

Protean Career Orientation at the Tourism Public Service Agency

Protean Career Orientation In Tourism Public Service Agency Orientasi Karier Protean Pada Badan Layanan Umum Pariwisata

Bisma Jatmika Tisnasasmita¹, Rangga Adi Wijaya^{2*}, Joseph Robert Daniel³

Manajemen, Sekolah Bisnis dan Manajemen, Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia^{1,2,3}

bisma.jatmika@ciputra.ac.id¹, rangga.wijaya@ciputra.ac.id², joseph.daniel@ciputra.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

Currently, career self-management, also known as a protean career, is a phenomenon that companies must accept, especially since the boundaryless career paradigm has become ingrained in the minds of employees. This study uses career construction theory to prove the relationship between protean career orientation, innovation engagement, learning opportunities, and social contribution. By analyzing the questionnaire answers completed by employees at the Tourism Authority Board within the Ministry of Tourism of the Republic of Indonesia, it was found that learning opportunities and social contributions affected protean career orientation, while innovation involvement had no effect. The findings of this study show that in managing their careers independently, employees will improve their knowledge and skills in accordance with the work context, as well as promote their reputation through contributions to the surrounding community. In addition, the unproven effect of innovation engagement on protean career orientation shows that protean career orientation research in the future should consider organizational culture and business processes as a factor that differentiates results in private companies and government agencies.

Keywords: Protean Career Orientation, Tourism, Public Service Agency

ABSTRAK

Pengelolaan karier secara mandiri atau karier protean adalah fenomena yang harus diterima oleh perusahaan saat ini, terutama sejak berkembangnya paradigma karier tanpa batas di dalam pikiran para pegawai. Penelitian ini menggunakan teori *career construction* untuk membuktikan hubungan antara orientasi karier protean, keterlibatan dalam inovasi, kesempatan pembelajaran, dan kontribusi sosial. Kuesioner dibagikan kepada pegawai di Badan Otorita Pariwisata, sebuah satuan kerja di Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. Setelah pengolahan data, ditemukan bahwa kesempatan pembelajaran dan kontribusi sosial berpengaruh positif terhadap orientasi karier protean, namun keterlibatan dalam inovasi tidak memiliki pengaruh. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam mengelola karier secara mandiri, pegawai akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan konteks pekerjaan, sekaligus meningkatkan reputasinya melalui kontribusi kepada masyarakat sekitar. Selain itu, tidak terbuktinya pengaruh keterlibatan dalam inovasi terhadap orientasi karier protean menunjukkan bahwa penelitian dengan tema orientasi karier protean di masa mendatang perlu mempertimbangkan budaya organisasi dan proses bisnis sebagai faktor yang membedakan hasil di perusahaan swasta dan lembaga pemerintah.

Kata Kunci: Orientasi Karier Protean, Pariwisata, Lembaga Pemerintah.

1. Pendahuluan

Paradigma tentang karier mengalami perubahan, terutama sejak adanya konsep tentang *boundaryless career* atau karier tanpa batas, yaitu bahwa karier seorang pegawai tidak lagi ditentukan sepenuhnya oleh organisasi (Bravo *et al.*, 2017). Orientasi karier kontemporer mengarah kepada pengelolaan karier mandiri, artinya penentuan sasaran dan pengembangan karier, pencarian informasi, perencanaan, dan pengawasan dilakukan oleh pegawai (Hirschi & Koen, 2021).

Orientasi karier seseorang saat ini dapat dibagi menjadi lima arah, yaitu peningkatan karier atau pengembangan diri, keseimbangan karier dan kehidupan, keamanan karier, kebebasan karier atau otonomi dan kebebasan bekerja, dan kemajuan karier atau rekognisi dan pangkat (Akmal *et al.*, 2021). Kondisi tersebut mendorong pengelolaan kemajuan karier dan keamanan karier, keseimbangan karier dan kehidupan, serta mempertimbangkan kebebasan karier dan peningkatan karier. Orientasi karier ini tidak memerlukan status kepegawaian tetap, namun bergantung kepada peningkatan kemampuan sehingga tetap relevan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. Perubahan karakteristik tenaga kerja modern menunjukkan meningkatnya orientasi karier yang lebih mandiri. LinkedIn Global Talent Trends 2023 melaporkan bahwa 76% pegawai profesional menginginkan otonomi lebih besar dalam mengelola karier, menunjukkan adanya kesenjangan antara aspirasi karier individu dan dukungan organisasi, termasuk dalam aspek kepemimpinan dan komitmen organisasi (Asmini & Yusuf, 2025). Beberapa studi menunjukkan bahwa pegawai dengan orientasi karier yang mandiri sering mengalami ketegangan antara aspirasi pengembangan diri dan dukungan kepemimpinan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat komitmen dan kinerja mereka dalam organisasi (Akmal, 2021; Abessolo, 2017).

Perilaku yang menunjukkan pengelolaan karier secara mandiri tergambarkan pada orientasi karier protean (*protean career orientation*), yaitu sebuah perilaku yang menunjukkan bahwa karier seseorang tidak dikendalikan oleh perusahaan, namun merupakan hasil dari upaya seorang individu (Baruch, 2014). Perilaku ini merupakan respon terhadap lingkungan yang sangat dinamis dan menantang sehingga konsep karier tradisional tidak lagi dapat menjelaskan orientasi karier seseorang. Seorang profesional memiliki identitas dan nilai-nilai yang kuat yang menjadi pedoman dalam keputusan kariernya (Cortellazzo *et al.*, 2020).

