

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Keadilan Organisasi

1. Definisi Keadilan organisasi

Keadilan dalam organisasi adalah konsep yang merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dan setara, yang berdampak pada kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, rasa keadilan ini menjadi penentu bagi motivasi, kepuasan kerja, dan keberlangsungan produktivitas pegawai dalam jangka panjang.

Menurut Greenberg (2010:201), keadilan organisasi ialah mengenai karakter seorang kinerja pegawai saat mengambil keputusan dengan baik.⁵ Jerald Greenberg (1987), sebagaimana dikutip oleh Wirawan, mendefinisikan keadilan organisasi sebagai evaluasi personal yang dilakukan oleh individu mengenai perilaku manajerial apakah sudah .

⁵ Neti Herawati, Muhammad Rasyid Abdillah, and Agus Seswandi, 'Keadilan Organisasi Dan Komitmen Pegawai, Peran Mediasi Kepercayaan Pada Institusi', *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1.2 (2022), 163–71.

bersifat etis dan tetap⁶. Definisi tersebut menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak hanya dipahami sebagai penerapan kebijakan formal, tetapi juga sebagai bentuk perlakuan yang diberikan oleh pimpinan dan dipersepsikan secara subjektif oleh pegawai berdasarkan aspek moralitas, konsistensi, serta kewajaran dalam setiap tindakan organisasi. Keadilan organisasi (Organizational Justice) adalah persepsi individu tentang keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan distribusi hasil di tempat kerja. Menurut Greenberg dan Baron (2003) Sejalan dengan pandangan tersebut, Bakhshi, Kumar, dan Rani (2009), sebagaimana dikutip oleh Sutono, Ririn Handayani, dan Liesma Maywarni Siregar, mendefinisikan keadilan organisasi sebagai suatu proses yang diwujudkan melalui perlakuan yang adil terhadap setiap individu tanpa didasarkan pada perbandingan dengan individu lain dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, keadilan organisasi lebih menekankan pada persepsi setiap pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil sesuai dengan hak dan kontribusi masing-masing.⁷

Dengan merujuk pada berbagai pandangan pakar sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi dipahami sebagai penilaian subjektif seseorang mengenai sejauh mana proses penentuan

⁶ Dr. Wirawan, MSL, Sp.A., M.M., M.Si, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta (2017). Halaman 803

⁷ Sutono Sutono, Ririn Handayani, and Liesma Maywarni Siregar, 'Keadilan Organisasi Untuk Menunjang Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan', *Biopsikosial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 5.2 (2022), 520.

keputusan, pembagian hasil, serta sikap manajemen dijalankan secara adil, etis, dan konsisten dalam lingkungan kerja. Konsep ini tidak hanya mencakup kebijakan formal, melainkan juga evaluasi subjektif pegawai mengenai moralitas perlakuan yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas jangka panjang.

2. Dimensi Keadilan Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaktif. Adapun penjelasan dari ke tiga dimensi keadilan organisasi tersebut adalah sebagai berikut:⁹

a. Keadilan Distribusi

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi dan karyawan dapat menentukan keadilan distributif dengan membandingkan pada orang lain. Sementara itu, *input* yang diberikan pegawai meliputi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang diikuti, usaha yang dicurahkan, waktu yang diinvestasikan, serta berbagai bentuk pengorbanan dalam

menjalankan tugas. Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi atau hasil dimana tidak semua karyawan diperlakukan sama dan hasil yang diterima bisa dibeda-bedakan di tempat kerja. Indikator-indikator keadilan distributif adalah sebagai berikut:

- 1) Ekuitas (*Equity*), tidak ada perbedaan di instansi.
- 2) Kesetaraan (*Equality*), memberikan ruang bagi setiap orang untuk menyuarakan pendapatnya.
- 3) Kebutuhan (*Needs*), memberikan data untung sesuai keperluan karyawan.⁸

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidak-berpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan prosedural. Keadilan prosedural dapat dinilai dengan membandingkan suatu proses pengalaman pada keseluruhan

⁸ Alfian R Poluan and others, 'Keadilan Dalam Organisasi' (Unsrat Press, 2021), halaman 25.

