

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keadilan organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan persepsi pegawai mengenai tingkat keadilan yang diterapkan dalam organisasi. Konsep ini mencerminkan bagaimana pegawai menilai kewajaran atas keputusan, tindakan, prosedur, serta distribusi sumber daya yang dilakukan oleh organisasi. Persepsi terhadap keadilan tersebut berpengaruh terhadap berbagai sikap dan perilaku kerja, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan kepada organisasi, motivasi kerja, hingga produktivitas pegawai. Oleh karena itu, penerapan keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Keadilan organisasi merupakan konsep yang berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap kebijakan, prosedur, serta praktik organisasi dalam memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh anggotanya. Penerapan keadilan organisasi tidak hanya tercermin melalui aturan yang bersifat tertulis, tetapi juga melalui kebijakan yang tidak tertulis dan diwujudkan dalam setiap proses pengambilan keputusan, pembagian hasil,

maupun interaksi antara pimpinan dan pegawai. Penerapan keadilan tersebut bertujuan untuk menciptakan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi sehingga sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, serta peningkatan produktivitas pegawai. Sebaliknya, apabila pegawai memandang bahwa organisasi menerapkan perlakuan yang tidak adil, kondisi tersebut dapat menurunkan kepuasan kerja, motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai

Dalam organisasi birokrasi pemerintahan, penerapan keadilan organisasi memegang peranan penting dalam membentuk persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap perlakuan yang mereka terima selama menjalankan tugas. Keadilan organisasi mencakup persepsi pegawai mengenai kewajaran dalam pembagian hasil (*distributive justice*), keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan (*procedural justice*), serta kualitas interaksi antara pimpinan dan pegawai (*interactional justice*). Persepsi terhadap ketiga dimensi tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai di lingkungan kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, kepercayaan kepada organisasi, dan kinerja individu. Oleh karena itu, penerapan keadilan organisasi di lingkungan birokrasi pemerintahan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendukung pencapaian standar

kinerja Aparatur Sipil Negara, termasuk indikator *Key Performance Index* (KPI).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Toraja merupakan salah satu perangkat daerah yang berada di bawah Pemerintah Kabupaten Tana Toraja dan memiliki tugas dalam penyelenggaraan urusan kepegawaian serta pengembangan sumber daya aparatur. Instansi ini bertanggung jawab dalam mengelola berbagai aspek manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, penilaian kinerja, hingga pengelolaan administrasi kepegawaian guna mendukung terciptanya aparatur yang profesional dan berintegritas. Untuk menjalankan tugas tersebut secara optimal, BKPSDM Kabupaten Tana Toraja menerapkan struktur organisasi yang disusun berdasarkan pembagian tugas, fungsi, serta tanggung jawab setiap jabatan sehingga setiap pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Selain didukung oleh sistem manajemen yang terstruktur, pencapaian tujuan organisasi juga memerlukan penerapan keadilan organisasi sebagai salah satu faktor yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Penerapan keadilan organisasi tercermin melalui pemberian perlakuan yang adil dalam pembagian penghargaan, penerapan prosedur pengambilan keputusan, maupun interaksi antara pimpinan dan pegawai. Dengan adanya persepsi keadilan yang baik,

pegawai akan terdorong untuk bekerja secara optimal karena meyakini bahwa setiap kontribusi dan hasil kerja akan memperoleh penilaian serta perlakuan yang proporsional sesuai dengan tanggung jawab dan kinerjanya. Pegawai yang mampu memenuhi bahkan melampaui standar *Key Performance Index* (KPI) akan memperoleh penghargaan atau apresiasi yang layak, sedangkan pegawai yang menunjukkan kinerja di bawah standar akan dikenai sanksi secara adil sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi dasar dalam pemberian penghargaan maupun penegakan disiplin secara objektif dan konsisten.

