

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Keadilan Organisasi**

Teori Keadilan ( *Equity Theory* ) yang dikemukakan oleh Stacy Adams menjelaskan bahwa manusia atau person di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungan dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil (outcomes) yang diperoleh. Mereka membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain di luar organisasi dimana ia bekerja. Bila persepsi seseorang menganggap bahwa imbalan atau hasil yang ia peroleh tidak sesuai dengan usahanya atau input yang ia berikan pada organisasi, maka mereka termotivasi untuk mengurangi hasil kerjanya. Semakin besar ketidaksesuaian (discrepancy) itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk menguranginya. Discrepancy terjadi karena adanya perbedaan persepsi diantara dua orang atau lebih tentang kaitan antara masukan dengan hasil yang diperolehnya. Dalam teori keadilan, input meliputi tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan, dan produktivitas. Sedangkan outcomes adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti gaji, promosi, penghargaan, prestasi, dan status (Tewal et al., 2017).

Keadilan organisasi berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap orang-orang dalam organisasi. Hal ini umumnya diukur dalam hal persepsi karyawan tentang perlakuan organisasi. Keadilan organisasi telah dikonseptualisasikan menjadi tiga jenis: keadilan distributif berkaitan dengan keadilan hasil yang diterima orang; keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan prosedur organisasi

formal yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan keadilan interaksional mengacu pada keadilan perlakuan yang diterima orang dari pembuat keputusan (Seok Kang et al., 2006).

Salah satu cara untuk meningkatkan keadilan organisasi adalah dengan menggunakan metode *Training Need Analysis* (TNA) dimana ada tiga jenis analisis yaitu

1. Task Analysis adalah analisa yang berfokus pada kebutuhan tugas yang dibebankan pada satu posisi tertentu. Tugas dan tanggung jawab pada posisi ini dianalisa untuk diketahui jenis ketrampilan apa yang dibutuhkan.
2. Person Analysis adalah analisa yang berfokus pada level kompetensi personil yang memegang posisi tertentu. Analisa ini ditujukan untuk mengetahui kekurangan dan area pengembangan yang dibutuhkan oleh personil tersebut.
3. Organizational Analysis adalah analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategis perusahaan dalam merespon dinamika bisnis masa depan.

#### 2.1.1 Keadilan Distributif

Keadilan distributif mencerminkan sejauh mana seorang individu merasakan hasil yang mereka terima adalah 'adil'. Dengan demikian, hasil berfungsi sebagai sumber informasi individu dan membentuk dasar untuk penilaian keadilan berikutnya, yang menjadi titik acuan untuk perilaku di masa depan (Kang, 2007). Menurut Colquitt, keadilan distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya mungkin berwujud (misalnya membayar) atau tidak terwujud (misalnya pujian).

Indikator-indikator untuk mengukur Keadilan Distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt yaitu:

1. Persamaan menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.
2. Kelayakan menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
3. Kontribusi menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
4. Kinerja menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima (Colquitt, 2001).

#### 2.1.2 Keadilan Prosedur

Keadilan Prosedural berkaitan dengan keadilan prosedur formal yang mengatur keputusan organisasi. Dalam jenis keadilan ini, fokusnya adalah pada proses pemberiannya. Keadilan prosedural penting bagi karyawan karena menawarkan beberapa kontrol atas proses dan hasil keputusan, sehingga meyakinkan mereka tentang kemungkinan keadilan hasil jangka panjang bagi mereka (Thibaut, 1975). Colquitt menyatakan bahwa terdapat enam aturan atau indikator dalam keadilan prosedur. Apabila setiap aturan tersebut dapat dipenuhi, maka prosedur dapat dikatakan adil. Berikut aturan-aturan yang dimaksud yaitu:

1. *Consistency Rule*. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2. *The Bias Suppression Rule*. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.
3. *The Accuracy Rule*. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan ak urat harus mendasarkan pada fakta.
4. *The Correctability Rule*. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkanya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.
5. *The Representativeness Rule*. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian Keadilan Prosedural, yaitu model kepentingan pribadi yang diajukan Thibaut and Walker dan model nilai-nilai kelompok yang dikemukakan Lind and Tyler.
6. *The Ethicality Rule*. Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil (Colquitt, 2001).