aturan-aturan prosedural secara umum. Indikator-indikator keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

- 1) Konsisten (*Consistency*), semua pegawai diperlakukan sama dan harus mematuhi aturan serta prosedur institusi.
- 2) Kuncu bias (*Lock of bias*) Bebas dari kecenderungan keberpihakan, sehingga tidak terdapat pihak tertentu, baik individu maupun kelompok, yang dipengaruhi oleh bias mengalami diskriminasi atau perlakuan tidak adil di institusi.
- 3) Akurasi (*Accuracy*), keputusan diambil berdasarkan data yang tepat, disampaikan secara tegas serta memiliki tingkat keandalan yang tinggi.
- 4) Representasi (*Representation*), pengaku kepentingan yang relevan punya hak suara di instansi.
- 5) Koreksi (*Correction*), tersedia mekanisme banding atau cara guna melakukan perbaikan terhadap penetapan keputusan yang tidak tepat.
- 6) Etika (*Ethics*), tindakan yang dilakukan perlu sejalan dengan standar etika dan nilai moral yang berlaku, serta bebas dari bentuk penyimpangan⁹

c. Keadilan Interaksioanal

⁹ Ibid, halaman 26-27 .

Keadilan interaksioal adalah bagaimana seseorang memperlakukan orang yang lain di tempat kerja. Keadilan interaksioal mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti supervisor memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat. Keadilan interaksional mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari prosedural.

- 1) Keadilan interpersonal (*Interpersonal justice*), pegawai diperlakukan sopan, bermartabat, dan dihormati oleh atasan di instansi.
- 2) Keadilan informasional (*Informational justice*) menekankan pentingnya memberikan penjelasan yang jelas kepada pegawai tentang alasan prosedur atau pembagian hasil tertentu di tempat kerja.¹⁰

3. Pengaruh Positif Keadilan Organisasi Dan Respon Terhadap Ketidakadilan

a. Pengaruh positif keadilan organisasi

Perancangan keadilan organisasi yang mencakup aspek distribusi, prosedur, dan interaksi secara sistematis dan terstruktur dapat memberikan manfaat bagi pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai, penerapan keadilan akan menumbuhkan persepsi bahwa

¹⁰ Ibid, halaman 27-28.

mereka memperoleh perlakuan yang adil sehingga meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Sementara itu, bagi organisasi, penerapan keadilan berfungsi sebagai sarana untuk meminimalkan potensi konflik, mengurangi berbagai bentuk perilaku yang merugikan organisasi, serta menjaga stabilitas hubungan antara organisasi dan pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, Sheppard *et al.* mengemukakan bahwa keadilan dalam pemberian upah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, perlakuan yang setara mampu memperkuat semangat kerja kelompok, kesempatan untuk menyampaikan pendapat (*voice*) dapat meningkatkan komitmen terhadap keputusan organisasi, sedangkan keterbukaan akses terhadap informasi mendorong tumbuhnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.¹¹

Selain itu, keadilan organisasi berperan penting dalam menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat di kalangan pegawai. Semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan seperti kesempatan promosi yang adil, pengakuan atas kerja keras, serta sikap atasan yang tidak memihak maka semakin tinggi pula loyalitas dan keterlibatan emosional pegawai terhadap instansi. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa dirinya mendapatkan

¹¹ Dr. Wirawan, MSL, Sp.A., M.M., M.Si, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta (2017), halaman 806.

perlakuan yang setara umumnya akan menunjukkan kecenderungan mempertahankan keanggotaannya dalam instansi dan bersedia memberikan kontribusi terbaik demi mencapai tujuan bersama.

