

**PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL PADA PT MITRA RITELINDO
LESTARI DI PONTIANAK**

Christie Arifin

email: christie_arifin21@yahoo.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan atas keadilan organisasi berdasarkan dimensi-dimensi keadilan di antaranya keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dan studi dokumenter. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Mitra Ritelindo Lestari di Pontianak yang berjumlah 293 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 44 orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif menggunakan kuesioner dengan skala *Likert*. Kesimpulan hasil penelitian bahwa dimensi-dimensi keadilan organisasional telah diterapkan dengan baik dalam perusahaan. Saran yang dapat penulis berikan yaitu perusahaan harus lebih memperhatikan kesesuaian antara imbalan dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, sebaliknya karyawan juga harus lebih meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan imbalan dari perusahaan.

KATA KUNCI: Keadilan Organisasional

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan utama suatu perusahaan adalah untuk mencapai laba yang optimal. Untuk mencapai laba yang optimal, maka perusahaan perlu memperhatikan kegiatan produksi dan hasil kerja perusahaan tersebut. Mengingat tingginya tingkat kompetisi dalam dunia kerja saat ini, mencapai tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Dalam melakukan pencapaian tujuan perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor produksi dalam perusahaannya. Salah satu faktor produksi yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan tersebut adalah manusia.

Manusia merupakan tenaga kerja yang ikut serta dalam seluruh kegiatan operasionalisasi bisnis perusahaan. Tanpa peran aktif manusia dalam melaksanakan kegiatan operasionalisasi bisnis perusahaan tersebut, maka tujuan akan sulit dicapai. Perusahaan yang memiliki teknologi canggih, perkembangan informasi, serta ketersediaan modal yang tinggi tidak dapat menjalankan kegiatan operasionalisasi perusahaan dengan efektif dan efisien tanpa peran tenaga kerja. Manusia sebagai tenaga kerja dalam perusahaan, sudah seharusnya diberikan perhatian khusus. Karena manusia

sebagai tenaga kerja pasti mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan, maka tenaga kerja sebagai sumber daya manusia sebuah perusahaan akan merasakan diperlakukan adil dengan sesama pekerja lain. Dengan adanya keadilan organisasional, tenaga kerja akan semakin meningkatkan kualitas kerjanya dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Persepsi Keadilan Organisasional Pada PT Mitra Ritelindo Lestari di Pontianak”.

KAJIAN TEORITIS

Sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting bagi perusahaan dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan yang memiliki kemajuan teknologi, perkembangan informasi, serta tersedianya modal yang memadai masih akan merasa sulit untuk mencapai tujuannya tanpa bantuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia juga merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Sumber daya manusia saat ini bukan hanya sebagai suatu alat produksi bagi perusahaan namun juga sebagai penggerak serta penentu berlangsungnya segala kegiatan operasional perusahaan dalam mengupayakan pencapaian tujuan. Menurut Aryanto. ed. (2013: 184): Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran dan fungsi penting untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam perusahaan, yaitu orang-orang yang secara keseluruhan terlibat dalam operasional bisnis perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud ialah tenaga kerja pada tingkatan level kerja paling bawah hingga pada tingkatan level kerja paling atas. Sumber daya manusia memegang andil yang sangat besar, serta seberapa maju dan mundurnya perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimilikinya. Perusahaan yang sangat baik kualitas kerja serta pencapaian tujuannya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga di sinilah tampak seberapa penting SDM demi kelangsungan hidup perusahaan.

Perusahaan dalam mengoptimalkan pencapaian tujuannya perlu memperhatikan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia perusahaan perlu ditempatkan pada

posisi yang sesuai dengan kemampuan individu yang bersangkutan. Manajemen personalia berperan penting dalam mengatur tenaga kerja perusahaan agar dapat menghasilkan pencapaian yang baik. Tenaga kerja yang ditempatkan tidak sesuai pada tempatnya dapat mengakibatkan kurang efisiennya waktu yang dikorbankan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut French seperti yang dikutip oleh Handoko (2001: 3-4): “Manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.”

