

APA ITU EQUITY THEORY?

Memahami keadilan, motivasi, perbandingan sosial, dan tata kelola



Equity Theory

menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh persepsi keadilan ketika rasio kontribusi dan imbalan dibandingkan dengan pihak pembanding.



INPUTS

- Waktu (Time)
- Usaha (Effort)
- Kompetensi (Competence)
- Pengalaman (Experience)
- Loyalitas (Loyalty)
- Risiko (Risk)

REFERENT

- Rekan kerja (Colleague)
- Profesi (Profession)
- Organisasi lain (Other organization)
- Diri sendiri (Self)

TERASA SEIMBANG (FAIR)
Motivasi meningkat, kinerja optimal

PERSEPSI KEADILAN
Membandingkan rasio input-outcome

TERASA TIDAK SEIMBANG (UNFAIR)
Motivasi menurun, terjadi respons



MODEL INTI

- Input:** waktu, usaha, kompetensi, pengalaman, loyalitas, risiko
- Outcome:** gaji, bonus, pengakuan, promosi, keamanan, fleksibilitas, makna
- Referent:** rekan kerja, profesi, organisasi lain, diri sendiri
- Equity:** rasio input-outcome terasa seimbang



BENTUK KETIDAKADILAN



Under-reward inequity — merasa menerima terlalu sedikit



Over-reward inequity — merasa menerima terlalu banyak



Equity — pertukaran dipersepsikan seimbang



4 DIMENSI KEADILAN ORGANISASI



Distributif — apakah hasilnya adil?



Prosedural — apakah prosesnya adil?



Interaksional — apakah saya diperlakukan dengan hormat?



Informasional — apakah penjelasan jujur dan memadai?



RESPONS TERHADAP KETIDAKADILAN

- Menurunkan usaha
- Mengubah tuntutan atau imbalan
- Mengubah persepsi atau referent
- Menuntut penjelasan dan koreksi
- Pindah unit atau meninggalkan organisasi



PENERAPAN MANAJEMEN



Kompensasi & benefit



Evaluasi kinerja



Promosi & karier



Pembagian beban kerja



Kepemimpinan & komunikasi



Keragaman, kesetaraan, dan inklusi



RELEVANSI DI INDONESIA



Perusahaan & BUMN



Bisnis keluarga



Sektor publik



Perguruan tinggi



Rumah sakit



UMKM & gig economy



EQUITY THEORY DI ERA AI

- Transparansi data dan kriteria
- Explainability keputusan
- Audit bias dan dampak kelompok
- Human oversight
- Hak koreksi dan banding
- Perlindungan privasi dan keamanan



Otomatisasi tidak boleh mengubah ketidakadilan tersembunyi menjadi keputusan berskala besar.



PRINSIP PRAKTIS



Ukur kontribusi secara proporsional



Jelaskan alasan perbedaan outcome



Pastikan proses konsisten dan dapat diajukan banding



Periksa dampak pada kelompok berbeda



Bangun dialog, bukan sekadar dashboard



Keadilan bukan selalu hasil yang sama; keadilan adalah hasil dan proses yang dapat dijelaskan, konsisten, bermartabat, dan relevan dengan kontribusi serta kebutuhan.



Oleh: Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD



www.rudycet.com/cv.pdf



AI - Data analyst | IBM - ASMI

Equity Theory

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

AI – Data analyst, IBM – ASMI

[RudyCT Academic Series](#)