Artikel yang tersedia pada jurnal saat ini masih menunjukkan adanya beberapa kekurangan. Penelitian tentang orientasi karier protean masih kurang menjelaskan variabel anteseden dan konsekuensi pada periode awal pegawai dalam membangun karier (Cortellazzo *et al.*, 2020) karena kebanyakan meneliti perilaku para profesional yang telah berpengalaman (Wiernik & Kostal, 2019). Sementara itu, para pegawai di awal karier memiliki peluang mobilisasi pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang telah bekerja lebih lama. Penelitian sebelumnya juga kurang meneliti faktor-faktor intrinsik atau makna yang diyakini pegawai dan terlalu fokus pada *self-direction* dan *value orientation* (Nilawati *et al.*, 2023). Generasi muda saat ini memandang motivasi intrinsik sebagai sesuatu yang penting, karena itu konsep seperti *work-life balance* dan kontribusi kepada masyarakat mencuat ke permukaan, disusul dengan munculnya pekerjaan yang bersifat *remote* maupun berbasis kontrak yang memerlukan kompetensi tinggi, misalnya *software programmer* atau *game tester*. Dari segi lokus, mayoritas penelitian dilakukan di sektor swasta dan di sektor publik masih terbatas (Khan *et al.*, 2023; Intihan & Pareke, 2019). Di Indonesia dikenal adanya aparatur sipil negara (ASN) dengan status pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (P3K). Status ini memberikan kesempatan bagi ASN muda untuk mengelola kariernya sesuai jangka waktu perjanjian kerja, dan mungkin akan terjadi mobilisasi karier ke perusahaan swasta maupun menjadi pegawai informal dengan kompetensi tertentu.

Penelitian ini penting dilaksanakan untuk memahami perilaku orientasi karier protean pegawai pada awal membangun karier, dan menggunakan variabel yang terkait dengan faktor intrinsik dalam merencanakan karier. Teori yang digunakan adalah *career construction theory*. Berdasarkan literatur eksisting, faktor intrinsik yang penting untuk diteliti lebih lanjut adalah keterlibatan dalam inovasi (KI), kesempatan pembelajaran (KP), kontribusi sosial (KS). Keterlibatan inovasi dan kesempatan pembelajaran penting dilakukan karena terkait dengan membekali profesional dengan perilaku yang diperlukan untuk inovasi dan menjaga *employability* (Hirschi & Koen, 2021; Panari & Tonelli, 2022). Kontribusi sosial dalam pengembangan karier protean perlu dijelaskan karena terkait dengan keberlanjutan karier dan

menunjukkan komitmen seorang profesional terhadap organisasi dan masyarakat sekitar (Rodrigues *et al.*, 2022).

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menempatkan protean career orientation pada sektor swasta, penelitian ini dilakukan di lembaga pemerintah, yaitu Badan Pelaksana Otorita yang berada di Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. Ketiga Badan Pelaksana Otorita tersebut menuntut pegawai untuk lebih adaptif dan inovatif, karena tidak ada preseden organisasi seperti ini sebelumnya. Badan ini berstatus Badan Layanan Umum (BLU) dengan usia organisasi yang relatif muda (kurang dari 10 tahun). BPO dibentuk antara tahun 2017 dan 2018 oleh Peraturan Presiden. Saat ini terdapat tiga BPO, yaitu BPO Danau Toba yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 49 tahun 2016 tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Danau Toba, BPO Borobudur yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 46 tahun 2017 tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Borobudur, dan BPO Labuan Bajo-Flores yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 32 tahun 2018 tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Labuan Bajo-Flores. Pegawai di Badan Pelaksana Otorita ini terdiri dari pegawai negeri sipil yang ditugaskan (PNS) dan P3K.

Berdasarkan kajian awal di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji apakah keterlibatan dalam inovasi, kesempatan pembelajaran, dan kontribusi sosial berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Temuan yang dihasilkan akan berkontribusi bagi pengetahuan di bidang orientasi karier protean dengan memahami faktor-faktor intrinsik yang berpengaruh terhadap orientasi karier protean pada pegawai yang berada pada tahap awal pengembangan karier di lembaga pemerintah. Selain itu, hasil penelitian juga bermanfaat bagi perusahaan untuk menyusun strategi terkait perencanaan karier pegawai. Perusahaan akan mendapatkan gambaran terukur tentang implementasi keterlibatan pegawai pada proses inovasi, peningkatan keterampilan, dan kesempatan berkontribusi secara sosial. Ketiganya dilihat dari sudut pandang pegawai muda, bagaimana mereka menjaga *employability*, profesionalisme, dan keberlanjutan karier secara mandiri.

2. Tinjauan Pustaka

Career Construction Theory

Menurut *career construction theory*, karier seseorang dibentuk secara *self-navigating* yang merupakan hasil dari interaksi antara nilai-nilai subjektif dirinya dengan lingkungan pekerjaan, tanpa dipengaruhi oleh tangga karier sebuah organisasi. Karier seseorang tidak terlepas dari hal-hal yang diingatnya, pengalaman, perencanaan, makna dan tujuan masa mendatang. Teori ini menjelaskan adanya tiga faktor yang memengaruhi keputusan karier seseorang, yaitu *occupational personality*, *career adaptability*, dan *life theme*. *Occupational personality* menunjukkan kemampuan individu sepanjang kariernya, seperti kemampuan, nilai, dan kepentingan. *Career adaptability* adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan kebutuhan pekerjaan saat ini. *Life theme* menjawab mengapa seseorang memilih karier dan memperlihatkan keunikan sikap sebagai akibat dari cara seseorang memandang dunia (Wang & Li, 2024).

Career construction theory masih relevan dengan *career self-management*, karena orientasi karier ini melibatkan faktor personal, motivasional, lingkungan sekitar, dan intervensi sehingga bisa menghasilkan perilaku seperti perencanaan dan eksplorasi karier, pengembangan jejaring profesional, peningkatan keterampilan, mencari dukungan sosial, dan mencari peluang pekerjaan (Hirschi & Koen, 2021). Melalui pengembangan diri dan daya adaptasi, seorang profesional akan memiliki kesesuaian kemampuan dengan perkembangan tuntutan pasar tenaga kerja. Selain itu, cara pandang tentang kebermanfaatannya akan mendapatkan pengakuan dari masyarakat berdasarkan kontribusi positifnya bagi lingkungan sekitar.

