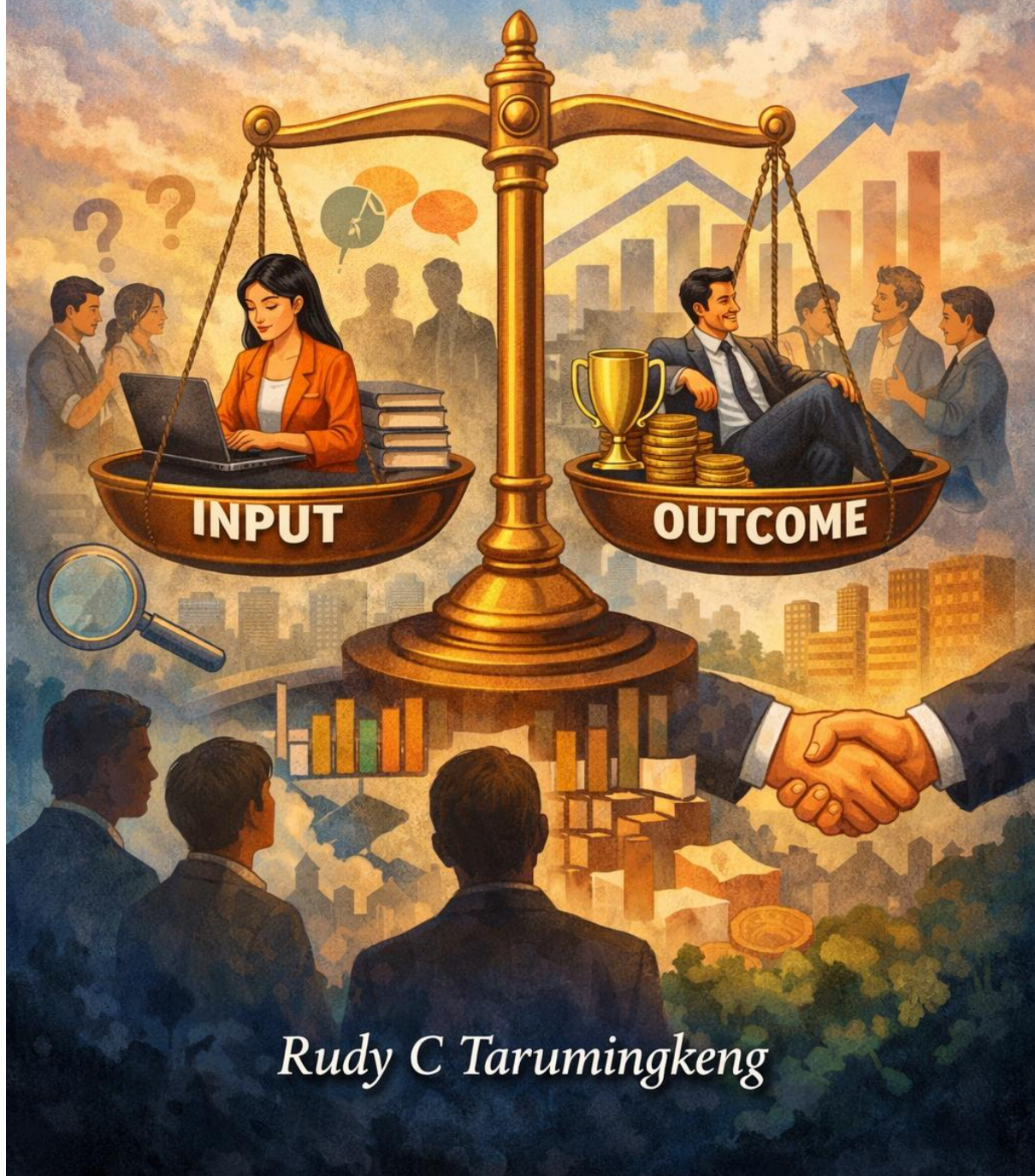


Teori Keadilan

(Equity Theory)



Rudy C Tarumingkeng

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

Professor of Management NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University, Papua (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University, Jakarta (1991-2000)

Chairman, Board of Professors, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - BigData Analyst, Concurrently Chairman, Academic Senate, IBM-ASMI, Jakarta

RudyCT Academic Series

16 January 2026

ruduct75@gmail.com

EQUITY THEORY

1. Posisi Equity Theory dalam teori motivasi organisasi

Dalam rumpun **teori motivasi**, Equity Theory termasuk **process theory**: fokusnya bukan "apa yang memotivasi" (kebutuhan), melainkan **bagaimana** orang menilai situasi kerja lalu memutuskan untuk termotivasi atau tidak. Inti gagasannya:

karyawan menilai "adil atau tidak" dengan **membandingkan rasio** antara **kontribusi (inputs)** dan **imbalan (outcomes)** miliknya terhadap rasio orang lain (referent). ([EBSCO](#))

Dengan kata lain, motivasi di sini lahir dari **penilaian komparatif**: saya tidak hanya melihat gaji saya "besar/kecil", melainkan "masuk akal atau tidak" dibanding kontribusi saya **dan** dibanding orang lain yang saya anggap setara.

