

**Orientasi Proses Karir Organisasional dan Keadilan Prosedural:  
Peran Keberagaman Individual**

*(Organizational Career Process and Procedural Justice: The Role of Individual diversity)*

**Nang Among Budiadi**  
Universitas Setia Budi  
(nangamongbudaidi@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The advance of organizational justice construct along with its dimensions has potential implications in explaining many justice phenomena, including organizational career process orientation. Diversity of individuals in organization, especially between knowledge workers and non-knowledge workers will imply in different career need as well as their perceptions of organizational justice. The purpose of this research is to give perspective in the relationship between organizational career process and organizational justice. Organizational justice is explained by using organizational perspectives both externally and internally in four types of boundaryless careers (i.e., internal psychological, internal enacted, external psychological, and external enacted), and by considering individual characteristics (i.e., knowledge worker and non-knowledge worker). Two hipotesis were offered and tested using moderated regression analysis (MRA). Organization using organizational career process focusing on external boundaries will be judged to be procedurally fair by knowledge workers. Organization using organizational career process focusing on internal boundaries will be judged to be procedurally fair by non-knowledge workers.*

**A. PENDAHULUAN**

Barbagai penelitian telah dilakukan terhadap keadilan organisasional (*organizational justice*) sebagai variabel yang berpengaruh pada motivasi kerja, sikap kerja (misalnya: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi), maupun perilaku kerja (misalnya: *relational behavior*, *prosocial behavior*, kinerja) baik sebagai *individual outcome* maupun *organizational outcome*. Berbagai riset dan literatur juga telah memberikan gambaran tentang bagaimana pentingnya masalah *fairness* dalam berbagai aspek kehidupan organisasional. Hal ini menunjukkan, bahwa arti penting masalah

keadilan organisasional memang tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan organisasi yang terdiri dari berbagai individu yang memiliki berbagai kebutuhan, kepentingan, dan latar belakang yang berbeda-beda.

Barbagai teori dikaitkan untuk mencoba menjelaskan baik proses, anteseden, maupun konsekuensi dari variabel keadilan organisasional, misalnya *social exchange theory*, *transaction cost* (terkait dengan *fairness*), *dynamic capability theory*, dan lain-lain. Di samping itu, berbagai penelitian memasukkan konstruk atau variabel lain yang dapat berperan sebagai pemediasi ataupun pemoderasi dalam

menjelaskan hubungan terkait fenomena keadilan organisasional, misalnya *LMX* dan *OMX* (Karriker dan Williams, 2009), *contract utilization* (Samaha *et al*, 2011), *perceived betrayal* (Gregoire dan Fisher, 2008), *SOE* (Eisenberger *et al*, 2010), *POS* (Podsakoff *et al*, 2000). Hal yang tidak kalah pentingnya adalah masalah konteks (*contextual*) atau situasi (*situational*) dan bahkan variabel kontrol untuk dipertimbangkan ke dalam model karena keduanya berpotensi menyebabkan “*confounding effect*” terhadap hasil penelitian.

Selain untuk mengetahui konsekuen atau menempatkan keadilan organisasional sebagai variabel independen, penelitian juga dilakukan untuk mengetahui berbagai anteseden atau determinan dari konstruk keadilan organisasional. Kemajuan penelitian dalam bidang ini telah menghasilkan temuan, bahwa keadilan organisasional merupakan konstruk yang terdiri dari empat dimensi (keadilan distributif, keadilan informasional, keadilan interpersonal, dan keadilan prosedural) yang masing-masing berada pada *loading factor* yang berbeda. Perkembangan ini juga memberi berbagai *insight* untuk mengaitkan keadilan organisasional dengan berbagai fenomena organisasional lainnya, baik terkait dengan *outcome* maupun prosedur organisasional yang digunakan untuk mencapai *outcome* tersebut. Dengan demikian masih dibutuhkan penelitian untuk meningkatkan pemahaman baik mengenai anteseden atau determinan maupun konsekuensi terkait keadilan di tempat kerja.