Orientasi Karier Protean (OKP)

Orientasi karier protean (OKP) adalah perilaku seorang profesional yang mengelola kariernya secara lebih mandiri dan tidak dibatasi oleh kondisi organisasi dan mendefinisikan kesuksesan karier berdasarkan kriteria pribadi yang diciptakannya (Baruch, 2014). OKP tidak lagi menggantungkan seseorang pada pekerjaan tetap di suatu perusahaan yang menyediakan promosi, kenaikan gaji, dan jabatan. Namun, para profesional harus bertanggung jawab penuh terhadap pengembangan kariernya, meningkatkan fleksibilitas terhadap kesempatan pekerjaan, dan mempertahankan daya tahan terhadap perubahan lingkungan dan *employability* (Abessolo *et al.*, 2017). Definisi operasional OKP adalah perilaku pengelolaan karier yang mencakup perilaku kerja individual, kepuasan kerja, niat untuk mengundurkan diri, efikasi diri, dan kinerja pekerjaan yang seluruhnya berbeda dari pengelolaan karier tradisional (Baruch, 2014). Konsep karier protean memiliki dua dimensi: pertama, dimensi *self-directed* yang didefinisikan sebagai sikap seseorang yang menunjukkan tanggung jawab dan menjadi agen terhadap keputusan kariernya, dan kedua, dimensi *value-driven* yang didefinisikan sebagai sikap individu yang menjadikan nilai-nilai internal yang dimiliki sebagai pedoman untuk mengambil setiap keputusan kariernya (Erlin & Sandi, 2022).

Keterlibatan dalam Inovasi (KI)

Keterlibatan dalam inovasi (KI) adalah suatu kondisi yang diciptakan oleh suatu perusahaan yang melibatkan pegawainya dalam proses inovasi (Mu *et al.*, 2018). KI adalah upaya terkelola dalam mengembangkan produk, layanan, atau proses baru untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Definisi operasional KI adalah tingkat keterlibatan pegawai yang disediakan oleh perusahaan pada proses inovasi tahap identifikasi masalah, penelitian, serta implementasi hasil inovasi yang berdampak signifikan pada daya saing dan adaptasi perusahaan di pasar (Andini, 2025). Konsep ini ditunjukkan oleh bagaimana organisasi memfasilitasi inovasi dan menugaskan pelaksanaan prosesnya kepada pegawainya, dan juga oleh adanya aktivitas dan perhatian para pegawai terhadap inovasi. Pengukuran KI terdiri dari dua dimensi utama, yaitu intensitas, yang menunjukkan tingkat pengaruh pegawai terhadap aktivitas inovasi melalui tindakan nyata, dan keluasan inovasi, yaitu banyaknya variasi aktivitas inovasi yang melibatkan pegawai (Engen *et al.*, 2021). Inti dari KI adalah peran aktif dari pegawai perusahaan dalam proses inovasi produk atau jasa yang mencakup *idea generation*, *action to innovate*, dan *self-assessment of innovative contribution* (Felstead *et al.*, 2020).

Kesempatan Pembelajaran (KP)

Kesempatan pembelajaran (KP) adalah praktik yang dilakukan perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawainya melalui aktivitas pembelajaran yang terstruktur (Dachner *et al.*, 2021). Definisi operasional KP adalah upaya perusahaan dalam memberikan kesempatan pembelajaran kepada pegawainya berupa pembelajaran eksperimental, pembelajaran sosial, dan pembelajaran formal (Johnson *et al.*, 2018). Pembelajaran eksperimental didapatkan melalui penugasan pada pekerjaan yang kompleks. Pembelajaran sosial terjadi melalui interaksi dengan rekan kerja dan pihak manajemen, mentoring, dan *feedback*. Sementara itu, pembelajaran formal didapatkan melalui program pelatihan dan pengembangan pegawai. Pengukuran persepsi pegawai terhadap KP yaitu dengan tersedianya kesempatan pertukaran pengetahuan dan pengalaman, kursus dan pelatihan, serta kesempatan untuk terlibat dalam pekerjaan yang menantang (Boomaars *et al.*, 2018).

Kontribusi Sosial (KS)

Kontribusi sosial (KS) didefinisikan sebagai perilaku yang memberikan manfaat bagi masyarakat yang dipengaruhi oleh kepedulian terhadap kebahagiaan orang lain (Laguna *et al.*, 2022). Individu tersebut berpendapat bahwa tindakan dan kehidupan orang lain sangat berharga (Reinhart, 2025). Definisi operasional KS adalah persepsi seseorang tentang tingkat kebermanfaatannya dirinya bagi masyarakat dengan sukarela menolong orang lain dan masyarakat serta memberikan sumber daya yang dimiliki (Laguna *et al.*, 2022). Refleksi KS berada pada dua perilaku yang dapat diukur, yaitu *self-efficacy*, yaitu bahwa seseorang percaya bahwa ia memiliki kemampuan untuk berkontribusi bagi masyarakat, dan adanya kesadaran tentang tanggung jawab sosial yang menimbulkan perasaan berkewajiban untuk berdampak positif bagi masyarakat (Reinhart, 2025; Sun *et al.*, 2017).

Hipotesis

Berdasarkan *career construction theory*, seorang profesional merencanakan kariernya berdasarkan tiga hal, yaitu *occupational personality*, *career adaptability*, dan *life theme* (Wang & Li, 2024). Ketiganya mengandung motivasi intrinsik, yaitu sebuah dorongan yang memiliki nilai dan makna bagi seseorang yang tidak materil, serta saat ini menjadi perhatian penting sebagai prediktor dari perilaku ketekunan dalam bekerja, kinerja pegawai, prestasi akademik, perilaku hidup sehat, dan banyak perilaku positif lainnya (Fishbach & Wooley, 2022).

