

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam Undang-undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji mengatakan bahwa penyelenggaraan ibadah haji bertujuan memberikan pembinaan, pelayanan dan perlindungan yang sebaik-baiknya bagi jemaah haji hingga mereka dapat menunaikan ibadah sesuai dengan ketentuan ajaran agama Islam. Agar tujuan pelaksanaan ibadah haji sukses dan mencapai target, maka perlu adanya suatu manajemen, baik manajemen bidang pelayanan, pembinaan berupa latihan manasik, informasi dan sebagainya.

Peranan KBIH dalam hal ini tentunya sangat diperlukan, tujuannya adalah untuk membina dan membimbing jemaah dalam hal pelaksanaan kegiatan ibadah haji, mulai dari pendaftaran hingga pelaksanaannya. Namun, semua hal tersebut akan sangat bergantung bagaimana kepemimpinan seorang pembimbing KBIH. Faktor manusia menjadi kunci pokok yang sangat menunjang terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Manusia memerlukan fasilitas yang memadai sebagai penunjang untuk mencapai tujuannya. Tanpa adanya fasilitas yang mendukung, manusia tidak dapat menjalankan tujuan yang telah ditetapkan.

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) sebagai suatu organisasi, menganut suatu cara yang dikenal dengan sistem *input-process-output* (masukan, proses dan keluaran). Maksudnya, adalah keberhasilan suatu

KBIH diukur berdasarkan pencapaian tujuan organisasi yang akan tergantung pada bagaimana pemanfaatan komponen atau sumber daya (materi, program kerja, tenaga kerja, dan dana) dilaksanakan. Sumber daya manusia memegang peranan sentral dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja yang diperoleh akan turut menentukan baik buruknya hasil. Dengan kepuasan kerja tinggi akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi, sehingga program-program yang telah direncanakan akan dapat dijalankan. Dalam hal yang demikian, seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

Karyawan tanpa kepuasan kerja tentunya tidak dapat diharapkan akan memiliki prestasi kerja yang tinggi di organisasi. Karyawan cenderung melakukan alienasi (perenggangan) terhadap pekerjaannya, seperti tidak melibatkan diri dalam bekerja, tidak ada antusiasme dalam bekerja, seringkali menolak kebijakan organisasi, tidak betah dan cenderung beralih ke pekerjaan lain atau organisasi lain jika ada kesempatan. Untuk itulah pimpinan yang bertugas menciptakan suasana kerja agar karyawan termotivasi untuk bekerja. Dua hal inilah yang memungkinkan karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Jika karyawan memiliki motivasi kerja dan kemampuan dasar yang tinggi, maka karyawan mampu bekerja secara maksimal yang pada akhirnya akan memiliki kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi bawahan individu dalam mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya melalui langkah-langkah tertentu untuk

mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan orang-orang yang dikelola yang terdiri dari perilaku mengarahkan meliputi struktural, kontrol, dan pengawasan serta perilaku mendukung meliputi menghargai, mendengarkan, dan memfasilitasi.

Peran pimpinan dalam mengatur dan mengarahkan karyawan sangat menentukan terhadap kepuasan kerja karyawan. Seorang pemimpin dengan perbuatannya dapat mempengaruhi karyawan, sehingga merasa terdorong untuk bekerja maksimal. Selain itu, dengan memiliki kepuasan kerja maka karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik. Secara konseptual dan faktual, kepemimpinan situasional merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena sebagian besar keberhasilan dan/atau kegagalan suatu visi, misi dan tujuan organisasi ditentukan oleh kepemimpinan situasional pimpinan.

Kondisi karyawan merupakan faktor lainnya dalam meningkatkan kualitas organisasi, diantaranya: motivasi kerja, minat dan bakat, kondisi sosial ekonomi, umur, kesehatan, harapan-harapan yang ingin dicapai, dan pemenuhan kebutuhan merupakan unsur-unsur yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pemenuhan kebutuhan dan harapan-harapan yang tidak sesuai dengan yang didapat mengakibatkan turunnya kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan perilaku kurang disiplin dalam penggunaan waktu bekerja, karyawan tidak masuk kelas, pembelajaran yang kurang inovatif, penggunaan metode pembelajaran yang membosankan sehingga mengakibatkan timbulnya ketidakpuasan kerja.

