaik dengan informasi-informasi yang didapat. Meskipun nantinya akan ada solusi dalam setiap hambatan karier, penting untuk tidak menyamakan kemudahan dalam

menyelesaikan setiap hambatan. Karena setiap hambatan memiliki kesulitannya sendiri yang pastinya juga dengan solusinya sendiri.

5. Eksplorasi Diri Defensif

Eksplorasi diri defensif adalah eksplorasi diri yang orientasinya adalah memperoleh informasi dari suatu kegiatan dan mengolahnya secara akurat dan konstruktif. Beberapa orang yang memiliki ketekunan tinggi akan sangat mudah untuk melakukan ini, namun orang dengan tingkat kecemasan tinggi akan sangat sulit dan merasa dirugikan dengan eksplorasi ini. Para ahli karir memberikan saran kepada mereka yang memiliki tingkat kecemasan tinggi, bahwa jika mereka menemui dan menghadapi kondisi seperti ini, maka sebaiknya mereka fokus pada perasaan cemas mereka terlebih dahulu sebelum pada informasi yang didapat. Karena jika mereka tidak mengelola perasaan cemas mereka terlebih dahulu maka mereka akan cenderung merubah informasi tersebut menjadi sebuah ancaman terhadap diri mereka sendiri. Perubahan persepsi ini berdampak pada kesalahan pemahaman informasi, distorsi, dan secara umumnya adalah eksplorasi tersebut tidak efektif bagi mereka.

Solusi dari permasalahan ini adalah pengurangan perasaan cemas pada individu tersebut yang dapat mengganggu keproduktifan eksplorasi karir. Pengurangan perasaan cemas dapat dilakukan dengan menjalankan program manajemen karir yang nantinya dapat menstimulus perilaku eksplorasi karir.

6. Pertimbangan Kehidupan Pribadi

Seperti yang telah kami tegaskan berulang kali, bahwa eksplorasi karier yang efektif membutuhkan perhatian semua pihak segmen kehidupan. Pengalaman kerja dapat mempengaruhi kualitas kehidupan keluarga atau pribadi seseorang baik secara positif atau negatif. Banyak orang yang mengalami kegagalan dalam pekerjaan yang telah diambil. Hal itu disebabkan karena pilihan pekerjaan diambil tanpa mempertimbangkan konsekuensinya disemua bagian kehidupan. Pekerjaan, keluarga, komunitas, waktu luang, dan non-pekerjaan penting lainnya memiliki peran dalam pengambilan keputusan karir.

I. Summary

Eksplorasi karir dijadikan sebagai salah satu faktor pendukung pengambilan keputusan karir. Eksplorasi tersebut menyangkut pengetahuan diri, keterampilan, dan lingkungan yang lebih luas. Eksplorasi diri membutuhkan (1) kumpulan informasi tentang nilai, minat, kepribadian, kemampuan, dan gaya hidup yang diinginkan; (2) informasi organisasi yang dapat dijadikan tema yang bermakna untuk pengambilan keputusan karir; dan (3) identifikasi implikasi dari tema-tema yang sebelumnya sudah ditentukan yang bertujuan untuk perumusan pilihan lingkungan kerja seseorang. Hal yang paling penting juga adalah mengenai kepuasan, nilai-nilai, tawaran tugas-tugas yang sesuai minat dan bakat, pemanfaatan bakat individu, dan gaya hidup yang diinginkan.

Eksplorasi lingkungan dapat membantu kita mempelajari lebih banyak tentang berbagai pekerjaan, organisasi, dan industri serta kebutuhan keluarga kita dan bagian lain dari kehidupan (misalnya, masyarakat) di luar pekerjaan. Dua bentuk eksplorasi, diri dan lingkungan, dapat memperkuat satu sama lain di mana kita perlu mengumpulkan tambahan informasi.