Perusahaan harus memperlakukan seluruh sumber daya manusia secara adil. Perusahaan harus bersikap objektif dalam mengambil sebuah keputusan dan tindakan yang menyangkut tentang pemberian imbalan maupun hukuman yang akan diterima oleh tenaga kerjanya. Tenaga kerja yang merasakan adanya keadilan organisasi akan termotivasi sehingga berpengaruh pada kinerja dan produktivitas yang dihasilkan. Perusahaan dirasakan adil bila diukur dengan tiga hal, yaitu kewajaran alokasi sumber daya manusia berupa kesesuaian gaji yang diterima oleh tenaga kerja sebanding dengan hasil kerjanya. Tenaga kerja merasa ikut dalam pengambilan keputusan organisasi temp at ia bekerja dengan adanya kesempatan memberikan saran dan masukan. Tenaga kerja merasakan adanya kejujuran dan kebenaran informasi yang diberikan oleh atasannya.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 175): “Persepsi (*perception*) adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka.” Kemudian menurut Robbins dan Judge (2008: 175-176): Sejumlah faktor beroperasi untuk membentuk dan terkadang mengubah persepsi. Faktor-faktor ini bisa terletak dalam diri pembentuk persepsi, dalam diri objek atau target yang diartikan, atau dalam konteks situasi di mana persepsi tersebut dibuat. Faktor-faktor yang bisa membentuk dan mengubah persepsi meliputi tiga faktor, yaitu yang pertama faktor-faktor dalam diri si pengarti yang terdiri dari sikap-sikap, motif-motif, minat-minat, pengalaman, dan harapan-harapan. Faktor kedua merupakan faktor-faktor dalam situasi yang meliputi waktu, keadaan kerja, dan keadaan sosial. Dan faktor terakhir yaitu faktor-faktor dalam diri target yang meliputi, sesuatu yang baru, gerakan, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan, dan kemiripan. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan datang dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda. Individu satu dan yang lainnya pasti memiliki pengalaman kerja yang berbeda pula walaupun berada di dalam lingkungan kerja yang sama. Tenaga kerja yang

bekerja dalam suatu perusahaan pasti memiliki minat dan juga harapan tersendiri yang menjadi faktor pembentuk persepsi individu tersebut pada lingkungan kerjanya.

Teori keadilan menjelaskan bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan. Teori keadilan juga menekankan pada ego manusia yang selalu menginginkan imbalan maupun hukuman yang relatif sama pada semua orang yang berada pada posisi yang sama dengan dirinya. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

Menurut Sutrisno (2012: 143): Untuk mempersepsikan keadilan, ada tiga aspek yang perlu dipahami, yaitu orang lain, sistem yang berlaku yang menyangkut gaji, dan diri sendiri. Orang lain sebagai perbandingan. Untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasionalnya, ia bisa melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang-orang yang ada dalam organisasi. Sistem yang menyangkut gaji, yang perlu diperhatikan adalah sistem penggajian, karena persepsi seseorang sangat diwarnai oleh pandangan tentang perlakuan terhadap dirinya dengan menyoroti penerapan pengupahan apa sesuai dengan harapannya. Dan, adakalanya, sistem yang berlaku di organisasi lainnya. Diri sendiri sebagai pembanding. Setiap orang mempunyai persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dari berbagai hal.

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).

Adapun penjelasan lebih mengenai teori keadilan Menurut Robbins dan Judge (2008: 248): Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasa adanya ketidakadilan, mereka 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 Colquitt, LePine, dan Wesson seperti yang dikutip oleh Kristanto (2015: 87): "Keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya." Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2008: 249-250): Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan kata lain menurut keadilan organisasional, keadilan bisa bersifat subjektif, dan terletak pada persepsi individu tersebut. Apa yang dianggap tidak adil oleh seseorang mungkin dianggap sangat layak oleh individu lain. Keadilan acap kali berada di mata yang melihat, dan kita cenderung memikirkan diri sendiri mengenai apa yang kita anggap adil.

Keadilan organisasional memiliki tiga elemen penting, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Menurut Robbins dan Judge (2008: 249): Keadilan distributif (*distributive justice*) yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu, kemudian keadilan prosedural (*procedural justice*) – yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan dimana terdapat dua elemen penting dalam 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. Penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas

yang diberikan kepada seorang oleh manajemen atas hasil. Jadi, agar karyawan menganggap adil suatu proses, mereka harus merasa bahwa mereka mempunyai kendali atas hasil dan bahwa mereka diberi penjelasan yang memadai tentang alasan munculnya hasil tersebut, dan yang terakhir adalah keadilan interaksional (*interactional justice*), yaitu persepsi individu tentang tingkat sampai mana ia diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.