Menurut hasil wawancara dan observasi awal kegiatan riset ini dilakukan oleh penulis di instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Tana Toraja mengenai jenis keadilan organisasi yang diterapkan bagi pegawai, ditemukan anggapan atau pendapat di beberapa kalangan pegawai mengenai kurangnya persepsi dukungan organisasi serta lemahnya keadilan organisasi, misalnya dalam bentuk prosedur birokrasi yang tidak transparan, distribusi sumber daya dukung operasional yang tidak merata, dan minimnya pengakuan prestasi misalnya pegawai berprestasi bagus yang kurang atau tidak dipromosikan jenjang karirnya karena masih kuatnya dominasi sistem promosi karir berbasis kolusi, sehingga sistem meritokrasi (sistem penilaian kualitas yang bersifat obyektif dan adil) tidak menjadi pedoman untuk promosi jenjang karir pegawai. Imbasnya dapat terlihat dari loyalitas dan kepatuhan

pegawai terhadap pimpinan tergerus cukup dalam yang ditandai dengan tingginya tingkat keterlambatan kehadiran pegawai di kantor.¹

Berdasarkan teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda. Herzberg menjelaskan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap individu terhadap pekerjaannya, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*). Faktor motivator berkaitan dengan aspek-aspek intrinsik yang melekat pada pekerjaan dan mampu menumbuhkan kepuasan serta mendorong motivasi kerja individu. Sebaliknya, faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) berhubungan dengan aspek-aspek ekstrinsik yang berasal dari lingkungan kerja, seperti kebijakan organisasi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, serta sistem kompensasi, yang berfungsi untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja.² Keadilan organisasi sering kali bersinggungan erat dengan faktor *hygiene*, jika keadilan tidak dirasakan oleh pegawai, maka akan muncul ketidakpuasan kerja yang signifikan yang menghambat efektivitas organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu terkait keadilan organisasi dengan pendekatan teori dua faktor Herzberg, antara lain oleh Armansyah yang penelitiannya berfokus pada lingkungan kerja memengaruhi kinerja

¹ Wawancara Awal dan Observasi Awal (Melanchton, Rabu 25 februari 2026, pukul 11.15 wita), 08 menit 30 detik.

² M.Si Dr. Wirawan, MSL., Sp.A., M.M., *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017).

karyawan, dengan penekanan pada faktor-faktor *hygiene*.³ Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Damayanti berfokus pada peran faktor *hygiene*, khususnya keadilan prosedural dan keadilan distributif, dalam memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintahan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar pegawai melalui penerapan keadilan organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.⁴

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Armansyah dan Damayanti, penelitian ini berfokus pada analisis mengenai bentuk keadilan organisasi yang diterapkan di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Analisis dilakukan dengan menggunakan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg sebagai landasan konseptual. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) yang bersifat intrinsik, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, serta faktor *hygiene* (*hygiene factors*) yang bersifat ekstrinsik, meliputi kebijakan dan keputusan pimpinan, kondisi kerja, kompensasi atau gaji, serta hubungan antarpegawai. Faktor motivator berperan dalam

³ Armansyah Armansyah, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT HPA Tanjungpinang', *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 3.1 (2024), 81–93.

⁴ Ana Damayanti, Oton Karyono, and Zulkifli Zulkifli, 'PERAN ISLAMIC WORK ETHIC DALAM MEMODERASI HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN CAFÉ DAN RESTO', *VALUE*, 6.1 (2025), 84–102.

meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan faktor *hygiene* berfungsi untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja apabila terpenuhi secara memadai. Teori ini digunakan sebagai alat diagnosa untuk membedah bentuk keadilan organisasi yang selama ini diimplementasikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Toraja terhadap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di kantor tersebut. Hasil analisis akan dirumuskan dan diolah untuk kemudian dijadikan sebagai salah satu rekomendasi konstruktif bagi penerapan keadilan organisasi yang lebih baik lagi dari sebelumnya di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengajukan proposal penelitian ini dengan judul Analisis Keadilan Organisasi Berdasarkan Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada BKPSDM Tana Toraja.