2. Konsep dasar: input, outcome, referent, dan "rasio ekuitas"

2.1 Inputs (kontribusi)

Input adalah segala sesuatu yang “dibawa” karyawan ke hubungan kerja, misalnya:

- waktu, energi, usaha
- kompetensi/keahlian, pengalaman, sertifikasi
- loyalitas, risiko kerja, beban emosional
- senioritas, tanggung jawab, kompleksitas tugas

Input itu bersifat **perseptual**: dua orang dengan beban kerja sama dapat “merasa” input-nya berbeda karena ada faktor konteks (misalnya tekanan target, konflik peran, atau jam kerja tak terlihat).

2.2 Outcomes (imbalan)

Outcome adalah segala sesuatu yang diterima sebagai balasan, misalnya:

- gaji, bonus, tunjangan, fasilitas
- promosi, kesempatan pelatihan, akses proyek strategis
- pengakuan, status, penghormatan, keamanan kerja

Outcomes juga **tidak selalu uang**. Di banyak organisasi akademik, misalnya, “kesempatan publikasi”, “akses hibah”, “kewenangan memimpin program”, atau “jadwal mengajar yang manusiawi” sering dipersepsi sebagai outcomes yang sangat bernilai.

2.3 Referent (pembanding)

Referent adalah “orang lain” atau kelompok pembanding: rekan satu tim, rekan seangkatan, pegawai di unit lain, bahkan teman di organisasi lain. Dalam era digital, referent juga bisa terbentuk dari:

- cerita di grup WhatsApp alumni, LinkedIn, komunitas profesi
- informasi gaji dari situs/portal (atau rumor internal)

Semakin mudah referent dibentuk, semakin sering proses keadilan "dipicu".

2.4 Rasio ekuitas

Karyawan membandingkan **rasio outcome/input** miliknya dengan rasio outcome/input referent. Jika sebanding, muncul persepsi **equity** (adil). Jika tidak, muncul **inequity** (ketidakadilan), yang menimbulkan ketegangan psikologis (distress) dan dorongan untuk memulihkan keseimbangan. ([EBSCO](#))

3. Jenis ketidakadilan: under-reward dan over-reward

Equity Theory membedakan dua bentuk ketidakadilan yang sama-sama "mengganggu", walau dampaknya bisa berbeda:

1. Under-reward inequity

Karyawan merasa *"saya memberi banyak, tetapi menerima lebih sedikit dibanding pembanding."*

Emosi yang sering muncul: marah, kecewa, sinis, merasa dimanfaatkan.

2. Over-reward inequity

Karyawan merasa *"saya menerima terlalu banyak dibanding kontribusi saya."*

Emosi yang mungkin muncul: rasa bersalah, canggung, atau ketakutan dicap "orang dalam".

Dalam praktik, under-reward lebih sering menjadi sumber konflik terbuka, sedangkan over-reward sering memunculkan perilaku kompensasi terselubung (misalnya bekerja berlebihan agar "layak").

4. Mekanisme psikologis: dari penilaian kognitif ke respon perilaku

Secara sederhana, prosesnya dapat dibaca sebagai alur berikut:

1. **Cues:** karyawan menangkap sinyal (pengumuman bonus, promosi, pembagian beban kerja, perlakuan atasan).
2. **Appraisal:** karyawan menghitung secara mental—sering tidak formal—“rasio saya vs rasio mereka”.
3. **Emotion/Distress:** bila timpang, muncul ketegangan emosi.
4. **Restoration:** karyawan memilih strategi memulihkan ekuitas.

Bagian “restoration” inilah yang paling manajerial, karena menjelaskan mengapa orang yang merasa tidak adil bisa berubah perilakunya.

5. Strategi pemulihan ekuitas (restoring equity)

Ketika inequity dirasakan, ada beberapa cara pemulihan—dan menariknya, tidak semua cara “rasional” bagi organisasi.

5.1 Mengubah input

Karyawan menurunkan atau menaikkan kontribusi.