Perusahaan harus memperlakukan seluruh sumber daya manusia secara adil. Perusahaan harus bersikap objektif dalam mengambil sebuah keputusan dan tindakan yang menyangkut tentang pemberian imbalan maupun hukuman yang akan diterima oleh tenaga kerjanya. Tenaga kerja yang merasakan adanya keadilan organisasi akan termotivasi sehingga berpengaruh pada kinerja dan produktivitas yang dihasilkan. Perusahaan dirasakan adil bila diukur dengan tiga hal, yaitu kewajaran alokasi sumber daya manusia berupa kesesuaian gaji yang diterima oleh tenaga kerja sebanding dengan hasil kerjanya. Tenaga kerja merasa ikut dalam pengambilan keputusan organisasi tempat ia bekerja dengan adanya kesempatan memberikan saran dan masukan. Tenaga kerja merasakan adanya kejujuran dan kebenaran informasi yang diberikan oleh atasannya.

Keadilan organisasional memiliki tiga elemen penting, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif mencakup tentang pemberian penghargaan pada tenaga kerja, misalnya tenaga kerja yang mendapatkan kenaikan gaji karena ia memang pantas atas hasil kerjanya. Keadilan prosedural mencakup tentang tenaga kerja mengetahui dengan jelas apa yang mendasarkan munculnya hasil yang ada. Tenaga kerja mengetahui alasan ia mendapatkan penghargaan dikarenakan pencapaian yang telah berhasil ia lakukan. Keadilan interaksional, yaitu sumber daya merasa diperhatikan oleh perusahaannya. Tenaga kerja yang mendapatkan kenaikan jabatan mendapatkan respon positif berupa ucapan selamat dari atasannya.

Dalam sebuah perusahaan persepsi keadilan organisasional yang dinilai oleh sumber dayanya sangatlah penting. Persepsi keadilan organisasional yang semakin baik yang dinilai oleh tenaga kerjanya, akan berdampak baik pula pada keefektifan serta efisiensinya pencapaian tujuan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif yaitu dengan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dan studi dokumenter. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Mitra Ritelindo Lestari di Pontianak yang berjumlah 293 orang. Penulis mengambil jumlah sampel sebanyak 44 orang responden dari jumlah populasi karyawan PT Mitra Ritelindo Lestari di Pontianak. Teknik analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan kuesioner dengan skala *Likert*.

PEMBAHASAN

Dalam menghadapi era globalisasi dengan tingginya tingkat persaingan yang ada, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang dapat berkembang dan menyesuaikan diri dengan dunia kerja saat ini. Karyawan suatu perusahaan yang dituntut memiliki kualitas kerja yang baik juga harus didukung dengan dorongan positif dari perusahaan. Dorongan positif dari perusahaan dapat diberikan dalam bentuk pelatihan kerja maupun *reward* yang sesuai dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Perusahaan juga perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh karyawannya serta tidak boleh membedakan antara karyawan satu dan yang lainnya. Karyawan yang merasa diperhatikan oleh perusahaan serta diperlakukan secara adil akan senantiasa bekerja dengan sepenuh hati dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Manajemen personalia menjadi bagian dari manajemen yang berfokus pada pengaturan karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor penting yang dapat membuat karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerjanya. Dalam keadilan organisasional terdapat tipe-tipe persepsi keadilan yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan Interaksional. Keadilan distributif adalah keadilan yang berupa pemberian imbalan kepada karyawan oleh perusahaan berdasarkan hasil kerja karyawan. Perusahaan dalam memberikan imbalan kepada karyawan yang berpartisipasi dalam kegiatan operasional perusahaan bisa dalam bentuk gaji, penghargaan, maupun promosi kepada karyawannya. Perusahaan dalam memberikan imbalan juga