REFERENSI

1. Greenhaus JH, Callanan GA, Godshalk VM. *Career Management for Life*. Career Management for Life. 2018.
2. Dizenzo MS, Greenhaus JH, Weer CH. Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *J Organ Behav*. 2014;
3. Priyatno T. Upaya Meningkatkan Pemahaman Eksplorasi Karir Melalui Layanan Bimbingan Kelompok dengan Teknik Diskusi Kelompok. *PSIKOPEDAGOGIA J Bimbing dan Konseling*. 2016;5(1):49.
4. Arthur MB. The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Dev Int*. 2014;19(6):627-40.
5. Defillippi RJ, Arthur MB. The Boundaryless Career : A Competency-Based. *J Organ Behav*. 1994;15(4):307-24.
6. Theisen S, Erikson EH. *Childhood and Society*. Vol. 12, The American Catholic Sociological Review. 1951. p. 33.
7. Miswanto M. Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan. *J Siasat Bisnis*. 2009;ed(khus):87-102.
8. Porter CM, Woo SE. Untangling the Networking Phenomenon: A Dynamic Psychological Perspective on How and Why People Network. *J Manage*. 2015;41(5):1477-500.
9. Greenhaus JH, Callanan GA. *Encyclopedia Career Development*. 1st ed. Vol. 59, SAGE Publications. USA: SAGE Publications;
10. Baruch Y. Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Dev Int*. 1996;1(1):40-9.
11. Kanter RM. Thriving Locally in the Global Economy. *Harv Bus Rev*. 2003;81(8 SPEC. ISS.).
12. Wille B, De Fruyt F, Feys M. Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict. *Appl Psychol*. 2013;62(1):124-56.
13. Hough LM, Furnham A, Borman WC, Ligen DR, Klimoski RJ. Importance and use of personality variables in work settings. *Handb Psychol 2nd Ed*. 2013;12:131-69.
14. Ashton MC, Lee K. The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *J Pers Assess*. 2009;91(4):340-5.
15. Frone MR, Russell M, Cooper ML. Relationship between Job and Family Satisfaction: Causal or Noncausal Covariation? *J Manage*. 1994;20(3):565-79.
16. Greenhaus JH, Beutell NJ. Sources of Conflict Between Work and Family Roles .

- Acad Manag Rev. 1985;10(1):76–88.
17. SEKARAN U. Factors influencing the quality of life in dual-career families. *J Occup Psychol.* 1983;56(2):161–74.
 18. Hammer LB, Kossek EE, Yragui NL, Bodner TE, Hanson GC. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *J Manage.* 2009;35(4):837–56.
 19. Thomas LT, Ganster DC. Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *J Appl Psychol.* 1995;80(1):6–15.
 20. Weckstein SH. How To Practice The Art Of Life Balance. E-book Copyr Stacey Weckstein Hoffer. 2008;(November):1–107.
 21. Frame P, Hartog M. From rhetoric to reality. Into the swamp of ethical practice: implementing work-life balance. *Bus Ethics A Eur Rev.* 2003;12(4):358–68.
 22. Rahmayati TE. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja. *Juripol.* 2021;4(2):129–41.

DAFTAR PUSTAKA

- Agronin ME., *From Cicero to Cohen: Developmental Theories of Aging, from Antiquity to the Present*. Gerontologist. 2014.
- Allen TD, Johnson RC, Saboe KN, Cho E, Dumani S, Evans S., *Dispositional Variables and Work-family Conflict: A Meta-analysis*. *J Vocat Behav*: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004>
- Arthur MB., *The Boundaryless Career at 20: Where do we Stand, and where Can we Go?* Career Dev Int. 2014.
- Ashton MC, Lee K., *The HEXACO-60: A Short Measure of the Major Dimensions of Personality*. J Pers Assess. 2009.
- Assistant AF. C. THE CONVERGENCE BETWEEN TWO THEORIES COLLEGE PERSISTENCE Professor Education & Human Services and Hispanic Research Center Arizona State University - West Campus 4701 W . Thunderbird Rd . Phoenix , AZ 85069-7100 Assistant Pro. 1990;
- Baruch Y., *Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*. Hum Resour Manag Rev. 2006.
- _____, *Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-Tech Organizations*. Career Dev Int. 1996.
- Clark SC., *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*. Hum Relations. 2000.
- Defillippi RJ, Arthur MB., *The Boundaryless Career : A Competency-Based*. J Organ Behav. 1994.
- Dewi, IS, Purwanti RS, Herlina N., Pengaruh Manajemen Karir Organisasional Dan Manajemen Karir Individu Terhadap Efektivitas Karir Karyawan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Cabang Banjar). Bus Manag Entrep J. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/2646>
- Dhamayanti R., Pengaruh Konflik Keluarga-Pekerjaan, Keterlibatan Pekerjaan, Dan Tekanan Pekerjaan Terhadap Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita Studi Pada Nusantara Tour & Travel Kantor Cabang Dan Kantor Pusat Semarang. 2006.
- Direnzo MS, Greenhaus JH, Weer CH., *Relationship between Protean Career Orientation*