Abstrak

Equity Theory atau teori keadilan menjelaskan bagaimana individu menilai kewajaran hubungan pertukaran dengan membandingkan rasio input dan output dirinya dengan rasio orang atau kelompok pembanding. Input dapat berupa pendidikan, pengalaman, waktu, usaha, loyalitas, risiko, dan kompetensi; output dapat berupa gaji, pengakuan, promosi, keamanan kerja, fleksibilitas, kesempatan belajar, serta status. Ketika rasio dipersepsikan tidak seimbang, timbul ketegangan psikologis yang mendorong individu memulihkan keadilan melalui perubahan usaha, tuntutan kompensasi, perubahan persepsi, pergantian pembanding, atau keluar dari hubungan. Artikel ini membahas akar pemikiran J. Stacy Adams, konsep rasio input–output, referent comparison, underpayment dan overpayment inequity, keadilan distributif, prosedural, interaksional, informasional, dan organisasional. Pembahasan diperluas ke manajemen kinerja, kompensasi, promosi, kerja tim, pendidikan tinggi, rumah sakit, sektor publik, keberagaman, kerja hibrida, platform digital, dan pengambilan keputusan berbasis AI. Argumen utama artikel ialah bahwa keadilan merupakan persepsi relasional dan kontekstual, bukan sekadar kesamaan nominal. Organisasi yang ingin membangun kinerja berkelanjutan perlu menjelaskan dasar keputusan, melibatkan pihak terdampak, memastikan konsistensi prosedur, menyediakan mekanisme keberatan, dan memperhatikan perbedaan kebutuhan. Dalam era data dan AI, kesetaraan hasil tidak cukup; diperlukan fairness algoritmik, audit bias, transparansi, dan akuntabilitas manusia.

Kata Kunci

Equity Theory; keadilan organisasional; input–output; keadilan distributif; keadilan prosedural; kompensasi; fairness; artificial intelligence.

1. Pendahuluan

Di tempat kerja, manusia tidak hanya bertanya “berapa yang saya terima?”, tetapi juga “apakah yang saya terima sepadan dengan kontribusi saya dan adil dibandingkan orang lain?”. Pertanyaan tersebut muncul ketika seorang pegawai membandingkan gajinya dengan rekan yang memiliki tanggung jawab serupa, ketika dosen menilai beban mengajar dan penghargaan akademik, atau ketika tenaga kesehatan membandingkan risiko kerja dengan dukungan organisasi. Persepsi keadilan memengaruhi motivasi, komitmen, kepuasan, kepercayaan, perilaku kewargaan, dan keinginan untuk bertahan.

Equity Theory memberi kerangka untuk memahami mengapa perbedaan perlakuan kadang diterima sebagai wajar dan kadang dianggap tidak adil. Keadilan tidak selalu berarti setiap orang menerima jumlah yang sama. Dalam banyak situasi, kewajaran dinilai dengan membandingkan kontribusi, kebutuhan, tanggung jawab, risiko, dan aturan yang berlaku.

2. Akar Pemikiran dan Perkembangan

Teori ini terutama dikembangkan oleh J. Stacy Adams pada dekade 1960-an dan berakar pada teori pertukaran sosial serta disonansi kognitif. Adams menjelaskan bahwa individu membentuk rasio antara outcome yang diterima dan input yang diberikan, lalu membandingkannya dengan rasio pihak referensi. Jika rasio dianggap seimbang, hubungan dipersepsikan equitable. Jika tidak, muncul inequity dan ketegangan.

Perkembangan penelitian kemudian menunjukkan bahwa keadilan memiliki beberapa dimensi. Distributive justice menyangkut hasil; procedural justice menyangkut proses; interactional justice menyangkut cara seseorang diperlakukan; informational justice menyangkut kecukupan penjelasan. Organizational justice mengintegrasikan dimensi tersebut dalam pengalaman anggota organisasi.

3. Input, Output, dan Rasio Keadilan

Input adalah segala sesuatu yang dipersepsikan diberikan individu kepada hubungan pertukaran. Pendidikan, masa kerja, usaha, kinerja, kreativitas, loyalitas, tanggung jawab, fleksibilitas, dan risiko dapat menjadi input. Output mencakup imbalan material maupun nonmaterial: upah, bonus, promosi, pengakuan, otonomi, status, keamanan, kesempatan, dan kualitas hubungan kerja.

Rasio input–output bersifat subjektif. Dua pegawai dengan gaji sama dapat menilai keadilan secara berbeda karena mereka menilai kontribusi, beban, dan pembandingan secara berbeda. Karena itu, manajemen perlu membedakan keadilan objektif dari keadilan yang dipersepsikan, tanpa menganggap persepsi sebagai sesuatu yang irasional atau tidak penting.

