

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA PIMPINAN

Untuk Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (BKPSDM)

VARIABEL	ASPEK	INDIKATOR
A. Konsep keadilan organisasi	1. Dimensi keadilan organisasi.	Distribusi : a. Distribusi outputs (Kompensasi, promosi, peluang karir). b. Proporsional terhadap inputs (pendidikan pengalaman, upaya). c. Ekuitas (kontribusi). d. Kesetaraan (kesempatan sama). e. Kebutuhan (sesuai kondisi pribadi). Prosedural a. Proses pengambilan keputusan. b. Konsistensi perlakuan. c. Akurasi informasi. d. Representasi pemangku kepentingan. e. Mekanisme koreksi. f. Etika moral. Interaksional a. Keadilan interpersonal (sopan, bermartabat, dihormati). b. Keadilan informasional (penjelasan prosedur dan distribusi hasil).
	2. Pengaruh keadilan	Pengaruh positif a. Meningkatkan kepuasan, kinerja, komitmen, loyalitas pegawai. b. Kesempatan promosi adil, pengakuan kerja keras, sikap atasan tidak memihak.

		Respon terhadap ketidakadilan c. Reaksi aktif/pasif: menarik diri, turunkan kontribusi. d. Faktor pengaruh: karakteristik tugas, kepercayaan bawahan, umpan balik, kinerja manajerial, budaya organisasi.
B. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg	1. Faktor <i>hygiene</i>	a. Kebijakan instansi. b. Pengawasan dengan otonomi. c. Hubungan sehat rekan/atasan. d. Kondisi kerja aman, sehat, dan bersih. e. Gaji adil. f. Keamanan kerja.
	2. Faktor motivator	a. Prestasi kerja. b. Pengakuan. c. Pekerjaan menarik/matang. d. Tanggung jawab. e. Pengembangan karir/promosi. f. Pertumbuhan potensi.

INSTRUMEN WAWANCARA

Untuk Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia

INDIKATOR	INSTRUMEN PERTANYAAN
Distribusi	1. Bagaimana BKPSDM memastikan distribusi kompensasi, promosi, dan peluang karir proposional terhadap pendidikan, pengalaman, dan upaya pegawai? 2. Bagaimana prinsip ekuitas berdasarkan kontribusi, kesetaraan (kesempatan sama), dan kebutuhan (kondisi pribadi) diterapkan dalam pengalokasian hasil kerja?
Prosedural	1. Bagaimana proses pengambilan keputusan di BKPSDM memastikan konsistensi perlakuan dan ketiadaan bias? 2. Apakah pegawai diberi kesempatan menyuarakan pendapat sebelum keputusan dibuat, dengan akurasi informasi, representasi, mekanisme koreksi, dan kepatuhan etika? Jelaskan?
Interaksional	1. Bagaimana BKPSDM memastikan pegawai diperlakukan sopan, bermartabat, dan dihormati oleh atasan? 2. Bagaimana penjelasan yang diberikan mengenai alasan prosedur dan distribusi hasil kepada pegawai?
Pengaruh positif	1. Bagaimana keadilan distribusi, prosedural, dan interaksional meningkatkan kepuasan, kinerja, komitmen, serta loyalitas pegawai di BKPSDM? 2. Apakah kesempatan promosi adil dan pengakuan kerja keras telah menumbuhkan keterlibatan emosional pegawai? jelaskan?
Respon terhadap ketidakadilan	1. Bagaimana reaksi pegawai terhadap ketidakadilan (menarik diri) dan dampaknya terhadap BKPSDM? 2. Bagaimana karakteristik tugas, kepercayaan bawahan, umpan balik, kinerja manajerial, dan budaya organisasi memengaruhi persepsi keadilan?

Faktor <i>hygiene</i>	1. Bagaimana BKPSDM menerapkan kebijakan adil, otonomi pengawasan, hubungan sehat, kondisi kerja aman, gaji wajar, dan keamanan kerja untuk mencegah ketidakpuasan? 2. Bagaimana tantangan dalam pemenuhan faktor hygiene di lingkungan BKPSDM?
Faktor motivator	1. Bagaimana BKPSDM memberikan rasa prestasi, pengakuan, pekerjaan menantang, tanggung jawab, promosi, dan pertumbuhan untuk mendorong kinerja tinggi pegawai? 2. Apakah pelimpahan tanggung jawab strategis dan diklat teknis efektif mengubah performa pegawai? Mengapa?

