

BAB II

ACUAN TEORI

2.1. Kepuasan Kerja

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, Hoppock, 1935, Vrom, 1964, Kalleberg, 1977 dan Moorman, 1993). Untuk melihat tingkat kepuasan kerja seseorang, maka aspek-aspek atau indikatornya seperti berikut:

1. *Fair Treatment* (Perlakuan yang adil)
2. *Achievement* (Pencapaian)
3. *Comaraderie* (Hubungan dengan rekan sejawat)(Sirota, Mischkind dan Meltzer, 2005 dalam Indrasari, 2017:47).

Menurut Robbin (2003:103) dalam Indrasari, 2017:44 menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1. *Mentally Challenging Work*, dalam faktor ini pegawai cenderung lebih puas dalam bekerja apabila pekerjaannya memberikan tantangan dan peluang untuk menggunakan keseluruhan dari kemampuan yang dimilikinya demi menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut.
2. *Equitable Rewards*, pada faktor ini karyawan akan puas dalam bekerja apabila organisasi dapat memberikan gaji yang sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan, juga sesuai dengan standar dan lingkup pekerjaan.

3. *Supportive Working Conditions*, dalam faktor ini karyawan akan lebih puas dalam bekerja apabila organisasi dapat menyediakan atau menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung aktifitas pekerjaan.
4. *Supportive Colleagues*, faktor ini menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan positif dari rekan-rekan kerjanya akan cenderung mendapatkan kepuasan dalam setiap pekerjaan.

2.2. Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow memvariasikan kebutuhan manusia dalam bentuk hierarki atau bertingkat. Kebutuhan manusia oleh Maslow dibedakan menjadi lima, 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. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dijelaskan, diantaranya sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologi

Dalam kebutuhan fisiologi ini manusia berupaya untuk menjaga keseimbangan aspek-aspek fisik dari dirinya, seperti kebutuhan makan, minum, istirahat, dan seks. Kebutuhan fisiologis ini akan sangat menguat ketika seseorang berada pada kondisi-kondisi yang *absolute* seperti kehausan dan kelaparan.

2. Kebutuhan Keamanan (*safety*)

Setelah terpuaskannya kebutuhan fisiologi, maka selanjutnya pada diri manusia akan muncul kebutuhan keamanan terhadap perlindungan, stabilitas,

batas, keamanan, serta dari rasa takut dan kecemasan. Pada dasarnya kebutuhan fisiologi dan kebutuhan keamanan merupakan suatu kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehidupannya, yang membedakan adalah pada kebutuhan fisiologi seseorang mempertahankan kehidupannya dalam jangka pendek, sedangkan pada kebutuhan keamanan seseorang mempertahankan kehidupannya dalam jangka panjang.

3. Kebutuhan Dimiliki dan Cinta (*belonging and love*)

Ketika seseorang sudah merasa puas pada terpenuhinya kebutuhan fisiologi dan keamanan, maka berikutnya ia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan untuk dimiliki dan cinta. Dalam kebutuhan dimiliki terkait padanya penerimaan lingkungan terhadap dirinya. Berikutnya Maslow membedakan kebutuhan cinta menjadi dua, yakni *d-love* dan *b-love*. *D-love* adalah kebutuhan mencintai apa yang seseorang tidak miliki, seperti hubungan pernikahan dan sebagainya, sehingga seseorang tersebut merasa tidak sendiri.

Jika *d-love* lebih bersifat mementingkan diri sendiri, berbeda dengan *b-love* yang lebih bersifat untuk tidak memiliki, termasuk tidak mempengaruhi, dan lebih bersifat untuk menciptakan perasaan dicintai dan penerimaan diri, sehingga dapat memberi kesempatan untuk tetap mengembangkan diri.