- menurunkan: bekerja sekadarnya, mengurangi inisiatif, “quiet quitting”
- menaikkan: bekerja lebih keras agar rasio terasa seimbang (lebih mungkin pada over-reward)

5.2 Mengubah outcome

Karyawan berusaha menaikkan imbalan:

- meminta kenaikan gaji, negosiasi ulang peran
- mencari pengakuan, meminta proyek strategis
- “mengambil” kompensasi informal (ini yang berbahaya): misalnya memperpanjang jam lembur, menggunakan fasilitas kantor untuk urusan pribadi, atau praktik tidak etis lain

5.3 Mengubah persepsi

Ini yang sering luput: karyawan mengubah *cara memaknai* input/outcome.

Contoh: ketika gaji tidak naik, karyawan meyakinkan diri bahwa “setidaknya tempat kerja ini aman” atau “yang penting saya punya waktu untuk keluarga”. Ini bisa meredakan distress, tetapi juga bisa menurunkan aspirasi kinerja.

5.4 Mengganti referent (pembanding)

Karyawan memilih pembanding baru.

Contoh: pegawai muda yang kecewa karena gaji “kecil” bisa menenangkan diri setelah membandingkan dengan teman lain yang menganggur. Tetapi jika pembandingnya pindah menjadi “teman startup yang gajinya 2–3 kali”, ketidakpuasan bisa melonjak.

5.5 Keluar dari situasi (exit)

Jika inequity kronis dan tidak ada harapan perbaikan, karyawan memilih:

- pindah unit, pindah atasan
- resign, atau “turnover intention” meningkat

Dalam riset perilaku organisasi, strategi exit sering menjadi konsekuensi akhir ketika pemulihan lain gagal.

6. Equity Theory dan evolusinya menjadi konsep “Organizational Justice”

Equity Theory terutama membahas **keadilan distributif** (adil tidaknya pembagian outcome dibanding input). Dalam perkembangan ilmu organisasi, perhatian meluas: bukan hanya “hasilnya adil”, tetapi **proses** dan **perlakuan** juga harus adil. Perkembangan inilah yang melahirkan kajian besar **organizational justice**.

Salah satu ringkasan yang eksplisit menyatakan akar ini: konsep keadilan organisasional berkembang dari kerangka equity theory, dan

perbandingan sosial dapat memicu sikap negatif, disengagement, serta enggan “extra mile.” ([SA Journal of Industrial Psychology](#))

6.1 Empat dimensi organizational justice (Colquitt)

Colquitt memvalidasi bahwa keadilan organisasional paling tepat dipahami sebagai **empat dimensi**:

distributive, procedural, interpersonal, informational justice.

- **Distributive justice**: adil tidaknya hasil (gaji, bonus, promosi).
- **Procedural justice**: adil tidaknya prosedur pengambilan keputusan (konsisten, bebas bias, ada kesempatan menyampaikan suara/voice).
- **Interpersonal justice**: adil tidaknya perlakuan interpersonal (sopan, bermartabat, tidak merendahkan).
- **Informational justice**: adil tidaknya kualitas penjelasan/informasi (transparan, jujur, memadai).

Implikasi penting: organisasi bisa saja “adil secara angka”, tetapi tetap dianggap tidak adil bila prosesnya gelap atau perlakuan atasan merendahkan.

7.1 Era transparansi dan “komparasi tanpa batas”

Dulu referent terutama rekan sekantor. Kini, komparasi meluas karena:

- informasi gaji lebih mudah tersebar
- mobilitas kerja tinggi
- identitas profesional terhubung digital

Akibatnya, standar “adil” menjadi lebih dinamis, dan organisasi perlu mengelola narasi kompensasi dengan lebih cermat.

7.2 Kerja hibrida dan ketimpangan “yang tak terlihat”

Dalam kerja hybrid/remote, input sering tidak terlihat (misalnya beban mental, beban koordinasi). Inequity muncul ketika:

- pekerja onsite merasa “lebih berat” karena hadir fisik, tetapi kompensasi sama
- pekerja remote merasa “diperlakukan anak tiri” karena promosi lebih sering jatuh ke yang sering terlihat di kantor

Di sini, problem equity bukan semata uang, tetapi *visibility*, akses informasi, dan peluang karier (outcomes non-finansial).

7.3 Algorithmic management (penilaian oleh sistem)

Banyak organisasi memakai sistem KPI/OKR, rating otomatis, atau dashboard produktivitas. Equity menjadi sensitif karena:

- karyawan menilai sistem “bias” atau tidak paham konteks kerja
- prosedur koreksi sulit (procedural justice rendah)
- alasan keputusan tidak dijelaskan (informational justice rendah)

Secara praktis: bila perusahaan digital ingin mempertahankan talenta, ia harus memperkuat procedural + informational justice, bukan hanya “angka KPI”.