### 2.1.3 Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional berfokus pada interaksi interpersonal yang terlibat selama proses pemberian layanan (Philippe and Beatrice, 2007). Keadilan interaksional ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan interaksional lebih mengkhususkan pada sensitivitas sosial, seperti saat para pimpinan perusahaan memperlakukan pegawai dengan respek dan bermartabat (Al-Zu'bi, 2010).

## 2.2 Manfaat

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Manfaat adalah guna atau faedah, laba atau untung. Menurut Jogiyanto, persepsi manfaat adalah sejauh mana seseorang percaya bahwa dalam menggunakan suatu teknologi tertentu akan meningkatkan kinerja pekerjaannya. Menurut Davis, persepsi kebermanfaatan merupakan sebuah pandangan subjektif pengguna terhadap seberapa besar kemungkinan penggunaan sebuah sistem dapat meningkatkan kinerjanya (Davis, 2019). Hal tersebut dapat diartikan bahwa persepsi manfaat pelatihan merupakan suatu tingkat kepercayaan seseorang bahwa dengan mengikuti pelatihan akan meningkatkan performa pekerjaannya.

Untuk memaksimalkan manfaat dari pelatihan dan tepat sasaran maka perlu dilakukan pendekatan metode Training Need Analysis (TNA). Tujuan dari TNA adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan terkait pelatihan dimana merujuk pada persepsi defisiensi kinerja yang timbul manakala terdapat perbedaan

(gap) antara kinerja yang diharapkan dengan yang ada pada karyawan, dan juga bisa pada gap antara *skill* yang diharapkan dengan *skill* yang dimiliki oleh karyawan (Kristina, 2010).

### **2.3 Motivasi Pelatihan**

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Teori Motivasi kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of needs*) berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan hubungan (*need for affiliation*).

#### **2.2.1 Kebutuhan Pencapaian ( *need for achievement* )**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi, yaitu:

1. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berkompoten daripada sahabatnya.
2. Cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya.
3. Memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Mereka ingin tahu seberapa baik

mereka telah mengerjakannya, dan mereka sangat antusias untuk mendapatkan umpan balik, tidak peduli apakah hasilnya baik atau buruk.

Selain itu Mc Clelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting peranannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi mereka yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi. Orang yang memiliki kebutuhan pencapaian yang rendah tidak akan berprestasi baik tanpa insentif finansial. Namun demikian tidak berarti bahwa uang tidak penting bagi mereka yang memiliki kebutuhan pencapaian tinggi, jika mereka sukses maka mereka mencari imbalan ekonomi sebagai bukti dari keberhasilannya.

#### 2.2.2 Kebutuhan hubungan ( *need for affiliation* )

Kebutuhan hubungan, merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain, yang ciri-cirinya adalah

1. Memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan dukungan dan ketentraman dari orang lain;
2. Mereka cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya;
3. Memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

Orang yang memiliki kebutuhan hubungan yang tinggi mencari kesempatan di tempat kerja untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Oleh karenanya mereka cenderung bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri, cenderung

memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, dan cenderung berprestasi lebih baik dalam situasi di mana ada dukungan personal dan moral.

### 2.2.3 Kebutuhan kekuasaan ( *need for power* )

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi memiliki ciri-ciri :

1. Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain;
2. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap terhadap orang lain;
3. Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan dan pengikut.

Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi cenderung lebih banyak memberikan saran-saran, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu mencoba untuk mempengaruhi orang lain ke dalam cara berpikirnya. Mereka juga cenderung menempatkan diri sebagai pemimpin di lingkungan aktivitas kelompoknya (Tewal et al., 2017).

### **3.1 Dimensi Keadilan Organisasi dan Motivasi dalam mengikuti pelatihan**

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam pelatihan. Artinya, pengalaman keadilan distributif, prosedural, dan interaksional membuat karyawan berharap bahwa mereka akan diperlakukan secara adil dalam jangka panjang, yang akan menimbulkan penghargaan positif bagi organisasi dan pemimpinnya. Hal tersebut akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan. Hal ini konsisten dengan penelitian lain yang telah menunjukkan peran keadilan

organisasi dalam memprediksi hasil positif dalam meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan (Barrett-Howard & Tyler, 1986) .