4. Kebutuhan Harga Diri (*self esteem*)

Seseorang yang telah puas terhadap kebutuhan dimiliki dan cinta, maka ia akan terdorong pada pemenuhan kepuasannya pada kebutuhan harga diri, Maslow membedakan kebutuhan harga diri menjadi dua, yakni:

- a) Penghargaan pada diri sendiri : kebutuhan penguasaan, kompetensi, kekuasaan, kepercayaan diri, prestasi, kebebasan, dan kemandirian.
- b) Penghargaan dari orang lain : ketenaran, status, apresiasi, kehormatan, orang yang dipentingkan, dan dominasi.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Setelah kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan dimiliki dan cinta, serta kebutuhan harga diri terpenuhi, maka seseorang akan berusaha untuk memuaskan dirinya pada terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri dengan memaksimalkan seluruh potensi yang dimilikinya atau berusaha mendapatkan kepuasan melalui dirinya sendiri (*self fulfillment*).

2.3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini juga disebut dengan teori motivasi dan kebersihan, sebagian juga menyebutnya teori faktor ganda. Herzberg menjelaskan bahwa dalam lingkungan kerja terdapat dua faktor, faktor yang satu dapat memotivasi dan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, sedangkan faktor yang lain dapat memicu ketidakpuasan dan menurunkan motivasi dan moral karyawan terhadap pekerjaannya.

Berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan, Herzberg berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan hal yang bersifat independen. Herzberg mengklasifikasikan aspek-aspek yang mendorong kepuasan dan ketidakpuasan sebagai berikut :

1. Faktor Kepuasan : pencapaian, pengakuan, tanggungjawab, pertumbuhan, dianggap penting, kesempatan maju.
2. Faktor Ketidakpuasan : kebijakan perusahaan, kondisi kerja, penggajian, hubungan dengan rekan sejawat, hubungan dengan atasan, pengawasan.

Selanjutnya Herzberg mengelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi dua, yakni sebagai berikut :

1. Faktor Motivasi

Merupakan faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan bersifat mendorong motivasi serta tercapainya kepuasan, selain itu faktor motivasi juga memungkinkan untuk dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan. Faktor motivasi ini lebih bersifat intrinsik.

2. Faktor Kebersihan

Merupakan faktor yang tidak berpengaruh secara signifikan untuk dapat memotivasi dan menjamin kepuasan, namun dengan ketiadaan faktor tersebut akan menyebabkan penurunan moral dan ketidakpuasan. Faktor kebersihan ini lebih bersifat ekstrinsik.

Berikutnya oleh Herzbergh dimunculkan beberapa kombinasi antara faktor motivasi dan kebersihan yang dapat terjadi, diantaranya sebagai berikut:

- a) Motivasi Tinggi dan Kebersihan Tinggi
- b) Motivasi Tinggi dan Kebersihan Rendah
- c) Motivasi Rendah dan Kebersihan Tinggi
- d) Motivasi Rendah dan Kebersihan Rendah

2.4. Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan hati serta akal budinya guna membangkitkan kesadaran diri dan 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, Tantra, 2002:23, Agustian, 2006:47, Shihab, 2005:136, Rahmasari, 2012). Menurut Husni Tantra terdapat beberapa indikator utama

yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Bersemangat, bersungguh-sungguh dalam berbuat baik dan memberi makna bagi hidup
- 2) Menjaga diri agar tetap rendah hati
- 3) Memiliki rasa kemanusiaan dan toleransi yang besar
- 4) Berempati terhadap siapapun
- 5) Senantiasa bersyukur dalam segala keadaan hidup

Agustian (2006) dalam Rahmasari mengelompokkan kecerdasan spiritual dalam beberapa prinsip diantaranya adalah:

a) Prinsip Bintang

Merupakan prinsip yang berdasarkan keimanan kepada Allah SWT. Semua yang dikerjakan untuk Allah serta tidak mengharapkan pamrih apapun dari orang lain.

b) Prinsip Malaikat (Kepercayaan)

Merupakan prinsip berdasarkan keimanan kepada malaikat. Setiap pekerjaan dilakukan dengan disiplin, sungguh-sungguh dan baik, hal ini sesuai dengan sifat malaikat yang menjalankan semua perintah Allah SWT.

c) Prinsip Kepemimpinan

Merupakan prinsip yang berdasarkan keimanan kepada Rasulullah SAW. Mengharuskan setiap pribadi memiliki jiwa kepemimpinan sejati, yakni pribadi yang berprinsip teguh seperti Baginda Rasulullah SAW.

d) Prinsip Pembelajaran

Merupakan prinsip yang berdasarkan keimanan kepada kitab.Pribadi yang melandasi setiap tindakannya dengan berpedoman pada Al-Qur'an.

e) Pinsip Masa Depan

Merupakan prinsip yang berdasarkan keimanan pada hari akhir . Pribadi yang berorientasi kedepan, pada tujuan jangka pendek, menengah ataupun panjang dengan menyertainya dengan keyakinan tentang adanya hari akhir, dimana setiap makhluk akan mendapatkan balasan yang adil atas segala perbuatan.

f) Prinsip Keteraturan

Merupakan prinsip yang berdasarkan pada keyakinan akan adanya ketentuan Tuhan.