8. Narasi kasus 1: “Bonus tim penjualan yang memecah solidaritas”

Sebuah perusahaan distribusi FMCG menetapkan bonus berdasarkan omzet individu. Dua sales yang wilayahnya berbeda memperoleh hasil berbeda: Sales A di wilayah “pasar matang” mudah mencapai target; Sales B di wilayah baru harus membangun kanal dari nol.

Pada akhir kuartal, Sales A mendapat bonus tinggi. Secara angka, perusahaan merasa adil: “yang jual lebih banyak mendapat lebih banyak.” Namun Sales B merasakan **under-reward inequity** karena input-nya (jam kerja, risiko, negosiasi, tekanan) jauh lebih berat.

Mulailah muncul pemulihan ekuitas:

- Sales B menurunkan input: tidak lagi mengejar prospek sulit, hanya “rawat” pelanggan yang mudah
- Sales B mengubah persepsi: “percuma berprestasi, sistemnya tidak paham kerja lapangan”
- ia mengganti referent: membandingkan dengan teman di perusahaan pesaing yang memberi tunjangan wilayah baru
- akhirnya ia exit: mengundurkan diri

Pelajaran manajerialnya: ketidakadilan sering bukan karena “bonus besar”, tetapi karena **definisi input** dan **validitas prosedur** tidak diakui. Cara memperbaiki bukan sekadar menaikkan bonus, melainkan mendesain skema yang mengakui “kesulitan wilayah” sebagai input yang sah.

9. Narasi kasus 2: “Promosi akademik dan rasa adil yang retak”

Di sebuah institusi pendidikan tinggi, promosi jabatan struktural jatuh pada dosen yang dekat dengan pimpinan, sementara dosen lain yang publikasinya banyak tetap di posisi lama. Secara formal, pimpinan menyebut: “dia punya kemampuan koordinasi.”

Muncul persepsi inequity karena:

- **outcome** (jabatan, akses jejaring) tidak sebanding dengan **input** (publikasi, reputasi ilmiah)
- **procedural justice** rendah: kriteria promosi tidak transparan
- **informational justice** rendah: tidak ada penjelasan memadai
- **interpersonal justice** rendah: sebagian dosen merasa suaranya diremehkan

Respon pemulihan ekuitas yang sering terjadi di lingkungan akademik:

- menurunkan input organisasi: enggan terlibat kepanitiaan, menolak tugas tambahan

- mengalihkan input ke luar: fokus proyek eksternal, konsultan, kolaborasi lintas kampus
- membentuk referent baru: "di kampus lain, promosi lebih berbasis merit"

Pelajaran manajerial: di organisasi berbasis pengetahuan, "keadilan prosedural dan informasi" sering lebih menentukan motivasi daripada kenaikan finansial kecil.

10. Narasi kasus 3: "Pabrik, lembur, dan rumor 'anak emas'"

Di pabrik komponen otomotif, operator line melihat rekan tertentu sering mendapat jadwal lembur "basah", sementara yang lain jarang. Manajemen beralasan: "dia lebih terampil."

Namun di lantai produksi, interpretasi berbeda: "itu anak emas supervisor." Ketika rumor menyebar, terjadilah:

- penurunan input kolektif: kerja melambat, kualitas turun
- meningkatnya konflik horizontal
- sabotase kecil-kecilan (misalnya abai pada prosedur)

Di kasus ini, masalah bukan semata distribusi lembur, tetapi **interpersonal justice** (perlakuan supervisor) dan **informational justice** (alasan penetapan lembur). Seandainya perusahaan membuat kriteria lembur transparan—misalnya rotasi, matriks kompetensi, dan mekanisme banding—persepsi equity bisa dipulihkan tanpa biaya besar.

11. Implikasi praktis Equity Theory untuk desain SDM

11.1 Kompensasi dan benefit

- pastikan struktur gaji punya logika "input–outcome" yang dapat dijelaskan

- audit “ketimpangan yang tak terlihat” (akses pelatihan, proyek, peluang karier)
- kelola pay transparency dengan narasi yang matang

11.2 Penilaian kinerja

Jika organisasi memakai KPI/OKR, Equity Theory mengingatkan: orang tidak hanya menilai “skor”, tetapi **keadilan proses** penilaiannya.

Kerangka organizational justice membantu: 4 dimensi keadilan perlu dijaga, bukan hanya distributif.

11.3 Kepemimpinan lini (supervisor effect)

Pemimpin lini sering menjadi “wajah keadilan.” Bahkan bila kebijakan pusat sudah adil, gaya komunikasi pemimpin yang merendahkan dapat merusak interpersonal justice, memicu distress, lalu memicu pemulihan ekuitas melalui penurunan kinerja.

