

PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KEADILAN DALAM PEMBERIAN UPAH DENGAN KEPUASAN KERJA

¹Klara Innata Arishanti dan ²Ritandiyono

Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya 100 – Depok 16424

¹klarainnata@plasa.com, ²ritan@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini ingin menguji hubungan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja. Para karyawan yang mempersepsikan pemberian upah sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Hal yang terpenting dalam pemberian upah ialah sejauh mana upah yang diterima karyawan dirasa adil. Upah yang dirasakan karyawan sebagai adil akan melahirkan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Yayasan Wacana Bhakti yang berlokasi di Jakarta Selatan. Teknik sampling yang digunakan adalah accidental sampling, dimana teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, jadi siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel apabila dipandang subjek yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Metode yang digunakan bersifat kuantitatif dan *ex post facto*. Data dikumpulkan melalui dua skala yaitu, skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dan skala kepuasan kerja. Jenis kedua skala ini merupakan skala Likert. Teknik analisis data digunakan adalah teknik korelasi product moment dari Karl Pearson. Hasil penelitian ini menunjukkan koefisien korelasi yang diperoleh $r = 0,502$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($P < 0,01$). Berdasarkan hasil tersebut maka terdapat hubungan yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja. Kata Kunci : persepsi, keadilan, upah, kepuasan kerja

1. PENDAHULUAN

Kemajuan industri dan organisasi yang pesat dewasa ini mengakibatkan industri dan organisasi menilai pentingnya unsur sumber daya manusia di dalam industri dan organisasi. Allen (dalam As'ad, 1984) mengemukakan pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda industri dan organisasi. Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan, apabila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka industri atau organisasi tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai.

Vinaeke (dalam Syaifudi, 1988) mengemukakan dua kondisi yang dapat memacu tindakan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, yaitu motivasi dari dalam dirinya (*intrinsic motivation*) dan motivasi dari luar dirinya (*extrinsic motivation*). Aspek-aspek dari dalam diri yang dapat menimbulkan *intrinsic motivation*, yaitu potensi kemampuan, ketrampilan, koordinasi motorik, pengalaman masa lalu, pelaksanaan kerja dan motivasi. Sedangkan aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan atau diluar diri yang dapat menimbulkan *extrinsic motivation*, yaitu seperti jabatan, pekerjaan itu sendiri dan upah. Menurut Syaifudi (1988) upah biasanya diberikan dalam bentuk uang.

Para pekerja menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang menautkan upah dengan kepuasan, bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tapi yang terpenting adalah persepsi keadilan (Robbins, 1996).

Persepsi merupakan suatu proses pembuatan penilaian (*judgement*) atau membangun kesan (*impressions*) mengenai berbagai macam hal yang terdapat didalam lapangan penginderaan seseorang. Pembuatan penilaian atau pembentukan kesan ini, pada hakekatnya merupakan suatu upaya pemberian makna terhadap keadilan dalam pemberian upah (Harvey dan Smith dalam Wibowo dkk, 1988).

Persepsi adil dan tidak ini diperoleh pekerja dengan cara membandingkan dirinya dengan individu pembanding. Jika perbandingan antara hasil dengan masukan pekerja, sama besar dengan individu pembanding, maka keadilan tersebut tercapai. Sebaliknya jika tidak sama maka ketidakadilan akan dirasakan oleh para pekerja (Tim FISIP-UI, 1988).

Menurut Munandar (2001) berdasarkan teori keadilan dari Adams bahwa orang yang menerima upah yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Oleh karena itu, hal yang terpenting ialah sejauh mana upah yang diterimanya dirasa adil. Jika upah dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar upah yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Locke (dalam Riyono, 1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu dia merasa senang atau tidak senang, bangga atau jenuh, sebagai hasil dari penilaian individu yang

bersangkutan terhadap pekerjaannya. Kemudian Freinberg dkk (1991) mengemukakan bahwa individu yang puas akan pekerjaannya akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

As'ad (dalam Syaifudi, 1988) mengatakan bahwa banyak orang berpendapat gaji atau upah merupakan faktor utama timbulnya kepuasan kerja. Mitchell (dalam Syaifudi, 1988) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang dapat memuaskan pekerja pada pekerjaannya adalah *tradisional incentives* atau upah. Lebih lanjut dikatakan, tampaknya seseorang puas dengan upah yang tinggi, walaupun hubungan ini tidak selalu konsisten.