4. Referent Comparison

Referent adalah pihak yang digunakan sebagai pembandingan. Ia dapat berupa rekan satu unit, pegawai pada jabatan lain, pengalaman masa lalu, standar profesi, organisasi pesaing, atau gambaran diri yang dianggap pantas. Pemilihan referent dipengaruhi kedekatan sosial, akses informasi, status, dan relevansi pekerjaan.

Perbandingan internal melihat posisi dalam organisasi; perbandingan eksternal melihat pasar kerja; perbandingan temporal membandingkan kondisi sekarang dengan masa lalu. Ketika organisasi membuka informasi gaji tanpa penjelasan struktur jabatan, perbandingan dapat meningkat tetapi belum tentu menghasilkan rasa adil. Transparansi perlu disertai logika yang dapat dipahami.

5. Underpayment dan Overpayment

Underpayment inequity terjadi ketika individu merasa menerima output yang terlalu kecil dibanding input atau dibanding rasio referent. Responsnya dapat berupa penurunan usaha, tuntutan kenaikan, perilaku kontra-produktif, pencarian pekerjaan lain, atau perubahan cara menilai kontribusi. Jika dibiarkan, underpayment merusak kepercayaan dan memperkuat sinisme.

Overpayment inequity muncul ketika individu merasa menerima lebih besar daripada yang sepadan. Sebagian orang mengalami ketidaknyamanan dan meningkatkan usaha, tetapi respons sangat dipengaruhi norma, jenis imbalan, dan seberapa kuat seseorang menerima prinsip keadilan. Tidak semua overpayment menghasilkan peningkatan kinerja; sebagian dapat dirasionalisasi atau dianggap sebagai hak.

6. Keadilan Distributif

Keadilan distributif menilai apakah hasil yang dibagikan wajar. Prinsip equality membagi sama rata, equity membagi berdasarkan kontribusi, dan need membagi berdasarkan kebutuhan. Organisasi sering mengalami konflik karena pihak berbeda menggunakan prinsip berbeda. Bonus penjualan mungkin memakai kontribusi, sedangkan bantuan kesehatan memakai kebutuhan.

Manajemen perlu menyatakan prinsip alokasi sejak awal. Dalam penilaian kinerja, indikator harus relevan dan berada dalam kendali penerima. Dalam restrukturisasi, kriteria harus mempertimbangkan masa kerja, kompetensi, kebutuhan organisasi, dan dampak sosial secara terbuka.

7. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menilai bagaimana keputusan dibuat. Prosedur dianggap lebih adil jika konsisten, bebas bias, akurat, dapat dikoreksi, mewakili suara pihak terdampak, dan sesuai etika. Bahkan hasil yang tidak menguntungkan dapat lebih mudah diterima bila prosesnya dipandang sah dan memberi kesempatan didengar.

Dalam organisasi, prosedur promosi, evaluasi, disiplin, dan pemutusan hubungan kerja perlu memiliki kriteria tertulis, bukti yang dapat diperiksa, panel yang kompeten, serta mekanisme banding. Prosedur tidak boleh menjadi formalitas yang menutupi keputusan yang sudah ditentukan.

8. Keadilan Interaksional dan Informasional

Keadilan interaksional menyangkut martabat dan penghormatan dalam komunikasi. Keputusan yang benar dapat tetap dipandang tidak adil jika disampaikan dengan penghinaan, ancaman, atau ketidakpedulian. Keadilan informasional menuntut penjelasan yang jujur, memadai, tepat waktu, dan relevan mengenai alasan keputusan.

Pemimpin perlu memahami bahwa komunikasi bukan tahap kosmetik setelah keputusan. Cara menyampaikan perubahan gaji, rotasi, penolakan promosi, atau penerapan teknologi memengaruhi apakah anggota melihat organisasi sebagai dapat dipercaya.

9. Kompensasi dan Total Rewards

Equity Theory sangat relevan untuk merancang kompensasi. Keadilan internal menilai kesepadanan antarjabatan di dalam organisasi; keadilan eksternal membandingkan dengan pasar; keadilan individual memperhatikan kontribusi; keadilan proses menilai bagaimana keputusan kompensasi dibuat.