11.4 Manajemen perubahan

Dalam perubahan organisasi (restrukturisasi, digitalisasi), ketidakpastian meningkatkan komparasi sosial. Equity Theory relevan untuk mengelola resistensi: jelaskan alasan, libatkan voice, dan perlakukan karyawan bermartabat—karena injustice memperkuat disengagement. ([SA Journal of Industrial Psychology](#))

12. Operasionalisasi untuk penelitian (ringkas tetapi siap pakai)

Jika Bapak ingin meneliti Equity Theory (atau organizational justice sebagai turunan modernnya), pendekatan umum:

1. **Variabel persepsi keadilan:** gunakan dimensi distributive–procedural–interpersonal–informational (Colquitt).
2. **Outcome perilaku/sikap:** kepuasan kerja, komitmen, OCB, turnover intention, work engagement, performance.

3. **Moderator** yang sering dipakai: equity sensitivity, tenure, budaya organisasi, trust pada pimpinan.
 4. **Metode**: survei kuantitatif (SEM/PLS), atau mixed-method (wawancara untuk menangkap definisi input/outcome yang “hidup” di lapangan).
-

13. Keterbatasan Equity Theory (agar pengajaran makin kritis)

1. **Persepsi sangat subjektif**: dua orang bisa menilai input/outcome berbeda.
 2. **Referent tidak stabil**: pembandingan berubah-ubah, terutama era digital.
 3. **Tidak semua orang mencari equity yang sama**: ada yang lebih peka terhadap ketimpangan, ada yang toleran.
 4. **Dimensi proses dan relasi** sering lebih dominan daripada distribusi angka—karena itu literatur bergeser ke organizational justice.
-

14. Kesimpulan: mengapa teori ini tetap kuat di 2024

Equity Theory bertahan karena ia menjelaskan hal yang sangat manusiawi dalam organisasi: **rasa adil adalah kompas motivasi**. Orang bisa menerima kerja keras, target tinggi, bahkan keterbatasan sumber daya—asal mereka merasa:

- kontribusinya diakui,
- imbalan dan peluangnya masuk akal,
- proses keputusan transparan dan konsisten,
- komunikasi dan perlakuan menjaga martabat.

Ketika itu runtuh, organisasi sering melihat gejala: kinerja turun, konflik meningkat, komitmen melemah, dan talenta pergi—bukan semata karena “gaji kecil”, tetapi karena **rasio input–outcome terasa timpang** dan **keadilan prosedural/relasional rapuh**. ([SA Journal of Industrial Psychology](#))

Referensi kunci (yang dapat diverifikasi dari web)

- Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice* (distributive, procedural, interpersonal, informational).
 - SA Journal of Industrial Psychology (2023). Penjelasan bahwa organizational justice berkembang dari equity theory dan dampak perbandingan sosial pada sikap kerja. ([SA Journal of Industrial Psychology](#))
 - EBSCO Research Starters. Ringkasan Equity Theory: dikembangkan Adams (1963), fokus pada keseimbangan input–output dan persepsi fairness. ([EBSCO](#))
 - TheoryHub (Newcastle University). Ringkasan konsep Equity Theory sebagai persepsi fairness dalam relasi pertukaran sosial. ([TheoryHub](#))
 - (Tambahan ringkasan) Rudy C Tarumingkeng (2025), *Adams' Equity Theory* (format rasio dan reaksi inequity). ([rudymt.com](#))
-

Berikut **Refleksi dan Diskusi** (gaya akademik-naratif) tentang **Equity Theory (Teori Keadilan/Ekuitas)**—dirancang agar bisa langsung dipakai sebagai bahan ajar, penutup artikel, atau materi kelas.

A. Refleksi Konseptual: Mengapa “Rasa Adil” Lebih Kuat daripada “Angka”

Equity Theory mengajarkan bahwa motivasi tidak semata dipicu oleh besar-kecilnya gaji, tetapi oleh **rasa adil** yang terbentuk dari *perbandingan sosial*: “Apakah imbalan yang saya terima sepadan dengan kontribusi saya, dibanding orang lain?”

Di titik ini, ada refleksi penting:

1. **Keadilan adalah pengalaman psikologis, bukan sekadar kebijakan HR.**

Organisasi sering menganggap kebijakan kompensasi “sudah benar”, tetapi karyawan menilai “benar itu adil atau tidak” berdasarkan cerita, pembandingan, dan pengalaman sehari-hari. Kebijakan bisa tampak elegan di dokumen, tetapi gagal di lapangan karena persepsi.

2. **Keadilan bersifat relasional.**

Rasa adil lahir dalam relasi: relasi karyawan dengan organisasi, dengan atasan, dan dengan rekan kerja. Karena itu, dua orang dengan paket gaji sama bisa punya persepsi keadilan berbeda—tergantung apakah ia merasa dihargai, diberi akses peluang, dan diperlakukan bermartabat.