PEDOMAN WAWANCARA PEGAWAI

Untuk Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (BKPSDM) Tana Toraja

VARIABEL	ASPEK	INDIKATOR
A. Keadilan Organisasi	1. Keadilan distribusi	a. Kesesuaian gaji dengan beban kerja. b. Keadilan dalam pemberian promosi. c. Kesesuaian penghargaan dengan kinerja. d. Kesetaraan kesempatan antara karyawan. e. Pemenuhan kebutuhan karyawan.
	2. Keadilan prosedural	a. Konsistensi aturan dalam organisasi. b. Tidak adanya diskriminasi dalam keputusan. c. Keputusan berdasarkan informasi yang akurat. d. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. e. Adanya mekanisme koreksi/keluhan. f. Penerapan etika dalam organisasi.
	3. Keadilan interaksional	a. Perlakuan sopan dan hormat dari atasan. b. Hubungan interpersona yang baik. c. Kejelasan informasi dari pimpinan. d. Transparansi dalam penyampaian keputusan.
B. Teori dua faktor Frederick Herzberg	1. Faktor <i>hygiene</i>	B. Kebijakan perusahaan (kejelasan aturan perusahaan dan kebijakan yang diterapkan). C. Pengawasan (tingkat pengawasan atasan dan pemberian otonomi kerja). D. Hubungan kerja (hubungan dengan rekan kerja dan atasan). E. Kondisi kerja (kenyamanan lingkungan kerja dan keamanan fasilitas kerja). F. Gaji (kesesuaian gaji dengan pekerjaan dan kepuasan terhadap sistem

		pengupahan). G. Keamanan gaji (rasa aman terhadap pekerjaan dan risiko kehilangan pekerjaan (PHK)).
	2. Faktor motivator	a. Prestasi (pencapaian dalam pekerjaan dan kepuasan terhadap hasil kerja). b. Pengakuan (penghargaan dari atasan dan pengakuan atas kinerja). c. Pekerjaan itu sendiri (tingkat ketertarikan pekerjaan dan tantangan pekerjaan). d. Tanggung jawab (besar tanggung jawab yang diberikan dan kepercayaan dari atasan). e. Pengembangan karir (kesempatan promosi dan kejelasan jenjang karir). f. Pertumbuhan (kesempatan mengembangkan potensi dan dukungan pelatihan dan pengembangan).

INSTRUMEN WAWANCARA

Untuk Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Tana Toraja

INDIKATOR	INSTRUMEN PERTANYAAN
Distribusi	1. Bagaimana pendapat Anda tentang kesesuaian gaji yang Anda terima dengan pekerjaan yang dilakukan? 2. Apakah menurut Anda pemberian promosi di instansi ini sudah adil? Mengapa? 3. Bagaimana perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan? 4. Apakah semua pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam mendapatkan hasil (gaji, bonus, promosi)? Jelaskan? 5. Apakah kebutuhan pribadi pegawai diperhatikan oleh organisasi? Jelaskan?
Prosedural	1. Apakah aturan yang berlaku di instansi diterapkan secara konsisten kepada semua pegawai? jelaskan? 2. Menurut Anda, apakah ada perlakuan diskriminatif dalam pengambilan keputusan? Jelaskan? 3. Bagaimana keputusan yang dibuat oleh atasan apakah sudah berdasarkan informasi yang jelas dan akurat? Jelaskan? 4. Apakah Anda diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat sebelum keputusan dibuat? Jelaskan? 5. Apakah tersedia mekanisme untuk mengajukan keberatan atau keluhan? Jelaskan? 6. Apakah menurut Anda proses pengambilan keputusan sudah sesuai dengan etika yang berlaku? Jelaskan?
Interaksional	1. Bagaimana perlakuan atasan terhadap Anda dalam bekerja?