Salah satu contoh prosedur organisasional yang terkait adalah mengenai proses karir organisasional. Pembahasan mengenai karir banyak dikaitkan secara langsung dengan *outcomes* baik individual maupun organisasional. Praktek-praktek dan kebijakan di dalam organisasi dapat diarahkan agar masalah karir dapat merupakan bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi. Praktek, kebijakan, atau prosedur organisasi tersebut akan akan dipersepsikan adil atau tidak adil oleh individu-individu yang berada di dalam organisasi tersebut karena menyangkut pemenuhan kebutuhan karir oleh organisasi mereka. Di lain pihak karyawan dapat termotivasi dan berusaha untuk mendapatkan karir sesuai harapan mereka di dalam organisasi. Dengan adanya kecocokan antara kedua belah pihak tersebut, maka diharapkan dapat tercapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

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

dan harapan yang berbeda-beda tersebut haruslah dipahami oleh organisasi agar mereka merasa mendapat keadilan.

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

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

batas internal maupun dari batas-batas eksternal organisasi. Penekanan atau fokus pada batas-batas eksternal menuntut organisasi untuk menerapkan praktek-praktek dan kebijakan sumber daya manusia yang berbeda dengan penekanan pada batas-batas internal organisasi. Dengan demikian hal ini akan berimbas pada bagaimana individu-individu menilai keadilan di dalam organisasi bersangkutan.

Kebanyakan penelitian mengenai *boundaryless careers* juga memisahkan antara level individual dan level organisasional. Penelitian sebelumnya bahkan cenderung lebih menekankan pada level individual (Lazarova dan Taylor, 2009). Masih jarang ditemukan penelitian yang dilakukan untuk melihat karir dari pespektif organisasional. Keadilan yang dirasakan juga menunjukkan bahwa individu-individu tersebut dapat menerima perlakuan organisasi dalam hal praktek, kebijakan, dan prosedur terkait karir. Kebutuhan karir individu juga harus sesuai atau cocok dengan pendekatan karir yang diadopsi oleh organisasi tersebut. Manfaat positif yang muncul dari adanya *boundaryless careers* tersebut mungkin tidak akan terjadi apabila individu-individu merasa tidak mendapat dukungan iklim keadilan yang merupakan praktek, kebijakan, dan prosedur yang digunakan oleh organisasinya (level organisasi).

Dalam melihat kecocokan karir dan keadilan tersebut setiap individu akan memiliki kebutuhan dan persepsi yang belum tentu sama dalam menanggapi praktek-

praktek dan kebijakan organisasi. Hal ini sangat logis karena pada dasarnya setiap manusia memiliki kebutuhan yang berbeda termasuk juga dalam cara-cara mereka mempersepsikan, menginterpretasikan dan menanggapi sesuatu. Banyak penelitian telah dilakukan dan menunjukkan bahwa latar belakang individu akan mempengaruhi bagaimana mereka memproses informasi, bersikap, dan berperilaku. Dalam hal ini latar belakang tersebut diantaranya adalah karakteristik tenaga kerja apakah *knowledge worker* atau *non-knowledge worker*.

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

Sementara itu pendekatan karir yang diadopsi oleh organisasi tentunya juga disesuaikan dengan strategi yang dipakai organisasi tersebut. Hal ini karena organisasi

juga ingin mendapatkan berbagai manfaat dengan adanya pendekatan karir yang dipakai tersebut dalam rangka mendukung pencapaian tujuan yang ingin dicapainya, tentunya dengan tanpa mengabaikan persepsi karyawan terhadap keadilan. Dengan demikian strategi organisasi akan ikut berperan dalam mempengaruhi iklim keadilan organisasional.

Perkembangan tersebut setidaknya dapat memperlihatkan bahwa masalah karir organisasional merupakan hal yang lebih kompleks dan terkait dengan variabel-variabel lain. Karir menjadi sebuah konstruk yang terus berkembang baik dalam praktek maupun dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para *scholars*. Dengan demikian, pengaruh karir (proses karir organisasional) terhadap *outcomes* baik individual maupun organisasional masih perlu diperjelas oleh berbagai faktor baik untuk menjawab “mengapa” (bersifat memediasi) maupun “kapan atau pada kondisi apa” (bersifat memoderasi) hubungan tersebut terjadi. Dengan adanya kesenjangan (*gap*) ini, maka diperlukan wacana yang melihat hubungan tidak langsung antara karir dengan *outcomes*, sehingga dapat diketahui pengaruh karir terhadap variabel yang lebih dekat, dalam hal ini terhadap keadilan organisasional.