Pendapat yang berbeda diutarakan Watson (dalam Syaifudi, 1988) bahwa dengan memberi gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja karyawan, sehingga gaji atau upah bukan satu-satunya faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja.

Menurut Jewell dan Siegall (1989) penentu atau determinan utama dari kepuasan kerja adalah jumlah gaji absolut tetapi kepuasan kerja juga bergantung pada persepsi keadilan.

Berdasarkan hal-hal diatas muncul permasalahan apakah ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan memiliki dua manfaat, yaitu:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi industri atau organisasi tentang persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah yang berkaitan dengan kepuasan kerja.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi serta dapat digunakan sebagai

pedoman didalam penelitian lebih lanjut terutama untuk mengkaji variabel-variabel lain yang berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dan kepuasan kerja.

2. METODE

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Yayasan Wacana Bhakti yang berlokasi di Jalan Pejaten Barat Nomor 10A Pasar Minggu Jakarta Selatan. Sedangkan sampel yang diambil merupakan *staff* pengajar yang berjumlah 60 orang. Adapun karakteristik sampel penelitian yang diambil, sebagai berikut :

1. *Staff* pengajar Yayasan Wacana Bhakti
2. Tingkat pendidikan Diploma III (D3) atau Strata Satu (S1)
3. Lama kerja karyawan minimal 2 tahun

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *non random sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Menurut Sugiono (2000) *accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel apabila dipandang subjek yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Alat Pengumpul Data

Alat pengumpul data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner. Kuesioner berisi data isian identitas subjek yang meliputi nama, usia, jenis kelamin, upah atau gaji per bulan, pendidikan, jabatan dan lama kerja. Selain itu, dalam kuesioner terdapat pula skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dan skala kepuasan kerja.

1. Skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah. Skala ini bertujuan untuk meng-

ungkap persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah. Item-item dalam skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dibuat berdasarkan aspek-aspek keadilan dalam pemberian upah yang dikemukakan oleh Simamora (1999), yaitu :

- a. Keadilan eksternal
Keadilan eksternal (*external equity*) diartikan sebagai tarif-tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji atau upah yang berlaku bagi pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal.
- b. Keadilan Internal
Keadilan internal (*internal equity*) diartikan sebagai tingkat gaji atau upah yang pantas dengan nilai pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya di dalam hirarki organisasi.
- c. Keadilan Individu
Keadilan individu (*individual equity*) berarti bahwa individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Keadilan biasanya diperoleh pada saat seseorang merasa bahwa rasio hasil terhadap masukan (*input*) dan keluaran (*output*) adalah seimbang, baik yang secara internal berkaitan dengan dirinya sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain.

Model skala yang digunakan adalah skala Likert. Skala ini memiliki lima alternatif jawaban.

Pemberian skor pada pernyataan *favorable*, yaitu bernilai empat untuk jawaban yang sangat sesuai (SS), bernilai tiga untuk jawaban yang sesuai (S), bernilai dua untuk jawaban tidak sesuai (TS) dan bernilai satu untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS).

Sedangkan pemberian skor pada pernyataan *unfavorable*, yaitu bernilai empat untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS), bernilai tiga untuk jawaban tidak sesuai (TS), bernilai dua untuk jawaban sesuai (S) dan bernilai satu untuk jawaban sangat sesuai (SS).

2. Skala kepuasan Kerja. Skala ini bertujuan untuk mengungkap kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan diungkap melalui *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang disusun oleh Weiss, Dawis, England dan Lonquist (1967) dan diadaptasi oleh Wardani (2003) berdasarkan aspek-aspek *activity, independence, variety, social status, moral values, security, social service, authority, ability utilization, responsibility, creativity, achievement, compensation, advancement, coworkers, human relation supervisions, technical supervisions, company policies and practices, working conditions* dan *recognition*.

Model skala yang digunakan adalah skala Likert. Skala ini memiliki enam alternatif jawaban. Pemberian skor pada pernyataan, yaitu bernilai enam untuk jawaban yang sangat puas (SP), bernilai lima untuk jawaban puas (P), bernilai empat untuk jawaban agak puas (AP) bernilai tiga untuk jawaban agak tidak puas (ATP), bernilai dua untuk jawaban tidak puas (TP) dan bernilai satu untuk jawaban sangat tidak puas (STP) (Sitepu, 2003).

Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji validitas alat ukur dalam penelitian ini digunakan teknik konsistensi internal (*internal consistency*). Aplikasi lain dari kriteria konsistensi internal (*internal consistency*) mencakup korelasi skor tiap item dengan skor total item (*item total correlation*) (Anastasi dan Urbina, 1997). Korelasi ini dihitung dengan teknik korelasi *product moment* dari Karl Pearson.

Pengujian reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan analisis varian *Alpha Cronbach*. Uji validitas dan reliabilitas pada skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS ver 11.00 for Windows*.

Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi *product moment* dari Karl Pearson, yaitu menganalisis hubungan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah (X_1) sebagai prediktor dan kepuasan kerja (X_2) sebagai kriterium. Analisis data menggunakan bantuan program komputer *SPSS ver 11.00 for Windows*.

3. HASIL DAN ANALISIS

Sebelum melakukan analisis korelasi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi untuk mendapatkan normalitas sebaran skor serta uji linearitas.

Uji asumsi dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS ver 11.00 for Windows* dan menggunakan *one sample kolmogorov smirnov test* untuk menguji normalitas sebaran skor persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dimana diperoleh signifikansi 0,434 ($P>0,05$). Sedangkan untuk skor kepuasan kerja diperoleh signifikansi 0,408 ($P>0,05$). Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa sebaran skor pada kedua variabel penelitian yaitu persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dan kepuasan kerja adalah normal.

Hasil uji linearitas pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang linear, dimana skor F tes 19,584 dan signifikansi 0,000 ($P < 0,05$). Untuk selanjutnya data penelitian dianalisis dengan menggunakan perhitungan statistik parametrik.

Berdasarkan hasil analisis data yang menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Karl Pearson diketahui bahwa koefisien korelasi yang diperoleh $r = 0,502$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($P < 0,01$). Berdasarkan hasil tersebut terdapat hubungan yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja. Hasil koefisien korelasi yang positif menunjukkan bahwa korelasinya adalah positif. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah maka kepuasan kerjanya tinggi dan sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah semakin rendah kepuasan kerjanya.

Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis penelitian yang berbunyi ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja, diterima.

Penelitian ini berusaha menguji hubungan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, berarti ada hubungan yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) bahwa karyawan menginginkan pemberian upah yang diberikan secara adil. Bila upah dilihat sebagai sesuatu yang adil yang berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang

mengkaitkan upah dengan kepuasan kerja bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, tapi yang terpenting adalah persepsi keadilan.

Menurut Munandar (2001), berdasarkan teori keadilan dari Adams, orang yang menerima upah jika mempersepsikannya terlalu kecil atau terlalu besar, maka akan mengalami ketidakpuasan kerja. Hal yang terpenting ialah sejauhmana upah yang diterimanya terasa adil. Jika upah dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah yang berlaku untuk kelompok kerja tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penghitungan mean empirik dan mean hipotetik skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah, diketahui bahwa mean empirik lebih besar dibandingkan mean hipotetik. Hal ini berarti secara umum persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah termasuk positif walaupun tergolong dalam kategori rata-rata. Adapun hasil penghitungan mean empirik dan mean hipotetik skala persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Penghitungan Mean Empirik dan Mean Hipotetik Skala Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Pemberian Upah

Skala	Total			Mean Empirik	Mean Hipotetik	Standar Deviasi
	Subjek	Item	Nilai			
Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Pemberian Upah	60	60	9646	160,77	150	21,888

Menurut Adams (dalam Gitosudarmo dan Sudita, 1997), individu di tempat kerja menilai tentang *inputnya*, yaitu segala sesuatu yang bernilai yang dirasakan pekerja, seperti pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja dengan *outcomes* atau hasil yang diperoleh

pekerja, seperti upah atau gaji, tunjangan, pengakuan, status, kesempatan berprestasi dan lain-lain. Selain itu mereka juga membandingkan dengan individu pembanding (*comparison persons*), yaitu orang lain dari industri atau organisasi yang sama atau mungkin dari industri atau organisasi lain dalam skala yang sama. Apabila individu mempersepsi sama atau sebanding antara *input* dan *output* dirinya dengan individu pembanding, maka terdapat persepsi yang adil dalam diri individu.

Pekerja atau karyawan merasakan adanya keadilan dalam pemberian upah apabila mereka mempersepsi pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima upah yang sama atau sebanding dengan mereka (Tim FISIP-UI, 1988).

Berdasarkan data dari kuesioner diketahui bahwa subjek penelitian tidak mengalami masalah dalam mempersepsi keadilan dalam pemberian upah. Hal ini terutama ditunjukkan dengan tingginya skor pada item nomor 1 dan 4, yang secara umum menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai oleh yayasan karena memberikan upah yang sesuai dengan peraturan penggajian dari pemerintah. Hal ini sesuai dengan keterangan dari pihak yayasan yang mengupah karyawan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.11 / 2003 yang berlaku mulai bulan Januari 2003.

Selain itu, skor yang tinggi juga diperoleh pada item nomor 9 dan 15, dimana karyawan merasa puas karena menerima upah yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan karyawan juga merasa dihargai karena yayasan mengupah setara dengan rekan kerja yang setingkat dalam yayasan. Hal ini berarti, subjek merasakan adanya keadilan dalam pemberian upah yang ditinjau dari keadilan individu.

Kepuasan kerja subjek dalam penelitian ini tergolong rata-rata. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan mean empirik dan hipotetik pada skala kepuasan kerja dimana diperoleh hasil bahwa mean empirik lebih besar dari mean hipotetik. Adapun hasil penghitungan mean empirik dan mean

hipotetik skala kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Penghitungan Mean Empirik dan Mean Hipotetik Skala Kepuasan Kerja

Skala	Total			Mean Empirik	Mean Hipotetik	Standar Deviasi
	Subjek	Item	Nilai			
Kepuasan Kerja	60	20	4868	81,13	70	15,435

Karyawan Yayasan Wacana Bhakti memiliki kepuasan kerja rata-rata atau sedang dikarenakan pihak yayasan yang melakukan *open management* dalam mengkomunikasikan peraturan pengupahan pada karyawannya. Oleh karena itu, karyawan mengetahui aturan atau sistem pengupahan yang dijadikan standar oleh yayasan yaitu berdasarkan keputusan bersama Majelis Pendidikan Katholik Keuskupan Agung Jakarta yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah No.11 / 2003 dan disesuaikan dengan kemampuan keuangan yayasan.

Berdasarkan data dari kuesioner, item nomor 1, 2 dan 20 memiliki skor yang tinggi. Item nomor 1 mengukur aspek *independence*, yang didefinisikan sebagai kewenangan untuk dapat bekerja sendiri. Melihat karakteristik subjek penelitian, yaitu sebagai *staff* pengajar, maka kewenangan subjek untuk dapat bekerja sendiri ditunjukkan dengan adanya kebebasan untuk menggunakan metode pengajaran yang sesuai dengan materi atau bahan ajar yang akan disampaikan. Metode pengajaran yang digunakan oleh subjek dapat berbentuk diskusi, *games*, tutorial, dan sebagainya.

Item nomer 2 mengukur aspek *variety*, yang didefinisikan sebagai kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda. Subjek dalam penelitian ini merasakan

adanya variasi dalam melakukan pekerjaan mereka, hal ini ditunjukkan bahwa subjek dapat menyajikan materi pelajaran dengan menggunakan berbagai media, misalnya untuk mata pelajaran agama subjek dapat menggunakan proyektor untuk membantu siswa memahami materi. Selain itu, pada pelajaran biologi, subjek memvariasikan cara belajar di kelas dengan melakukan orientasi alam.

