

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN PADA CREDIT UNION KHATULISTIWA BAKTI DI PONTIANAK

Eliezer

E-mail: eezer77@gmail.com

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Dharma Pontianak

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran budaya organisasi, keadilan organisasional dan kinerja karyawan pada Credit Union Khatulistiwa Bakti di Pontianak. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi dokumenter. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di Credit Union Khatulistiwa Bakti di Pontianak. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan metode *sensus* atau *sampling jenuh*, dengan sampel sebanyak 34 orang responden. Sedangkan analisis data dilakukan secara kuantitatif, untuk memperjelas analisis setiap jawaban diberikan bobot dengan Skala *Likert*. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, keadilan organisasional dan kinerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan agar tidak terjadi ketimpangan didalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dari hasil rekapitulasi menunjukan bahwa budaya organisasi sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan maupun pimpinan, karyawan sudah diperlakukan dengan adil dan tingkat kinerja karyawan sangat tinggi.

KATA KUNCI: Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Peranan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Faktor sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Agar sumber daya manusia yang dimiliki organisasi bisa dimanfaatkan secara efektif dan efisien, maka setiap karyawan diharapkan memiliki budaya yang baik untuk dianut, sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama ini benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan. Karena itu, sangat dibutuhkan peran organisasi untuk menanamkan budaya yang kuat pada karyawannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya. (Lianto, 2019).

Keadilan organisasional menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak

segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan. Keadilan organisasional berfokus pada apakah karyawan sudah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya karna hal tersebut dapat memengaruhi hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kinerja tercermin dari kemampuan seorang karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau dijadikan standar. Keberhasilan kinerja dapat dilihat jika karyawan telah memenuhi standar yang telah ditentukan baik secara kualitas maupun kuantitas. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam suatu persaingan bisnis. Oleh karena itu, tantangan manajemen yang paling serius adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan.

KAJIAN TEORITIS

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi dibentuk oleh mereka yang terlibat di dalam organisasi, dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Menurut Mitchell (2001: 5), “budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, kepercayaan, standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu-individu dan masyarakat, yang menentukan seseorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya atau orang lain”.

Menurut Robbins dan Coulter (2004: 58), “budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak”.

Menurut Kinicki dan Kreitner (2006: 43), “budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat asumsi yang diambil untuk asumsi implisit yang dipegang oleh suatu kelompok dan yang menentukan bagaimana ia memandang, memikirkan dan bereaksi terhadap berbagai lingkungannya”.

Berdasarkan definisi budaya organisasi yang diungkapkan oleh Robbins dan Coulter (2004: 59), maka indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko.
Kadar seberapa karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal yang detil.
Kadar seberapa karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada detil.
- c. Orientasi hasil.
Kadar seberapa manajer berfokus pada hasil atau keluaran bukannya pada cara mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang.
Kadar seberapa keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
- e. Orientasi tim.
Kadar seberapa pekerjaan disusun berdasar tim bukannya perorangan.
- f. Keagresifan.
Kadar seberapa karyawan agresif dan bersaing dari pada bekerjasama.
- g. Stabilitas.
Kadar seberapa keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.

Selain itu, budaya organisasi juga memiliki beberapa fungsi. Menurut Robbins (2003: 311), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Berperan sebagai tapal batas yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.
- b. Sebagai identitas bagi anggota.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas.
- d. Memantapkan sistem sosial yang membantu mempersatukan karyawan.
- e. Sebagai pemandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2. Keadilan organisasional.

Menurut Griffin (2004: 48), “teori keadilan menyatakan bahwa individu-individu termotivasi untuk mencari keadilan sosial antara balas jasa yang mereka terima dengan kinerja. Hasil dari pekerjaan meliputi gaji, pengakuan, promosi, hubungan sosial, dan balas jasa intrinsik”.