memperhatikan tingkat stress kerja serta besar kecilnya tanggung jawab yang dimiliki karyawannya. Tingkat pendidikan serta pelatihan yang pernah ditempuh oleh karyawan juga menjadi pertimbangan atas imbalan yang akan diterima. Keadilan distributif akan tercapai apabila antara perusahaan maupun karyawannya menerima hasil dan masukan yang sebanding. Perusahaan harus memberikan imbalan yang sepadan dengan hasil yang telah diberikan oleh karyawannya sehingga kinerja karyawan dalam melaksanakan kewajibannya akan tetap baik. Keadilan prosedural adalah bentuk keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dinilai karyawan menyangkut pada aturan yang ditetapkan dan dijalankan oleh perusahaan. Bentuk keadilan ini misalnya perusahaan yang menetapkan adanya uang rajin untuk setiap karyawan yang datang lebih awal maupun karyawan yang tepat waktu dalam bekerja. Karyawan yang sangat disiplin dalam waktu bekerja berhak mendapatkan uang rajin yang telah ditetapkan pada peraturan perusahaan. Perusahaan yang memberikan uang rajin kepada karyawannya yang sangat disiplin waktu berarti perusahaan tersebut telah menerapkan keadilan prosedural, serta dengan adanya rasa adil yang dirasakan maka akan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Keadilan Interaksional adalah bentuk keadilan yang dirasa oleh individu tentang tingkat sampai mana ia diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat. Keadilan interaksional dapat dirasakan oleh karyawan melalui interaksi yang terjalin antara atasannya dengan dirinya maupun interaksi antara diri karyawan tersebut dengan sesama karyawan dalam perusahaan secara adil. Karyawan yang diberikan kesempatan yang sama dengan karyawan-karyawan lain oleh atasannya dalam menyampaikan pendapat akan merasa diperlakukan secara adil. Karyawan yang merasakan adanya keadilan dalam perusahaan akan bekerja lebih baik sehingga meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan daripada karyawan yang merasa dirinya tidak dianggap dalam lingkungan kerjanya. Berikut ini akan dipaparkan mengenai rekapitulasi kuesioner tipe-tipe persepsi keadilan organisasional pada PT Mitra Ritelindo Lestari di Pontianak yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa dari rekapitulasi kuesioner tipe-tipe keadilan organisasional, yang memiliki rata-rata jawaban pada posisi pertama yaitu keadilan distributif (*distributive justice*) dengan perolehan rata-rata sebesar 4,44, kemudian yang memiliki rata-rata jawaban pada posisi kedua yaitu keadilan prosedural

(*procedural justice*) dengan perolehan rata-rata sebesar 4,25, kemudian yang memiliki rata-rata jawaban pada posisi ketiga yaitu keadilan interaksional (*interactional justice*) dengan perolehan rata-rata sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan jenis keadilan yang lebih tampak dan dirasakan oleh karyawan, kemudian diikuti oleh keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*).

TABEL 1
PT MITRA RITELINDO LESTARI DI PONTIANAK
REKAPITULASI KUESIONER TIPE-TIPE PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL

	Tipe-tipe Keadilan Organisasional	Rata-rata Jawaban Responden
	I. Keadilan Distributif (<i>Distributive Justice</i>)	
1.	Perbandingan antara apa yang diberikan dan diterima dari perusahaan	4,64
2.	Keseimbangan antara tanggung jawab dengan imbalan yang diterima	4,61
3.	Keseimbangan antara tingkat stress dan kelelahan dengan imbalan dari perusahaan	3,84
4.	Perbandingan antara penerimaan imbalan dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah ditempuh	4,43
5.	Keseimbangan antara prestasi kerja yang amat bagus dengan imbalan dari perusahaan	4,68
	Rata-rata	4,44
	II. Keadilan Prosedural (<i>Procedural Justice</i>)	
6.	Penilaian prestasi kerja betul-betul mencerminkan seberapa baik pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan	4,39
7.	Penilaian prestasi kerja periode (Tahun) lalu	4,00
8.	Keadilan organisasi dalam mengevaluasi prestasi kerja	4,07
9.	Seberapa adil atasan melakukan penilaian prestasi kerja	4,43
10.	Pimpinan yang menjelaskan dan memberikan informasi tambahan ketika diminta	4,36
	Rata-rata	4,25
	III. Keadilan Interaksional (<i>Interactional Justice</i>)	
11.	Kemajuan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dinilai oleh <i>supervisor</i>	4,43
12.	Seberapa banyak <i>supervisor</i> memberikan bimbingan untuk memperbaiki prestasi kerja	4,27
13.	Seberapa sering <i>supervisor</i> mendiskusikan hasil penilaian prestasi kerja	3,89
14.	Seberapa sering hasil penilaian prestasi kerja menjadi patokan untuk menentukan tujuan baru	4,05
15.	Seberapa banyak kesempatan yang dimiliki untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian prestasi kerja	4,14
	Rata-rata	4,16

Sumber: Data Olahan, 2017

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai persepsi keadilan organisasional pada PT Mitra Ritelindo Lestari di Pontianak, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasional telah

diterapkan dengan baik. Penerapan keadilan organisasional yang terbaik adalah keadilan distributif, kemudian diikuti oleh keadilan prosedural dan yang terakhir adalah keadilan interaksional.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, adapun saran yang dapat penulis berikan yaitu perusahaan harus lebih memperhatikan serta meningkatkan kesesuaian antara imbalan dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Karyawan juga harus lebih meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan apa yang telah perusahaan berikan kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryanto, Vincent Didiek Wiet. ed. 2013. *Manajemen Dalam Konteks Indonesia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kristanto, Harris. "Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan." *JMK*, Vol.17, No.1, (Maret 2015): hlm 86-98.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.