Kesenjangan-kesenjangan yang dijelaskan di atas menyisakan pertanyaan yang harus dicari jawabannya, yaitu mengenai hubungan antara proses karir organisasional dan keadilan organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan

wacana (*insight*) mengenai fenomena keadilan organisasional dengan melihat faktor spesifik, yaitu proses karir organisasional, sebagai anteseden. Pertanyaan yang diajukan adalah apakah proses karir organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap iklim keadilan organisasional, serta melihat bagaimana peran karakteristik individual dalam mempengaruhi hubungan tersebut. Selanjutnya akan dijelaskan pula strategi organisasi yang terkait dengan proses karir organisasional.

## B. KAJIAN PUSTAKA dan PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### KEMAJUAN KONSTRUK KEADILAN ORGANISASIONAL

Secara historis perkembangan penelitian dalam bidang keadilan organisasional telah memfokuskan pada teori keadilan distributif. Studi lebih lanjut telah mendiskusikan tema-tema terkait keadilan organisasional kontemporer, seperti halnya: pembedaan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural; pengembangan konsep-konsep baru lebih lanjut; penetapan faktor-faktor penentu interpersonal keadilan prosedural; pengujian *equity theory*; penerapan *justice-based explanation* pada berbagai fenomena organisasional; perbaikan metodologi dalam penelitian keadilan prosedural; serta upaya pengintegrasian dan penyatuan konsep-konsep yang terpisah baik dalam keadilan distributif maupun keadilan prosedural

sehingga semakin meningkatkan kemampuan untuk menggambarkan (*to describe*) menjelaskan (*to explain*) dan bahkan kemampuan memprediksi (*to predict*).

Perkembangan pemikiran dan perbaikan konsep di atas memiliki berbagai implikasi yang mendasar yang memberi arah baru bagi penelitian ke depan baik secara teoritis maupun metodologis. Berbagai implikasi tersebut, pertama, terkait dengan karakteristik multidimension dari konsep keadilan yang mana dimensi-dimensi keadilan tersebut dapat saling dibedakan dan memiliki konsekuensi yang berbeda; kedua, adanya karakteristik multifoci atau sumber dari mana datangnya keadilan tersebut, apakah dari individu atau dari organisasi (sistem); dan ketiga, aspek ranah pada tingkat mana keadilan tersebut dianalisis yang disebut dengan multilevel. Aspek terakhir berkaitan dengan pertimbangan level of analysis yang tidak hanya pada level individual namun juga pada level kelompok atau unit yang disebut sebagai iklim keadilan organisasional (*organizational justice climate*). Dengan demikian pengujian dapat berkembang menjadi multi level atau bahkan lintas level (*cross level*).

### MULTIDIMENSION

Pada awalnya penelitian berfokus pada keadilan yang bersifat tradisional, yaitu keadilan distributif. Keadilan distributif terkait dengan outcome yang diterima oleh individu atau dialokasikan sejalan dengan norma-norma *equity* dan *equality*. Apabila keadilan

distributif berfokus pada konten (*content*), penelitian selanjutnya memfokuskan pada keadilan terkait proses yang menghasilkan outcome tersebut, yang disebut keadilan prosedural (Greenberg, 1990). Keadilan ini meliputi kriteria-kriteria proses misalnya konsistensi, akurasi, etika, representasi, ketidakbiasan, dan korektabilitas. Keadilan distributif terkait *personal-referenced outcomes*, seperti kepuasan terhadap upah, sedangkan keadilan prosedural terkait *organizational-referenced outcomes* seperti komitmen organisasional (Colquitt, 2001).

Model dua faktor keadilan organisasional di atas berkembang lagi dengan dikenalkannya keadilan interaksional. Keadilan ini didefinisikan sebagai perlakuan interpersonal yang diterima seseorang misalnya ketika pengambil keputusan memperlakukan seseorang dengan respek dan sensitivitas, serta menjelaskan rasional dari keputusan secara utuh. Seperti yang ditulis oleh Greenberg (1990), struktur empat faktor sebagai pengembangan dari model dua faktor di atas memasukkan respek dan sensitivitas sebagai dimensi interpersonal (*interpersonal justice*), sedangkan penjelasan atau eksplanasi merupakan dimensi keadilan informasional (*informational justice*). Berdasarkan studi-studi yang berkembang sebelumnya, keempat dimensi yang berkembang tersebut sering menunjukkan ketidakkonsistenan dan memerlukan pengujian komprehensif.

