

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan berbasis Perilaku

1. Definisi Kepemimpinan berbasis Perilaku

Kepemimpinan berbasis perilaku (*Behavioral Approach to Leadership*) merupakan pendekatan yang menggeser fokus analisis dari sifat-sifat bawaan pemimpin (teori sifat) menjadi tindakan nyata dan teramati yang mereka lakukan.²¹ Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan, karena terletak pada bagaimana pemimpin bertindak, bukan hanya pada siapa mereka. Untuk pemahaman yang lebih komprehensif, konsep ini diuraikan melalui dua komponen utamanya:

a. Kepemimpinan (*Leadership*)

Secara etimologi, konsep kepemimpinan berakar dari kata dasar "pimpin", yang merujuk pada aktivitas membimbing, menuntun, atau memandu.²² Penekanan pada kata ini menunjukkan adanya peran aktif dari seseorang untuk mengarahkan orang lain. Dalam konteks terminologi, kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses dinamis yang melibatkan kemampuan seorang individu untuk memengaruhi, membimbing, atau menggerakkan sekelompok orang atau organisasi demi mencapai tujuan

²¹ Laili, W., Musayaroh, M., Ishaq, M., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), Hal 25.

²² TIM. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa.

bersama yang telah ditetapkan.²³ Esensi dari kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi anggota organisasi agar menampilkan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin, sehingga seluruh sasaran organisasi dapat tercapai secara kolektif.²⁴

b. Perilaku (*Behavior*)

Perilaku, yang secara etimologi merujuk pada segala tindakan atau perbuatan yang ditampilkan oleh individu, pada dasarnya adalah respons atau reaksi individu terhadap stimulus dari lingkungan sekitarnya.²⁵ Dalam lingkup pendekatan kepemimpinan, perilaku memiliki makna yang lebih spesifik. Ia merujuk pada segala tindakan, gaya, dan cara bertindak yang teramati (*observable actions*) dari seorang pemimpin, termasuk bagaimana individu berkomunikasi, berinteraksi dengan bawahan, dan memformulasikan keputusan. Perilaku pemimpin dalam konteks ini dipandang sebagai aspek yang fleksibel, yang dapat dilatih dan dikembangkan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitasnya.²⁶

²³ Nurhalim, N., Saputra, M. Z. A., Ningsih, N. S., Amirullah, A., Musli, M., & Jamrizal, J. (2023). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi Dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2071–2072.

²⁴ Musaddad, A. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perspektif Teori Kepemimpinan Perilaku (Studi Kasus Di Sebuah SMK Swasta Kabupaten Situbondo). *Nusantara Journal Of Islamic Studies*, 1(1), 75–76.

²⁵ Husen Waedoloh, Hieronymus Purwanta, And Suryo Ediyono, (2022) “Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif,” *Social, Humanities, And Educational Studies (Shes): Conference Series* 5, No. 1: 144, <https://doi.org/10.20961/Shes.V5i1.57783>.

²⁶ Ghufron, (2020) “Teori-Teori Kepimpinan,” *Fenomena*, Vol. 19 No. 1, 74-75.

Dengan menggabungkan kedua konsep di atas, Kepemimpinan berbasis perilaku dapat dipahami sebagai kerangka teori yang secara eksplisit mengidentifikasi pola-pola perilaku spesifik yang menjadi penentu efektivitas pemimpin. Pola-pola ini kemudian dijadikan model yang dapat direplikasi dan diajarkan melalui pelatihan dan pengembangan. Keberhasilan pemimpin dalam pendekatan ini sangat bergantung pada keseimbangan antara fokus pada tugas (*task-oriented*) yaitu memastikan pekerjaan selesai dan fokus pada hubungan (*relationship-oriented*) yaitu membangun iklim kerja yang positif yang secara langsung memengaruhi kinerja tim.²⁷