Sedangkan Gibson, et al dalam Harris (2005: 87), “keadilan organisasional sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama dengan individu lain di organisasi tempat dia bekerja”.

Menurut Robbins (2003: 226), ada empat pembandingan acuan yang dapat digunakan oleh seorang karyawan:

- a. Di dalam diri sendiri: pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini.

- b. Di luar diri sendiri: pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini.
- c. Di dalam diri orang lain: individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu.
- d. Di luar diri orang lain: individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan (Robbins, 2003: 227):

- a. Mengubah masukan mereka.
- b. Mengubah keluaran mereka.
- c. Mendistorsikan persepsi mengenai diri.
- d. Mendistorsikan persepsi mengenai orang lain.
- e. Memilih acuan yang berlainan.
- f. Meninggalkan medan.

Selain itu, Menurut Usman (2016: 296), ada tiga dimensi yang mempengaruhi sistem pengupahan, yaitu:

- a. Keadilan internal.
Keadilan internal berarti setiap jabatan atau posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi.
- b. Keadilan eksternal.
Keadilan eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar perusahaan yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh perusahaan lain yang sejenis.
- c. Keadilan individual.
Keadilan individual berarti kewajaran yang dirasakan oleh setiap individu dengan individu lainnya di dalam perusahaan. Baik itu dari segi gaji, perlakuan atasan, fasilitas-fasilitas kantor di perusahaan dan tunjangan-tunjangan yang diberikan.

Pemahaman tentang makna keadilan sering lebih menekankan pada distribusi yang adil dibandingkan dengan prosedur dan interaksi yang adil, yang selanjutnya kemudian disebut sebagai keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

- a. Keadilan distributif.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 249), “keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan yang dirasakan di antara individu-individu. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu karyawan dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan”. Disini keadilan tidak

menuntut pembagian yang sama bagi setiap orang, tetapi pembagian yang sama berdasarkan perbandingan.

b. Keadilan prosedural.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 250), “keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan proses distribusi penghargaan-penghargaan”. Keadilan prosedural berarti praktek masalah dalam organisasi seperti menghindari pembagian imbalan yang tidak adil kepada setiap karyawan.

c. Keadilan interaksional.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 251), “keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai mana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat”. Meskipun karyawan sudah merasa adil dalam hal pemberian imbalan dan pembuatan keputusan tapi tidak diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat, maka karyawan akan merasa belum mendapatkan rasa keadilan.

3. Kinerja karyawan

Menurut Moeheriono (2012: 95), “kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Sedangkan menurut Bangun (2012: 231), “kinerja diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Menurut Moeheriono (2012: 114), terdapat enam kategori ukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Efektif
Mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien
Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas
Mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu
Mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

- e. Produktivitas
Mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibanding dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Keselamatan
Mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Selain itu, perusahaan juga dapat membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar pekerjaan atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Bangun (2012: 233), tujuan dan manfaat penilaian kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi antar individu dalam organisasi.
Penilaian ini bertujuan untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Selain itu, tujuannya juga sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindak pemberhentian.
- b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi.
Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
- c. Pemeliharaan sistem.
Pemeliharaan sistem memiliki manfaat seperti, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
- d. Dokumentasi.
Manfaat dokumentasi disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut Sanusi (2011: 13): “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian”. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan studi dokumenter. Menurut Sugiyono (2010: 199): “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Menurut Sanusi (2011: 144): “Studi dokumenter adalah cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dari

berbagai sumber, baik secara pribadi maupun kelembagaan”. Menurut Sanusi (2011: 87), populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Jadi, kumpulan elemen itu menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik dari kumpulan itu. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan staf CU Khatulistiwa Bakti sejumlah 34 orang. Menurut Sugiyono (2012: 73): “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2010: 122): “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Menurut Sanusi (2011: 59): “Skala likert adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespons pertanyaan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan”.

PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, penulis menyebarkan 34 kuesioner kepada semua karyawan yang bekerja pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak. Hal ini dilakukan sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yakni untuk mengetahui bagaimanakah budaya organisasi, keadilan, dan kinerja karyawan, maka penulis perlu untuk menganalisis tanggapan responden yang merupakan semua karyawan yang bekerja pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak terhadap masing-masing indikator variabel yang diukur dalam penelitian ini. Berikut Tabel indeks jawaban responden:

TABEL 1
CU KHATULISTIWA BAKTI DI PONTIANAK
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI

Kuesioner	Rata-rata	Penilaian
Inovasi dan pengambilan resiko		
Perusahaan mendorong saya untuk mengembangkan inovasi	4,41	Sangat setuju
Perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko	4,77	Sangat setuju

Rata-rata	4,59	Sangat setuju
Perhatian ke hal detail		
Perusahaan mendorong karyawan untuk teliti	4,41	Sangat setuju
Rata-rata	4,41	Sangat setuju
Orientasi hasil		
Perusahaan mendorong karyawan untuk mengutamakan hasil kerja	4,62	Sangat setuju
Rata-rata	4,62	Sangat setuju
Orientasi orang		
Dalam mengambil keputusan, perusahaan memikirkan kepentingan manusia	4,18	Setuju
Rata-rata	4,18	Setuju
Orientasi tim		
Perusahaan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tim	4,32	Sangat setuju
Rata-rata	4,32	Sangat setuju
Keagresifan		
Perusahaan mendorong karyawan untuk bersaing dalam menghasilkan kinerja	4,09	Setuju
Rata-rata	4,09	Setuju
Stabilitas		
Dalam mengambil keputusan, perusahaan memikirkan keadaan sekarang agar tidak berpengaruh negatif terhadap keadaan sebelumnya	3,59	Setuju
Rata-rata	3,59	Setuju
Total rata-rata	29,8	
Rata-rata secara total	3,73	Setuju

Sumber: Data olahan, 2018

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden pada Tabel 3.29 di atas, maka diketahui nilai angka budaya organisasi pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak. Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa nilai rata-rata budaya organisasi sebesar 3,73 di mana angka ini berada pada rentang 3,41- 4,20. Dengan demikian, variabel budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detil, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas termasuk dalam kriteria setuju dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil yang ada pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa, indikator yang memiliki nilai paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya adalah perusahaan mendorong saya untuk berani mengambil resiko. Mendorong

karyawan untuk berani mengambil resiko akan membuat karyawan merasa tidak terbebani pada saat melakukan tugas-tugas dan pekerjaannya. Dengan Mendorong karyawan untuk berani mengambil resiko maka segala ketidakpastian yang ada pada saat melakukan suatu pekerjaan bisa diatasi karna karyawan merasa bebas untuk melakukan apa saja asal itu bertujuan baik untuk perusahaan.

TABEL 2
CU KHATULISTIWA BAKTI DI PONTIANAK
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KEADILAN ORGANISASIONAL

Kuesioner	Rata-rata	Penilaian
Keadilan distributif		
Perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan hasil pencapaian	4,35	Sangat setuju
Perusahaan memberikan imbalan yang sebanding ketika melakukan pekerjaandengan baik dan selesai tepat waktu	4,56	Sangat setuju
Kesesuaian imbalan dengan tingkat pendidikan dan pelatihan	3,59	Setuju
Perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan tugas yang sudah diberikan kepada karyawan.	4,59	Sangat setuju
Rata-rata keadilan distributive	4,27	Sangat setuju
Keadilan procedural		
Prosedur penilaian kinerja di dalam perusahaan dilaksanakan sama pada setiap karyawan	4,09	Setuju
Penilaian kinerja di dalam perusahaan, sesuai dengan aturan yang ada di perusahaan	4,35	Sangat setuju
Perusahaan memberikan informasi yang akurat kepada karyawan saat diminta	3,29	Netral
Keputusan yang dibuat disampaikan secara terbuka kepada setiap karyawan	3,26	Netral
Rata-rata keadilan procedural	3,75	Setuju
Keadilan interkasional		
Atasan memperlakukan saya sama dengan karyawan lain	4,38	Sangat setuju
Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat.	3,68	Setuju
Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.	3,94	Setuju
Atasan bersikap obyektif	3,79	Setuju
Rata-rata keadilan interaksional	3,95	Setuju
Total rata-rata	11,97	
Rata-rata secara total	3,99	Setuju