B. Fokus Masalah

Menganalisis bentuk keadilan organisasi yang diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Toraja dengan menggunakan pendekatan teori Dua Faktor Frederick Herzberg, yang mencakup unsur pendorong motivasi serta aspek pemeliharaan (*higienis*).

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah bentuk penerapan keadilan organisasi yang selama ini dilakukan terhadap pegawai ASN di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Toraja telah bersesuaian dengan teori dua faktor keadilan organisasi oleh Frederick Herzberg ?

D. Tujuan Penelitian

Menilai dampak keadilan organisasi terhadap lembaga pemerintah daerah yang menangani urusan kepegawaian serta pengembangan kualitas aparatur di wilayah Tana Toraja melalui lensa Teori Dua Faktor milik Frederick Herzberg.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, khususnya dalam menganalisis keadilan organisasi pada konteks birokrasi pemerintahan daerah, yaitu di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Toraja. Analisis dilakukan melalui perspektif faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) sehingga diharapkan mampu memperkaya kajian mengenai hubungan antara motivasi kerja dan persepsi keadilan

organisasi pada sektor publik. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori dan penelitian selanjutnya yang membahas motivasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan mengintegrasikan konsep keadilan organisasi dalam konteks administrasi publik.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang bersifat praktis kepada pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Toraja dalam upaya meningkatkan penerapan keadilan organisasi melalui penguatan faktor *hygiene*, seperti transparansi dalam birokrasi, kejelasan kebijakan, dan pemerataan distribusi sumber daya, serta faktor motivator, seperti pemberian penghargaan atas prestasi, pengakuan terhadap kinerja, dan kesempatan untuk berkembang. Penerapan kedua faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan disiplin, loyalitas, motivasi, dan produktivitas pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah yang memiliki karakteristik serupa, khususnya di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan penguatan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berorientasi pada prinsip keadilan organisasi.

Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi BKPSDM Kabupaten Tana Toraja dalam merumuskan kebijakan strategis untuk membangun budaya kerja yang profesional, disiplin, dan berkelanjutan.

F. Sistematika Penulisan

Dalam memudahkan dan membantu penulis dalam penyusunan dan penulisan karya ini, berikut sistematika penulisannya:

BAB I Bab ini memuat uraian mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Selain itu, pada bab ini dijelaskan alasan yang melatarbelakangi pelaksanaan penelitian, sasaran yang ingin dicapai, kontribusi yang diharapkan dari hasil penelitian, serta gambaran umum mengenai langkah-langkah yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian.

BAB II Kajian pustaka dalam penelitian ini mencakup uraian mengenai konsep keadilan organisasi yang meliputi pengertian, jenis-jenis keadilan organisasi, serta dampak positif dari penerapan keadilan organisasi dan respons pegawai terhadap ketidakadilan dalam lingkungan kerja. Selain itu, kajian pustaka juga memuat pembahasan

mengenai Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg sebagai landasan teoritis dalam menganalisis motivasi kerja pegawai.

BAB III Bab ini membahas metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian, meliputi objek kajian yang diteliti, waktu dan lokasi pelaksanaan penelitian, serta deskripsi singkat mengenai lokasi penelitian. Selain itu, bab ini juga menguraikan karakteristik data yang digunakan, teknik pengumpulan data, serta tahapan pengolahan dan analisis data hingga proses penarikan kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB IV Pada bagian ini disajikan berbagai temuan penelitian beserta pembahasannya berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh. Penafsiran hasil penelitian dilakukan dengan merujuk pada Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, yang mencakup faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) serta faktor motivator (*motivator factors*) sebagai dasar dalam menjelaskan temuan penelitian.

BAB V Bagian penutup memuat kesimpulan yang merupakan rangkuman akhir dari hasil penelitian yang telah diperoleh. Selain itu, bagian ini juga berisi saran atau rekomendasi yang ditujukan kepada pihak lembaga terkait serta institusi

pendidikan sebagai bahan pertimbangan dan pengembangan penelitian selanjutnya.