2. Teori-teori Kepemimpinan Perilaku

Pendekatan kepemimpinan berbasis perilaku memiliki landasan kuat dari dua studi empiris terbesar yang berusaha mengidentifikasi kombinasi perilaku ideal pemimpin:

- a. Model *Ohio State*: Studi dari *Ohio State University* mengidentifikasi dua dimensi perilaku utama yang beroperasi secara independen dalam kepemimpinan:
 - 1) Struktur Inisiasi (*Initiating Structure*): Perilaku pemimpin yang berfokus pada pekerjaan, yaitu dalam mendefinisikan dan mengorganisasi peran anggota tim, menetapkan

²⁷ Laili, W., Musayaroh, M., Ishaq, M., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), Hal 27.

saluran komunikasi, dan memastikan standar kinerja serta penyelesaian tugas tercapai.²⁸

2) Pertimbangan (*Consideration*): Perilaku pemimpin yang berfokus pada hubungan, yaitu menunjukkan kepedulian, membangun kepercayaan, rasa hormat, dan perhatian terhadap kebutuhan emosional serta kesejahteraan bawahan.²⁹

b. Model *Michigan*: Penelitian dari *University of Michigan* menemukan adanya dua orientasi kepemimpinan yang berfokus pada sumber motivasi dan tujuan pemimpin:

1) Orientasi Karyawan (*Employee-oriented*): Pemimpin yang memprioritaskan hubungan interpersonal yang baik, pengembangan personal, dan kepuasan kerja anggota tim.³⁰

2) Orientasi Produksi (*Production-oriented*): Pemimpin yang lebih berfokus pada aspek teknis, efisiensi metode kerja, dan pencapaian target kerja, sering kali memandang anggota tim sebagai alat produksi.³¹

²⁸ Ghufron, (2020) "Teori-Teori Kepimpinan," *Fenomena*, Vol. 19 No. 1, Hal 75.

²⁹ Laili, W., Musayaroh, M., Ishaq, M., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), Hal 27.

³⁰ Laili, W., Musayaroh, M., Ishaq, M., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), Hal 28.

³¹ Ghufron, (2020) "Teori-Teori Kepimpinan," *Fenomena*, Vol. 19 No. 1, Hal 75.

3. Ciri-ciri dan Karakteristik Kepemimpinan Berbasis Perilaku

Pemimpin yang efektif dalam pendekatan perilaku menampilkan serangkaian tindakan spesifik yang bertujuan menyeimbangkan fokus pada tugas dan hubungan.³²

Karakteristik dan ciri-ciri perilaku kunci meliputi:

- a. Kemampuan Komunikasi: Memiliki keterampilan komunikasi yang kuat, baik dalam memberikan arahan yang jelas maupun dalam mendengarkan dan menerima masukan dari tim.³³
 - b. Pemberian Umpan Balik: Kemauan untuk memberikan *feedback* yang bersifat konstruktif dan teratur, menunjukkan kepedulian terhadap peningkatan dan pengembangan kinerja individu.³⁴
 - c. Keahlian Mendelegasikan: Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang secara spesifik dan efektif, yang sekaligus memberdayakan anggota tim.³⁵
- Perilaku-perilaku ini terbukti secara langsung berkontribusi pada peningkatan moral, komitmen, dan kinerja tim.

³² Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). *Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif*. Shes: Conference Series, 5(1), Hal 148.

³³ Shulhi, M. A., Afif, M., & Imanuddin, I. (2020). Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Berbasis Perilaku Dalam Penguatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lombok Timur. *Jurnal Pendidikan*, Hlm. 8–9.

³⁴ Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). *Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Pemimpin Yang Efektif*. Shes: Conference Series, 5(1), Hal 147.

³⁵ Shulhi, M. A., Afif, M., & Imanuddin, I. (2020). Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Berbasis Perilaku Dalam Penguatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lombok Timur. *Jurnal Pendidikan*, Hlm. 9–10.