	2. Apakah Anda merasa dihormati dan diperlakukan secara sopan oleh pimpinan? Jelaskan? 3. Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja di instansi ini? 4. Apakah atasan memberikan penjelasan yang jelas terkait keputusan yang diambil? Jelaskan? 5. Apakah informasi yang diberikan oleh pimpinan sudah transparan dan mudah dipahami? Jelaskan?
Faktor <i>hygiene</i>	1. Kebijakan perusahaan a. Apakah kebijakan instansi sudah jelas dan mudah dipahami? Jelaskan? b. Apakah kebijakan tersebut diterapkan secara adil kepada seluruh pegawai? Jelaskan? 2. Pengawasan a. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan oleh atasan Anda? b. Apakah anda diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan? 3. Hubungan kerja a. Bagaimana hubungan Anda dengan rekan kerja? b. Bagaimana hubungan Anda dengan atasan? 4. Kondisi kerja a. Apakah lingkungan kerja Anda nyaman untuk bekerja? b. Apakah fasilitas kerja yang tersedia sudah memadai dan aman? 5. Gaji a. Apakah anda merasa puas dengan sistem penggajian di instansi ini? Jelaskan? b. Apakah gaji yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja Anda? Jelaskan? 6. Kemana kerja a. Apakah Anda merasa aman dalam

	pekerjaan Anda saat ini? Jelaskan? b. Apakah Anda merasa khawatir akan kehilangan pekerjaan (PHK)? Mengapa?
Faktor motivator	1. Prestasi a. Apakah Anda merasa pekerjaan Anda memberikan rasa pencapaian? Jelaskan? b. Bagaimana Anda menilai hasil kerja Anda selama ini? 2. Pengakuan a. Apakah Anda mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan? Jelaskan? b. Bagaimana bentuk pengakuan dari atasan terhadap kinerja Anda? 3. Pekerjaan itu sendiri a. Apakah pekerjaan Anda menarik dan menantang? Mengapa? b. Apakah pekerjaan Anda memiliki variasi yang cukup? Jelaskan? 4. Tanggung jawab a. Apakah Anda diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan Anda? Jelaskan? b. Apakah atasan memberikan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas? Jelaskan? 5. Pengembangan karir a. Apakah ada peluang promosi di instansi ini? Jelaskan? b. Apakah jenjang karir di organisasi ini jelas? Jelaskan? 6. Pertumbuhan a. Apakah Anda memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri? Jelaskan? b. Apakah instansi memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan? Jelaskan?

PEDOMAN OBSERVASI PIMPINAN

Untuk Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (BKPSDM)

VARIABEL	ASPEK	INDIKATOR
A. Konsep keadilan organisasi	Dimensi keadilan organisasi.	Distribusi : f. Distribusi outputs (Kompensasi, promosi, peluang karir). g. Proporsional terhadap inputs (pendidikan pengalaman, upaya). h. Ekuitas (kontribusi). i. Kesetaraan (kesempatan sama). j. Kebutuhan (sesuai kondisi pribadi). Prosedural g. Proses pengambilan keputusan. h. Konsistensi perlakuan. i. Akurasi informasi. j. Representasi pemangku kepentingan. k. Mekanisme koreksi. l. Etika moral. Interaksional c. Keadilan interpersonal (sopan, bermartabat, dihormati). Keadilan informasional (penjelasan prosedur dan distribusi hasil).
	Pengaruh keadilan	Pengaruh positif e. Meningkatkan kepuasan, kinerja, komitmen, loyalitas pegawai. f. Kesempatan promosi adil, pengakuan kerja keras, sikap atasan tidak memihak.

		Respon terhadap ketidakadilan g. Reaksi aktif/pasif: menarik diri, turunkan kontribusi. Faktor pengaruh: karakteristik tugas, kepercayaan bawahan, umpan balik, kinerja manajerial, budaya organisasi.
Teori Dua Faktor Frederick Herzberg	Faktor <i>hygiene</i>	g. Kebijakan instansi. h. Pengawasan dengan otonomi. i. Hubungan sehat rekan/atasan. j. Kondisi kerja aman, sehat, dan bersih. k. Gaji adil. Keamanan kerja.
	Faktor motivator	g. Prestasi kerja. h. Pengakuan. i. Pekerjaan menarik/matang. j. Tanggung jawab. k. Pengembangan karir/promosi. Pertumbuhan potensi.

