

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Ada beberapa definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli. E.

A. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang dalam mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja adalah keadaan emosional yang tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang dalam pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang yang terhambat. Kepuasan dan ketidakpuasan dilihat sebagai fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang seseorang rasakan itu sebagai penawaran atau sebaliknya.

Riggio (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seluruh aspek pekerjaan tertentu, baik dan buruk, positif dan negatif, cenderung berkontribusi dalam pengembangan perasaan kepuasan (atau ketidakpuasan). Sedangkan menurut Robbins (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Menurut Greenberg dan Baron (1997), kepuasan kerja adalah penilaian seseorang secara kognitif dan afektif terhadap pekerjaannya. Suyasa (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah pernyataan sikap yang menunjukkan ukuran atau tingkat pemikiran setuju-tidak setuju, perasaan senang-tidak senang, suka-tidak suka, maupun perasaan positif-negatif dari pekerja terhadap

pekerjaannya, sebagai hasil dari evaluasi terhadap pengalaman kerja yang didasarkan pada berbagai aspek pekerjaan.

Hoppock (1935) dalam H. C. Ganguli (1993) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah ekspresi verbal dari evaluasi karyawan mengenai kehidupan pekerjaannya. Berikut adalah kutipan tulisannya (Hoppock, 1935 dalam H. C. Ganguli, (1993) : *“He defined job satisfaction as any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that cause a person truthfully to say, I am satisfied with my job”*.

Dengan demikian, dari beberapa definisi kepuasan kerja yang peneliti kutip dari berbagai sumber bacaan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan seseorang mengenai pekerjaannya. Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja tersebut, peneliti memilih menggunakan definisi yang dijelaskan oleh Locke (1976) sebagai pendekatan untuk membuat alat ukur penelitian. Locke (1976) melihat aspek-aspek kepuasan kerja yang terdiri dari beberapa faktor yaitu, kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman-teman kerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi. Faktor-faktor tersebut dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini dalam skala kepuasan kerja.

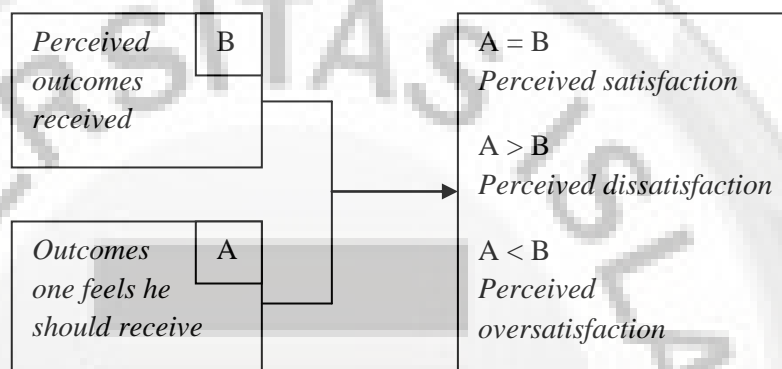
2.1.1 Kepuasan Kerja Menurut Teori Diskrepansi

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan adalah fungsi dari apa yang seseorang benar-benar terima dari situasi pekerjaan dan apa yang dia pikir dia harus terima atau apa yang ia harapkan untuk ia terima. Ketika kepuasan yang benar-benar ia terima lebih rendah daripada kepuasan yang diharapkan, hal tersebut menyebabkan ketidakpuasan. Menurut Locke, kepuasan kerja dan ketidakpuasan adalah fungsi dari hubungan yang

dirasakan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang dirasakan seseorang dari yang ditawarkan oleh pekerjaannya. Porter berpikir bahwa kepuasan adalah perbedaan antara apa yang seseorang benar-benar terima dan apa yang dia rasa harus dia terima.

Gambar 2.1

Teori Diskrepansi



Menurut teori diskrepansi (Locke, dalam Suyasa 2001) kepuasan kerja yang dialami seseorang berasal dari hal-hal yang ia anggap penting, dan sejauh mana hal-hal yang ia anggap penting tersebut terpenuhi. Kepuasan kerja semakin terbentuk pada saat tidak adanya kesenjangan antara hal-hal yang individu anggap penting dan hal-hal yang individu dapatkan. Individu yang puas adalah individu yang mendapatkan hal-hal yang ia anggap penting. Sebaliknya, individu yang tidak puas adalah individu yang tidak berhasil mendapatkan hal-hal yang ia anggap penting.

Berdasarkan teori diskrepansi, seseorang akan tetap puas dengan pekerjaannya jika memenuhi berbagai kebutuhan, keinginan, harapan, dan nilai-nilai yang dimilikinya. Individu sangat bervariasi dalam kebutuhan mereka untuk hal-hal seperti prestasi, status, keamanan, dan kontak sosial. Oleh sebab itu, tidak semua pekerjaan bisa memuaskan setiap kebutuhan

karyawan selama setiap periode hidupnya. Dengan mengetahui kebutuhan karyawan, kita bisa memilih karyawan yang kebutuhannya konsisten dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan.

Variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan, misalnya Porter (1961) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

2.1.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum yang karyawan miliki dari banyak sikap tertentu dalam bidang berikut : (1) Kepuasan kerja, (2) karakteristik individual, dan (3) Hubungan di luar pekerjaan. Kepuasan kerja bergantung pada beberapa faktor berikut :

1. Faktor Personal

Faktor personal ini termasuk didalamnya jenis kelamin karyawan, pendidikan, usia, status perkawinan, karakteristik personal, latar belakang keluarga, dan latar belakang sosio-ekonomi.

2. Faktor Yang Berkaitan Dengan Pekerjaan

Faktor-faktor seperti pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, pengaruh lingkungan internal dan eksternal pekerjaan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen, dan sebagainya.

3. Faktor Yang Dikontrol Oleh Manajemen

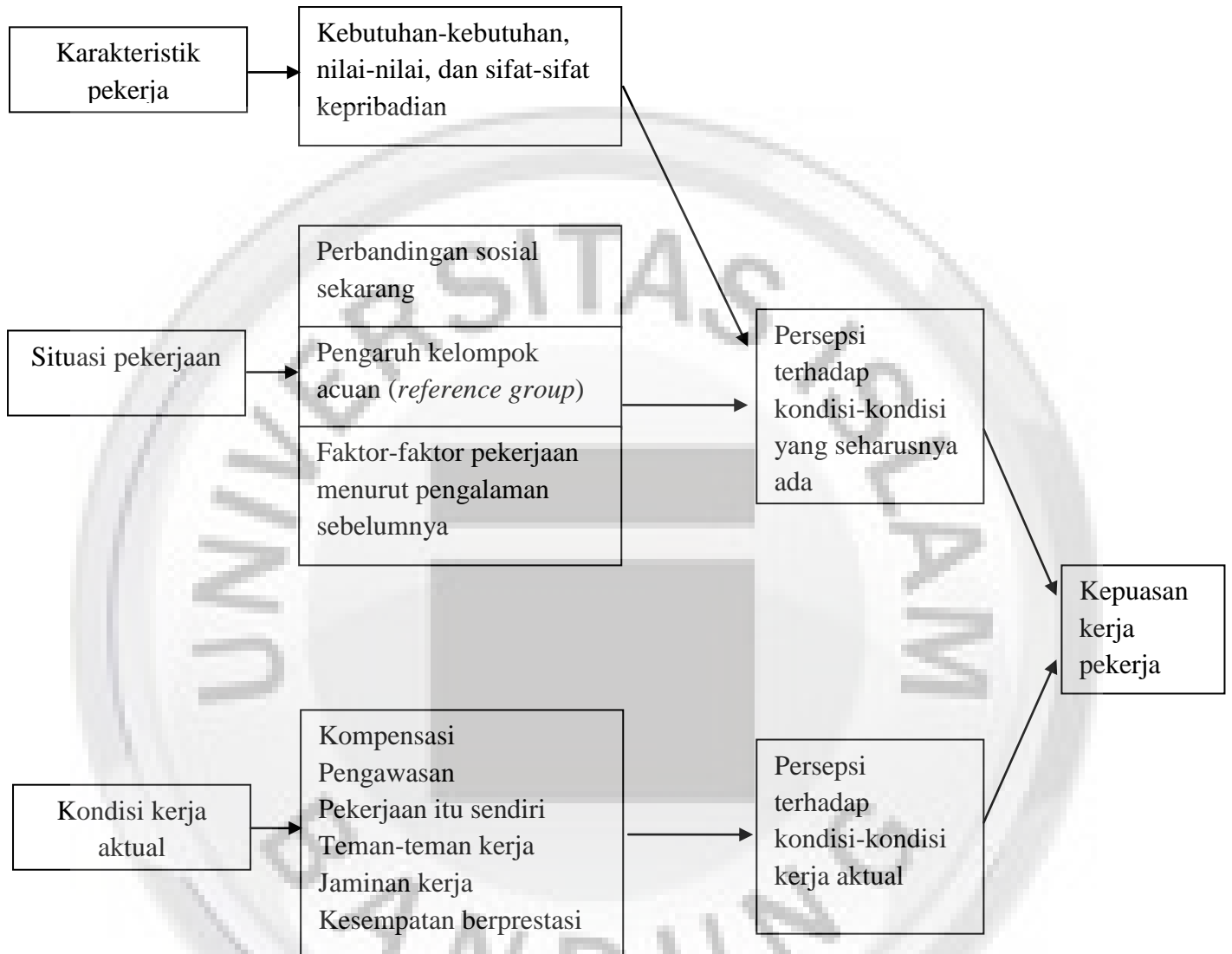
Faktor-faktor seperti sifat pengawasan, keamanan kerja, jenis kelompok kerja, upah, kesempatan promosi, peraturan pemindahan, lama kerja, dan rasa tanggung jawab. Semua faktor ini berpengaruh besar terhadap karyawan. Kehadiran faktor-faktor ini dalam organisasi memotivasi karyawan dan memberikan kepuasan kerja.

2.1.3 Determinan-Determinan Sikap Kerja

Bukti-bukti riset menyarankan bahwa cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara “model interaksi”. Yaitu kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pekerja. Dari tiga teori kepuasan yang ada (Teori *Discrepancy*, Teori *Equity*, dan Teori *Two-Factor*), satu yang paling sesuai dengan model interaksi adalah teori *Discrepancy*. Persepsi seseorang tentang “apa yang seharusnya ada” dalam suatu pekerjaan akan ditentukan oleh karakteristik pekerja dan variabel situasi, sedangkan persepsi tentang “apa yang ada sekarang” dalam suatu pekerjaan akan banyak ditentukan oleh kondisi kerja aktual.

Gambar 2.2

Model Hipotesis Determinan-Determinan Kerja



Tiga jenis karakteristik pekerja yang mempengaruhi “yang seharusnya” adalah kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai, serta sifat-sifat kepribadian.

1. Kebutuhan

Kebutuhan adalah penting karena seorang pekerja akan menginginkan lebih banyak faktor pekerjaan yang merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan yang timbul sekarang. Jika satu faktor pekerjaan (misalnya pengakuan) yang disediakan dalam kerjanya sudah cukup memenuhi kebutuhannya yang relevan (misalnya penghargaan), maka faktor pekerjaan tambahan lainnya tidak diinginkan pekerja dan tidak akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Nilai-Nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan-keyakinan seseorang yang relatif tetap tentang perilaku apa yang “benar” dan yang “salah”, tujuan-tujuan hidup apa yang diinginkan dan yang tidak diinginkan. Nilai-nilai mempengaruhi acuan pekerja atau kesukaan pekerja terhadap jenis-jenis pekerjaan dan kondisi kerja tertentu.

3. Sifat-Sifat Kepribadian

Sifat-sifat kepribadian seperti harga diri menggerakkan aspirasi dan acuan kerja seseorang, harga diri adalah sejauh mana seseorang menyukai dan menilai serta menganggap dirinya sebagai manusia yang cakap dan memenuhi syarat. Seorang pekerja dengan harga diri yang tinggi akan lebih menyukai pekerjaan yang lebih penting atau pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk maju

dan keberhasilan diri. Seorang pekerja dengan harga diri yang rendah akan lebih menyukai pekerjaan yang prestisenya rendah sesuai dengan pandangan yang kurang baik terhadap dirinya serta tidak banyak menuntut (Korman, 1970).

Tiga aspek situasi pekerjaan yang mempengaruhi persepsi “yang seharusnya” adalah perbandingan sosial dengan pekerja-pekerja lainnya, karakteristik pekerjaan sebelumnya, serta kelompok-kelompok acuan.

1. Perbandingan Sosial Dengan Pekerja-Pekerja Lainnya

Seorang pekerja akan membandingkan keuntungan hasil-hasil yang dianggapnya diperoleh dari pekerjaannya dengan keuntungan-keuntungan hasil yang diterima oleh pekerja-pekerja lainnya yang pekerjaannya sejenis setelah menghitung selisih antara input-inputnya dengan input-input orang bandingannya.

2. Karakteristik Pekerjaan Sebelumnya

Persepsi seorang pekerja tentang “apa yang seharusnya ada” dalam pekerjaannya juga dipengaruhi oleh persepsinya terhadap “apa yang telah ada” dalam pekerjaan sebelumnya. Kondisi-kondisi sebelumnya merupakan faktor penting bagi seorang pekerja dalam menentukan harapan-harapan minimum bagi masa depannya. Tak seorangpun menginginkan upah lebih rendah atau keuntungan lebih kecil dibanding dengan yang telah diterima sebelumnya dalam pekerjaan yang sama atau dalam pekerjaan sebelumnya.

3. Kelompok-Kelompok Acuan (*Reference Groups*)

Kelompok-kelompok acuan (*reference groups*) adalah pengaruh situasi ketiga terhadap persepsi pekerja terhadap “apa yang seharusnya ada”. Kelompok acuan adalah kelompok di mana seseorang mencari petunjuk dalam menafsirkan dan mengevaluasi pengalaman dirinya. Harapan-harapan dan aspirasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan dipengaruhi oleh konsepsi kelompok acuan tentang jenis pekerjaan apa serta kondisi bagaimana yang sesuai dengan dirinya (Korman, 1971). Seorang pekerja akan lebih puas jika pekerjaannya dibenarkan oleh kelompok acuannya daripada tidak. Contoh yang baik tentang kelompok acuan adalah pengaruh serikat buruh terhadap persepsi pekerja tentang kenaikan upah dan keuntungan yang jujur serta wajar.

Kondisi-kondisi kerja aktual yang mempengaruhi persepsi tentang “apa yang ada sekarang” dalam suatu pekerjaan adalah kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman-teman kerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi.

1. Kompensasi

Beberapa studi telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja (Lawler, 1971, p. 218). Para pekerja menilai upahnya dengan membuat perbandingan-perbandingan sosial. Upah yang diberikan untuk para pekerja dalam posisi yang sama merupakan satu penyebab terhadap keyakinan seseorang

tentang seberapa besar gaji yang harus diterima. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang profesionalnya sama di luar organisasi (Goodman, 1974). Jika upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi lebih rendah dari upah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tipe pekerjaan, para pekerja mungkin sekali tidak akan puas dengan upah atau gajinya.

Seorang pekerja juga akan membandingkan upahnya dengan upah teman-teman kerjanya dalam organisasi yang sama. Semakin tinggi seseorang dalam hirarki kekuasaan serta semakin tinggi tanggung jawab, pendidikan, keterampilan, dan senioritas yang dimiliki seseorang, semakin banyak upah yang ia harapkan diterima.

Para manajer serta kategori-kategori pekerja non pengawas tertentu seperti para penjual, biasanya lebih menyukai upahnya mencerminkan seberapa jauh mereka melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Lawler, 1971). Jika upah tidak didasarkan atas pelaksanaan kerja, pekerja yang sangat rajin bekerja akan tidak puas dengan pendapatan yang sama atau lebih rendah dari pekerja yang malas. Namun demikian, suatu program insentif yang memberikan ganjaran dengan upah yang lebih tinggi terhadap pelaksanaan kerja yang tinggi tidak pasti dapat memberikan kepuasan. Tidak terdapat ukuran pelaksanaan kerja yang objektif,

para pekerja umumnya menilai lebih hasil pelaksanaan kerjanya. Dalam situasi demikian dan sangat umum, para pekerja mungkin sekali merasakan bahwa mereka tidak mendapatkan upah sebanyak pelaksanaan kerjanya. Hal demikian dapat saja terjadi (Meyer, 1975).

Kepuasan terhadap upah akan dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai-nilai pekerja. Jika upah pekerja cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya, ia akan lebih puas dibanding jika ia menerima upah lebih rendah dari yang diperlukan untuk memenuhi standar hidup yang memadai (Goodman, 1974).

Upah juga merupakan suatu cara untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan keamanan tertentu. Seorang yang mengkhawatirkan bencana ekonomi akan kurang terpuaskan dengan tingkat upah yang diberikan daripada seorang yang merasa aman, dan lebih banyak gaji yang akan diperlukan untuk memuaskannya.

Sikap pekerja terhadap upahnya akan mencerminkan nilai-nilai yang melatarbelakangi dirinya terhadap uang dan materi. Upah akan merupakan determinan yang lebih penting bagi kepuasan kerja seseorang yang memiliki nilai penumpukan uang dan materi dalam hidupnya dibanding yang tidak.

2. Pengawasan

Perilaku pengawas merupakan determinan penting lain dari kepuasan kerja. Namun tanggapan pekerja terhadap pengawas biasanya akan tergantung pada karakteristik pengawasnya. Satu-

satunya perilaku pemimpin yang mempunyai pengaruh dapat diramalkan terhadap kepuasan bawahan adalah kebijaksanaan (*consideration*). Hasil-hasil dari sebagian besar studi menunjukkan bahwa para pekerja lebih puas dengan pemimpin yang bijaksana dibanding dengan pemimpin yang selalu berbeda dan bermusuhan dengan bawahannya.

Pengaruh-pengaruh dari perilaku pengawas yang berorientasi pada pekerjaan terhadap kepuasan kerja kurang dapat diramalkan. Dalam beberapa studi, para pekerja lebih banyak mendapatkan kepuasan dengan pemimpin yang sangat berkepentingan dengan pemimpin yang tidak terlalu berorientasi dengan pekerjaan.

Dalam situasi pekerjaan di mana bawahan melakukan peran-peran yang sangat kabur atau membingungkan, para bawahan akan lebih menyukai seorang pemimpin yang memperjelas ketentuan-ketentuan perannya. Sebaliknya, jika peran kerja ditentukan dengan jelas dan para bawahannya sangat cakap melaksanakan pekerjaannya tanpa terlalu sering diberikan petunjuk dan perintah-perintah, maka seorang pemimpin yang tidak mengawasi dengan ketat lebih disukai (House, 1971; House and Mitchell, 1974).

Banyaknya partisipasi yang diperkenankan para pekerja juga mempengaruhi kepuasannya terhadap pengawasnya, meskipun kadang-kadang hubungannya rumit. Kesukaan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan akan berbeda-beda tergantung pada tipe keputusan, kepribadian, serta kebutuhan

bawahan dan sejauhmana para bawahan mempercayai pemimpinnya (Heller, 1971; Kavanagh, 1975; Yukl, 1971).

3. Pekerjaan Itu Sendiri

Studi-studi terhadap pentingnya perbedaan karakteristik pekerjaan menemukan secara konsisten bahwa sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. Beberapa studi terakhir telah berusaha mengidentifisir dimensi-dimensi penting dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan pekerja ditentukan bersama-sama oleh materi pekerjaan dan sifat-sifat individu (Hackman and Lawler, 1971). Berikut ini lima “dimensi-dimensi inti” yang dikenal dengan :

a) Ragam Keterampilan (*Skill Variety*)

Adalah tingkat di mana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat-bakat pekerja.

b) Identitas Pekerjaan (*Task Identity*)

Adalah tingkat di mana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam “suatu kesatuan” dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifisir. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata.

c) Kepentingan Pekerjaan (*Task Significance*)

Adalah tingkat di mana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.

d) Otonomi (*Autonomy*)

Adalah tingkat di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasaan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

e) Umpan Balik Pekerjaan Itu Sendiri (*Feedback From The Job Itself*)

Adalah suatu tingkat di mana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya.

Setiap dimensi inti ini mencakup sejumlah aspek materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang (Hackman and Oldham, 1975). Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak membosankan.

4. Teman-Teman Kerja

Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana kerja tertentu yang dipengaruhi oleh dimensi-dimensi pekerjaan. Bila interaksi tersebut berjalan baik dan menyenangkan pula, dan dengan demikian akan meningkatkan pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu tersebut.

5. Jaminan Kerja

Rasa aman ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak

pasti, dan tidak ada rasa khawatir akan diberhentikan secara tiba-tiba. Suasana seperti ini tentu saja akan dapat pula mempengaruhi kepuasan kerja dari para karyawannya.

6. Kesempatan Berprestasi

Faktor ini cukup besar peranannya dalam menumbuhkan kepuasan kerja, khususnya pada orang-orang yang memiliki keinginan yang besar untuk maju dan mengembangkan diri.

2.1.4 Pengaruh Puas dan Tidak Puas

1. Terhadap performansi, diduga pekerja yang merasakan adanya kepuasan akan lebih termotivasi sehingga meningkatkan produktivitas.
2. Agresi, akibat ketidakpuasan menyebabkan frustrasi dan tingkah laku yang muncul, seperti pelanggaran, protes, sabotase, pencurian.
3. *Withdrawal*, ketidakhadiran meningkat, mangkir, *turn over*.

2.1.5 Reaksi Terhadap Kondisi Ketidakpuasan

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari karyawan.

2. Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif. Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

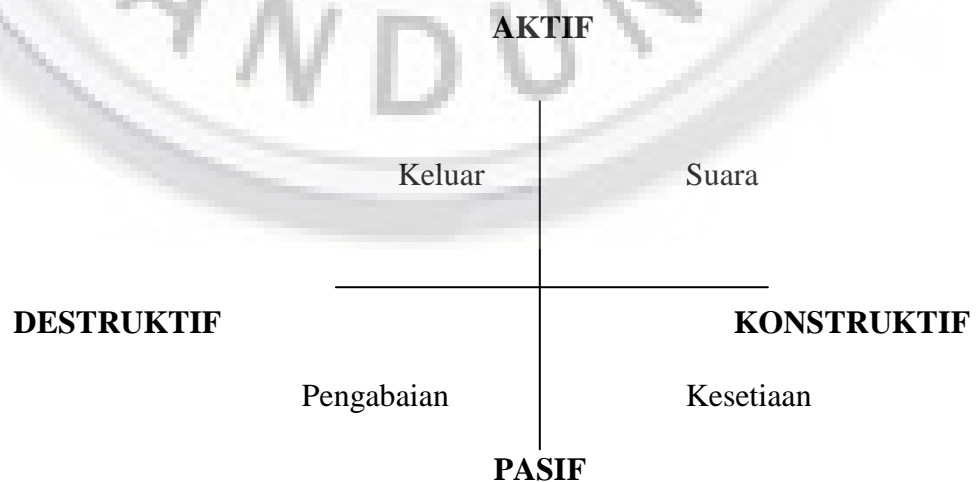
Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui atau secara pasif menunggu kondisi-kondisi itu membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. Pengabaian (*Neglect*)

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, tingkat kesalahan yang bertambah.

Gambar 2.3

Reaksi Terhadap Kondisi Ketidakpuasan



2.1.6 Mencegah Ketidakpuasan

1. Identifikasi sumber ketidakpuasan
2. Mengubah kondisi dengan mengubah kebijakan
3. Sistem rotasi
4. Mengubah persepsi agar sejalan
5. Memperbaiki sistem *salary*
6. Seleksi dan program *training* yang sistematis
7. Penyamaan informasi agar manajemen dan karyawan memiliki persepsi yang sama

2.1.7 Hal-Hal Yang Terkait Dengan Kepuasan Kerja

Davis dan Newstrom (2002) menjelaskan bahwa hal-hal yang terkait dengan kepuasan kerja seseorang, yaitu :

1. Usia. Dengan bertambahnya usia, karyawan memiliki tingkat kepuasan yang lebih dibanding yang usianya lebih muda.
2. Tingkat pekerjaan. Pegawai pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih.
3. Ukuran organisasi. Organisasi yang besar cenderung agak mengabaikan aspek-aspek manusianya, termasuk dalam hal ini kebutuhannya.

2.2 Kerangka Pikir

Karyawan bagian *Access and Service Operation* PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki sejumlah harapan terhadap pekerjaan yang dihadapinya di bagian *Access and Service Operation* PT. Telekomunikasi Indonesia. Harapan tersebut merupakan hasil-hasil yang karyawan rasa harus diterima olehnya.

Harapan karyawan ini terbentuk dari karakteristik pekerja dan karakteristik situasi kerja yang dimiliki karyawan. Karakteristik pekerja ini termasuk didalamnya kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai, serta sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh karyawan. Sementara, yang membentuk karakteristik situasi kerja karyawan ialah perbandingan sosial sekarang, pengaruh kelompok acuan, serta faktor-faktor pekerjaan sebelumnya.

Harapan karyawan terhadap pekerjaannya meliputi harapan pada aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan, seperti kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman kerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi. Karyawan berharap bisa mendapatkan upah atau gaji yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-seharinya. Karyawan juga berharap ketika ia harus bekerja lembur atau di luar jam kerja semestinya, perusahaan bisa memberikan insentif atau bonus lebih bagi karyawan. Karyawan berharap cara-cara yang dilakukan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan dapat menilai dengan objektif dan tidak mempersulit karyawan untuk bisa meningkatkan karirnya di perusahaan. Karyawan berharap pekerjaan yang diberikan kepadanya dapat benar-benar dipahami dan sesuai dengan pendidikan, kemampuan, serta keahlian yang dimilikinya, serta dapat diselesaikan sesuai dengan target yang diberikan oleh atasan. Karyawan berharap bisa saling bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah yang dihadapi dalam bekerja dengan rekan kerja, serta saling membantu ketika ada kesulitan dalam bekerja. Selain itu, karyawan juga berharap mendapatkan jaminan kerja berupa asuransi, layanan konseling ketika karyawan akan menghadapi pensiun, dan kondisi kerja yang mendukung. Karyawan mengharapkan kesempatan promosi untuk dapat meningkatkan *grade* pekerjaannya sehingga karirnya dapat

berkembang dan juga mendapatkan pelatihan serta pengembangan diri dari perusahaan, serta dukungan dari lingkungan kerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Namun, karyawan merasa kenyataan yang ada kurang sesuai dengan harapan-harapan yang dimiliki oleh karyawan. Kenyataan ini merupakan hasil yang dirasakan diterima oleh karyawan. Kenyataan yang dirasa diterima oleh karyawan dari pekerjaannya meliputi kenyataan pada aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan, seperti kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman kerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi. Pada kenyataannya, karyawan merasa belum mendapatkan insentif atau bonus lebih ketika mereka harus bekerja lembur atau di luar jam kerja semestinya. Karyawan merasa cara yang dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dengan menggunakan penilaian 360 derajat belum objektif, selain itu karyawan merasa kesulitan untuk membuat Kampiun. Karyawan merasa belum bisa menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan. Karyawan merasa sulit untuk mendapatkan kesempatan promosi dengan sistem penilaian kinerja yang ada sehingga karyawan bertahan di satu jabatan tertentu selama bertahun-tahun.

Adanya perbedaan antara apa yang karyawan harapkan dengan kenyataan yang benar-benar karyawan terima dari pekerjaannya ini menyebabkan harapan karyawan lebih besar dibandingkan dengan kenyataan yang diterimanya, sehingga semakin besar perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, semakin kecil perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.2.1 Skema Pikir