Ketidakpuasan kerja dapat disebabkan oleh kondisi motivasi kerja yang terbentuk di lingkungan organisasi, diantaranya: kurangnya komitmen dari anggota organisasi terhadap pemahaman nilai dan aturan yang telah ditetapkan, kurangnya penerapan perilaku disiplin anggota organisasi dalam keseharian, kurangnya pewarisan budaya kepada anggota organisasi, dan kurangnya pemahaman budaya sebagai identitas organisasi sehingga mengakibatkan motivasi kerja karyawan yang kurang mendukung terhadap pencapaian misi dan visi organisasi yang telah ditetapkan. Membangun motivasi kerja karyawan diperlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi di bawah kepemimpinan situasional pimpinan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi seluruh anggota organisasi diharapkan dapat membangun motivasi kerja karyawan yang kuat.

Tanggung jawab merupakan syarat utama dalam kepemimpinan KBIH yang memberikan pelayanan terhadap jemaah haji. Tanpa memiliki rasa tanggung jawab, pimpinan KBIH tidak dapat menjadi pemimpin yang mampu membimbing jemaah haji. Dalam kehidupan sehari-hari, tanggung jawab kurang dimengerti oleh setiap orang, banyak orang mengatakan “bertanggung jawab” yang sebenarnya hanya berarti berani “memberi jawab” atas teguran perbuatannya, biarpun perbuatannya itu salah atau tidak baik.

Tanggung jawab adalah pengertian yang di dalamnya mengandung norma-norma sosial, dan *scientific*; yang berarti bahwa perbuatan-perbuatan yang dipertanggungjawabkan itu adalah baik, dapat diterima dan disetujui orang-orang lain/masyarakat, dan mengandung kebenaran yang bersifat umum. Pengertian tanggung jawab berisi pula di dalamnya keberanian

mengambil risiko terhadap tantangan, hambatan ataupun rintangan yang mungkin akan menghalangi tercapainya pekerjaan-pekerjaan yang telah dianggap/diyakini kebaikan dan kebenarannya.

Kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh bagaimana seorang pimpinan dapat memimpin dengan baik. Apabila seorang pemimpin dapat mempengaruhi karyawan dan pengaruh tersebut bernilai positif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan dapat dikatakan berhasil dan memiliki keunggulan. Kepemimpinan dan bimbingan merupakan dasar interaksi dalam organisasi yang merupakan hasil keselarasan antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Kepemimpinan situasional adalah kemampuan seorang manajer untuk mengidentifikasi isyarat-isyarat dalam lingkungannya, mendiagnosanya, kemudian mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi tersebut. Dalam gaya kepemimpinan situasional seorang pemimpin harus memperhatikan kedewasaan dan kematangan diri seorang karyawan. Gaya kepemimpinan situasional mengidentifikasikan tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi sehingga dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk menerima gaya tersebut. Jadi pendekatan terhadap karyawan akan berbeda-beda, karena usia, masa kerja dan latar belakang karyawan yang heterogen.

Selain kepemimpinan situasional yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor lain adalah motivasi kerja, karyawan harus menyadari tujuan organisasi menerimanya dan karyawan harus pula mampu mengetahui harapan organisasi menerimanya sebagai karyawan dalam organisasi. Organisasi mengharapkan agar karyawan bekerja dengan giat, mematuhi peraturan yang ada, berdisiplin serta menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena dengan itu semua organisasi dapat mencapai tujuannya. Menyatukan kepentingan karyawan dengan kepentingan organisasi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena menciptakan kerjasama yang serasi saling menguntungkan dan memberikan kepuasan kepada masing-masing pihak. Tujuan organisasi adalah mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan, sehingga akan terwujud suasana kerja yang termotivasi karena tujuan masing-masing pihak telah terwakilkan yang pada akhirnya dapat mencapai kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan survey awal pada bulan Desember 2018 terhadap 30 orang karyawan KBIH se-Kabupaten Bogor menyangkut masalah kepuasan kerja masih menunjukkan bahwa karyawan kepuasan kerjanya perlu diperbaiki yang dapat diketahui dari indikasi-indikasi sebagai berikut: 1) Sebesar 73,33% kepuasan kerja karyawan bermasalah dalam hal kondisi pekerjaan di organisasi; 2) Sebesar 65% kepuasan kerja karyawan bermasalah dalam hal kesempatan promosi; 3) Sebesar 68,33% kepuasan kerja karyawan bermasalah dalam hal supervisi pimpinan; 4) Sebesar 61,67% kepuasan kerja karyawan bermasalah dalam hal *co-worker* (rekan kerja), dan 5) Sebesar 66,67% kepuasan kerja karyawan bermasalah dalam hal pemberian gaji.