#### **2.4 Manfaat Pelatihan Dan Motivasi Untuk Mengikuti Pelatihan.**

Peneliti pelatihan menyarankan bahwa harapan untuk memperoleh manfaat dari pelatihan merupakan prediktor penting dari partisipasi pelatihan. Manfaat pelatihan yang dirasakan merupakan imbalan ekstrinsik atau intrinsik yang akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan pelatihan. Harapan manfaat atau nilai pelatihan memiliki pengaruh pada pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh peserta selama pelatihan. Maka kemungkinan bahwa semakin banyak pekerjaan, karir, dan manfaat terkait pribadi yang karyawan rasakan dari manfaat pelatihan yang mereka ikuti, semakin besar tingkat motivasi mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan (Kang, 2007). Ada dua tipe motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi intrinsik, adalah motivasi yang ditimbulkan dari diri seseorang. Motivasi ini biasanya timbul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga dia memiliki semangat untuk mencapai itu.
2. Motivasi ekstrinsik, adalah sesuatu yang diharapkan akan diperoleh dari luar diri seseorang. Motivasi ini biasanya dalam bentuk nilai dari suatu materi, misalnya imbalan dalam bentuk uang atau intensif lainnya yang diperoleh atas suatu upaya yang telah dilakukan (Sadirman, 2018).

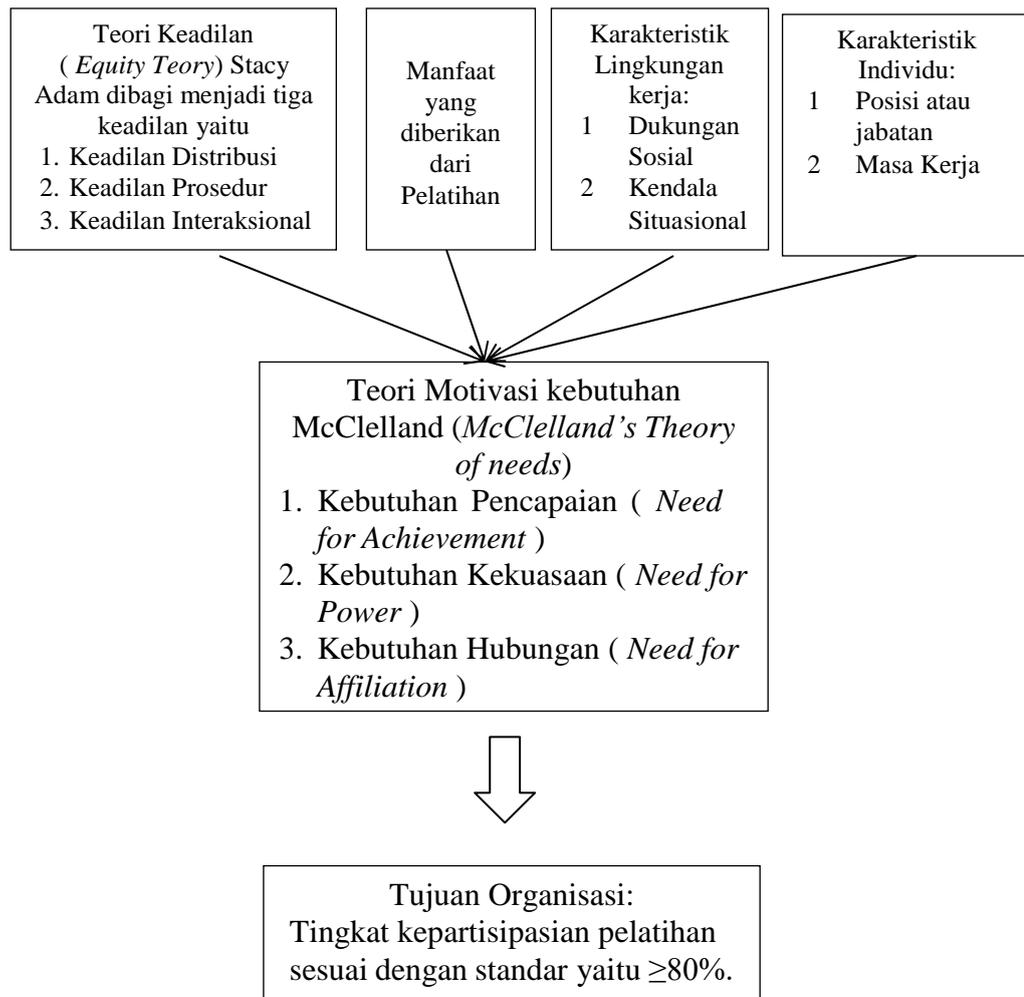
## **2.5 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Karyawan Dalam Kegiatan Pengembangan**