3. **“Input” dan “outcome” sering tidak simetris—terutama input yang tak terlihat.**

Banyak input tidak tercatat: beban emosional melayani pelanggan marah, jam koordinasi lintas unit, stres akibat target ambigu, atau beban kerja “tidak terlihat” seperti menjadi penengah konflik. Ketika input tak terlihat, outcome mudah dipersepsi tidak sepadan.

4. **Equity berbeda dari equality.**

Equality = semua dapat sama.

Equity = yang kontribusinya berbeda bisa mendapat outcome berbeda *secara dapat diterima*—dengan alasan yang dipahami dan proses yang dipercaya.

Di sinilah tantangan manajerial: menjelaskan perbedaan secara transparan tanpa merusak kohesi tim.

B. Refleksi Praktis: “Pemulihan Keadilan” Tidak Selalu Produktif

Saat karyawan merasa *inequity*, mereka terdorong memulihkan keseimbangan. Di sinilah organisasi sering “kaget”, karena pemulihan tidak selalu berbentuk permintaan kenaikan gaji. Banyak yang memilih strategi diam-diam:

- **Menurunkan input:** bekerja sekadarnya, menahan ide, memperlambat respon.
- **Mengubah persepsi:** “Saya tidak akan lagi memberikan hati.”
- **Mengganti referent:** membandingkan dengan perusahaan lain dan merasa makin dirugikan.
- **Exit:** pindah unit atau resign.

Refleksi pentingnya: **ketidakadilan yang kecil tetapi kronis** sering lebih merusak daripada ketidakadilan besar yang segera diselesaikan. Karena yang kronis menciptakan sinisme—dan sinisme menurunkan energi kolektif.

C. Refleksi Etis dan Budaya: Keadilan di Tengah Nilai Lokal

Dalam konteks Indonesia, persepsi fairness sering dipengaruhi oleh:

1. Budaya kolektivisme

Orang menilai adil bukan hanya untuk dirinya, tetapi juga untuk kelompok: “*Apakah tim kami diperlakukan setara dengan tim lain?*”

2. Power distance (jarak kekuasaan)

Di budaya yang cenderung menghormati otoritas, sebagian orang tidak protes langsung. Ketidakadilan bisa “ditelan”—namun keluar dalam bentuk diam (withdrawal), gosip, atau apatis.

3. **Nilai kekeluargaan yang bisa menjadi pedang bermata dua**
Kekeluargaan memperkuat solidaritas, tetapi juga berisiko melahirkan persepsi “orang dalam”, nepotisme, atau favoritisme. Equity Theory membantu kita melihat: **bahaya terbesar favoritisme bukan hanya ketidakadilan aktual, melainkan persepsi bahwa sistem tidak bisa dipercaya.**
-

D. Narasi Dilema Kasus untuk Refleksi (3 mini-kasus)

Kasus 1: “Bintang muda vs senior setia”

Seorang karyawan muda berprestasi mendapat kenaikan cepat. Senior yang setia 10 tahun merasa under-reward. HR berkata: “ini meritokrasi.” Senior menjawab: “loyalitas tidak dihitung.”

Diskusi reflektif: apa definisi “input” yang diakui organisasi—kinerja saja, atau juga loyalitas dan stabilitas?

Kasus 2: “Remote vs Onsite”

Pegawai onsite merasa lebih berat karena hadir fisik, menghadapi masalah operasional, dan risiko transportasi. Pegawai remote merasa “kurang terlihat” sehingga peluang promosi kecil.

Refleksi: apakah organisasi mengakui input yang berbeda (risiko fisik vs invisibility cost)? Outcome apa yang dianggap setara untuk mengompensasi?

Kasus 3: “Bonus tim yang memecah tim”

Bonus individu didesain untuk mendorong kompetisi sehat, tetapi tim menjadi saling menutup informasi, saling menyalahkan, dan kolaborasi turun.

Refleksi: ketika outcome individual menggerus outcome kolektif, apakah sistem itu masih “adil” bagi organisasi?

E. Diskusi Kelas: Pertanyaan Kritis (bisa untuk FGD/kelas/pelatihan)

1) Pertanyaan diagnosis (membaca realitas)

1. Dalam organisasi Anda, **apa saja input yang benar-benar dihitung**? Apa yang tidak dihitung tetapi menyita energi besar?
2. Outcome apa yang paling “menggerakkan emosi”: uang, pengakuan, akses proyek, fleksibilitas, atau peluang belajar?
3. Siapa “referent” utama karyawan saat ini: rekan internal, alumni, atau standar industri (LinkedIn/komunitas)?