4. Penerapan Kepemimpinan Berbasis Perilaku dalam Organisasi

Pendekatan kepemimpinan berbasis perilaku memiliki relevansi universal, termasuk dalam organisasi nirlaba seperti yayasan sosial yang mengandalkan relawan. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut untuk menampilkan perilaku yang tidak hanya mendorong pencapaian misi yayasan, tetapi juga menjaga semangat, komitmen, dan retensi para relawan.³⁶ Implementasi pendekatan ini ditekankan melalui:

- a. Pengembangan Perilaku Sistematis: Mengembangkan kepemimpinan melalui program pelatihan yang fokus pada perilaku spesifik, seperti teknik komunikasi asertif, resolusi konflik yang suportif, dan strategi memotivasi tim.³⁷
- b. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Mendukung: Pemimpin secara aktif menampilkan perilaku yang menumbuhkan iklim saling percaya, keterbukaan, dan apresiasi terhadap kontribusi, memastikan relawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan.³⁸

Keunggulan dari pendekatan ini adalah dasar praktisnya; organisasi dapat secara proaktif membangun

³⁶ Shulhi, M. A., Afif, M., & Imanuddin, I. (2020). Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Berbasis Perilaku Dalam Penguatan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lombok Timur. *Jurnal Pendidikan*, Hlm. 9–10.

³⁷ Musaddad, A. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perspektif Teori Kepemimpinan Perilaku (Studi Kasus Di Sebuah SMK Swasta Kabupaten Situbondo). *Nusantara Journal Of Islamic Studies*, 1(1), 76–77.

³⁸ Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2024). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour Can Trigger And Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas*, 35, 267. <https://doi.org/10.1007/S11266-023-00588-6>

dan mengembangkan pemimpin yang efektif melalui intervensi perilaku yang terstruktur, alih-alih hanya mengandalkan sifat-sifat bawaan.³⁹

B. Kepemimpinan Islam

1. Konsep dan Urgensi Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam adalah konsep fundamental yang memiliki dimensi duniawi dan ukhrawi. Berbeda dengan kepemimpinan konvensional yang berfokus utama pada pencapaian tujuan organisasi semata, kepemimpinan Islam bertujuan mencapai *falah* (kesuksesan) dunia dan akhirat, yang didasarkan pada prinsip *syariat*.⁴⁰ Oleh karena itu, tugas utama pemimpin (disebut juga *khalifah* atau *ulil amri*) adalah mewujudkan kemaslahatan umat (*maslahah ammah*) dan menjamin pelaksanaan hukum Allah SWT di muka bumi.⁴¹

Urgensi kepemimpinan (*imamah*) dalam Islam ditegaskan sebagai sebuah kewajiban (*fardhu*) yang tidak dapat ditinggalkan. Kewajiban ini bersumber dari dalil-dalil *naqli* dan juga disepakati melalui *ijma'* para sahabat dan tabi'in.⁴²

³⁹ Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2024). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour Can Trigger And Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas*, 35, 268–271. <https://doi.org/10.1007/S11266-023-00588-6>

⁴⁰ Muh. Thoriq Aziz Kusuma, (2024) “Kepemimpinan Dalam Manajemen Islam,” *Indonesian Journal Of Community Engagement* 1, No. 2: 71–83, <https://doi.org/10.70895/Ijce.V1i2.28>.

⁴¹ Mubarak, S. (2021). Prinsip Kepemimpinan Islam Dalam Pandangan Al-Qur'an. *Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 1(1), Hal 4., <https://doi.org/10.57163/Almuhafidz.V1i1.2>.

⁴² Nurhalim, N., Saputra, M. Z. A., Ningsih, N. S., Amirullah, A., Musli, M., & Jamrizal, J. (2023). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi Dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2074–2075.