Item nomor 20 mengukur aspek *achievement*, yang didefinisikan sebagai persaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas. Sebagai *staff* pengajar, subjek dapat merasakan adanya perasaan puas ketika siswa dapat memahami ataupun memperoleh nilai yang baik untuk materi yang telah diajarkan.

Adapun untuk item nomor 13 yang mengukur aspek *compensation*, yaitu besarnya imbalan atau upah yang diterima, ternyata tidak diperoleh skor yang paling tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Watson (dalam Syaifudi, 1988) yang mengemukakan bahwa dengan memberi upah atau gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi karyawan. Jadi gaji atau upah bukanlah satu-satunya faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan hasil analisis data yang telah dilakukan maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan, yaitu ada hubungan yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pemberian upah dengan kepuasan kerja.

Adapun karyawan mempersepsi positif keadilan dalam pemberian upah oleh yayasan dimana mereka bekerja. Hal ini disebabkan karena karyawan mempersepsi adanya keseimbangan antara *input*, yaitu tingkat pendidikan, lama kerja dan jabatan yang dimiliki karyawan dengan *output* yang diberikan yayasan dalam bentuk upah. Selain itu karyawan juga mempersepsi adanya

keseimbangan *input* dan *output* bila dibandingkan dengan individu pembanding.

Kepuasan kerja karyawan tergolong sedang, hal ini didukung oleh adanya persepsi karyawan yang positif terhadap keadilan dalam pemberian upah dan pihak yayasan yang melakukan *open management* dalam mengkomunikasikan peraturan pengupahan pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi yayasan dan karyawan, pihak yayasan diharapkan dapat mempertahankan persepsi karyawan yang positif terhadap keadilan dalam pemberian upah dan kepuasan kerja dengan cara tetap menjalin hubungan yang baik antar karyawan dan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan, seperti tetap memperhatikan standar pengupahan karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penulis menyarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, misalnya intensi untuk meninggalkan pekerjaan, *absentisme*, atau variabel lainnya, agar diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.

5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Anastasi & S. Urbina, *Tes Psikologi*, Jilid Pertama, Alih Bahasa : Robertus H Imam, Jakarta : PT Prenhallindo, 1997.
- [2] S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta : UI Press, 2001.
- [3] B. Riyono, Peranan Orientasi Nilai Budaya Pada Kepuasan Kerja, *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi : Psikologi dan Seni Suatu Perjumpaan*, 1, pp. 65 – 75, 1996.

- [4] H. E. Syaifudi, Peranan Insentif Uang Dalam Pembentukan Kepuasan Kerja, *Skripsi*, (Tidak Diterbitkan), Depok : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1988.
- [5] H. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*, Yogyakarta : STIE YKPN, 1999.
- [6] H. Sitepu, Hubungan Antara *Locus of Control* dan Kepuasan Kerja Pada Manajer Madya, *Skripsi*, (Tidak Diterbitkan), Depok : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 2003.
- [7] I.Gitosudarmo & I. N. Sudita, *Perilaku Keorganisasian (Edisi Pertama)*, Yogyakarta : PT. BPFE Yogyakarta, 1997.
- [8] I.Wardani, Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Intensi Untuk Meninggalkan Pekerjaan Pada Karyawan PT X. *Skripsi*, (Tidak Diterbitkan), Depok : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 2003.
- [9] I.Wibowo, *Materi Pokok Psikologi Sosial*, Jakarta : Karunika, 1988.
- [10] L. N. Jewell & M. Siegall, *Psikologi Industri : Organisasi Modern (Edisi Kedua)*, Jakarta : ARCAN, 1989.
- [11] M. As'ad, *Psikologi Industri (Edisi Revisi) Seri Ilmu sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty, 1984.
- [12] S. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka, Jakarta : PT. Prenhallindo, 1996.
- [13] Sugiono, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Kedua, Bandung : CV Alfabeta, 2000.
- [14] Tim Penulis Modul FISIP- UI, *Materi Pokok Psikologi Industri*, Jakarta : Karunika, 1988.