PEDOMAN WAWANCARA PEGAWAI

Untuk Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia (BKPSDM) Tana Toraja

VARIABEL	ASPEK	INDIKATOR
A. Konsep keadilan organisasi	Keadilan distribusi	3. Kesesuaian gaji dengan beban kerja. 4. Keadilan dalam pemberian promosi. 5. Kesesuaian penghargaan dengan kinerja. 6. Kesetaraan kesempatan antara karyawan. 7. Pemenuhan kebutuhan karyawan.
	Keadilan prosedural	g. Konsistensi aturan dalam organisasi. h. Tidak adanya diskriminasi dalam keputusan. i. Keputusan berdasarkan informasi yang akurat. j. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. k. Adanya mekanisme koreksi/keluhan. Penerapan etika dalam organisasi.
	Keadilan interaksional	e. Perlakuan sopan dan hormat dari atasan. f. Hubungan interpersonal yang baik. g. Kejelasan informasi dari pimpinan. h. Transparansi dalam penyampaian keputusan.
8. Teori dua faktor Frederick Herzberg	Faktor <i>hygiene</i>	H. Kebijakan perusahaan (kejelasan aturan perusahaan dan kebijakan yang diterapkan). I. Pengawasan (tingkat pengawasan atasan dan pemberian otonomi kerja). J. Hubungan kerja (hubungan dengan

		rekan kerja dan atasan). K. Kondisi kerja (kenyamanan lingkungan kerja dan keamanan fasilitas kerja). L. Gaji (kesesuaian gaji dengan pekerjaan dan kepuasan terhadap sistem pengupahan). 9. Keamanan gaji (rasa aman terhadap pekerjaan dan risiko kehilangan pekerjaan (PHK)).
	Faktor motivator	g. Prestasi (pencapaian dalam pekerjaan dan kepuasan terhadap hasil kerja). h. Pengakuan (penghargaan dari atasan dan pengakuan atas kinerja). i. Pekerjaan itu sendiri (tingkat ketertarikan pekerjaan dan tantangan pekerjaan). j. Tanggung jawab (besar tanggung jawab yang diberikan dan kepercayaan dari atasan). k. Pengembangan karir (kesempatan promosi dan kejelasan jenjang karir). L. Pertumbuhan (kesempatan mengembangkan potensi dan dukungan pelatihan dan pengembangan).

Instrumen Observasi Untuk Pimpinan

Observe :

Observer :

Tanggal :

Pada setiap aitem beri tanda (✓) pada kolom **Ya** apabila subjek menampilkan perilaku sesuai pernyataan, dan beri tanda (✓) di bawah kolom **Tidak** apabila subjek tidak menampilkan perilaku sesuai pernyataan.

No	Item	Ya	Tidak
1	Keadilan Organisasi		
	a. Distribusi		
	1) Adil dalam memberikan kompensasi, promosi dan peluang karir.		
	2) Selalu memberika pegawai pendidikan pengalaman dan upaya.		
	3) Memiliki kontribusi dalam bidang lain.		
	4) Selalu memberikan kesempatan yang kepada semua pegawai.		
	b. Prosedural		
	1) Adil dalam mengambil keputusan. 2) Keselarasan antara yang dikatakan dan yang dilakukan 3) Keputusan yang diambil bersifat adil. 4) Memberikan apresiasi pada pegawai sesuai dengan kinerja. 5) Memberikan perlakuan yang adil, setara dan bermartabat bagi setiap pegawai.		
	c. Interaksional		
	1) Sopan, bermartabat dan dihormati saat berinteraksi dengan pegawai. 2) Saat mengambil keputusan atau membuat kebijakan selalu memiliki alasan yang logis dan faktual.		
2	Pengaruh Keadilan		