Menurut Zohar, Marshall dan Sinetar (2001) dalam Rahmasari terdapat beberapa ciri-ciri seseorang yang memeiliki kecerdasan spiritual, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Memiliki Kesadaran Diri

Terdapat kesadaran diri yang tinggi dan mendalam.Secara mendalam mampu menyadari bermacam situasi dan kondisi yang terjadi, serta mampu menanggapi dengan bijaksana.

2) Memiliki Visi

Memiliki tujuan dan kualitas kehidupan yang dijiwai oleh visi dan nilai-nilai luhur.

3) Bersikap Fleksibel

Bersikap adaptif dengan spontan dan selalu aktif dalam pencapaian hasil, efisien pada realitas, berpandangan pragmatis.

4) Bepandangan Holistik

Mampu memberikan makna kehidupan secara lebih luas dan dalam, melihat diri sendiri sebagai bagian dan kesatuan dengan orang lain melalui banyak keterkaitan. Mampu menjalani, menghadapi dan memanfaatkan kehidupan.

5) Melakukan Perubahan

Bersikap terbuka terhadap perbedaan dan menjadi orang yang bermental merdeka.

6) Sumber Inspirasi

Memiliki gagasan yang besar dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi banyak orang.

7) Refleksi Diri

Melihat segala sesuatu secara mendasar dan pokok.

2.5. *Counterproductive Work Behavior*(CWB)

Counterproductive Work Behavior (CWB) atau perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang secara disengaja serta bersifat menyimpang, melanggar kebijakan dan nilai-nilai, tujuan organisasi serta merugikan orang-orang dalam organisasi ataupun klien (Robbins dan Judge, 2007:178 dalam Vilzati, Ajirna, Ibrahim, 2016).Perilaku-perilaku yang dapat diategorikan sebagai CWB contohnya

seperti; mencuri, merusak fasilitas organisasi, absen kerja, serta berperilaku buruk terhadap rekan kerja.

Marcus dan Schuler (2004) dalam Vilzati dkk, 2016 menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya CWB, diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Kepribadian (*personality*)

Merupakan beberapa kepribadian yang masuk kedalam kepribadian lima besaryang behubungan secara konsisten terhadap kemunculan CWB. Kepribadian tersebut diantaranya adalah: terbuka terhadap hal baru, berhati-hati, ekstraversi, mudah bersepakat dan akur, serta neurotisme.

2. Karakter Pekerjaan (*Job Characteristic*)

Merupakan sebuah karakteristik suatu pekerjaan yang membutuhkan keahlian teretentu. Hal ini akan memengaruhi pengalaman kerja seseorang, sebuah perasaan tanggung jawab, serta pengetahuan mengenai pekerjaan yang selanjutnya dapat memengaruhi perilaku kerja dan CWB.

3. Karakteristik Kelompok Kerja (*Work Grop Characteristic*)

Merupakan segala sesuatu pada lingkungan kerja suatu kelompok yang dapat memengaruhi perilaku individu.

4. Budaya Organisasional (*Organizational Culture*)

Merupakan nilai-nilai standar didalam sebuah organisasi yang lebih luas cakupannya ketimbang kelompok kerja dan dapat memengaruhi perilaku individu didalamnya.

2.6. *Organizational Citizenship Behavior (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).Beberapa dimensi dalam OCB diantaranya sebagai berikut:

1. *Altruism*

Merupakan sikap kerelaan karyawan dalam menolong rekan kerja baik berkenaan dengan tugas maupun masalah pribadi.