Prinsip ini dikuatkan oleh dalil dalam Alquran:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.” (QS. An-Nisa' (4): 59).⁴³

Ayat ini secara eksplisit memerintahkan umat Muslim untuk menaati Ulil Amri (pemegang kekuasaan/pemimpin), menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin adalah perintah agama yang bertujuan untuk mengatur kehidupan, mencegah kekacauan (*fawdha*), dan menjaga tatanan sosial.⁴⁴

2. Prinsip-prinsip Dasar Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan Islam berpegang teguh pada prinsip-prinsip universal yang bersumber dari Alquran dan Sunnah, meliputi:⁴⁵

- a. *Amanah* (Kepercayaan dan Tanggung Jawab): Pemimpin adalah pemegang amanah dari Allah dan umat. Hal ini menuntut pemimpin untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, integritas, dan menjauhi penyalahgunaan kekuasaan.

⁴³ Fazillah, N. (2023). *Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam. Intelektualita*, 12(1)., Mubarak, “Prinsip Kepemimpinan Islam Dalam Pandangan Al-Qur’an.”, Referensi: <https://Tafsirweb.Com/1591-Surat-An-Nisa-Ayat-59.Html>

⁴⁴ Mubarak, S. (2021). Prinsip Kepemimpinan Islam Dalam Pandangan Al-Qur’an. *Al Muhafidz: Jurnal Ilmu Al-Qur’an Dan Tafsir*, 1(1), Hal 5.

⁴⁵ Kurniawan, K., Putra, D. N., Zikri, A., & AH, N. M. (2020). *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam. Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1)., Kusuma, “Kepemimpinan Dalam Manajemen Islam.”, Chaliddin And Munawar Khalil, (2023) “Siyasah Wa Qanuniyah Kepemimpinan Dalam Islam,” *Jurnal Ma’had Aly Raudhatul Ma’arif* 1, No. 2, https://Jurnal.Mahadalyraudhatulmaarif.Ac.Id/Index.Php/Siyasah_Wa_Qanuniyah.

- b. *Musyawah* (Konsultasi): Pengambilan keputusan tidak boleh bersifat otoriter, melainkan harus melalui proses konsultasi dengan anggota tim atau pihak terkait. Dalilnya terdapat dalam Surah Ali Imran (3): 159.
 - c. *'Adalah* (Keadilan): Prinsip utama yang menuntut pemimpin untuk berlaku adil kepada semua pihak tanpa memandang suku, status sosial, atau kedekatan personal.
3. Karakteristik Pemimpin Ideal Menurut Islam (Sifat Profetik)

Model kepemimpinan terbaik dalam Islam adalah yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW (*Uswatun Hasanah*), yang dapat dirangkum melalui sifat-sifat profetik yang mutlak dimiliki oleh pemimpin Muslim:⁴⁶

- a. *Shiddiq* (Benar dan Jujur): Pemimpin harus selalu berpegangan pada kebenaran dalam perkataan, janji, dan tindakannya, serta menjauhi dusta.
- b. *Amanah* (Dapat Dipercaya): Berkaitan dengan integritas dan kejujuran. Pemimpin harus mampu mengemban tugas dan menjaga rahasia serta harta organisasi.
- c. *Tabligh* (Menyampaikan/Transparansi): Pemimpin memiliki kewajiban untuk menyampaikan semua perintah, visi, dan

⁴⁶ Kunzita Ladiana Manzil And M. Imamul Muttaqin, (2024) "*Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam (Pengertian, Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah, Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Islam, Dan Keberhasilannya)*," *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa* 1, No. 7: 738, <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i7.140>., Muhamad Arifin, (2023) "*Konsep Kepemimpinan Dalam Islam: Karakteristik Pemimpin Ideal Menurut Al-Quran*," *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis* 3, No. 3: Hal 60, <https://doi.org/10.37481/jmh.v3i3.616>.

kebijakan organisasi dengan jelas dan transparan kepada semua anggota tim.

- d. *Fathanah* (Cerdas dan Bijaksana): Pemimpin harus memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual untuk memahami masalah yang kompleks, memberikan solusi yang tepat, dan mengambil keputusan yang bijak demi kemaslahatan organisasi.