2) Pertanyaan evaluasi kebijakan (HR & manajerial)

4. Kebijakan kompensasi/penilaian kita lebih menekankan **equity** atau **equality**? Kapan masing-masing lebih tepat?
5. Apakah prosedur pengambilan keputusan promosi/bonus memberi ruang **voice** (kesempatan menyampaikan alasan dan data)?
6. Jika terjadi protes ketidakadilan, apakah organisasi punya mekanisme banding yang dipercaya?

3) Pertanyaan etika dan kepemimpinan

7. Bagaimana membedakan “kedekatan karena kerja intens” vs “favoritisme”? Batas etisnya di mana?
8. Apakah organisasi berani mengaudit “ketidakadilan kecil” seperti pembagian lembur, jadwal, akses pelatihan, dan informasi?

4) Pertanyaan masa depan (AI, data, transparansi)

9. Jika penilaian kinerja makin berbasis algoritme/KPI digital, bagaimana memastikan sistem tidak mematikan konteks?
10. Dalam era keterbukaan gaji (pay transparency), strategi komunikasi apa yang menjaga keadilan tanpa membocorkan hal sensitif?

5) Pertanyaan refleksi personal (untuk mahasiswa)

11. Anda tipe yang sensitif terhadap inequity atau toleran? Apa pengalaman hidup yang membentuknya?
12. Ketika merasa tidak adil, Anda cenderung memilih strategi apa: negosiasi, diam, menurunkan usaha, atau mencari tempat baru?

F. “Ruang Debat” yang Produktif: Equity vs Need vs Equality

Agar diskusi kaya, ajak peserta membedakan tiga prinsip:

- **Equity (ekuitas):** imbalan berdasarkan kontribusi.
- **Equality (kesetaraan):** imbalan sama rata.
- **Need (kebutuhan):** imbalan berdasarkan kebutuhan (misalnya kondisi keluarga, kesehatan, dsb.).

Pertanyaan debat:

Dalam organisasi modern, kapan “need” layak masuk kebijakan (misalnya tunjangan kesehatan keluarga, fleksibilitas bagi caregiver), tanpa merusak equity?

Di sinilah diskusi menjadi matang: keadilan organisasi sering merupakan **kompromi antara tiga prinsip**, bukan satu prinsip tunggal.

G. Latihan Aplikatif: “Equity Audit Mini” (praktik 30–45 menit)

Langkah 1: Pemetaan input-outcome

- Minta peserta menulis 5 input terbesar yang mereka berikan.
- Lalu tulis 5 outcome utama yang mereka terima.

Langkah 2: Identifikasi referent

- Siapa pembanding yang paling memengaruhi emosi mereka?

Langkah 3: Temukan gap

- Di mana rasio terasa timpang? Apakah karena outcome kurang, input tidak diakui, atau referent yang terlalu jauh?

Langkah 4: Intervensi realistis

- Intervensi level individu: negosiasi peran, minta feedback, dokumentasi kontribusi.
- Intervensi level manajer: klarifikasi kriteria, rotasi peluang, pengakuan publik, coaching.
- Intervensi level sistem: revisi KPI, transparansi prosedur, mekanisme banding, audit bias.

Hasil latihan biasanya membuka wawasan: banyak masalah “gaji” ternyata masalah **pengakuan, peluang, dan proses**.

H. Penutup Reflektif: Pesan untuk Pimpinan dan Organisasi

Equity Theory menyampaikan pesan sederhana namun keras:

ketidakadilan tidak selalu membuat orang marah; sering membuat orang “padam.”

Organisasi yang berbahaya bukan yang penuh konflik terbuka, tetapi yang tenang namun karyawannya kehilangan energi, ide, dan rasa memiliki.

Karena itu, manajer yang matang bukan hanya “pembuat keputusan”, melainkan **penjaga rasa adil**—melalui:

1. mengakui input yang nyata dan yang tak terlihat,
 2. mendesain outcome yang sepadan dan bermakna,
 3. memastikan proses dapat dipahami dan dipercaya,
 4. menjaga martabat manusia dalam interaksi sehari-hari.
-

Berikut **Glosarium** (istilah kunci) untuk **Equity Theory / Teori Keadilan (Ekuitas)** dalam konteks manajemen, SDM, dan perilaku organisasi.

Glosarium Equity Theory

Adams' Equity Theory (Teori Ekuitas Adams)

Teori motivasi yang menyatakan bahwa individu menilai keadilan hubungan kerja dengan membandingkan rasio *outcome* terhadap *input* miliknya dengan rasio orang lain (referent).

Comparison Other (Orang Pembanding)

Pihak yang dijadikan acuan untuk membandingkan tingkat keadilan, bisa rekan kerja, kelompok lain, atau standar industri.

