

## PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL PADA PT MATAHARI PONTIANAK INDAH MALL DI PONTIANAK

Vivian Apriliany Thenesa

Email: aprilvivian95@yahoo.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana persepsi keadilan organisasional karyawan yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner dan studi dokumenter. Sampel yang diteliti adalah seluruh karyawan PT Matahari Pontianak Indah Mall sebanyak 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan skala *likert*.

Kesimpulan penelitian ini adalah persepsi keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributif, prosedural dan interaksional pada PT Matahari Pontianak Indah Mall cukup baik bagi karyawan. Atasan sudah cukup sesuai dalam memberikan imbalan materi dan fasilitas dengan apa yang karyawan berikan pada perusahaan. Cara-cara penilaian dan penilaian yang diberikan juga sesuai dengan apa yang karyawan berikan pada perusahaan. Namun, atasan masih bisa meningkatkan lagi keadilan organisasional dalam perusahaan sehingga dapat memperlakukan karyawan dengan sangat adil.

**KATA KUNCI:** Persepsi Keadilan Distributif Prosedural Interaksional

### PENDAHULUAN

Sekumpulan individu atau kelompok yang bergabung untuk bersama-sama mencapai tujuan yang sama disebut organisasi. Untuk mencapai tujuan dan merealisasikan rencana, maka dalam fungsi pengorganisasian didesain sebuah struktur organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai perusahaannya.

Saat ini, di dalam sebuah organisasi atau perusahaan *personal management* mulai digantikan oleh manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) yang lebih kompleks dan terintegrasi. Salah satu alasannya adalah *personal management* tidak memberikan keadilan bagi para pekerja. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjanjikan tiga hal yang tidak tercakup dalam *personal management*, yaitu hubungan karyawan dengan strategi perusahaan, berusaha mendapatkan komitmen pekerja daripada sekedar penyelesaian kerja dan memperhatikan aspek perilaku pekerja. Hal

yang cukup penting dalam MSDM adalah komitmen organisasional dan keadilan organisasional. Keadilan organisasional (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasional menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu.

## KAJIAN TEORITIS

Li dan Cropanzano (2009) menyebutkan untuk dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik di dalam sebuah organisasi, perlu adanya keadilan organisasional yang baik.

Greenberg (1990) seperti yang dikutip oleh Yuwono, I dkk (2005:127) berpendapat bahwa keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010: 185) persepsi merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita atau dengan kata lain proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi sepenuhnya dengan lingkungan mereka. Persepsi adalah merupakan proses menerima informasi membuat pengertian tentang dunia di sekitar kita. Robbins dan Judge (2011: 202) mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan mana individual mengorganisir dan menginterpretasikan tanggapan kesan mereka dengan maksud memberi makna pada lingkungan mereka. Tetapi apa yang kita rasakan dapat berbeda secara substansial dari realitas objektif.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 246): “Teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan.” Oleh sebab itu, manajer dalam sebuah organisasi perlu melakukan manajemen yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007: 159): Ada empat istilah penting dalam teori keadilan:

1. Orang (*person*). Individu kepada siapa keadilan dan ketidakadilan

dipersepsikan.

2. Perbandingan dengan orang lain (*comparison other*). Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi berkenaan dengan rasio *input* dan hasil.
3. *Input*. Karakteristik individu yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja. Hal ini mungkin dicapai (misalkan keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau diturunkan (misalkan, jenis kelamin, ras).
4. Hasil. Apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (misalkan pengakuan, tunjangan, gaji).

Menurut Robbins dan Judge (2008: 248): Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan di dalam organisasi, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut:

1. Mengubah masukan-masukan mereka (misalnya, jangan mengerahkan usaha sebanyak itu).
2. Mengubah hasil-hasil mereka (misalnya, individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan memproduksi kuantitas yang lebih tinggi dari unit kualitas yang lebih rendah).
3. Mengubah persepsi-persepsi diri (misalnya, "Saya biasanya berpikir saya bekerja dengan kecepatan sedang tetapi sekarang saya sadar bahwa saya bekerja jauh lebih keras dari siapa pun.").
4. Mengubah persepsi-persepsi individu lain (misalnya, "Pekerjaan Mike sudah tidak begitu diinginkan seperti yang saya kira sebelumnya.").
5. Memilih rujukan yang berbeda (misalnya, "Mungkin saya tidak mendapatkan penghasilan sebanyak kakak ipar laki-laki saya, tetapi saya bekerja jauh lebih baik daripada ayah saya ketika ia seumuran saya.").
6. Meninggalkan bidang tersebut (misalnya, meninggalkan pekerjaan tersebut).