Struktur gaji yang baik memerlukan analisis jabatan, evaluasi pekerjaan, rentang gaji, kriteria kenaikan, komunikasi, dan peninjauan berkala. Gaji bukan satu-satunya output. Fleksibilitas, pengembangan karier, penghargaan, keamanan, dan makna kerja juga membentuk rasio yang dirasakan.

10. Kinerja, Promosi, dan Karier

Evaluasi kinerja menjadi sumber inequity ketika indikator tidak jelas, target tidak realistis, penilai bias, atau kontribusi kolaboratif diabaikan. Pegawai dapat mengejar angka yang mudah dilihat dan mengabaikan kualitas. Karena itu, KPI perlu dipadukan dengan bukti hasil, perilaku, konteks, dan kontribusi tim.

Promosi juga memerlukan kejelasan mengenai kompetensi, pengalaman, kepemimpinan, dan integritas. Keputusan yang selalu diberikan kepada kelompok yang sama tanpa penjelasan dapat menimbulkan glass ceiling dan menurunkan motivasi kelompok lain.

11. Pendidikan Tinggi dan Rumah Sakit

Di perguruan tinggi, persepsi keadilan berkaitan dengan beban mengajar, akses penelitian, pengakuan, promosi, distribusi tugas administratif, dan penghargaan publikasi. Kesamaan jumlah tugas belum tentu adil jika kompleksitas, kualitas mahasiswa, atau tanggung jawab akademik berbeda.

Di rumah sakit, keadilan mencakup pembagian shift, risiko paparan, insentif layanan, kesempatan pelatihan, dan penghargaan atas kerja emosional. Perbandingan antarprofesi harus dilakukan hati-hati karena input dan tanggung jawab berbeda, tetapi transparansi prinsip tetap penting untuk mencegah konflik.

12. Sektor Publik dan Keadilan Sosial

Dalam sektor publik, equity tidak hanya menyangkut pegawai tetapi juga distribusi layanan kepada warga. Equality memberi layanan sama, sedangkan equity dapat menuntut dukungan lebih besar bagi wilayah atau kelompok yang menghadapi hambatan lebih berat. Kebijakan yang tampak sama dapat menghasilkan ketidakadilan bila titik awal kelompok berbeda.

Anggaran, bantuan sosial, akses pendidikan, layanan kesehatan, dan pembangunan infrastruktur perlu dinilai berdasarkan manfaat, kebutuhan, akses, dan dampak. Persepsi keadilan memperkuat legitimasi kebijakan; tanpa itu, program yang secara teknis baik dapat ditolak.

13. Keberagaman dan Inklusi

Perbedaan gender, usia, etnis, disabilitas, status kontrak, dan lokasi kerja memengaruhi input maupun output. Equity Theory membantu menjelaskan mengapa perlakuan identik dapat tidak adil ketika kebutuhan dan hambatan berbeda. Akomodasi yang wajar bukan favoritisme, melainkan upaya mencapai kesempatan yang substantif.

Audit kesenjangan upah, analisis promosi, akses pelatihan, dan survei pengalaman keadilan perlu dilakukan secara terpisah. Data agregat dapat menyembunyikan ketimpangan kelompok. Namun penggunaan data sensitif harus melindungi privasi dan mencegah stigmatisasi.

14. Kerja Hibrida dan Platform Digital

Kerja hibrida mengubah input dan output yang dipersepsikan. Pegawai onsite mungkin merasa menanggung biaya perjalanan dan visibilitas kerja, sedangkan pegawai remote merasa menghadapi isolasi dan keterbatasan promosi. Keadilan memerlukan standar hasil yang jelas, akses informasi setara, dan evaluasi berbasis kontribusi, bukan sekadar kehadiran fisik.

Pada platform digital, pekerja sering membandingkan rating, algoritma penugasan, komisi, dan sanksi. Ketika aturan berubah tanpa penjelasan atau banding, ketegangan meningkat. Platform perlu menyediakan transparansi, prosedur keberatan, dan penilaian dampak terhadap kelompok rentan.

15. Equity Theory dan Artificial Intelligence

AI dapat memperbaiki konsistensi keputusan, tetapi juga memproduksi ketidakadilan jika data historis mengandung bias atau variabel proksi merugikan kelompok tertentu. Keadilan algoritmik mencakup kesetaraan akses, kesetaraan perlakuan, akurasi, explainability, privasi, dan kesempatan mengajukan koreksi.

Organisasi harus menentukan siapa yang bertanggung jawab atas model, data, keputusan, dan dampak. Audit tidak cukup memeriksa akurasi rata-rata; perlu dianalisis error antar kelompok, dampak distribusional, serta apakah orang yang terdampak memahami dan dapat menggugat keputusan.

16. Pengukuran dan Metodologi

Penelitian Equity Theory dapat menggunakan survei persepsi, eksperimen vignette, wawancara, data kompensasi, analisis longitudinal, dan mixed methods. Instrumen perlu mengukur input, outcome, referent, rasio yang dirasakan, ketegangan, kepuasan, komitmen, niat keluar, dan perilaku.

Analisis kuantitatif dapat menguji pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap outcome, termasuk mediasi kepercayaan atau kepuasan dan moderasi status, budaya, atau orientasi keadilan. Peneliti harus menghindari klaim kausal dari data potong lintang semata.

17. Kritik dan Keterbatasan

Kritik utama ialah bahwa rasio input–output sulit diukur secara objektif dan manusia tidak selalu memilih pembanding yang relevan. Individu dapat menyesuaikan persepsi untuk mengurangi ketegangan, sehingga data yang dilaporkan dipengaruhi pembenaran diri. Selain itu, budaya kolektivistik dan individualistik dapat berbeda dalam memaknai equality, equity, dan need.

Equity Theory juga perlu dilengkapi teori organizational justice, social exchange, relative deprivation, stewardship, dan stakeholder. Keadilan tidak dapat diselesaikan hanya dengan formula. Ia membutuhkan dialog, institusi, kepemimpinan, dan perhatian pada sejarah relasi.

18. Kerangka Implementasi

Organisasi dapat memulai dengan memetakan siapa yang memberi input, siapa menerima output, siapa menjadi referent, dan bagaimana keputusan dikomunikasikan. Selanjutnya, lakukan audit kesenjangan, periksa konsistensi prosedur, sediakan kanal keberatan, serta jelaskan kriteria dan batasan data.

Keadilan harus dipantau sebagai pengalaman berkelanjutan. Survei pulse, forum dialog, review promosi, audit algoritma, dan evaluasi dampak dapat menjadi mekanisme pembelajaran. Pemimpin perlu merespons keluhan dengan bukti dan empati, bukan langsung menganggap keluhan sebagai resistensi.

19. Kesimpulan

Equity Theory menunjukkan bahwa motivasi dan hubungan kerja dipengaruhi penilaian mengenai kewajaran pertukaran. Individu membandingkan input dan output dirinya dengan referent, lalu merespons ketidakseimbangan secara kognitif, emosional, dan perilaku. Keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan informasional saling memperkuat.

Organisasi yang adil bukan organisasi tanpa perbedaan, melainkan organisasi yang mampu menjelaskan perbedaan secara sah, konsisten, proporsional, dan manusiawi. Pada era AI, prinsip yang sama berlaku

bagi sistem algoritmik: data, model, akses, hasil, penjelasan, dan mekanisme koreksi harus dipertanggungjawabkan.

Glossarium

Equity: kewajaran rasio input dan output dibandingkan pihak referensi.

Input: kontribusi yang diberikan dalam hubungan pertukaran.

Output: imbalan material dan nonmaterial yang diterima.

Referent: pihak atau standar yang dijadikan pembanding.

Underpayment inequity: persepsi menerima terlalu sedikit dibanding kontribusi atau pembanding.

Overpayment inequity: persepsi menerima terlalu banyak dibanding kontribusi atau pembanding.

Distributive justice: keadilan hasil atau alokasi.

Procedural justice: keadilan proses pengambilan keputusan.

Interactional justice: keadilan dalam perlakuan interpersonal.

Informational justice: keadilan dalam penjelasan dan komunikasi.

Algorithmic fairness: upaya memastikan sistem algoritmik tidak menghasilkan bias yang tidak dapat dibenarkan.

Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4302009585>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 27–55). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 196–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. Yale University Press.