2. *Conscientiousness*

Merupakan komitmen karyawan dalam melaksanakan segala hal melebihi apa yang diharapkan organisasi terhadapnya.

3. *Sportsmanship*

Merupakan sikap karyawan yang toleran terhadap berbagai keadaan yang dinilai kurang ideal tanpa sedikitpun mengajukan suatu keberatan.

4. *Courtesy*

Merupakan komitmen karyawan dalam menjaga hubungannya dengan rekan kerja agar dapat terhindar dari setiap masalah interpersonal.

5. *Civic virtue*

Merupakan dedikasi karyawan pada tanggung jawab dalam kehidupan organisasi melalui peningkatan keahlian bidang.

Beberapa faktor yang dapat menimbulkan munculnya OCB diantaranya adalah:

- a. Budaya dan iklim organisasi
- b. Suasana hati dan kepribadian
- c. Persepsi terhadap dukungan organisasi
- d. Persepsi terhadap hubungan kerja dengan rekan, atasan, bawahan
- e. Masa kerja
- f. Jenis kelamin (Kusumajati, 2014)

2.7. Penjelasan Tentang Akhlak Terpuji

Akhlak merupakan sebuah karakteristik yang menonjol dalam diri sebagai sebuah kehendak yang dapat dibentuk oleh masing-masing individu. Jika seseorang mendapatkan pendidikan yang baik mengenai segala bentuk kebaikan, maka dengan sendirinya individu tersebut akan terbiasa berbuat baik dengan tanpa paksaan sedikitpun atau dengan kata lain secara sukarela.

Hal ini pun difirmankan Allah SWT dalam kitabnya yang mulia yakni Al-Qur'an yang artinya:

“Dan kebaikan apa saja yang kamu perbuat untuk dirimu niscaya kamu memperoleh balasannya di sisi Allah sebagai balasan yang paling baik dan yang paling besar pahalanya.”(Al-Muzammil:20).

Berikutnya Rasulullah SAW bersabda yang artinya:

“Kebajikan itu adalah akhlak yang baik”(Hadits Bukhari)

Dalam hal ini akhlak yang baik memiliki bentuk-bentuk diantaranya adalah senang melakukan kebaikan, suka beramal, menghindari sesuatu yang berlebih-lebihan, senang berjasa baik, bersikap tenang, rela berkorban, selalu bersyukur, bersabar,

mudah bergaul, lemah lembut, bersikap profesional dan berdedikasi serta berupaya mneghindarkan diri dari perilaku-perilaku yang tercela.

2.8. Kerangka Berpikir dan Konteks Penelitian

Kepuasan kerja sebagai wujud ungkapan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan suatu aspek penting bagi karyawan yang bersifat manusiawi (Robbins dan Judge, 2017:46, Hoppock, 1935, Vrom, 1964, Kalleberg, 1977 dan Moorman, 1993), hal ini senada dengan apa yang dijelaskan dalam teori Maslow bahwa setiap manusia membutuhkan rasa puas dalam hidupnya. Oleh Maslow hal tersebut dibagi kedalam lima tingkat kategori, yakni kebutuhan fisiologi, keamanan, dimiliki dan cinta, harga diri, dan aktualisasi diri. Oleh karena adanya tingkatan tersebut maka perasaan puas akan didapatkan oleh karyawan apabila pada tiap tingkatan kebutuhan tersebut telah terpenuhi dengan baik, sehingga apabila pada suatu tingkat kebutuhan belum terpenuhi dengan baik maka mau tidak mau karyawan harus kembali pada tingkat kebutuhan tersebut sampai kebutuhan tersebut terpenuhi dengan baik dan merasakan kepuasan.