	a. Pengaruh Positif		
	1) Selalu meningkatkan kepuasan, kinerja, komitmen dan loyalitas pegawai.		
	2) Memberikan kepada semua pegawai promosi adil, pengakuan atas kerja kerasnya, serta tidak memihak kepada 1 bidang saja.		
	b. Respon Terhadap Ketidakadilan		
	1) saat terjadi ketidakadilan : menarik diri atau berkontribusi untuk menyelesaikan.		
	2) ketidakadilan dapat terjadi karena kurang tegas saat membuat keputusan.		
3	Teori Dua Faktor Frederic Herzberg		
	a. Faktor <i>Hygiene</i>		
	1) Kebijakan yang diambil adil dan berpihak pada pegawai. 2) Memberikan kepercayaan pada pegawai atas kendali tugas mereka. 3) Memiliki hubungan yang baik dengan pegawai (bawahan). 4) Menyediakan fasilitas, kondisi kerja yang nyaman serta sehat yang sama pada setiap bidang. 5) Gaji dan bonus yang diberikan pada pegawai sesuai dengan kinerja mereka. 6) Memberikan nyaman pada pegawai saat bekerja (tidak tertekan saat berada di ruangan yang sama).		
	b. Faktor Motivator		
	1) Selalu memberikan apresiasi pada karyawan yang memiliki pencapaian yang baik. 2) Selalu memberikan pekerjaan yang menarik, beragam dan lebih menantang pada pegawai. 3) Memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pegawainya. 4) Selalu menyediakan peluang promosi bagi pegawai.		

	5) Memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan prestasi.		
--	--	--	--

Instrumen Observasi Untuk Pegawai

Observe :

Observer :

Tanggal :

Pada setiap aitem beri tanda (✓) pada kolom **Ya** apabila subjek menampilkan perilaku sesuai pernyataan, dan beri tanda (✓) di bawah kolom **Tidak** apabila subjek tidak menampilkan perilaku sesuai pernyataan.

No	Item	Ya	Tidak
1	Keadilan Organisasi		
	a. Distribusi		
	1) Gaji yang didapatkan sesuai dengan beban kerja.		
	2) Selalu mendapat kesempatan promosi yang sama dengan rekan kerjanya yang lain.		
	3) Mendapatkan penghargaan (pujian) saat kinerja baik.		
	4) Memiliki kesempatan yang sama dengan rekan kerja dalam hal apapun.		
	5) Kebutuhan selalu terpenuhi (secara psikologis).		
	b. Prosedural		
	1) Saat terjadi sesuatu aturan organisasi tetap konsisten tanpa adanya perbedaan.		
	2) Saat pemimpin mengambil keputusan tidak ada rasa diskriminasi yang dialami.		
	3) Saat mengambil keputusan selalu berdasarkan informasi yang akurat.		
	4) Selalu terlibat dalam pengambilan keputusan.		
	5) Tidak mengeluh saat bekerja.		

	6) Bersikap jujur, dan bertanggung jawab dalam		
	c. Interaksional		
	1) Diperlakukan sopan dan hormat dari atasan.		
	2) Memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan atasan maupun rekan kerja.		
	3) Saat ada kegiatan, mendapatkan informasi yang jelas dari pimpinan.		
	4) Pemimpin selalu mengambil keputusan secara transparan tanpa ada perbedaan.		
2	Teori Dua Faktor Frederick Herzberg		
	a. Faktor <i>Hygiene</i>		
	1) Aturan dan kebijakan yang diterapkan jelas		
	2) Memiliki kepercayaan dari atasan atas kendali tugas yang sedang dikerjakan.		
	3) Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan.		
	4) Lingkungan dan fasilitas kerja terjamin kenyamanannya.		
	b. Faktor Motivator		
	1) Merasa puas atas hasil kerja.		
	2) Mendapatkan pengakuan dari atasan atas kinerja yang baik.		
	3) Merasa tertarik akan pekerjaan yang dikerjakan saat ini.		
	4) Selalubertanggu jawab atas pekerjaan.		
	5) Mendapat kesempatan yang sama dengan rekan kerja yang lain, perihal pengembangan dan promosi jabatan.		