Menurut penelitian Dubin, Farr dan Middlebrooks, menekankan bahwa motivasi dan karakteristik lingkungan kerja adalah penentu utama minat dan tingkat partisipasi dalam kegiatan pengembangan. Dalam penelitian menunjukkan bahwa pengaruh persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja dan *self-efficacy* pada kegiatan pengembangan yang dimediasi oleh persepsi karyawan tentang kebutuhan pengembangan, sikap belajar, dan manfaat yang dirasakan dari keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan. Selain itu, karakteristik individu seperti posisi atau jabatan dan masa kerja memiliki pengaruh langsung pada kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan (Noe & Wilk, 1993).

Dalam penelitian Farr dan Middlebrooks menyatakan bahwa karakteristik individu yang meliputi Posisi atau jabatan dan masa kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepartisipasian kegiatan pengembangan. *Self-efficacy* merupakan keyakinan karyawan bahwa mereka dapat mengatasi situasi yang menantang. Menurut Penelitian Bandura menyatakan bahwa Individu yang mempunyai efikasi diri tinggi akan cenderung untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan. Menurut Leibowitz, Farren, & Kaye, karakteristik lingkungan kerja yang meliputi dukungan sosial dan kendala situasional mempengaruhi pada sikap belajar karyawan, persepsi mereka mengenai manfaat yang dapat diperoleh dari partisipasi dalam kegiatan pengembangan. Dukungan sosial antara lain dukungan pemimpin dan rekan kerja. Kendala situasional meliputi kurangnya

waktu untuk menyelesaikan tugas, anggaran yang tidak memadai, dan kurangnya fasilitas (Noe & Wilk, 1993).

## 2.6 Kerangka Teori



**Gambar 2.1 Kerangka Teori**

Dalam kerangka teori diatas menjelaskan bahwa Teori Keadilan ( *Equity Theory* ) yang dikemukakan oleh Stacey Adams dibagi menjadi tiga bentuk keadilan yaitu keadilan distribusi, keadilan prosedur dan keadilan interaksional. Semakin keadilan organisasi dan manfaat yang diberikan dari pelatihan, dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan motivasi yang membentuk perilaku

mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian Dubin, Farr dan Middlebrooks menjelaskan bahwa karakteristik individu yang meliputi Posisi dan masa kerja serta karakteristik lingkungan kerja yang meliputi dukungan sosial dan kendala situasional mempengaruhi motivasi karyawan dalam mengikuti kegiatan pengembangan diri.

Teori motivasi menurut McClelland dibagi menjadi tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan hubungan. Dimana ketiga kebutuhan tersebut mempengaruhi perilaku karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketika karyawan merasakan ketidakadilan dalam organisasi maka motivasi karyawan dalam usaha pencapaian tujuan cenderung menurun atau rendah sehingga tujuan organisasi belum tercapai. Ketika semakin tinggi posisi atau jabatan serta dukungan sosial maka semakin tinggi pula motivasi karyawan dalam berpartisipasi pada kegiatan pengembangan. Sebaliknya ketika Masa kerja dan kendala situasional semakin tinggi maka semakin rendah motivasi karyawan dalam mengikuti kegiatan pengembangan. Semakin tinggi motivasi karyawan dalam mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan maka tercapailah tujuan organisasi yaitu Tingkat kepartisipasian karyawan dalam mengikuti pelatihan dengan standar  $\geq 80\%$ .