Pembahasan mengenai karakteristik multidimensionalitas dari keadilan dirangkum

secara komprehensif dalam sebuah pengujian indikator-indikator variabel keadilan yang dilakukan oleh Colquitt (2001). Item-item dari ukuran keadilan tersebut dikembangkan dengan mengikuti secara seksama arah dan perkembangan dalam literatur-literatur keadilan. Studi tersebut menggali dan menemukan dimensi-dimensi yang membangun definisi keadilan organisasional (*dimensionality of organizational justice*) yang didukung oleh bukti mengenai validitas konstruksinya (*construct validity*) sehingga dapat menjadi ukuran-ukuran (*measures*) keadilan baru. Pengujian atau validasi model dilakukan melalui dua studi secara terpisah, yaitu dengan menggunakan seting mahasiswa perguruan tinggi di satu pihak dan menggunakan seting lapangan yang melibatkan karyawan perusahaan pembuat suku cadang mobil di pihak lain.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)* yang hasilnya mendukung ukuran yang terdiri dari struktur empat faktor, yaitu *distributive, procedural, interpersonal, dan informational*. Keempat faktor tersebut menjadi dimensi-dimensi yang berbeda dari variabel keadilan. Hasil tersebut sesuai (*fit*) dengan data secara signifikan dibandingkan dengan menggunakan struktur yang terdiri dari dua atau tiga faktor baik menggunakan dimensi-dimensi interaksional maupun dimensi prosedural yang lebih luas. Selain hal itu, penggunaan *structural equation modeling (SEM)* juga mendukung adanya validitas prediktif (*predictive validity*)

pengaruh keadilan pada berbagai outcome, seperti evaluasi pimpinan (*leader evaluation*), ketaatan pada peraturan (*rule compliance*), komitmen, dan perilaku membantu (*altruistic behavior* dan *OCB*).

### **MULTIFOCI**

Selain mempertimbangkan adanya perbedaan persepsi terhadap keadilan yang menyebabkan adanya multidimensi konstruk keadilan, perlu juga dipertimbangkan adanya *multifoci*, yaitu terkait dengan sumber (*foci*) dari keadilan tersebut. Karyawan dapat memiliki persepsi keadilan yang berbeda terhadap supervisornya, manajemen puncak, organisasi secara keseluruhan, teman kerja, bawahan, atau bahkan konsumennya. Penelitian-penelitian mendukung bahwa kebijakan dan prosedur dipersepsikan bersumber dari organisasi, untuk itu pertimbangan terhadap keadilan prosedural terkait dengan sikap dan perilaku yang diarahkan pada organisasi. Di lain pihak, perlakuan interpersonal dipersepsikan terkait langsung dengan atasan atau supervisornya, untuk itu keadilan interaksional terkait dengan sikap dan perilaku yang diarahkan pada atasan atau supervisor.

Penelitian lain mengembangkan ide mengenai multifoci dengan menyatakan bahwa karyawan membuat pertimbangan keadilan yang berbeda tentang prosedur dan perlakuan interpersonal yang berasal baik dari supervisor maupun organisasi. Karyawan menganggap sistem bertanggung jawab pada keadilan prosedural dan agent bertanggung jawab

pada keadilan interaksional. Model yang diajukan terdiri dari empat tipe keadilan, yaitu: *supervisor-focused procedural justice (PJ)*, *supervisor-focused interactional justice (IJ)*, *organization-focused procedural justice* and *organization-focused interactional justice* (Liao dan Rupp, 2005). Penelitian dilakukan untuk menguji pengaruh *supervisor-focused PJ* dan *IJ* pada *supervisory commitment* dan *supervisory citizenship*, serta pengaruh *organization-focused PJ* dan *IJ* pada *organizational citizenship* dan *organizational commitment*.

Pesan yang muncul dari penelitian-penelitian ini adalah, pertama karyawan mempersepsikan secara berbeda-beda mengenai perlakuan prosedural dan interaksional yang diterima baik dari supervisor mereka maupun dari organisasi secara umum, kedua persepsi-persepsi ini memprediksi sikap dan perilaku penting yang memiliki relevansi pada entitas-entitas yang berbeda tersebut, dan ketiga hubungan-hubungan ini sebagian dapat dijelaskan oleh hubungan pertukaran sosial (*social exchange relationship*) yang terbentuk antara karyawan dengan entitas-entitas tersebut. Perspektif multifoci menganggap bahwa karyawan dapat mempersepsikan keadilan distributif (*DJ*), *PJ*, dan *IJ* dari pihak-pihak entitas manapun sepanjang karyawan percaya bahwa entitas tersebut yang bertanggung jawab atas keadilan yang diterimanya.