Sumber: Data olahan, 2018

Berdasarkan Tabel 3.30 di atas, maka diketahui nilai angka keadilan pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti di Pontianak*. Hasil rekapitulasi menunjukan bahwa keadilan

distributif dengan rata-rata 4,27, keadilan prosedural dengan rata-rata 3,75, dan keadilan interaksional dengan rata-rata 3,95. Sedangkan nilai rata-rata keadilan adalah sebesar 3,99 di mana angka ini berada pada rentang 3,41- 4,20 yang berarti responden setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa keadilan yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak sudah diterapkan dengan baik.

TABEL 3
CU KHATULISTIWA BAKTI DI PONTIANAK
TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA KARYAWAN

Keterangan	Rata-rata	Penilaian
Efektif		
Saya menghabiskan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan atau mengerjakan pekerjaan atau tugas	4,41	Sangat setuju
Rata-rata	4,41	Sangat setuju
Efisien		
Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan perusahaan	4,32	Sangat setuju
Rata-rata	4,32	Sangat setuju
Kualitas		
Bekerja sesuai standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan	4,35	Sangat setuju
Rata-rata	4,35	Sangat setuju
Ketepatan waktu		
Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	4,35	Sangat setuju
Rata-rata	4,35	Sangat setuju
Produktivitas		
Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya	4,41	Sangat setuju
Rata-rata	4,41	Sangat setuju
Total rata-rata	21,84	
Rata-rata secara total	4,37	Sangat setuju

Sumber: Data olahan, 2018

Berdasarkan Tabel 3.31 di atas maka diketahui nilai angka kinerja karyawan pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak. Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa efektif dengan rata-rata 4,41, efisien dengan rata-rata 4,32, kualitas dengan rata-rata 4,35, ketepatan waktu dengan rata-rata 4,35, dan produktivitas dengan rata-rata 4,41. Sedangkan nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 4,37 di mana angka ini berada pada rentang 4,21-5,00 yang berarti responden sangat setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak yang terdiri dari efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu dan produktivitas sangat baik.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada pihak *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak untuk meningkatkan budaya organisasi yang terkait dalam mengambil keputusan, perusahaan memikirkan keadaan sekarang agar tidak berpengaruh negatif terhadap keadaan sebelumnya. Hal tersebut karena berdasarkan tanggapan responden mengenai budaya organisasi, dalam mengambil keputusan, perusahaan memikirkan keadaan sekarang agar tidak berpengaruh negatif terhadap keadaan sebelumnya memiliki nilai rata-rata paling rendah.
2. Berdasarkan tanggapan responden mengenai keadilan, keputusan yang dibuat disampaikan secara terbuka kepada setiap karyawan memiliki nilai rata-rata paling rendah. Kedepannya, diharapkan kepada pihak *Credit Union Khatulistiwa Bakti* di Pontianak untuk meningkatkan keadilan prosedural yang terkait dengan keputusan yang dibuat disampaikan secara terbuka kepada setiap karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Harris, Kristanto. 2015. "Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan: CV Tanaya Fiberglass". *JMK*, vol.17, no.1, Maret.
- Lianto. (2019). Self-Efficacy: A Brief Literature Review. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 55-61
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Perilaku Organisasi, edisi 9 jilid 1*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen. P, dan Mary Coulter. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Indeks.

Robbins, Stephen. P, dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, edisi 12 jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Usman, Husani. 2016. *Manajemen; Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara.