Orientasi karier protean (OKP) ditandai oleh perilaku seorang pegawai yang mengelola perjalanan kariernya secara mandiri dan tidak terlalu dipengaruhi oleh perusahaan atau organisasi (Baruch, 2014). Karena itu, seseorang akan mempertahankan *employability* (Abessolo *et al.*, 2017). Pegawai yang berada di awal kariernya akan meningkatkan *employability* melalui keterlibatan dalam inovasi dan peningkatan kemampuan melalui proses pembelajaran. Keterlibatan dalam inovasi (KI) menjaga *employability* karena pegawai terlibat secara intensif pada berbagai aktivitas inovasi (Engen *et al.*, 2021) sehingga memahami dan mengalami inovasi *sejak idea generation, action to innovate, dan self-assessment* terhadap kontribusinya. Penelitian sebelumnya mendukung pengaruh keterlibatan pegawai perusahaan dalam inovasi terhadap pengelolaan karier mandiri. Seorang pegawai senantiasa meningkatkan kemampuannya dengan melibatkan diri dalam inovasi perusahaan sehingga mampu menjaga *employability* dan kompetensinya yang relevan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja (Zhang & Chin, 2024; De Vos *et al.*, 2009). Karena itu, dapat disimpulkan bahwa KI berpengaruh terhadap OKP.

Kesempatan pembelajaran (KP) juga memberikan pengetahuan kepada pegawai. Secara formal perusahaan menyediakan pelatihan maupun melalui cara informal seperti interaksi dengan sesama pegawai (Boomaars *et al.*, 2018). Kesempatan pembelajaran meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan meningkatkan keselarasan seseorang dengan berbagai kesempatan kerja pada perusahaan (*person-organization fit*) sehingga berdampak pada pengelolaan karier secara mandiri (Siew *et al.*, 2023). Dapat disimpulkan bahwa KP berpengaruh terhadap OKP.

Seorang profesional juga memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang dianutnya, dan seseorang yang berorientasi karier protean mempersepsi keberhasilan karier berdasarkan kriteria yang ditentukannya sendiri (Baruch, 2014). Kontribusi kepada masyarakat adalah salah satu nilai intrinsik yang kuat yang menimbulkan persepsi sukses, yaitu saat dirinya bermanfaat bagi masyarakat (Reinhart, 2025). Pada saat seseorang mendapatkan pengakuan tentang kontribusi sosialnya, maka reputasinya akan naik dan berdampak pada keberlanjutan pengelolaan karier pribadi. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa KS berpengaruh terhadap OKP.

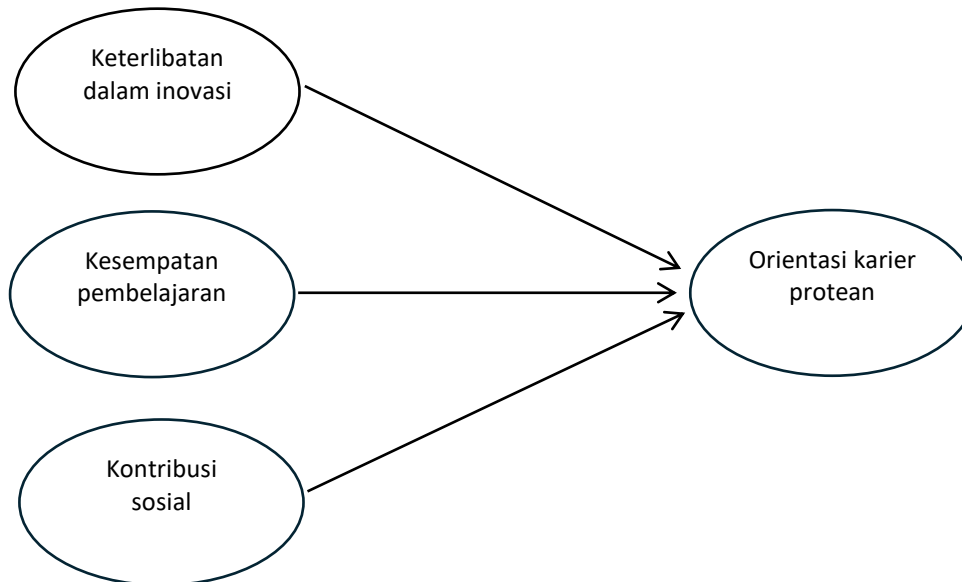
Pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan seorang pegawai melalui proses pembelajaran dan keterlibatannya dalam proses inovasi akan membekali dia dengan

kompetensi yang relevan dengan pasar tenaga kerja, sehingga mendukung kemandirian pengelolaan karier. Selain itu, reputasi yang ditimbulkan dari kontribusi sosial meningkatkan penerimaan pemberi kerja terhadap dirinya. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat disusun hipotesis penelitian, yaitu:

H1: Keterlibatan dalam inovasi berpengaruh terhadap orientasi karier protean.

H2: Kesempatan pembelajaran berpengaruh terhadap orientasi karier protean.

H3: Kontribusi sosial berpengaruh terhadap orientasi karier protean.



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan hubungan antar variabel dengan melakukan uji hipotesis. Sebuah model penelitian dikembangkan untuk menunjukkan korelasi antar variabel. Metode penelitian yang tepat yang bertujuan untuk menguji hipotesis adalah penelitian kuantitatif (Ghanad, 2023).

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pejabat dan pegawai di Badan Pelaksana Otorita (BPO), sebuah Badan Layanan Umum di bawah Kementerian Pariwisata Republik Indonesia. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Direktorat Keuangan, Umum, dan Komunikasi Publik masing-masing BPO, total jumlah pejabat dan pegawai adalah 138 orang. Komposisi ini terdiri dari 13 direksi, 27 kepala divisi, 3 satuan pengawas internal, dan 95 orang staf. Dari total 138 orang dapat diketahui jumlah sampel minimal melalui rumus Slovin (Antoro, 2024), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{138}{1 + 138(0.05)^2} = 103 \text{ orang (dibulatkan)}$$

Kuesioner dibagikan kepada seluruh populasi sebagai antisipasi jika terdapat pegawai atau pejabat yang tidak berkenan memberikan tanggapan, atau jika terdapat jawaban yang bersifat outlier dan perlu dieliminasi saat dilakukan pengolahan data.