Kepuasan kerja memiliki makna tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap KBIH dan mempunyai motivasi atau keinginan untuk tetap bekerja di KBIH tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam permasalahan di atas. Apabila kondisi tersebut dibiarkan terus-menerus terjadi, maka akan menimbulkan dampak yang sangat kompleks, diantaranya akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas secara keseluruhan dari KBIH. Permasalahan di atas salah satu penyebabnya adalah dampak dari kepemimpinan situasional yang kurang maksimal dan belum terbentuknya motivasi kerja karyawan, sehingga menyebabkan kepuasan kerja karyawan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan.

Selain kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terdapat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu: 1) Kepemimpinan situasional; 2) Motivasi; 3) Budaya organisasi; 4) Komitmen organisasional; 5) Sarana, dan 6) Efektivitas. Faktor determinan yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan adalah faktor kepuasan kerja terhadap kepemimpinan situasional pimpinan KBIH dimana dalam hal ini adalah kepemimpinan situasional, yang mana kepuasan kerja terhadap kepemimpinan dapat ditunjukkan oleh gaya kepemimpinan situasional. Di antara gaya kepemimpinan yang ada, peneliti menganggap gaya kepemimpinan situasional menjadi gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang peningkatan kepuasan kerja melalui kepemimpinan situasional dan motivasi kerja.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka kepuasan kerja ditunjang oleh kepemimpinan situasional dan motivasi kerja. Masalah-masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan situasional yang terbina dengan baik akan mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam organisasi, implementasi kepemimpinan situasional merupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku pimpinan dalam organisasi akan diwarnai oleh kondisi dan situasi yang terjadi.
2. Motivasi kerja menunjukkan hasil yang seharusnya akan meningkatkan kepuasan kerja.
3. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada kepuasan kerja karyawan. Dalam organisasi, implementasi budaya merupakan bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan.
4. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung akan

menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat *turnover* terhadap organisasi pun rendah yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Sarana kerja belum digunakan secara maksimal dalam meningkatkan kepuasan kerja.
6. Efektivitas kerja belum tercapai dalam meningkatkan kepuasan kerja.

C. Pembatasan Masalah

Setelah dilakukan identifikasi sebagaimana uraian di atas, maka peneliti terfokus pada kepemimpinan situasional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan KBIH se-Kabupaten Bogor.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah yang dikemukakan, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kepuasan kerja?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empirik hubungan antara kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

Secara operasional penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai:

1. Hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja.
2. Hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.
3. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kepuasan kerja.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen, dapat mengungkapkan teori-teori kepemimpinan situasional dan motivasi kerja yang sesuai dalam meneliti kepuasan kerja. Juga diharapkan faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dapat lebih terungkap, sehingga dapat memudahkan dan menjadi tinjauan dalam kegiatan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam penelitian-penelitian, sebagai pendukung terhadap temuan-temuan penelitian berikutnya dan sebagai bahan diskusi bagi pembahasan atau pengujian terhadap teori-teori yang telah ada.

2. Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang bermakna:

- a. Bagi karyawan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan sebagai tolak ukur motivasi dalam bekerja.
- b. Bagi Pimpinan KBIH diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam rangka mengadakan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kepuasan kerja yang merupakan tolok ukur dalam peningkatan kerja KBIH, sebagai bahan evaluasi model kepemimpinan agar dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada di KBIH, dan meningkatkan pemahaman pimpinan KBIH untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.
- c. Bagi KBIH hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu bahan untuk menyusun kebijakan dan program pembinaan kepemimpinan dan sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- d. Bagi Departemen Agama diharapkan dapat lebih memperhatikan kepemimpinan KBIH, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan KBIH sehingga apa yang dihasilkan dalam pelayanan ibadah haji berkualitas.
- e. Bagi Forum Komunikasi KBIH Kabupaten Bogor, sebagai masukan agar para pimpinan KBIH yang ada di Kabupaten Bogor bisa memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin para karyawan dalam bekerja.