b. Respon terhadap ketidakadilan

Ketidakadilannya organisasi menimbulkan beragam respons dari karyawan yang dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori pokok, yaitu sifat perilaku aktif dan pasif serta dampak terhadap instansi. Ketidakadilan merupakan fenomena yang terjadi secara luas di berbagai negara. Fenomena ini menarik perhatian banyak peneliti dan filsuf untuk melakukan analisis yang mendalam tentang konsep keadilan dalam masyarakat. Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk membahas fenomena ketidakadilan dalam masyarakat dan menganalisis konsep keadilan secara filosofis. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep keadilan, diharapkan kita dapat mencari solusi yang lebih efektif untuk mengatasi ketidakadilan dalam masyarakat. Para pegawai yang merespon secara pasif dan negatif (perilaku menarik diri) paling mencederai instansi sebab pegawai akan meninggalkan

situasi yang tidak terselesaikan dan menurunkan kontribusi mereka terhadap instansi.¹²

Menurut Rejeki (2015), unsur-unsur yang berperan dalam membentuk persepsi keadilan di dalam organisasi antara lain:

a. Karakteristik tugas

Kejelasan tugas pegawai beserta konsekuensinya, serta mekanisme penilaian yang terbuka dan jelas mampu memperkuat pandangan individu bahwa organisasi tersebut menerapkan prinsip keadilan.

b. Derajat keyakinan yang dimiliki oleh pihak subordinat

Semakin percaya pegawai pada kepada pimpinan dalam menjalankan fungsi dan gaya kepemimpinannya, maka semakin kuat pula pandangan bahwa organisasi telah bersikap adil.

c. Frekuensi umpan balik (*feedback*)

Umpan balik yang sering dari instansi akan meningkatkan pandangan karyawan mengenai keadilan dalam organisasi.

d. Kinerja manajerial

Pelaksanaan kebijakan kerja yang dijalankan secara setara, berkesinambungan, serta menjunjung penghargaan terhadap

¹² Dr. Wirawan, MSL, Sp.A., M.M., M.Si, Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta (2017), halaman 807.

karyawan tanpa dipengaruhi kepentingan pribadi akan meningkatkan persepsi keadilan.

e. Budaya organisasi

Kerangka nilai, norma, serta mekanisme yang diterapkan dalam organisasi menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam menjalankan tugas dan berinteraksi di lingkungan kerja. Penerapan nilai dan mekanisme tersebut turut membentuk persepsi pegawai terhadap tingkat keadilan organisasi yang berlaku di instansi.¹³

B. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

1. Biografi Frederick Herzberg

Frederick Herzberg merupakan seorang psikolog spesialis bidang kesehatan mental industri. Herzberg adalah seorang profesor yang mengajar di Universitas Utah, Amerika Serikat. Frederick Irving Herzberg lahir di Lynn, Massachusetts, pada 18 April 1923. Ia menempuh pendidikan di *City College of New York*, namun kemudian bergabung dengan militer Amerika Serikat dan bertugas sebagai sersan. Selama Perang Dunia II, Herzberg menyaksikan secara langsung kondisi kamp konsentrasi Yahudi di Dachau, Jerman. Pengalaman tersebut, ditambah dengan interaksinya bersama masyarakat Jerman yang tinggal di sekitar kamp konsentrasi, mendorong ketertarikannya untuk

¹³ Ibid, halaman 28-29.

mendalami kajian mengenai motivasi manusia. Setelah berakhirnya Perang Dunia II, Herzberg melanjutkan pendidikannya dan menyelesaikan studi di *City College of New York* pada tahun 1946. Selanjutnya, ia menempuh pendidikan di *University of Pittsburgh* hingga meraih kualifikasi akademik yang mengantarkannya menjadi profesor di bidang psikologi. Dalam perjalanan karier akademiknya, Herzberg kemudian bergabung dengan *University of Utah* sebagai *Professor of Management* pada *College of Business*. Bersama Bernard Mausner dan Barbara Bloch Snyderman, ia melakukan serangkaian penelitian mengenai motivasi kerja yang kemudian melahirkan buku *The Motivation to Work*, sebuah karya yang menjadi dasar pengembangan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakannya.¹⁴

Dalam teorinya, Herzberg berpendapat bahwa ada dua tahap dalam memotivasi karyawan. Tahap pertama adalah mencegah timbulnya ketidakpuasan dengan cara memastikan bahwa faktor-faktor Hygiene karyawan telah memadai. Tahap kedua adalah merangsang motivasi dan kepuasan karyawan dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menikmati faktor-faktor motivator.