Pengukuran variabel

Definisi operasional variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut. Orientasi karier protean adalah perilaku pengelolaan karier yang mencakup perilaku kerja individual, kepuasan kerja, niat untuk mengundurkan diri, efikasi diri, dan kinerja pekerjaan, yang seluruhnya berbeda dari pengelolaan karier tradisional (Baruch, 2014). Keterlibatan dalam inovasi adalah tingkat keterlibatan pegawai yang disediakan oleh perusahaan dalam proses inovasi dalam rangka melibatkan pegawai pada tahapan identifikasi masalah, penelitian, serta implementasi inovasi yang berdampak signifikan pada daya saing dan adaptasi di pasar (Andini, 2025). Kesempatan pembelajaran adalah upaya perusahaan dalam memberikan kesempatan pembelajaran kepada pegawainya berupa pembelajaran eksperimental, pembelajaran sosial, dan pembelajaran formal (Johnson *et al.*, 2018). Kontribusi sosial adalah persepsi seseorang tentang tingkat kebermanfaatannya bagi lingkungan sekitarnya dengan sukarela menolong orang lain dan masyarakat, serta memberikan sumber daya yang dimiliki (Laguna *et al.*, 2022).

Tabel 1. Instrumen Penelitian

Sumber	Variabel	Butir	Pernyataan
Baruch (2014)	Orientasi karier protean	OKP1	Bagi saya, kesuksesan karier adalah bagaimana saya mencapai tujuan dan nilai-nilai yang saya yakini.
		OKP2	Saya menentukan arah karier secara mandiri.
		OKP3	Saya berkusa atas karier saya sendiri.
		OKP4	Saya bertanggung jawab atas perkembangan karier dan diri saya.
		OKP5	Saya mempertimbangkan kebebasan dan otonomi dalam mengarahkan karier.
		OKP6	Memiliki fleksibilitas kerja adalah salah satu kesuksesan karier.
Bravo, 2015	Keterlibatan dalam inovasi	KI1	Saya bisa menyampaikan saran untuk berinovasi kepada atasan dengan mudah.
		KI2	Saya bisa menggunakan sistem internal perusahaan untuk menyampaikan ide atau gagasan baru kepada atasan.
		KI3	Saya diberikan hak untuk menyampaikan saran untuk pengembangan produk dan layanan kepada atasan.
		KI4	Saya memiliki kesempatan untuk mempelajari pekerjaan lain selain pekerjaan rutin.
		KI5	Saya sering dilibatkan dalam diskusi tentang inovasi produk atau jasa.
		KI6	Di perusahaan sering dibentuk tim lintas divisi atau unit untuk mengembangkan produk dan jasa baru.
Bravo, 2015	Kesempatan pembelajaran	KP1	Jabatan tempat saya bekerja saat ini mendukung peningkatan keahlian saya di bidang tertentu.
		KP2	Saya menyukai pekerjaan yang mengembangkan pengetahuan dan

Sumber	Variabel	Butir	Pernyataan
			kemampuan saya.
		KP3	Pekerjaan saya memanfaatkan secara penuh kemampuan dan pengetahuan yang saya miliki.
		KP4	Saya akan memilih untuk bekerja pada jabatan yang memerlukan kemampuan dan pengetahuan yang saya miliki.
		KP5	Saya senang dengan pekerjaan yang memberikan kesempatan belajar hal-hal baru .
Bravo, 2015	Kontribusi sosial	KS1	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk berkontribusi bagi masyarakat dan lingkungan hidup sekitar saya.
		KS2	Menurut saya, pekerjaan yang berkontribusi bagi masyarakat dan lingkungan sekitar sangatlah penting.
		KS3	Penting bagi saya untuk memiliki pekerjaan yang dapat meningkatkan kondisi kehidupan masyarakat.
		KS4	Saya menilai karier saya sukses jika berhasil memberikan kontribusi bagi masyarakat.
		KS5	Berkontribusi kepada peningkatan kehidupan masyarakat dan lingkungan sekitar adalah salah satu tujuan saya bekerja.

Analisis data dan uji hipotesis

Data dari kuesioner yang dikumpulkan akan dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS. Alat ini dapat memberikan sekaligus hasil uji *outer model* dan *inner model* pada *output*-nya, sehingga memberikan kemudahan dalam menganalisis hasil. Uji *outer model* harus memenuhi beberapa kriteria (Hair *et al.*, 2019). Pertama adalah *construct validity* dan *reliability*, dengan parameter validitas konvergen berdasarkan *outer loading factor* >0.70. Setiap indikator dengan *outer loading* kurang dari 0.70 harus dikeluarkan dari proses analisis data. Kemudian melakukan uji *composite reliability* (CR) untuk menilai konsistensi internal indikator dengan parameter nilai >0.70 dan *average variance extracted* untuk menilai sebaik apa indikator mewakili konstruk dengan parameter nilai >0.5. Setiap indikator yang tidak memenuhi nilai CR dan AVE minimal akan dikeluarkan dari proses analisis data. Setelahnya dilakukan uji korelasi antar item dengan menggunakan Fornell-Larcker Test. Kriteria yang harus dipenuhi adalah nilai korelasi antar variabel harus lebih rendah dibandingkan dengan korelasi variabel itu sendiri. Uji berikutnya adalah uji *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT) untuk menilai apakah indikator suatu konstruk tidak berkorelasi terlalu tinggi dengan konstruk lain. Parameternya adalah nilai HTMT <0.90. Jika nilai HTMT melebihi parameter, maka harus dilakukan penghapusan item atau indikator yang memiliki nilai korelasi yang tinggi.

Tahap berikutnya adalah uji *inner model* dengan beberapa parameter (Hair *et al.*, 2019). Nilai koefisien determinasi atau *R-squared* (R^2) menunjukkan berapa besar variasi variabel konsekuensi dapat dijelaskan oleh model penelitian. Nilai 0.50 – 0.75 menunjukkan R^2 moderat sementara nilai > 0.75 menunjukkan R^2 tinggi. Kemudian akan didapatkan koefisien

jalur yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan kausalitas antar variabel. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, dapat dilihat pada nilai *p-value*. Jika *p-value* < 0.05 maka hipotesis penelitian diterima.

4. Hasil dan Pembahasan

Profil Responden

Total jawaban kuesioner yang diterima dan diproses adalah sebanyak 119 unit. Sebanyak 53.8% responden adalah perempuan dan 46.2% adalah laki-laki. Pendidikan terakhir mayoritas responden adalah sarjana (65.5%) sementara 13.4% lulusan diploma atau setara. Sebanyak 33% responden lulus pendidikan terakhir tahun 2020-2025, lainnya lulus antara tahun 2008-2020. Pegawai tetap tercatat sebanyak 45.5%, pegawai kontrak sebanyak 25.2%, dan calon pegawai negeri sipil (CPNS) sebanyak 26.1%.

Sebanyak 70.6% menyampaikan bahwa pekerjaan di BPO bukan yang pertama, sementara itu 29.4% baru pertama kali bekerja di BPO. Sebanyak 26.1% menyatakan bahwa BPO adalah tempat bekerja pertama, 24.4% menyampaikan sebagai tempat kerja kedua, dan 22.7% menyampaikan sebagai tempat kerja ketiga. Pengalaman bekerja mayoritas lebih dari lima tahun (48.7%), sementara itu 30.3% menyatakan berpengalaman kerja selama 1-2 tahun, dan sebanyak 8,4% berpengalaman kerja selama 3-4 tahun, dan 6.7% berpengalaman kerja selama 4-5 tahun.

Profil menunjukkan bahwa mayoritas pegawai masih berada pada tahap awal membangun karier. Hal ini ditunjukkan oleh responden yang menyatakan BPO sebagai tempat kerja pertama, kedua, dan ketiga sebanyak 73%. Meskipun banyak yang berpengalaman kerja lebih dari lima tahun, BPO adalah tempat kerja awal dalam membangun karier.

Uji Inner Model

Sebelum dilakukan uji hipotesis, diperlukan penyesuaian berdasarkan pengukuran model. Dari hasil perhitungan seluruh data yang terkumpul, ditemukan indikator KIN 6, PP1, OKP3, dan OKP6 memiliki *skor outer loading* di bawah 0.7 sehingga dinilai tidak valid dan dikeluarkan dari model. Setelah mengeluarkan keempat indikator di atas, seluruh indikator penelitian telah menunjukkan nilai *outer loading* lebih dari 0.7. Kemudian dilakukan analisis terhadap nilai CR dan AVE, dan didapatkan nilai CR di atas 0.70 dan AVE di atas 0.50 untuk seluruh indikator. Dengan demikian, seluruh data yang dianalisis lebih lanjut telah memenuhi kriteria validitas konvergen, serta validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil perhitungan CR dan AVE dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

	Cronbach's Alpha	rho-A	CR	AVE
KI	0.865	0.87	0.904	0.653
KS	0.901	0.909	0.927	0.719
OKP	0.782	0.803	0.857	0.600
KP	0.878	0.889	0.916	0.731

Hasil dari tes Fornell-Larcker menunjukkan korelasi antar item yang lebih rendah dibandingkan korelasi variabel itu sendiri. Hasil tes Fornell-Larcker dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Fornell-Larcker

	KI	KS	OKP	KP
KI	0.808			
KS	0.427	0.848		
OKP	0.504	0.630	0.775	
KP	0.624	0.597	0.679	0.855

Kondisi ini juga didukung oleh skor HTMT yang kurang dari 0.90,. Hal ini menunjukkan korelasi antar variabel yang dinilai rendah.

Tabel 4. Uji HTMT

	KI	KS	OKP	KP
KI	-			
KS	0.490	-		
OKP	0.604	0.724	-	
KP	0.718	0.666	0.782	-

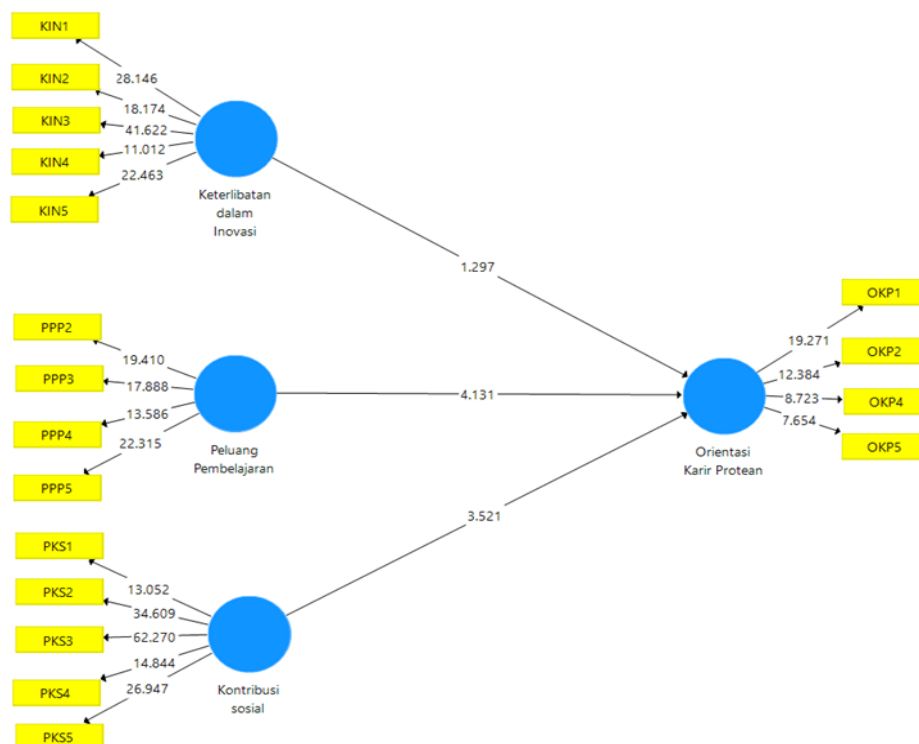
Uji Outer Model dan Hipotesis

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.546 menunjukkan bahwa variasi OKP dijelaskan sebanyak 54.5% oleh variabel KI, KP, dan KS, sementara itu 45.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada di dalam model penelitian. Nilai R^2 0.546 dinilai moderat.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H1 tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan oleh p-value $0.195 > \alpha$ (0.05) sehingga keterlibatan inovasi tidak berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Sementara itu uji hipotesis menunjukkan H2 dan H3 terbukti. Hal ini ditunjukkan oleh p-value $0.000 < \alpha$ (0.05), sehingga bisa dikatakan bahwa kesempatan pembelajaran dan kontribusi sosial berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Nilai pengaruh langsung dan hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Pengaruh Langsung dan Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	P-Value	Hasil
KI → OKP	0.101	0.098	0.195	Tidak diterima
KS → OKP	0.341	0.346	0.000	Diterima
KP → OKP	0.413	0.429	0.000	Diterima



Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian

Penelitian ini menunjukkan bahwa kontribusi sosial berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Berdasarkan *career construction theory*, kontribusi sosial merepresentasikan *life-theme*, yaitu sikap atau cara pandang seseorang terhadap lingkungan. Kontribusi sosial terkait dengan nilai dan keyakinan seseorang, dan sangat bersifat pribadi (Baruch, 2014). Pegawai menilai bahwa salah satu ukuran sukses adalah kebermanfaatannya bagi masyarakat (Reinhart, 2025), yang akan meningkatkan reputasinya dan memberikan peluang untuk diterima di tempat kerja yang memiliki nilai-nilai yang sama. Karena itu, jika di tempat kerja dia mendapatkan kesempatan untuk melakukan kontribusi sosial, maka dia akan cenderung melakukan pengelolaan karier secara mandiri atau menunjukkan orientasi karier protean.

Temuan kedua adalah bahwa kesempatan pembelajaran berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Berdasarkan *career construction theory*, kesempatan pembelajaran merepresentasikan *occupational personality* yang mencakup kemampuan, nilai, dan kepentingan seorang pegawai. Kesempatan pembelajaran memperkaya seorang pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Ketiganya merupakan dimensi dari kompetensi (Setiono *et al.*, 2021) dan bisa meningkatkan *employability* (Abessolo *et al.*, 2017). Semakin kompeten seseorang, semakin terbuka kesempatan kerja sebagai akibat dari meningkatnya *person-organization fit* dan cenderung mengarah kepada orientasi karier protean (Siew *et al.*, 2023).

Namun, keterlibatan dalam inovasi ditemukan tidak berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Berdasarkan *career construction theory*, keterlibatan dalam inovasi merepresentasikan *career adaptability*. Pada proses inovasi, terdapat berbagai penyesuaian yang harus dilakukan karena inovasi melibatkan sumber daya dan proses yang berbeda jika dibandingkan dengan proses bisnis umum (*business as usual*). Temuan ini tidak sesuai dengan teori yang digunakan dan temuan pada penelitian sebelumnya. Ditolaknya hipotesis ini diduga merupakan akibat dari karakteristik organisasi pemerintah yang bersifat birokratik. Di dalam organisasi pemerintah, proses inovasi kurang melibatkan pegawainya karena bersifat *top-down* atau instruksional (Asmara *et al.*, 2024). Pengembangan program secara *top down* melemahkan keterlibatan pegawai pada proses inovasi sehingga kesempatan tersebut tidak nampak. Kondisi ini diduga terjadi di Badan Pelaksana Otorita, meskipun usia organisasi masih relatif muda dan berstatus Badan Layanan Umum. Dugaan ini memerlukan penelitian lebih lanjut di masa mendatang yang menghubungkan orientasi karier protean dengan budaya organisasi dan proses bisnis internalnya.

5. Penutup Kesimpulan

Penelitian ini telah mencapai tujuannya, yaitu menganalisis dan menguji pengaruh keterlibatan dalam inovasi, kesempatan pembelajaran, dan kontribusi sosial terhadap orientasi karier protean. Hasil analisis menunjukkan bahwa kesempatan pembelajaran dan kontribusi sosial berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Namun, bertentangan dengan teori dan penelitian sebelumnya, keterlibatan dalam inovasi tidak berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Dari sudut pandang teoretis, kondisi ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian orientasi karier protean maupun perilaku pengelolaan karier mandiri, perlu digali lebih dalam mengenai budaya dan proses bisnis di dalam organisasi yang bisa mempengaruhi proses inovasi di dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan di badan pemerintah yang birokratik dan pengambilan keputusan bersifat *top down*, sehingga diduga proses inovasi kurang melibatkan para pekerjanya.

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat berkontribusi bagi penyusunan strategi pengelolaan SDM. Pengaruh kesempatan pembelajaran terhadap orientasi karier protean ditemukan paling tinggi, sehingga pegawai akan lebih memilih perusahaan yang memberikan

kesempatan pembelajaran dalam pengelolaan kariernya. Perusahaan bisa membuat perencanaan pelatihan formal bagi pegawainya, maupun mendorong proses pembelajaran informal seperti coaching dan mentoring. Kedua, kontribusi sosial juga berpengaruh positif terhadap orientasi karier protean. Pegawai pada awal karier akan lebih mencari perusahaan yang memberikan kesempatan untuk membantu sesama dan masyarakat sekitar, sehingga dia bisa meningkatkan reputasinya dan memperoleh perhatian dari para pemberi kerja. Perusahaan bisa memberikan kesempatan tersebut dengan melibatkan para pegawainya pada pelaksanaan program *corporate social responsibility*.

Penelitian ini dilakukan terbatas pada badan pemerintah dan menemukan keterlibatan dalam inovasi tidak berpengaruh terhadap orientasi karier protean. Maka penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perusahaan atau korporasi yang memiliki proses inovasi *bottom up*, misalnya di BUMN atau perusahaan swasta. Penelitian di masa mendatang juga bisa dikembangkan dengan mendalami perbedaan pengaruh antar variabel pada berbagai tipe organisasi dan meningkatkan pemahaman terhadap hubungan budaya organisasi dengan orientasi karier protean pegawainya. Metode penelitian yang digunakan di masa mendatang juga bisa dikembangkan dengan mengimplementasikan metode kuantitatif komparatif.

Daftar Pustaka

- Abessolo, M., Rossier, J., & Hirschi, A. (2017). Basic values, career orientations, and career anchors: Empirical investigation of relationships. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01556>
- Akmal, S. Z., Arlinkasari, F., & Andryani, I. (2021). Career orientation scale: Validity and reliability test with confirmatory factor analysis. *Asia-Pacific Conference on Business and Management*, 84–91.
- Andini, A., Waruru, E.K., & Tarigan, Y. A. (2025). Peran inovasi dalam meningkatkan daya saing usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kota Medan. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 2(4). <https://doi.org/10.61132/jubikin.v2i4.1164>
- Antoro, B. (2024). Analisis penerapan formula Slovin dalam penelitian ilmiah: Kelebihan, kelemahan, dan kesalahan dalam perspektif statistik. *Jurnal Multidisiplin Sosial dan Humaniora*, 1(2). <https://doi.org/10.70585/jmsh.v1i2.38>
- Asmara, A. Y., Handoyo, S., Purwadi, P., Dinaseviani, A., Jayanthi, R., & Kusumawardhani, D. (2024). Examining public service innovations in Indonesia: Challenges, characteristics, and implementation within bureaucratic systems. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 31(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v31i2.1414>
- Asmini & Yusuf, A.M. (2025). Unveiling the role of protean career orientation and leadership in organizational commitment and employee performance: a systematic literature review. *Ekilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 20(2), 317-340. <https://doi.org/10.24269/ekuilibrium.v20i2.2025.pp317-340>
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702–2723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.896389>
- Boomaars, C., Yorks, L., & Shetty, R. (2018). Employee learning motives, perceived learning opportunities and employability activities. *Journal of Workplace Learning*, 30(5), 335–350. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0020>
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2017). Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502–525. <https://doi.org/10.1177/1069072715616107>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/https://doi.org/10.016/j.jvb.2019.103343>

- Dachner, A.M., Ellingson, J.E., Noe, R.A., & Saxton, B.M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 18(1), 55-80. <https://doi.org/10.1080/13594320801966257>
- Engen, M., Fuglsang, L., Tuominen, T., Sundbo, J., Møller, J. K., Scupola, A., & Sørensen, F. (2021). Conceptualising employee involvement in service innovation: an integrative review. *Journal of Service Management*, 32(5), 702–751. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0348>
- Erlin, N. A. & Sandi, H.H. (2022). Orientasi Karier Protean: Konsep, Antecedent, dan Konsekuensi. *Jurnal Manajemen Strategi dan Simulasi Bisnis (JMASSBI)* 3(2), 82-91. <https://doi.org/10.25077/mssb.3.2.82-91.2022>
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Henseke, G. (2020). Getting the measure of employee-driven innovation and its workplace correlates. *British Journal of Industrial Relations*, 58(4), 904–935. <https://doi.org/10.1111/bjir.12528>
- Fishbach, A., & Wooley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Ghanad, A. (2023). An overview of quantitative research methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8), 3794–3803. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>
- Hair, J. F., Black Jr., W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis, 8th Edition*. Cengage.
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Intihan & Pareke, F.J.S. (2019). Career satisfaction in the public sector employees: A study of Indonesia the public sector organization. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 24(2), 4-16. <https://doi.org/10.9790/0837-2402050416>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Khan, M.L., Salleh, R., Shamim, A., & Hemdi, M.A. (2023). Role-play of employees' protean career and career success in affective organizational commitment. *Asia-Pacific Journal of Business and Administration*, 16(4), 836-859. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2021-0337>
- Laguna, M., De Longis, E., Mazur-Socha, Z., & Alessandri, G. (2022) Explaining Prosocial Behavior from the Inter-and Within-Individual Perspectives: A Role of Positive Orientation and Positive Affect. *Journal of Happiness Studies*, 23, 1599-1615. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00464-4>
- Mu, Y., Bossink, B., & Vinig, T. (2018). Employee involvement in ideation and healthcare service innovation quality. *The Service Industries Journal*, 3(1–2), 67–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1374374>
- Nilawati, L., Kismono, G., Handoko, T. H., & Rosari, R. (2023). Konseptualisasi dan pengembangan pengukuran sikap karier protean: Pendekatan teori kognitif sosial karier. *EKUITAS: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 7(1), 81–101. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2023.v7.i1.4958>

- Panari, C., & Tonelli, M. (2022). Future directions in the research on unemployment: Protean career orientation and perceived employability against social disadvantage. *Frontiers in Psychology*, 12(January), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.701861>
- Reinhart, E. C. (2025). Perceived social contribution: What is it and how can it perpetuate inequalities? *Social and Personality Psychology Compass*, 19(9). <https://doi.org/10.1111/spc3.70084>
- Rodrigues, R., Guest, D., & Oliveira, T. C. (2022). Are participants in the ‘new career’ good organizational citizens? *International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2662–2687. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1900322>
- Setiono, B.A., Andjarwati, T., Susilo, K.E., Budiarti, E., & Soemadijo, P.S. (2021). The influence of competence with the elements of knowledge, understanding, ability/skills, values, attitudes and interest on employee performance at the Tanjung Perak Port Authority Office in Surabaya. *Archives of Business Research*, 9(3), 225–234. <https://doi.org/10.14738/abr.93.9927>
- Siew, J.F, Wong, S.C., & Lim, C.S. (2021). Should I Go or Should I Stay: job hopping in Malaysia small medium enterprise (SME) service sectors. *European Journal of Training and Development*, 47(1-2), 105-122. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0054>
- Sun, J., Stevenson, K., Kabani, R., Richardson, B., & Smillie, L. D. (2017). The pleasure of making a difference: Perceived social contribution explains the relation between extraverted behavior and positive affect. *Emotion*, 17(5), 794–810. <https://doi.org/10.1037/emo0000273>
- Wang, D., & Li, Y. (2024). Career construction theory: tools, interventions, and future trends. *Frontiers in Psychology*, 15(April), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1381233>
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Supplemental material for protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280–307. <https://doi.org/10.1037/cou0000324.supp>
- Zhang, W. & Chin, T. (2024). How employee career sustainability affects innovative work behavior under digitalization. *Sustainability*, 16(9), 3541-3558. <https://doi.org/10.3390/su16093541>