- and Work–Life Balance: A Resource Perspective.* J Organ Behav. 2014.
- _____, *Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: a Control Theory Perspective.* Acad Manag Rev. 2011.
- Finkelstein L, Truxillo D., *Age Discrimination Research Is Alive and Well, Even If It Doesn't Live Where You'd Expect.* Ind Organ Psychol. 2013.
- Fisher GG, Bulger CA, Smith CS., *Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement.* J Occup Health Psychol. 2009.
- Frame P, Hartog M., *From Rhetoric to Reality. Into the Swamp of Ethical Practice: Implementing Work-Life Balance.* Bus Ethics A Eur Rev. 2003.
- Frone MR, Russell M, Cooper ML., *Relationship between Job and Family Satisfaction: Causal or Noncausal Covariation?* J Manage. 1994.
- Frone MR. *Work-Family Balance.* 2000.
- Gedajlovic E, Honig B, Moore CB, Payne GT, Wright M., *Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda.* Entrep Theory Pract. 2013.
- Greenhaus JH, Beutell NJ., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles.* Acad Manag Rev. 1985.
- Greenhaus JH, Callanan GA, Godshalk VM., *Career Management for Life.* Career Management for Life. 2018.
- Greenhaus JH, Callanan GA. *Encyclopedia Career Development.* 1st ed. Vol. 59, SAGE Publications. USA: SAGE Publications.
- Greenhaus JH, Kossek EE., *The Contemporary Career: A WorkHome Perspective.* Annu Rev Organ Psychol Organ Behav. 2014.
- Gutián G., *Conciliating Work and Family: A Catholic Social Teaching Perspective.* J Bus Ethics. 2009.
- Hammer LB, Kossek EE, Yragui NL, Bodner TE, Hanson GC., *Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB).* J Manage. 2009.
- Hough LM, Furnham A, Borman WC, Ligen DR, Klimoski RJ., *Importance and Use of Personality Variables in Work Settings.* Handb Psychol 2nd Ed. 2013.
- Hudson, *The Case for Work/Life Balance : Closing the Gap Between Policy and Practice.* Hudson Highl Group Inc. 2005.

- Inkson K., *Protean and Boundaryless Careers as Metaphors*. J Vocat Behav. 2006.
- Jeffrey GH, Callanan GA., *Carer Dynamics*. 2013.
- Kanter RM., *Thriving Locally in the Global Economy*. Harv Bus Rev. 2003.
- Kopelman S, Feldman ER, McDaniel DM, Hall DT., *Mindfully Negotiating a Career with a Heart*. Organ Dyn. 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.010>
- Low CH, Bordia P, Bordia S., *What do Employees Want and Why? An Exploration of Employees' Preferred Psychological Contract Elements Across Career Stages*. Hum Relations. 2016.
- Miswanto M., *Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan*. J Siasat Bisnis. 2009.
- Murphy WM, Kram KE., *Understanding Non-Work Relationships in Developmental Networks*. Career Dev Int. 2010.
- Porter CM, Woo SE., *Untangling the Networking Phenomenon: A Dynamic Psychological Perspective on How and Why People Network*. J Manage. 2015.
- Priyatno T., *Upaya Meningkatkan Pemahaman Eksplorasi Karir Melalui Layanan Bimbingan Kelompok dengan Teknik Diskusi Kelompok*. PSIKOPEDAGOGIA J Bimbing dan Konseling. 2016.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe SRP. Human Resource Management - R [Internet]. 5th, berilus ed. Allyn and Bacon; 1993. Available from: https://books.google.co.id/books/about/Human_resource_management.html?id=4gwpAQAAAJ&redir_esc=y
- Rahmayati TE., *Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja*. Juripol. 2021.
- Rehel EM., *When Dad Stays Home Too: Paternity Leave, Gender, and Parenting*. Gend Soc. 2014.
- Rodrigues R, Guest D, Oliveira T, Alfes K., *Who Benefits from Independent Careers? Employees, Organizations, or Both?* 2015.
- Schein EH., *Career Anchors and Job/Role Planning: The Links between Career Pathing and Career Development*. Career Dev Theory Pract. 1990.
- Schmitt NW, Highhouse S., *Handbook of Psychology*. Second Edi. WEINER IB, editor. Vol. 59, USA.