Menurut Greenberg dan Baroon (2003) seperti yang dikutip oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008:101): Keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 249):

"Keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Selain keadilan distributif, yang penting dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Ada dua elemen penting dari keadilan prosedural yaitu pengendalian proses dan penjelasan. Pengendalian proses adalah peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Sedangkan penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil. Sedangkan keadilan interaksional yaitu persepsi individu tentang tingkat sampai mana ia diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat."

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007: 161):

“Keadilan distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana pengharagaan dan sumber daya didistribusikan di seluruh organisasi. Konsep ini sering kali berhubungan dengan kompensasi. Hal lain yang berhubungan dengan keadilan distributif adalah pemikiran mengenai keadilan prosedural. Keadilan prosedural merujuk pada keadilan yang dipersepsikan mengenai proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk membuat keputusan alokasi dan sumber daya. Ini berarti, karyawan merasa khawatir akan keadilan dalam pengambilan keputusan di semua bidang pekerjaan, termasuk keputusan yang berhubungan dengan kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan, dan penugasan kelompok kerja.”

Menurut Yuwono (2005: 130)

Pengertian keadilan distributif meliputi tiga hal, yaitu

1. Terletak pada nilai  
Keadilan hanya berlaku sesuai dengan nilai yang dianut. Prinsip pemerataan dikatakan adil berdasarkan pada nilai apa yang dianut oleh pengambil kebijakan.
2. Terletak pada perumusan nilai-nilai menjadi sebuah peraturan.  
Meskipun satu prinsip keadilan distributif telah disepakati sehingga ketidakadilan pada tingkat nilai menjadi tidak muncul, belum tentu keadilan distributif telah ditegakkan. Yang terpenting pada konsep ini adalah bagaimana menterjemahkan nilai menjadi sebuah aturan yang implementatif sehingga pada gilirannya nanti mampu menjadikan acuan dalam bentuk perlakuan atau tindakan.
3. Terletak pada implementasi peraturan  
Untuk menilai distribusi adil atau tidak, dapat dilihat dari tegaknya peraturan yang diterapkan. Bila peraturan yang disepakati tidak dijalankan sama sekali atau dijalankan sebagian, keadilan distributif tidak tercapai (Van den Bos, 1999). Pada taraf ini, aturan yang dibuat harus diimplementasikan sesuai dengan tata kerja yang telah diputuskan. Aspek ini cukup menentukan, karena pada akhirnya orang akan melihat adil atau tidak adil justru dari pelaksanaan yang implementatif atas aturan yang telah dibuat. Meskipun nilai yang dianut cukup *fair* dan aturannya cukup tegas dan kuat, namun dalam implementatifnya banyak pelanggaran yang dibuat maka orang akan tetap memandang tidak adil.

Sedangkan Keadilan Prosedural dalam penerapannya terdapat beberapa aturan pokok yang harus diperhatikan, yaitu (Yuwono, I dkk., 2005:127-128):

1. Konsistensi, yang mana prosedur yang adil seharusnya konsisten dalam bentuk pemberian perlakuan. Konsistensi perlakuan itu terhadap satu orang dengan orang yang lain, juga konsistensi dari satu waktu ke waktu yang lain. Dalam hal ini setiap orang memiliki hak untuk diperlakukan secara sama dalam satu prosedur yang sama.

2. Minimalisasi Bias, untuk meminimalisasi bias perlu dikenali sumber biasanya, sering kali sumber bias yang muncul yaitu demi kepentingan individu dan demi doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya meminimalisasi bias baik kepentingan individu maupun keberpihakan haruslah dihindari.
3. Informasi yang Akurat, bahwa informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian dan perlakuan mengarah pada keadilan maka informasi itu harus akurat. Informasi yang akurat adalah informasi yang mendasarkan pada fakta. Kalaupun terpaksa opini sebagai dasar informasi, maka hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan dan informasi yang disampaikan harus lengkap.
4. Dapat diperbaiki, upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting yang perlu ditegakkan untuk menuju pada keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.
5. Representatif, prosedur dikatakan adil jika sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang terkait dengan perlakuan. Meskipun kadar keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan control juga terbuka.
6. Etis, prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Artinya, meskipun berbagai hal di atas telah dipenuhi untuk menuju pada keadilan, namun bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, maka seluruh perlakuan organisasi tidak bisa dikatakan adil.

Salah satu kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi adalah keadilan interaksional. Menurut Bass (2003) seperti yang dikutip oleh Yohanes dan Rani (2005:117), keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Tyler (1994) mengasumsikan bahwa di dalam keadilan interaksional, manusia sangat memperhatikan tanda-tanda yang mencerminkan posisi seseorang di dalam suatu kelompok.