### **MULTILEVEL DAN CROSS LEVEL**

Tahapan penting ke depan dalam penelitian keadilan organisasional adalah melakukan pengembangan tidak hanya pada level individual. Misalnya dapatkah persepsi keadilan organisasional level individu membentuk persepsi keadilan level grup, bagaimana persepsi iklim keadilan organisasional mempengaruhi persepsi pada level individu, dan sebagainya. Keadilan di tempat kerja perlu dipelajari di dalam konteks sosial, yang dicirikan oleh fenomena relational yang tidak dapat dipahami dalam konteks individual secara independen. Konteks sosial yang paling menonjol dalam kehidupan organisasi adalah grup. Meskipun persepsi keadilan memiliki sumber yang berasal dari level analisis individual, namun dapat membentuk kognisi bersama atau iklim pada level grup. Proses pembentukan ini disebut sebagai proses *bottom-up* pada penelitian multilevel.

Beberapa teori memberikan landasan atas munculnya iklim keadilan sebagai properti level grup. *Social information processing theory* misalnya menjelaskan bahwa seseorang menggunakan informasi yang berasal dari individu lain di dalam konteks sosial untuk membentuk persepsi tentang praktek, nilai, dan norma organisasional. Dalam suatu grup yang memiliki suatu kebijakan, pemimpin, dan karakteristik kontekstual lainnya, anggotanya akan menerima informasi bersama dan membentuk persepsi umum mengenai praktek-praktek keadilan organisasional. *Contagious justice* di lain pihak menjelaskan bahwa anggota organisasi seringkali terlibat

dalam percakapan memperbincangkan hal-hal yang tidak jelas mengenai keadilan dan akhirnya mereka akan memiliki pemahaman bersama terhadap fenomena yang terjadi atau dapat dikatakan terbentuk persepsi melalui *socially constructed*. *Attraction-selection-attrition (ASA)* menjelaskan bahwa individu yang memiliki karakteristik sama akan tertarik, terseleksi, dan kemudian tertahan di suatu grup yang sama, dengan demikian mereka akan memiliki persepsi dan nilai-nilai keadilan yang sama pula.

Keadilan lintas level (*cross level*) atau iklim keadilan memiliki pengaruh yang lebih tinggi dari pada persepsi keadilan level individu dalam memprediksi sikap dan perilaku. Dengan kata lain, sikap dan perilaku individu dipengaruhi tidak hanya oleh keadilan yang dialaminya namun juga oleh pengetahuan tentang bagaimana anggota-anggota yang lain di dalam grup diperlakukan. Analogi yang sama dengan atribut level makro yang membatasi dan mempengaruhi fenomena yang lebih rendah, iklim keadilan yang telah terbentuk di dalam organisasi akan memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku anggotanya (*top-down*).

## PROSES KARIR ORGANISASIONAL

Perkembangan penelitian dalam bidang karir banyak diilhami oleh munculnya pemikiran mengenai *boundaryless career* yang memiliki makna lebih luas, yang berbeda dan bertentangan dengan konsep tradisional karir yang dikonsepsikan terjadi hanya di dalam seting sebuah organisasi. Makna yang secara umum bertentangan

dengan karir tradisional tersebut terkait dengan enam karakteristik sebagai berikut (Arthur dan Rousseau, 1996, dalam Lazarova dan Taylor, 2009): pertama, melibatkan pergerakan melintas batas antar majikan (*employers*); kedua, menekankan aspek *marketability* individu di pasar tenaga kerja; ketiga, selalu terbuka akses terhadap jaringan dan informasi eksternal; keempat, meninggalkan asumsi-asumsi tradisional batasan-batasan organisasional; kelima, lebih berorientasi pada kebutuhan individu atau keluarga; keenam, berdasar pada persepsi dan interpretasi individu bersangkutan.

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

Hal penting lain yang terkait dengan melintas batas baik secara psikologis

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

### Perspektif Individual

*Boundaryless careers* dipandang sebagai properti pribadi dari individu-individu (Inkson & Arthur, 2001). Mobilitas psikologis dianggap merupakan faset yang paling sesuai dengan karakteristik personal dan sesuai dengan konstruk yang berorientasi *protean career*. Organisasi dilihat hanya berperan sebagai tempat yang menyediakan tugas-tugas atau pekerjaan yang memiliki tantangan-tantangan, memberikan pendidikan atau pelatihan profesional, menyediakan informasi dan berbagai sumber lainnya yang memfasilitasi pengembangan karir. Individu akan mengikuti pekerjaan-pekerjaan atau kesempatan-kesempatan yang memungkinkan mereka bisa membangun *human capital* untuk meniti karir sesuai dengan tujuan karir mereka. Mereka

akan bersikap dan berperilaku dalam rangka memenuhi kebutuhan akan karir dan berusaha mencapai kepuasan karir.

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

### ***Internal Boundary - Crossing (psychological dan enacted)***

Pada level individual, *boundaryless career* yang bersifat psikologis merefleksikan sikap-sikap individu terhadap batasan-batasan baik internal maupun eksternal. Sedangkan *boundaryless career* yang bersifat *enacted* mengacu pada jalur karir individual yang memiliki karakteristik pergerakan aktual yang terjadi baik melalui batasan-batasan intra maupun inter-organisasi. Perspektif internal lebih menekankan pada bagaimana seseorang mengarahkan karirnya dengan

jalur internal, yaitu perpindahan antar bagian di dalam organisasi baik secara horizontal, lateral, maupun vertikal. Berbagai ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman dapat ia peroleh di suatu organisasi tertentu dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan akan karir atau tujuan karir selama ia berada di dalam organisasi tersebut.

### ***External Boundary - Crossing (psychological dan enacted)***

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

Untuk itu secara psikologis (*psychological*), dalam orientasi karir eksternal ini seseorang harus memiliki mental untuk bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri. Ia tidak mau hanya

menggantungkan pada satu organisasi saja sebagai tempat untuk mengakumulasi modal karir, namun ia memiliki keinginan yang relatif kuat untuk mendapatkan akses lebih luas keluar dari organisasi yang ditempati saat itu. Lebih jauh lagi, seseorang yang memiliki tujuan karir tentunya tidak akan berhenti pada sikap atau keinginannya, namun demikian tujuan akan memotivasinya dan ia akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan tersebut (*enacted*).

### Perspektif Organisasional

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

### **Internal Boundary - Crossing** (*psychological dan enacted*)

Pada level organisasi *boundaryless career* mengacu pada tipe-tipe karir utama yang didukung oleh organisasi. Dukungan ini dilakukan, yaitu melalui praktek-praktek dan struktur peluang yang diciptakan melalui prosedur yang memiliki orientasi yang sesuai. Organisasi dapat memberikan

pengaruh melalui motivasi atau cara-cara lain yang dapat mempengaruhi *mindset*, sehingga individu-individu tersebut secara psikologis akan terpengaruh dan bersedia mengikuti proses karir yang diterapkan oleh organisasi tersebut. Fungsi *staffing* merupakan penentu yang dapat digunakan untuk mengarahkan mobilitas baik melintas batas-batas internal (*within*) maupun eksternal (*across*) organisasi.

Organisasi yang memiliki orientasi membangun *internal psychological boundaryless career* dapat menciptakan kondisi yang mendorong mobilitas internal secara psikologis (Lazarova dan Taylor, 2009). Pada tataran mobilitas psikologis ini organisasi dapat menerapkan praktek-praktek seperti misalnya: melakukan seleksi tenaga kerja dengan menggunakan pendekatan *person-organization fit*; menggunakan *internal job posting* secara ekstensif; menggunakan bantuan database pencocokan pekerjaan untuk menjaga penempatan tenaga kerja pada tempat yang tepat; menggunakan kompensasi berbasis senioritas dan cara-cara yang dapat membuat karyawan *stay* di dalam organisasi; memberikan pelatihan yang bersifat *firm specific*; penggunaan *ad hoc* atau proyek-proyek yang menggunakan team lintas departemen; dan pengembangan kriteria kinerja kader bagi calon manager dan penyelia dari internal organisasi.

*Internal enacted* atau perpindahan secara internal yang benar-benar diwujudkan oleh organisasi adalah dengan tindakan-tindakan seperti halnya: dilakukannya rotasi

kerja (*job rotation*); pengisian lowongan kerja dengan karyawan internal, termasuk juga suksesi manajemen; mengadakan pelatihan yang sesuai (*specific*) dalam rangka menghadapi perpindahan antar bagian di dalam organisasi; melakukan *transferring* karyawan untuk tugas-tugas di bagian yang berbeda secara lateral; memberikan kesempatan untuk *job sharing*; menunda *lay-off* meskipun berada pada kondisi ketidakpastian kondisi perekonomian; memberikan kesempatan pertama bagi karyawan lama untuk mendapatkan kembali pekerjaannya setelah kondisi perekonomian kembali stabil.