Seseorang dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja seorang karyawan melalui beberapa aspek seperti; *fair treatment* (perlakuan adil), *achievement* (pencapaian), *camaraderie* (hubungan dengan rekan sejawat). (Sirota, Mischkind dan Meltzer, 2005 dalam Indrasari, 2017:47). Beberapa faktor mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins dalam bukunya seperti; *Mentally Challenging Work* (pekerjaan yang menantang), *Equitable Rewards* (imbalan yang pantas), *Supportive Working Conditions* (dukungan lingkungan kerja), *Supportive Colleagues* (dukungan rekan kerja) (Robbin (2003:103) dalam Indrasari, 2017:44). Peneliti mengaitkan pembahasan terkait fenomena penelitian dengan faktor *Equitable Rewards* atau imbalan yang pantas sebagai salah satu aspek yang sangat mencolok hubungannya dengan fokus penelitian yakni fenomena 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. Tentunya realitas tersebut bertentangan dengan apa yang seharusnya, dengan kata lain tidak sesuai dengan apa yang terpapar dalam teori kepuasan kerja dimana seorang karyawan akan merasakan kepuasan apabila imbalan atau gaji yang diterima dipenuhi dengan baik oleh perusahaan, tidak terlalu kecil dan juga tidak terlalu besar. Realitas tersebut juga 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).

Hal ini lebih dalam dijelaskan dalam teori Herzberg yang memaparkan adanya faktor kebersihan yang meliputi kebijakan perusahaan, kondisi kerja, penggajian, hubungan dengan rekan sejawat, hubungan dengan atasan, pengawasan. Berikutnya terdapat faktor motivasi yang meliputi pencapaian, pengakuan, tanggungjawab, pertumbuhan, dianggap penting, kesempatan maju. Faktor motivasi bersifat mendorong motivasi serta tercapainya kepuasan, sedangkan faktor kebersihan tidak berpengaruh secara signifikan untuk dapat memotivasi dan menjamin kepuasan, namun dengan ketiadaan faktor tersebut akan menyebabkan penurunan moral dan ketidakpuasan. Dengan kenyataan yang terdapat pada faktor kebersihan tersebut seharusnya karyawan yang memiliki gaji yang kecil tidak akan merasakan kepuasan kerja disebabkan tidak terpenuhinya imbalan atau gaji dengan selayaknya, namun hal tersebut kembali dapat dijelaskan melalui pembahasannya dengan faktor motivasi dimana kemungkinan gaji yang kecil tersebut telah tertutupi atau tergantikan oleh adanya faktor motivasi yang telah terpenuhi dengan sangat baik yang pada dasarnya faktor-faktor ini bersifat independen tetapi dapat saling berkombinasi, dengan kata lain dapat terjadi suatu kondisi dimana faktor motivasi lebih tinggi daripada faktor

kebersihan atau faktor kebersihan lebih tinggi daripada faktor motivasi, dan sebagainya.

Namun jika melihat latar belakang Lembaga Sosial Pesantren Tebuireng yang tentunya sarat dengan nilai-nilai spiritual yang memungkinkan terdapatnya akhlak yang terpuji yang dimiliki oleh setiap karyawan, maka hal tersebut bukanlah sesuatu yang asing melainkan memang bisa terjadi. Hal ini dikarenakan terdapat perintah Allah SWT dalam Al-Qur'an yang artinya:

“Dan kebaikan apa saja yang kamu perbuat untuk dirimu niscaya kamu memperoleh balasannya di sisi Allah sebagai balasan yang paling baik dan yang paling besar pahalanya.”(Al-Muzammil:20).

Serta hadits Rasulullah SAW yang artinya:

“Kebaikan itu adalah akhlak yang baik”(Hadits Bukhari)

Dari Ayat Al-Qur'an dan Hadits tersebut menyebutkan bahwa manusia diperintahkan untuk selalu berbuat kebaikan dengan berbagai bentuknya. Menurut pendapat Syikh Abu Bakar Jabir al-Jaza'iri Dalam hal ini akhlak yang baik memiliki bentuk-bentuk diantaranya adalah senang melakukan kebaikan, suka beramal, menghindari sesuatu yang berlebih-lebihan, senang berjasa baik, bersikap tenang, rela berkorban, selalu bersyukur, bersabar, mudah bergaul, lemah lembut, bersikap profesional dan berdedikasi serta berupaya mneghindarkan diri dari perilaku-perilaku yang tercela.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual yang berbentuk akhlak yang terpuji akan cenderung lebih mudah untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja, mereka lebih mampu mencegah dirinya dari tindakan menyimpang atau *counterproductive work behavior* dan lebih mudah menumbuhkan *organizational citizenship behavior* pada Lembaga Sosial Pesantren Tebuireng.

Gambar 2.1