Tyler (1994) seperti yang dikutip oleh Faturochman (2002) menyebutkan ada tiga hal pokok yang dipedulikan dalam interaksi sosial yang kemudian dijadikan aspek penting dari keadilan interaksional. Tiga aspek tersebut adalah:

1. Penghargaan. Khususnya penghargaan status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa, terhadap anggota kelompok. Isu-isu tentang perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan, makin baik kualitas

perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, ataupun tindakan. Bentuk-bentuk penghargaan yang positif antara lain adalah respons yang cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang diajukan, apresiasi terhadap pekerjaan orang lain, membantu, memuji atas tindakan yang benar dan hasil yang baik, dan seterusnya. Sebaliknya, memaki, membentak, menyepelkan, mengabaikan, menghina, mengancam, dan membohongi adalah bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bertolak belakang dengan penghargaan.

2. **Netralitas.** Konsep tentang netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lain. Namun, konsep ini juga bisa diterapkan pada hubungan sosial yang tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Aspek ini juga mengandung makna bahwa dalam melakukan relasi sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain. Hal ini akan tampak saat terjadi konflik di dalam kelompok, baik yang bersifat personal, antarkelompok kecil, maupun anggota dengan kelompok (pimpinan). Pemihakan masih dibenarkan bila menunjuk pada norma atau aturan yang sudah disepakati.
3. **Kepercayaan.** Aspek keadilan interaksional yang paling dikaji adalah kepercayaan. Tampaknya kepercayaan telah menjadi isu tersendiri yang implikasinya dalam kehidupan sosial besar. Ahli sosiologi dan ekonomi, misalnya, menekankan kajian tentang kepercayaan sebagai fenomena institusional. Dengan demikian, kepercayaan biasanya dikonseptualisasikan sebagai fenomena dalam lembaga atau antar lembaga. Sebaliknya, mereka yang mendalami teori kepribadian akan menekankan pada perbedaan individu dalam membahas soal kepercayaan. Menurut pandangan ini, kepercayaan merupakan keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar kepada kepribadian yang berkembang dari awal masa pertumbuhan individu yang bersangkutan. Kepercayaan pada atau terhadap orang lain (trust) berbeda dengan kepercayaan diri (confident).

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan oleh penulis adalah metode deskriptif dengan objek penelitian karyawan pada PT Matahari Pontianak Indah Mall. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan studi dokumenter. Kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan secara terstruktur dan ditujukan kepada responden yaitu karyawan PT Matahari Pontianak Indah Mall. Studi dokumenter

dilakukan penulis dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data yang didapat dari PT Matahari Pontianak Indah Mall.

Populasi merupakan seluruh objek yang diteliti. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Matahari Pontianak Indah Mall yang berjumlah 50 orang pada tahun 2016. Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili keseluruhan populasi untuk diteliti. Metode yang digunakan dalam penentuan sampel adalah metode sensus, yaitu semua populasi dijadikan sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan skala *likert*. Untuk menganalisis data penelitian penulis menggunakan analisis data kuantitatif. Jawaban dari kuesioner kemudian dikelompokkan sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Hasil dari jawaban dijumlahkan dan dihitung dengan menggunakan Skala Likert. Dari hasil penjumlahan tersebut didapatkan rata-rata dan persentasenya kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulan dari penelitian tersebut.

## **PEMBAHASAN**

Persepsi merupakan pandangan atau pemikiran dari seorang individu mengenai suatu hal atau keadaan. Dapat dikatakan persepsi seperti proses seorang individu memberi arti bagi suatu hal. Persepsi dapat timbul berbeda-beda dari setiap individu, tergantung dari sudut pandang dan latar belakang dari individu itu sendiri. Persepsi juga dapat bersifat negatif maupun positif. Jika suatu informasi tidak disampaikan atau tidak diterima dengan baik, maka akan timbul persepsi negatif dari individu tersebut.

Keadilan merupakan di mana ada keseimbangan antara hak dan kewajiban, di mana terdapat keseimbangan antara apa yang dikerjakan seorang individu dengan apa yang diterimanya. Baik di lingkungan organisasi, maupun lingkungan keluarga, setiap manusia pasti menginginkan adanya keadilan.

Dalam perusahaan, keadilan yang dimaksud adalah dilihat dari sisi materi, penghargaan, dan pemenuhan hak karyawan. Keadilan juga dapat dilihat dari sisi kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya dan juga sebaliknya, serta cara-cara pengambilan keputusan dan interaksi di dalam perusahaan antara atasan dengan bawahan.