#### **External Boundary - Crossing (psychological dan enacted)**

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

penting adalah karyawan didorong untuk melihat realita yang menuntut *employability* dari pada sekedar rasa aman (*security*).

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

#### **TIPE PEKERJA (KNOWLEDGE AND NON KNOWLEDGE) DAN PERSEPSI TERHADAP KEADILAN ORGANISASIONAL**

Organisasi dapat digambarkan sebagai suatu entitas yang beranggotakan individu-individu yang bekerja sama dan dikoordinasikan untuk untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan organisasi tentunya dibutuhkan kontribusi dari seluruh anggota organisasi sesuai fungsi dan perannya masing-masing. Fungsi dan peran tersebut sangat beragam, dengan demikian

dibutuhkan individu-individu yang memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda-beda pula. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat terkait dengan banyak faktor yang secara umum dapat dikategorikan ke dalam faktor demografi, faktor psikografi, dan lain-lain. Sebagai contoh *skill, knowledge, ability*, dan karakteristik lainnya (KSAOs) diperlukan agar terjadi kecocokan dengan pekerjaan yang sesuai.

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

Sesuai dengan teori motivasi, perbedaan tingkatan kebutuhan tersebut memiliki implikasi bahwa motivasi mereka terhadap pekerjaan dan karir juga akan berbeda. *Knowledge worker* dianggap memiliki kebutuhan lebih tinggi akan pengetahuan sehingga akan berusaha untuk melakukan pencarian pengetahuan baik di dalam maupun di luar organisasinya.

Kebutuhan ini selayaknya dapat dipenuhi oleh organisasi dengan cara-cara yang memberi peluang dan fasilitas sehingga karyawan tersebut memiliki akses dari berbagai sumber hingga melintas batas-batas eksternal organisasi. Selain itu, kesempatan untuk dapat dengan mudah berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya hendaknya juga terbuka lebar, termasuk aspek *marketability*. Kondisi ini akan sesuai dengan organisasi yang memiliki proses karir berorientasi eksternal.

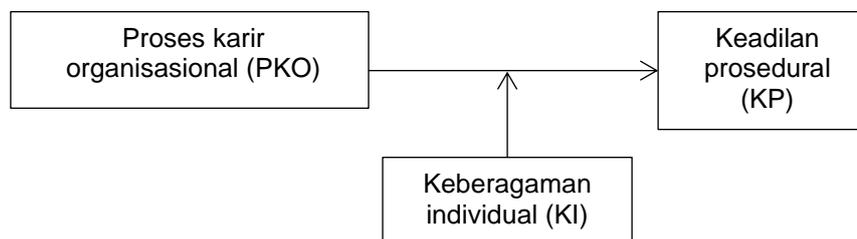
*Hipotesis 1: proses karir organisasional memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural organisasional.*

Di lain pihak, *non knowledge worker* dianggap memiliki kebutuhan akan pengetahuan lebih rendah dari tipe sebelumnya. Individu ini mungkin lebih memiliki preferensi untuk berada pada lingkungan organisasi yang memberinya rasa aman (*security*). Kebutuhan untuk berpindah kerja di luar organisasinya dengan demikian lebih rendah, karena perpindahan tersebut menuntut persaingan yang lebih berat terkait dengan tanggung jawab pengembangan diri terhadap pengetahuan yang terus berkembang. Individu dengan tipe ini juga memerlukan lingkungan dan fasilitas yang mendukung, terutama yang diberikan oleh organisasi terkait dengan praktek-praktek dan kebijakan yang dimiliki. Organisasi yang menerapkannya adalah yang memiliki proses karir berorientasi internal.

Hipotesis 2.: Keberagaman individual memoderasi hubungan antara proses karir organisasional dan persepsi keadilan organisasional.

Hal ini juga berimplikasi bahwa semakin terdidik tenaga kerja maka persepsi mereka terhadap keadilan prosedural

organisasi akan lebih rendah apabila organisasi memiliki proses karir yang berorientasi internal. Hal ini karena tenaga kerja terdidik akan semakin terpenuhi kebutuhan pengetahuannya apabila karir tidak dibatasi hanya di dalam organisasi tertentu. menggunakan proses karir berorientasi internal.