- Sekaran U., *Factors Influencing the Quality of Life in Dual-Career Families*. J Occup Psychol. 1983.
- Shafer, *Careers And Socialization*. Hisp J Behav Sci. 1962.
- Stone DL, Deadrick DL, Lukaszewski KM, Johnson R., *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. Hum Resour Manag Rev. 2015.
- Theisen S, Erikson EH. *Childhood and Society*. Vol. 12, The American Catholic Sociological Review. 1951.
- Thomas LT, Ganster DC., *Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective*. J Appl Psychol. 1995.
- Triaryati N. Pengaruh Adaptasi Kebijakan Work Family Issue terhadap Absence dan Turnover. J Widya Manaj Akunt 2017. <http://journal.wima.ac.id/index.php/JWMA/article/view/1077>
- Valcour M., *Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance*. J Appl Psychol. 2007.
- Van den Broeck A, Ferris DL, Chang CH, Rosen CC., *A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work*. J Manage. 2016.
- Vasconcelos AF., *Older Workers as a Source of Wisdom Capital: Broadening Perspectives*. Rev Gest. 2018.
- Weckstein SH., *How to Practice the Art of Life Balance*. E-book Copyr Stacey Weckstein Hoffer. 2008.
- Wille B, De Fruyt F, Feys M. Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict. Appl Psychol. 2013.

Penulis



Ahmadi, lahir di Palangka Raya pada tanggal 10 Oktober 1972, Menempuh pendidikan dasar dan menengah di Banjarmasin, tamat SDN tahun 1986, Ponpes Al-Falah tahun 1989, Pondok Modern Darul Hijrah tahun 1992, Ponpes Manba'ul Ulum tahun 1994. Lulus Program Sarjana (S1) pada Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) IAIN Antasari Banjarmasin tahun 2000. Lulus Program Magister (S2) pada konsentrasi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2009. Lulus Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember Jawa Timur tahun 2020.

Pada tahun akhir tahun 2003 menjadi ASN (formasi dosen) di IAIN Palangka Raya dan mengajar Bahasa Arab. Semenjak berkarier di IAIN Palangka Raya pernah menjabat Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber Belajar dan Praktikum, Ketua Prodi Pendidikan Bahasa Arab dan Ketua Jurusan Bahasa di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palangka Raya, dan Kepala Unit Pengelola Ma'had al-Jami'ah IAIN Palangka Raya, Wakil Dekan Bidang AUAK pada Fakultas Ushuludin, Adab dan Dakwah. Aktif di organisasi profesi sebagai Ketua IMLA (*Ittihad Mudarris al-Lughah al-Arabiyyah*) Cabang Prov. Kalteng (2015-2019 & 2021-2026) dan anggota Dewan Pengurus Pusat IMLA Indonesia (2019-2023). Aktif di organisasi kemasyarakatan sebagai Pengurus Wilayah NU Provinsi Kalimantan Tengah (2021-2026, dan pengurus ISNU Provinsi Kalimantan Tengah (2020-2025).