Distributive Justice (Keadilan Distributif)

Persepsi adil tidaknya pembagian hasil/imbalan (gaji, bonus, promosi, fasilitas) dibanding kontribusi.

Distress (Ketegangan Psikologis)

Rasa tidak nyaman (emosi negatif, frustrasi) yang muncul ketika individu merasakan ketidakadilan.

Equity (Ekuitas/Keadilan Ekuitas)

Kondisi ketika individu menilai rasio *outcome/input* miliknya sebanding dengan rasio pihak pembanding.

Equity Sensitivity (Sensitivitas Ekuitas)

Perbedaan individual dalam tingkat kepekaan terhadap keadilan; ada yang sangat sensitif pada ketimpangan, ada yang lebih toleran.

Equality (Kesetaraan)

Prinsip pembagian imbalan secara sama rata, tanpa membedakan kontribusi; berbeda dengan equity.

Exit (Keluar dari Situasi)

Respons pemulihan ketidakadilan berupa pindah unit, resign, atau menarik diri dari hubungan kerja.

Inputs (Masukan/Kontribusi)

Segala bentuk kontribusi yang diberikan pekerja ke organisasi: usaha, waktu, kompetensi, pengalaman, risiko kerja, tanggung jawab, loyalitas.

Instrumental Outcomes (Outcome Instrumental)

Imbalan yang bersifat material dan langsung: gaji, tunjangan, bonus, fasilitas.

Informational Justice (Keadilan Informasional)

Persepsi adil tidaknya penjelasan/informasi yang diberikan manajemen: transparan, jujur, lengkap, dan tepat waktu.

Interpersonal Justice (Keadilan Interpersonal)

Persepsi adil tidaknya perlakuan atasan/organisasi dalam interaksi: sopan, menghargai martabat, tidak merendahkan.

Inequity (Ketidakadilan/Ketidakseimbangan Ekuitas)

Kondisi ketika rasio *outcome/input* individu dinilai tidak sebanding dengan pembandingan.

Under-reward Inequity (Ketidakadilan karena Kurang Imbalan)

Persepsi bahwa seseorang menerima outcome lebih kecil dibanding kontribusi (atau dibanding pembandingan).

Over-reward Inequity (Ketidakadilan karena Kelebihan Imbalan)

Persepsi bahwa seseorang menerima outcome terlalu besar dibanding kontribusi (bisa memunculkan rasa bersalah atau tekanan sosial).

Outcomes (Hasil/Imbalan)

Segala balasan yang diterima pekerja: gaji, bonus, promosi, pengakuan, peluang pelatihan, status, keamanan kerja.

Perceived Fairness (Keadilan yang Dipersepsikan)

Penilaian subjektif individu tentang adil tidaknya kondisi kerja; bisa berbeda dari "keadilan formal" menurut kebijakan perusahaan.

Procedural Justice (Keadilan Prosedural)

Persepsi adil tidaknya prosedur pengambilan keputusan: konsisten, bebas bias, dapat dikoreksi, dan memberi ruang *voice*.

Psychological Contract (Kontrak Psikologis)

Harapan tak tertulis antara karyawan dan organisasi tentang apa yang "seharusnya" diberikan masing-masing pihak; pelanggaran sering memicu rasa tidak adil.

Referent (Rujukan Pembanding)

Orang/kelompok/standar yang dijadikan pembanding dalam menilai ekuitas, misalnya "rekan satu jabatan", "teman di perusahaan lain", atau "standar industri".

Restoring Equity (Pemulihan Ekuitas)

Upaya individu untuk mengurangi rasa ketidakadilan, misalnya mengubah input, menuntut outcome, mengubah persepsi, mengganti pembanding, atau exit.

Social Comparison (Perbandingan Sosial)

Proses membandingkan diri dengan orang lain untuk menilai posisi, pencapaian, atau keadilan.

Voice (Suara/Partisipasi dalam Proses)

Kesempatan bagi individu untuk menyampaikan pandangan atau keberatan dalam proses keputusan; penting bagi procedural justice.

Withdrawal (Penarikan Diri)

Respons pasif terhadap ketidakadilan seperti menurunkan usaha, menghindari keterlibatan, absen, atau "bekerja minimal".

Work Engagement (Keterikatan Kerja)

Kondisi psikologis positif (vigor, dedication, absorption) yang cenderung naik ketika keadilan dirasakan baik.

ChatGPT 5.2 Thinking. [Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6969ccd7-be70-8320-a5e0-cad01abdf39d)'s account. Accessed 16 Januari 2026. <https://chatgpt.com/c/6969ccd7-be70-8320-a5e0-cad01abdf39d>