

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Analisis Keadilan Organisasi Berdasarkan Teori Dua Faktor Frederick Herzberg pada BKPSDM Tana Toraja, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi keadilan organisasi telah menunjukkan beberapa aspek yang berjalan dengan baik, namun masih ditemukan berbagai permasalahan yang memengaruhi kondisi psikologis pegawai. Pada dimensi keadilan distribusi, sebagian besar pegawai menilai bahwa pemberian gaji pokok, promosi jabatan, serta pembagian tugas telah mengacu pada ketentuan yang berlaku. Akan tetapi, penurunan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) akibat kebijakan efisiensi anggaran serta persepsi adanya pertimbangan nonobjektif dalam beberapa keputusan organisasi menyebabkan sebagian pegawai masih merasakan adanya ketidakadilan.

Pada dimensi keadilan prosedural, instansi telah memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan inkonsistensi penerapan aturan yang dipengaruhi oleh faktor hubungan kekerabatan, kepentingan tertentu, maupun rasa kasihan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip konsistensi dan bebas dari bias belum sepenuhnya terlaksana sehingga memengaruhi persepsi keadilan pegawai.

Pada dimensi keadilan interaksional, hubungan antara pimpinan dan pegawai umumnya berlangsung secara sopan, terbuka, dan saling menghargai, meskipun komunikasi mengenai alasan pengambilan keputusan masih perlu ditingkatkan agar mampu membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan teori Dua Faktor Herzberg, faktor *hygiene* seperti kebijakan organisasi, hubungan kerja, kondisi kerja, sistem pengawasan, serta keamanan kerja telah cukup mampu mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Namun demikian, masih terdapat persoalan pada aspek keamanan kerja dan konsistensi penerapan kebijakan yang memunculkan kecemasan pada sebagian pegawai. Sementara itu, faktor motivator berupa prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta kesempatan pengembangan telah tersedia, tetapi belum sepenuhnya membentuk motivasi intrinsik. Sebagian perilaku disiplin pegawai lebih mencerminkan kepatuhan karena kontrol eksternal dibandingkan motivasi yang lahir dari kesadaran pribadi.

Ditinjau dari persepsi Psikologi Kristen, keadilan organisasi bukan sekadar pelaksanaan prosedur administrasi, tetapi merupakan wujud karakter Allah yang adil dalam memperlakukan setiap individu secara bermartabat sebagai gambar Allah. Praktik instansi yang dipengaruhi oleh hubungan kekerabatan dan rasa kasihan berpotensi melahirkan favoritisme yang bertentangan dengan prinsip kasih (*Agape*) yang berjalan bersama

keadilan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan luka psikologis, kecemasan, penurunan rasa percaya terhadap instansi, serta konflik batin pada pegawai yang berusaha mempertahankan integritasnya. Oleh karena itu, instansi perlu membangun budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga pada nilai-nilai keadilan, integritas, dan tanggung jawab kepada Allah sehingga kesejahteraan psikologis pegawai dapat terpelihara.

B. Saran

1. Bagi kampus, diharapkan terus memperkuat integritas antara teori psikologi dan nilai-nilai Kristen dalam pembelajaran serta penelitian, sehingga mahasiswa mampu menganalisis berbagai fenomena psikologis berdasarkan perspektif Psikologi Kristen.
2. Bagi instansi, diharapkan meningkatkan penerapan keadilan organisasi secara konsisten, objektif, dan transparan, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai melalui penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, dan budaya kerja yang berlandaskan integritas serta nilai-nilai Kristiani.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian mengenai keadilan organisasi dari perspektif Psikologi Kristen dengan mengkaji variabel psikologis lain, seperti *job insecurity*, *psychological well-*

baing, organizational trust, dan spiritual coping, serta mengkaitkannya dengan konteks budaya lokal.