Dari hasil analisis jawaban dari kuesioner yang telah disebarakan kepada responden dan telah dilakukan perhitungan, serta analisis sehingga dapat diketahui

bagaimana tanggapan responden terhadap persepsi keadilan pada PT Matahari Pontianak Indah Mall. Untuk melihat hasil perhitungan rata-rata persepsi keadilan organisasional dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 3.21**  
**PT MATAHARI PONTIANAK INDAH MALL**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KUESIONER**

No.	Pernyataan	Tanggapan
	<b>Keadilan Distributif</b>	
1	Ada keseimbangan antara imbalan materi dengan apa yang saya berikan pada perusahaan.	4,06
2	Ada keseimbangan antara fasilitas dengan wewenang, tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada karyawan.	3,78
3	Ada keseimbangan antara imbalan materi dengan tingkat stres dan keletihan yang dialami karyawan.	3,42
4	Ada keseimbangan antara imbalan materi dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang ditempuh karyawan.	3,62
5	Ada keseimbangan antara imbalan materi dengan pencapaian prestasi kerja karyawan.	3,52
	<b>Rata-rata</b>	<b>3,68</b>
	<b>Keadilan Prosedural</b>	
1	Penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dilakukan untuk memperbaiki kesalahan kerja.	4,14
2	Penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dilakukan sesuai dengan hak dan kewajiban.	3,94
3	Atasan menerapkan cara-cara penilaian prestasi kerja yang sama kepada setiap karyawan.	3,70
4	Atasan mengesampingkan kepentingan individu untuk menghindari terjadinya subjektivitas.	3,76
5	Pimpinan menjelaskan dan memberikan informasi tambahan yang akurat ketika diminta karyawan.	3,86
	<b>Rata-rata</b>	<b>3,88</b>
	<b>Keadilan Interaksional</b>	
1	Atasan memberi penghargaan seperti kebijakan, menghargai hak, dan menghormati karyawannya.	4,16
2	Atasan banyak memberi bimbingan untuk memperbaiki prestasi karyawan.	4,04
3	Saat terjadi konflik, atasan mengambil sikap netral dan melihat kenyataan, tidak membela pihak tertentu.	3,84
4	Atasan memberi kepercayaan kepada karyawannya.	4,10
5	Saya sering diberi kesempatan untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian prestasi kerja berlangsung.	3,82
	<b>Rata-rata</b>	<b>3,992</b>

Sumber: Data Olahan 2016

Berdasarkan tabel 3.21, rata-rata jawaban responden terhadap keadilan distributif yang ada pada PT Matahari Pontianak Indah Mall sebesar 3,68. Angka ini berada pada rentang 3,41 – 4,20 sehingga dapat dikatakan karyawan setuju dengan pernyataan-pernyataan mengenai keadilan distributif. Selanjutnya rata-rata jawaban responden terhadap keadilan prosedural pada PT Matahari Pontianak Indah Mall sebesar 3,88 persen. Angka ini juga berada pada rentang 3,41 – 4,20 yaitu karyawan setuju dengan pernyataan mengenai keadilan prosedural pada PT Matahari Pontianak Indah Mall. Rata-rata jawaban responden mengenai keadilan interaksional sebesar 3,992. Angka ini berada pada rentang 3,41 – 4,20 yaitu karyawan dinyatakan setuju.

## **PENUTUP**

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai persepsi keadilan organisasional pada PT Matahari Pontianak Indah Mall di Pontianak, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Atasan sudah cukup memberikan keadilan distributif karena responden sudah mempersepsikan bahwa fasilitas yang diterima sudah sesuai dengan apa yang mereka berikan pada perusahaan.
2. Atasan sudah cukup memberikan keadilan prosedural karena responden sudah mempersepsikan bahwa atasan sudah menerapkan cara-cara penilaian, dan memberikan nilai yang sesuai dengan apa yang mereka berikan pada perusahaan.
3. Atasan sudah cukup memberikan keadilan interaksional karena responden sudah mempersepsikan bahwa atasan sudah memberikan hak, kepercayaan, dan bimbingan kepada mereka.

Setelah melakukan penelitian dan memberikan kesimpulan atas hasil penelitian, maka saran yang dapat penulis berikan yaitu:

1. Atasan sebaiknya meningkatkan keseimbangan antara imbalan materi dengan tingkat stress dan kelelahan yang dialami karyawan agar dapat lebih meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan distributif.
2. Atasan hendaknya lebih mengesampingkan kepentingan individu agar dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural.

3. Atasan hendaknya menambah kesempatan berpendapat kepada karyawan saat proses penilaian kerja berlangsung agar dapat meningkatkan persepsi keadilan karyawan terhadap keadilan interaksional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Budiarto, Yohanes., dan Rani Puspita Wardani (2005). *Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Tarumanegara.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner (2010). *Organizational Behaviour Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge (2008). *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Solihin, Ismail (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Yuwono, Ino (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga