

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Apa yang sesungguhnya menyebabkan seorang manajer dikatakan sukses, serta apakaitan antara kesuksesan manajer dengan kepuasan kerja karyawan? Jawabannya adalah bahwa seorang manajer memiliki tanggungjawab dalam mengupayakan kepuasan kerja karyawan, diharapkan dengan kepuasan tersebut mampu memberikan nilai positif bagi organisasi. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif terkait pekerjaan sebagai hasil dari suatu evaluasi dari kombinasi berbagai aspek, yakni aspek lingkungan, fisiologis, psikologis yang dapat menyebabkan seseorang dapat terus terang menyatakan apa yang ia rasakan terhadap seluruh aspek pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Robbins dan Judge, 2017:46).

Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja tinggi, maka kinerja organisasi juga akan cenderung lebih efektif (Brahmasari dan suprayetno, 2008, Ramayah dan Janssen, 2001 dalam koesmono, 2005:28, Lai Wan, 2007, Robbins dan Judge, 2017:53).Diharapkan dengan adanya kepuasan kerja tersebut dapat menjadikan karyawan lebih produktif dan berperilaku yang sesuai dengan kebijakan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini akan mencegah timbulnya perilaku kerja yang bersifat menyimpang atau kontraproduktif. Perilaku ini lebih dikenal dengan CWB (*Counterproductive Work Behavior*) yang merupakan perilaku yang bersifat menyimpang dan melanggar kebijakan dan nilai-nilai organisasi.CWBterjadi sebagai dampak dari reaksi karyawan terhadap lingkungan dan pengalaman mereka terhadap pekerjaannya, hal ini berarti karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja yang baik lebih rentan melakukan perilaku yang menyimpang dan merugikan organisasi (Mount, Ilies, Johnson, 2006).

Perilaku menyimpang tersebut dapat beruparespons negatif, seperti: keluar dari organisasi, sikap pasif, pengabaian terhadap kondisi buruk, dan kemangkiran (Robbins dan Judge, 2017:52). Respons tersebut muncul akibat pemimpin atau manajer mengabaikan kepuasan kerja karyawannya. Padahal jika dikaitkan dengan teori hierarki kebutuhannya dari Abraham Maslow setiap karyawan butuh terhadap rasa puas, terlebih dalam hal pekerjaan. Menurut Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan seseorang, yakni kebutuhan fisiologi, keamanan, dimiliki dan cinta, harga diri dan aktualisasi diri. Tiap-tiap kebutuhan tersebut dapat terpenuhi dengan syarat telah terpenuhinya kebutuhan pada tingkat sebelumnya, sehingga dalam pemuasan kebutuhannya seseorang harus melewati tingkatan yang berurutan, jika pada tingkat kebutuhan tertentu seseorang belum mendapatkan kepuasan atau tingkat kepuasannya sangat kecil, maka ia harus kembali pada tingkatan tersebut sampai ia dapat merasakan kepuasan.

Peneliti melihat suatu kondisi atau fenomena unik dan berbeda dan terjadi di lingkungan Lembaga Sosial Pesantren Tebuireng (LSPT) Kabupaten Jombang. Karyawan-karyawan terlihat damai, puas, baik, dan sungguh-sungguh dalam bekerja walaupun dengan pendapatan atau gaji yang tidak terlalu besar, disamping itu peneliti juga tidak melihat bentuk-bentuk penyimpangan yang nampak dilakukan oleh karyawan. Di lain pihak sering ditemui karyawan dengan pendapatan tinggi masih merasa belum puas di tempat kerjanya atau sebaliknya tidak sedikit karyawan dengan pendapatan yang kecil kelihatan puas di tempat kerjanya. Padahal jika dikaitkan dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg faktor penggajian merupakan salah satu faktor yang termasuk dalam kategori faktor kebersihan, sehingga ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan, dengan kata lain pendapatan atau gaji yang kecil dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak puas.

Realitas yang terjadi pada karyawan LSPT bertolak belakang dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai kepuasan kerja, bahwa faktor

penggajian merupakan faktor yang paling berkontribusi dalam membentuk kepuasan kerja bagi karyawan (Tan dan Waheed, 2011, Parvin dan Kabir, 2011). Uraian tersebut menggambarkan fenomena yang sungguh berbeda dengan apa yang seharusnya terjadi jika dikaitkan dengan teori dan penelitian-penelitian tersebut, disisi lain keberadaan LSPT pada lingkungan pondok pesantren tebuireng tidak menafikan bahwa munculnya fenomena tersebut merupakan sebuah akibat dari kentalnya nilai-nilai spiritual yang terinternalisasi kedalam segala aspek LSPT, termasuk pada diri karyawan. Hal tersebut memungkinkan setiap karyawan dalam berkomitmen tinggi dan melebihi harapan oleh lembaga terhadap mereka. Sikap dan komitmen seperti inilah yang dimaksud dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan komitmen pribadi dan perilaku karyawan yang bertindak ekstra terhadap tugas-tugas yang telah diwajibkan atas mereka, serta padanya terdapat pengakuan secara tidak langsung dalam penghargaan dan membantu organisasi berfungsi dengan efektif (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006 dalam Kusumajati, 2014).

Dapat dikatakan bahwa karyawan LSPT memiliki kecerdasan spiritual yang berkontribusi dalam setiap pemikiran, perilaku, perbuatan, dan tanggungjawab mereka, sehingga mereka cenderung menjadi pribadi yang memiliki akhlak yang terpuji. Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan hati dan akal budinya guna membangkitkan kesadaran diri, memaknai kehidupan yang sejati terkait perilaku, kegiatan, serta dapat memberikan makna ibadah dalam setiap pemikiran, perilaku, kegiatan tersebut menggunakan langkah-langkah juga pemikiran yang arif dan bijak, menuju pribadi yang seutuhnya yang berprinsip pada ketuhanan (Sohar dan Marshall, Levin dalam Rus'an, 2013, Sukidi, 2001:139, Tanra, 2002:23, Agustian, 2006:47, Shihab, 2005:136, Rahmasari, 2012).

Mereka yang memiliki kecerdasan spiritual selalu berkeinginan lebih dalam berbuat baik, mampu memberikan makna bagi kehidupan, melandasi setiap tidakannya dengan ketulusan, keikhlasan dan kebenaran tanpa pamrih, memiliki

kesadaran hidup yang tinggi, selalu bersabar dan bersyukur dalam kapasitas hidup apapun (Shihab, 2005:136, Rakhmat, 2000:242, Rus'an, 2013). Secara langsung maupun tidak, dari uraian tersebut dikatakan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual selain cenderung lebih mudah untuk memiliki kepuasan kerja juga lebih mampu untuk mencegah diri dari perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang bersifat menyimpang dan merugikan organisasi atau lebih dikenal dengan istilah *Counterproductive Work Behavior* (CWB), perilaku kerja kontraproduktif. Oleh sebab itu karyawan juga cenderung dapat berkomitmen tinggi melebihi amanah yang diberikan oleh lembaga terhadap mereka, dengan kata lain karyawan lebih mampu mengimplementasikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam setiap tindakannya.

Berdasarkan kenyataan dan uraian-uraian tersebut peneliti tergugah rasa ingin tahunya untuk mengkaji secara lebih dalam fenomenayang terbilang berbeda dan unik tersebut, yakni karyawan yang terlihat damai, puas, baik, dan sungguh-sungguh dalam bekerja walaupun dengan pendapatan atau gaji yang tidak terlalu besar, disamping juga tidak melakukan penyimpangan-penyimpangan yang cukup berarti dan merugikan lembaga. Peneliti berusaha mengetahui, memahami dan menelaah munculnya feneomena unik tersebut. Peneliti berupaya mengkaji fenomena ini menggunakan sudut pandang eksistensi kecerdasan spiritual yang kemungkinan besar berkontribusi secara aktif terhadap muncul dan terbentuknya fenomena tersebut.

Dalam mendukung keberlangsungan dan keberhasilan penelitian ini peneliti tidak hanya menggunakan teori-teori yang relevan seperti: Teori Hierarki Abraham Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg, ataupun bukti-bukti empiris dari penelitian-penelitian terdahulu, melainkan juga mengaitkan beberapa ayat-ayat suci alqur'an dan hadist yang dipandang memiliki keterkaitan pembahasan atau berhubungan dengan kecerdasan spiritual, kepuasan kerja, *Counterproductive Work Behavior* (CWB), serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penggunaan ayat-ayat alqur'an dan hadist dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai bentuk argumentasi dan

pembahasanyang dapat mendukung kesempurnaan penelitian ini dengan harapan hasil yang lebih baik dan lebih bermanfaat.

1.2. Fokus Penelitian dan Perumusan Permasalahan

Untuk dapat mengarahkan dan membimbing peneliti dalam memilih situasi dan latar belakang penelitian yang banyak tersedia pada lembaga sosial pesantren tebuireng, maka dalam hal tersebut sebelum peneliti terjun dalam kegiatan penelitian di lapangan, maka peneliti menggunakan suatu fokus masalah yang dapat digunakan peneliti untuk membatasi fokus penelitiannya pada suatu kejadian atau fenomena yang terjadi dan hal-hal yang secara langsung berhubungan dengan kejadian atau fenomena tersebut, hal ini dimaksudkan untuk memilih data-data yang dianggap relevan diantara banyak data yang didapatkan oleh peneliti nantinya.

Oleh karena itu berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya penelitian ini berfokus pada kepuasan kerja dan pencegahan perilaku kerja kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan Lembaga Sosial Pesantren Tebuireng (LSPT) Kabupaten Jombang. Untuk memahami dan menelaah fenomena tersebut peneliti mengaitkannya dengan keterlibatan kecerdasan spriritual karyawan yang kemungkinan berkontribusi terhadap muncunya fenomenakaryawan yang terlihat damai, puas, baik, dan sungguh-sungguh dalam bekerja walaupun dengan pendapatan atau gaji yang tidak terlalu besar, disamping juga tidak melakukan penyimpangan-penyimpangan yang cukup berarti dan merugikan lembaga.

Dalam memahami dan menelaah fenomena tersebut secara mendalam, peneliti berusaha mencari keterkaitan kecerdasan spiritual karyawan pada pembentukan kepuasan kerja karyawan yang sekaligus mampu mencegah terjadinya perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behavior (CWB)* dan mendorong

munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Mengapa karyawan dengan gaji yang tidak terlalu besar dapat puas dalam bekerja?
2. Bagaimanakah kontribusi kecerdasan spiritual pada pembentukan kepuasan kerja karyawan?
3. Bagaimanakah kontribusi kecerdasan spiritual pada pencegahan timbulnya *Counterproductive work Behavior* (CWB) pada karyawan?
4. Bagaimanakah kontribusi kecerdasan spiritual pada pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada fokus penelitian dan perumusan permasalahan penelitian diatas, maka dalam penelitian kali ini peneliti ingin:

1. Mengetahui dan memahami penyebab kepuasan kerja karyawan meskipun dengan gaji yang tidak terlalu besar.
2. Mengetahui dan memahami alur terbentuknya kepuasan kerja melalui kontribusi kecerdasan spiritual pada karyawan.
3. Mengetahui dan memahami alur pencegahan *Counterproductive Work Behavior* (CWB) melalui kontribusi kecerdasan spiritual pada karyawan.
4. Mengetahui dan memahami alur terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kontribusi kecerdasan spiritual pada karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, antara lain:

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan dan penyempurnaan teori dalam bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya aspek kepuasan kerja dan pencegahan perilaku kerja yang kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behavior* (CWB), serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat terutama manajer sebagai bahan tinjauan dan pengembangan dalam menyusun kebijakan terkait peningkatan kepuasan kerja karyawan dan pencegahan timbulnya perilaku kerja kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behavior* (CWB), serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kekinian dan terbaru.
3. Bagi peneliti sendiri, diharapkan penelitian ini dapat membuka wawasan baru dalam memahami realitas konkret terkait fenomena kepuasan kerja, pencegahan perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behavior* (CWB), juga munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi secara teoritis dan praktis, membangkitkan kepekaan, ketajaman riset dalam melanjutkan penelitian dan kegiatan-kegiatan ilmiah berikutnya.