2. Teori motivasi dua faktor Frederick Herzberg

Frederick Herzberg mengemukakan dua faktor motivasi yaitu:

¹⁴ Dr. Wirawan, MSL, Sp.A., M.M., M.Si, Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta (2017), halaman. 744.

a. Faktor *hygiene*

Merupakan faktor-faktor yang menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan. Kekurangan pada faktor-faktor tersebut akan menimbulkan rasa tidak puas, tetapi bukan berarti terpenuhinya faktor tersebut akan menjamin timbulnya motivasi kerja. Yang termasuk dalam faktor ini adalah faktor atasan, lingkungan kerja, hubungan kerja antar-individu, imbalan dan rasa aman, serta kebijakan perusahaan.¹⁵ Adapun faktor *hygiene* meliputi variabel-variabel berikut :

- 1) Kebijakan perusahaan: kebijakan harus adil dan jelas untuk semua karyawan.
- 2) Pegawasan: berikan otonomi pada karyawan dalam batas wajar.
- 3) Hubungan: ciptakan hubungan yang sehat, bersahabat, dan penuh kesopanan dalam hubungan antara sesama pegawai, pimpinan, serta staf bawahan.
- 4) Kondisi kerja: sediakan fasilitas serta suasana kerja yang seragam, memenuhi kebutuhan, dan tetap bersih.
- 5) Gaji: sistem gaji harus adil dan wajar.

¹⁵ Halimatussadiyah Halimatussadiyah, Zulfina Adriani, and Dian Mala Fithriani Aira, 'Faktor Intrinsik Yang Berperan Pada Motivasi Kerja Dari Perspektif Teori Dua Faktor Pada CO BTPNS', *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 4.1 (2025), 394–402.

- 6) Keamanan: karyawan perlu merasakan keamanan dalam pekerjaannya, tanpa ancaman PHK.¹⁶

Faktor *hygiene* berkaitan dengan berbagai aspek yang membentuk lingkungan dan kondisi kerja pegawai. Faktor ini berfungsi untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja, tetapi tidak secara langsung berperan dalam meningkatkan motivasi atau kepuasan kerja apabila telah terpenuhi.¹⁷ Dapat disimpulkan penerapan teori faktor *hygiene* sebagai fondasi penyehat mencegah ketidakpuasan kerja pegawai melalui pemenuhan hak-hak dasar serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan stabil dalam instansi.

b. Faktor motivator

Merupakan kelompok faktor yang mendorong dan merangsang karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, serta kemajuan. Keberadaan faktor motivator dapat meningkatkan semangat, komitmen, dan dorongan intrinsik pegawai dalam menghasilkan kinerja yang optimal.¹⁸ Adapun variabel-variabel dari faktor motivator yaitu:

¹⁶ Joshua Gilbert, Adriel Eka, and Sentosa Limanto, 'Faktor-Faktor Motivasi Pekerja Pada Usaha Jasa Konstruksi Berdasarkan Teori Herzberg', *Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil*, 11.1 (2022).

¹⁷ Rudy C. Tarumingkeng, 'Teori Motivasi Herzberg', 2025, 2–24

¹⁸ Dr. Hamzah B. Uno, M.Pd, *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis Di Bidang Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012).

- 1) Prestasi (*Achievement*): pekerjaan harus diberi rasa pencapaian pada karyawan
- 2) Pengakuan (*Recognition*): karyawan butuh rasa dihargai dan merasa bagian dari tim.
- 3) Pekerjaan itu sendiri: Agar karyawan tetap termotivasi, pekerjaan perlu menarik, beragam, dan menantang.
- 4) Tanggung jawab: karyawan wajib jalankan tugas sebaik mungkin sesuai arahan.
- 5) Pengembangan karir: sediakan peluang promosi untuk karyawan.
- 6) Pertumbuhan: berikan kesempatan maju untuk kembangkan prestasi karyawan.¹⁹

Faktor motivator berperan sebagai penggerak utama yang mengubah pegawai dari sekedar bekerja sesuai aturan menjadi bekerja sesuai performa tinggi melalui pemberian pengakuan atas keberhasilan mengelola administrasi kepegawaian, pelimpahan tanggung jawab strategis yang menantang, serta penyediaan peluang pertumbuhan kompetensi melalui diklat teknis.