Adapun karya tulis yang pernah dipublikasikan berupa buku antara lain: Buku Ajar Bahasa Arab (2013), Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren (2019), Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab Konvensional hingga Era Digital (2020), Kepemimpinan Pesantren, Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya (2021). Karya dalam bentuk jurnal antara lain: *Khasâish al-Lughah al-Arabiyyah wa Musykilâtuhâ*, Transfigurasi "Pesan Kedua" Islam (Refleksi Pemikiran Mahmud Muhammad Taha tentang Epistemologi Hukum Islam, Menjejak Kecerdasan Seksual Nabi Yusuf (Tafsir Semiotis Surat Yusuf ayat 20-35), Konsep Repetisi Dalam Proses Belajar Mengajar : Kajian Linguistik Tematik dan Kritik Praksis Matan Hadis, Pembelajaran Istimâ' dan Kalam Melalui Eksplorasi Media Film, Optimalisasi Penggunaan Laboratorium Bahasa dalam Meningkatkan Pembelajaran Bahasa Arab. Wawasan dan Strategi Alternatif Pembelajaran *Muhadatsah, Ta'dil Manahij al-Lughah al-'Arabiyyah bi al-Madaris wa al-Jami'at al-Islamiyyah, Al-Qiyadah al-Ma'hadiyah: Dirasaat at-Takamul baina al-Tsaqaf al-Ma'hadi wa al-Tsaqaf al-Dayaki, The Use of Teaching Media in Arabic Language Teaching During Covid-19 Pandemic, The Existence of Arabic Learning in Universities Amid the Covid-19 Outbreak: Opportunities and Challenges, The Problem of Implementation of Islamic Education Curriculum in the Aspect of Moderation Learning and Hots Evaluation*, dan lain-lain.



Ummi Qudsiyah, Lahir di Kumai pada tanggal 07 Januari 1990. Menempuh Pendidikan dasar dan menengah di Kumai, lulus SDN Kumai Hilir 1 pada tahun 2001, MTs Negeri 1 Kumai pada tahun 2004, SMA Negeri 1 Kumai pada tahun 2007. Lulus Program Sarjana (S1) pada Jurusan FKIP (Fakultas Keguruan dan Ilmu Kependidikan) dengan Program Studi Bimbingan dan Konseling di UNISKA (Universitas Islam Kalimantan, Muhammad Arsyad Al-Banjary) Banjarmasin pada tahun 2013. Lulus Program Magister (S2) pada Jurusan FIP (Fakultas Ilmu Pendidikan) dengan Program Studi Bimbingan dan Konseling di UNNES (Universitas Negeri Semarang) Semarang pada tahun 2018.

Pada 2019 menjadi Guru Tidak Tetap di SMA Muhammadiyah 1 Palangka Raya hingga tahun 2021. Menjadi Dosen Tidan Tetap di UMP (Universitas Muhammadiyah Palangkaraya) dari tahun 2020 – 2021. Pada tahun 2021 menjadi ASN (formasi dosen) di IAIN Palangka Raya sampai sekarang pada Jurusan Dakwah, Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah IAIN Palangka Raya.

Adapun Karya Tulis yang pernah di publikasikan berupa jurnal/ artikel dan Buku Bahan Ajar, *The Influence of Parental Attachment to Aareer Maturity with Self Efficacy as Mediator* (2018), *Optimalisasi Kompetensi Dan Kinerja Guru Ekonomi Dalam Pembelajaran Daring Pada Masa Pandemic Covid-19 Berbasis ICT* (2020), *Integrasi Problem Based Learning Dengan Model Cooperative Script Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Ekonomi Pada Siswa Di SMA Muhammadiyah 1 Palangkaraya* (2020), *Pengaruh Pemahaman Informasi KB dan Tingkat Ekonomi Keluarga terhadap Pemilihan Pemakaian Alat Kontrasepsi di Provinsi Kalimantan Tengah* (2020), *Pengaruh Friend Attachment Terhadap Kematangan Karir dengan Self Efficacy Sebagai Mediator* (2021), *Meningkatkan Hasil Belajar Ekonomi Menggunakan Metode Problem Solving Berbantuan Media Zoom Meeting* (2022), dan *Buku Etika Bisnis* (2021).