Gambar 1. Hubungan antara *boundaryless career* (perspektif organisasi) dan keadilan prosedural (*procedural justice*)

**C. HASIL dan PEMBAHASAN**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui validitas eksternal untuk kegunaan generalisasi. Data diambil dari populasi berbagai karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di kota Solo tanpa dibatasi oleh jenis industri sehingga diperoleh variasi data yang baik. Data dikumpulkan

melalui survey dengan menggunakan kuesioner 5 skala dari Likert. Sejumlah 198 karyawan diambil dengan teknik sampling *convenience*. Berikut adalah komposisi responden menurut karakteristik latar belakang pendidikan.

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	13	0,066
SMP/SMA	44	0,22
D3 - Sarjana	101	0,51
Pascasarjana	40	0,20

Tabel 1. Karakteristik Sampel

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa proses karir organisasional memengaruhi persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural organisasional. Namun demikian, latar belakang individual yang dihipotesiskan menjadi variabel moderator

tidak terdukung. Hasil analisis data ditunjukkan pada tabel berikut.

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,302	,320		,944	,347
PKO	,232	,134	,228	3,239	,012
KI	,381	,143	,320	5,451	,000
PKO*KI	,048	,059	,152	,823	,412

a. Dependent Variable: KP

Tabel 2. Hasil Uji Sigifikansi

#### D. SIMPULAN

Pengaplikasian konsepsi konstruk keadilan organisasional (terutama keadilan prosedural) dengan mengikuti perkembangan penelitian terkini sangat diperlukan sehingga memberikan penjelasan terhadap hubungan antara kedua konstruk tersebut. Beberapa perbedaan terhadap komponen konstruk *boundaryless career* mungkin akan sangat membantu dalam menjelaskan hubungan di atas. Pertama adalah perbedaan antara batasan internal dan eksternal, yaitu antara batasan-batasan di dalam organisasi dan batasan-batasan di luar organisasi. Kedua adalah perbedaan antara perspektif individual (level individual) dan perspektif organisasional (level organisasional).

Sejalan dengan teori kebutuhan dari Maslow (*Maslow's need theory*) yang digambarkan dengan piramida, kebutuhan akan pengetahuan berada pada tingkatan yang lebih tinggi dan lebih dekat pada kelompok kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dimiliki oleh tenaga kerja terdidik. Sementara itu tenaga kerja tidak terdidik yang kebutuhannya pengetahuan lebih rendah akan berada pada tingkatan

bawah pada piramida hirarki kebutuhan Maslow. Dengan demikian, tenaga kerja terdidik akan lebih sesuai dengan proses karir yang berorientasi eksternal karena individu tersebut akan semakin terpenuhi kebutuhan pengetahuannya apabila karir tidak dibatasi hanya di dalam organisasi tertentu. Sedangkan tenaga kerja tidak terdidik akan lebih sesuai dengan proses karir berorientasi internal karena individu tersebut kebutuhan pengetahuannya lebih kecil dan lebih mementingkan kebutuhan rasa aman (*security*) yang hendaknya bisa diperoleh di dalam organisasi tersebut.

Untuk itu organisasi harus mampu mengelola orang-orangnya sedemikian rupa sehingga persepsi terhadap keadilan organisasi akan tinggi baik untuk tenaga kerja terdidik maupun tenaga kerja tidak terdidik. Hal ini berarti, bahwa organisasi harus dapat mengakomodasi kebutuhan mereka dengan menerapkan prosedur karir yang mencakup baik proses karir berorientasi internal maupun eksternal. Kedua orientasi tersebut dapat diarahkan sesuai dengan karakteristik tenaga kerja yang berbeda-beda dalam hal ini terkait dengan latar belakang

kebutuhan akan pengembangan pengetahuan.

## REFERENSI

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1–18.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.
- Gregoire and Fisher, 2008. Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2): 247-261.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. 2009. Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perception. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5): 1185-1199.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30, 48–61
- Karriker, J. H., & Williamson, M. L. 2009. Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35 (1): 112-135.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Brockner, J. 2007. Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33: 841-866.
- Lazarova, M. & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 119-139.
- Liao, H., Rupp, D. E. 2005. The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90: 242-256.
- Loi, R., Yang, J., and Diefendorff, J. M. 2009. Four-Factor Justice and daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation. *Journal of Applied Psychology*. 94: 770-781.
- Mossholder, K. W., Bennett N., Martin, C. L. 1998. A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 131-141.
- Samaha, et al 2011. Poisoning relationships: perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of marketing*, 75 (3): 99-117.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., Tesluk, P. 1999. Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42: 100-108.