C. Penerapan Teori Frederick Herzberg Pada Keadilan Organisasi

1. Hubungan Antara Faktor *Hygiene* Dan Keadilan Organisasi

¹⁹ Ibid, halaman 109-110.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja individu dalam organisasi. Determinasi kepuasan kerja mencakup berbagai faktor yang memengaruhi persepsi seseorang terhadap pekerjaan mereka, termasuk motivasi kerja dan lingkungan kerja. Kedua faktor ini saling berhubungan dan memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa puas seseorang dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi individu, faktor *hygiene* memiliki keterkaitan yang erat dengan penerapan keadilan organisasi. Menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja tercermin dari sikap individu terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Rivai dan Sagala menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan muncul ketika karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil terhadap kontribusi yang telah mereka berikan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Gibson dan Hill mengemukakan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil dan setara kepada seluruh anggotanya. Dengan demikian, penerapan keadilan organisasi sebagai salah satu faktor *hygiene* berperan dalam mencegah timbulnya

ketidakpuasan kerja sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya kepuasan dan motivasi pegawai.²⁰

Faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor Herzberg, yang meliputi gaji, supervisi, kebijakan organisasi, hubungan kerja, dan kondisi kerja, memiliki keterkaitan yang erat dengan konsep keadilan organisasi. Keduanya sama-sama berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Apabila faktor-faktor *hygiene* tersebut diwujudkan melalui penerapan keadilan organisasi, maka tingkat ketidakpuasan pegawai cenderung berkurang. Keadilan organisasi sendiri diwujudkan melalui dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiga dimensi tersebut memengaruhi persepsi pegawai mengenai kewajaran dalam pembagian penghargaan, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta kualitas interaksi dan hubungan kerja di dalam organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi, semakin kecil kemungkinan munculnya ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh faktor-faktor *hygiene*.²¹

2. Hubungan antara Faktor Motivator dan Keadilan Organisasi

Hubungan antara faktor motivator dan keadilan organisasi pada dasarnya bersifat positif. Ketika pegawai merasakan adanya perlakuan

²⁰ Rafa Hasna Tizara and Aminuddin Irfani, 'Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BITA Kota Bandung', in *Bandung Conference Series: Business and Management*, 2024, IV, 41–47.

²¹ Poluan and others.

yang adil dalam organisasi, motivasi kerja cenderung meningkat sehingga berdampak pada tumbuhnya komitmen, loyalitas, dan peningkatan kinerja. Menurut Vardhani, keadilan organisasi merupakan persepsi subjektif individu mengenai tingkat keadilan yang diterapkan di lingkungan kerja, yang diyakini dapat memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Moorhead menyatakan bahwa keadilan organisasi juga mencerminkan tingkat kewajaran yang dirasakan pegawai terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi. Oleh karena itu, penerapan keadilan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai faktor yang mencegah ketidakpuasan, tetapi juga dapat memperkuat faktor motivator melalui peningkatan rasa dihargai, kepercayaan terhadap organisasi, dan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.²²

Berdasarkan penjelasan dari Vardhani dan Moorhead, faktor motivator Herzberg memiliki hubungan dengan keadilan organisasi, dimana unsur pendorong motivasi berasal dari dalam diri individu dan berkaitan langsung dengan karakteristik serta substansi pekerjaan yang dijalankan, seperti misalnya prestasi, pengakuan, tanggung jawab, serta pengembangan karier. Jika faktor-faktor ini terpenuhi individu akan mempersepsikan keterlibatan mereka dalam organisasi misalnya dalam

²² Widya Parimita and Agung Wahyu Handaru, 'Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Perusahaan Umum Di Jakarta Dan Banten', *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3.1 (2022), 1–15.

pengambilan keputusan itu baik sehingga akan menghasilkan kepuasan dan motivasi kerja.

D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian tentang Keadilan Organisasi

Adapun beberapa penelitian terdahulu mengenai keadilan organisasi yaitu menurut Mudiono dalam jurnalnya Studi "Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Niat untuk Keluar Organisasi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan, pada tahun 2025" mengemukakan bahwa tiga aspek keadilan dalam organisasi, yaitu pembagian, proses, dan penyampaian informasi, berkontribusi secara positif terhadap perilaku individu Ia juga menemukan bahwa ketidakadilan pada pembagian hasil, prosedur, dan informasi dapat meningkatkan niat untuk keluar organisasi.²³

Penelitian oleh Annisa Luthfiah "Analisis Implementasi keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, pada tahun 2024" mengatakan bahwa kinerja terbentuk karena adanya keadilan organisasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja bahwa karyawan akan mengevaluasi keadilan

²³ Mudiono Mudiono, 'Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Niat Untuk Keluar Organisasi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan', *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 22.3 (2025), 401–12.

organisasi dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional). Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif.²⁴

Penelitian yang dilakukan oleh Rosnah, Muhammad Rasyid Abdillah, dan Agus Seswandi dengan judul *Keadilan Organisasi dan Komitmen Pegawai: Peran Mediasi Kepercayaan pada Institusi* (2022) mengkaji pengaruh dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, terhadap komitmen pegawai dengan kepercayaan pada institusi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasi berperan dalam meningkatkan komitmen pegawai, sementara kepercayaan pada institusi turut memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen pegawai. Dengan demikian, penelitian tersebut menegaskan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan dalam pembagian hasil, proses pengambilan keputusan, serta

²⁴ Annisa Luthfiah, 'Analisis Implementasi Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Sosial Sains*, 3.2 Desember (2024), 41–45.

interaksi di lingkungan kerja berkontribusi terhadap terbentuknya kepercayaan kepada institusi dan penguatan komitmen pegawai terhadap organisasi.²⁵

2. Penelitian tentang Teori Frederick Herzberg

Beberapa penelitian terdahulu tentang teori Frederick Herzberg yang pertama penelitian dari karya Fitri Rachmiati Sunarya tahun 2022 yang berjudul “Implementasi dalam pembahasan mengenai konsep motivasi yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam konteks organisasi, diuraikan bahwa gagasan tersebut memberikan dua sumbangan penting bagi pimpinan dalam upaya mendorong semangat kerja para pegawain, khususnya terkait hubungan antara kebutuhan dan performa kerja..²⁶ Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Azwanda dan rekan-rekannya (2024) dengan judul *Model Dua Faktor Herzberg dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa penerapan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg mampu mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja melalui pemenuhan faktor *hygiene* serta meningkatkan motivasi kerja melalui penguatan faktor motivator. Implementasi kedua faktor tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan semangat dan

²⁵ Ibid, halaman 169.

²⁶ Fitri Rachmiati Sunarya, ‘Implementasi Teori Motivasi Frederick Herzberg Dalam Sebuah Organisasi’, *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 9.3 (2022), 909–20.

produktivitas pegawai, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan optimal.²⁷

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Pradana dan rekan-rekannya (2025), yang menjelaskan bahwa Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) Herzberg berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan faktor motivator sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman melalui pemenuhan faktor *hygiene*. Penerapan kedua faktor tersebut juga berperan dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja sehingga mampu mendukung peningkatan motivasi dan kinerja pegawai.²⁸ Simpulannya, konsep dua aspek motivasi yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg berperan penting bagi organisasi dengan cara memotivasi staf, menurunkan rasa tidak puas pada pekerjaan, membangun suasana kerja yang kondusif, stabil, serta nyaman, dan sekaligus meningkatkan kepuasan, motivasi, maupun kinerja demi mencapai kesuksesan organisasi.

²⁷ Y E H Azwanda, S Hasri, and S Shiron, 'Model Dua Faktor Herzberg Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai', *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8.12 (2024), 2118–7453.

²⁸ Cristian Arief Azzahra, Yona & Jaya, 'EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies', *Journal of Basic Educational Studies*, 4.3 (2025), 2188–95.