C. Motivasi dan Retensi Relawan

1. Definisi Motivasi dalam Konteks Relawan

Secara bahasa, istilah *motivasi* berasal dari kata Latin *movere* yang berarti *menggerakkan* atau *mendorong*.⁴⁷ Dalam pengertian istilah, motivasi dimaknai sebagai proses yang menimbulkan dorongan dari dalam diri seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu.⁴⁸ Dalam konteks kerelawanan, motivasi dipahami sebagai dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk berpartisipasi secara sukarela dalam kegiatan sosial tanpa mengharapkan imbalan finansial langsung.⁴⁹ Relawan biasanya melakukan tindakan sukarela berdasarkan berbagai dorongan seperti nilai altruistik, kepedulian sosial, atau kebutuhan akan aktualisasi diri.⁵⁰

⁴⁷ Stephen P. Robbins And Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th Ed. (Harlow: Pearson Education, 2021).

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Hermawan, H., Sumartias, S., & Agustin, H. (2022). Motivasi Dan Komunikasi Relawan Museum Konperensi Asia Afrika. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(21), 622. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7302410>

⁵⁰ Hermawan, Sumartias, And Agustin, Hal 624.

Hidayat menjelaskan bahwa motivasi relawan sering kali bersumber dari faktor psikologis dan spiritual, di mana mereka menemukan makna hidup melalui aktivitas sosial yang dilakukan secara sukarela. Dalam organisasi filantropi Islam, misalnya, motivasi relawan tidak hanya berakar pada nilai kemanusiaan tetapi juga pada dorongan religius dan keyakinan akan pahala ukhrawi.⁵¹ Penelitian Tsai dkk. menunjukkan bahwa motivasi relawan dapat dipahami melalui kerangka *Volunteer Functions Inventory* (VFI) yang terdiri dari enam dimensi: nilai, pemahaman, karier, sosial, peningkatan diri (*enhancement*), dan protektif.⁵² Dimensi ini menegaskan bahwa motivasi relawan tidak tunggal, melainkan beragam dan dapat berubah sesuai konteks sosial serta gaya kepemimpinan dalam organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Relawan

Motivasi relawan tidak muncul secara spontan, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar: faktor internal (yang bersumber dari diri relawan) dan faktor eksternal (yang berasal dari lingkungan organisasi dan hubungan sosial).

⁵¹ Hidayat, I. A. (2023). Analisis Minat Dan Motivasi Kerja Relawan Lembaga Filantropi Islam Ditinjau Dari Teori Evaluasi Kognitif (Studi Pada BAZNAS Kota Bandar Lampung) [Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung], Hlm. 24–30, 74–78.

⁵² Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2024). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour Can Trigger And Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas*, 35, 268. <https://doi.org/10.1007/S11266-023-00588-6>

a) Faktor Nilai dan Keagamaan

Nilai keagamaan dan moral menjadi faktor utama yang mendorong keterlibatan relawan dalam organisasi sosial, terutama pada lembaga berbasis Islam. Falestian dan Zuhri menegaskan bahwa relawan Muslim umumnya terdorong oleh keinginan untuk memperoleh kebahagiaan batin melalui aktivitas sosial yang bernilai ibadah.⁵³ Kegiatan kerelawanan dianggap sebagai sarana untuk mengamalkan ajaran agama, memperluas manfaat bagi sesama, serta mencari keberkahan hidup. Nilai-nilai spiritual ini memperkuat dedikasi relawan sekaligus menjadi fondasi bagi komitmen jangka panjang.

b) Faktor Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang efektif antara pengurus dan relawan merupakan salah satu kunci dalam membangun dan mempertahankan motivasi kerja sukarela. Rosadiputri dan Christin menyebutkan bahwa komunikasi persuasif yang bersifat empatik dan menghargai dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi.⁵⁴ Melalui komunikasi terbuka dan partisipatif, relawan merasa didengar serta diakui kontribusinya. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga menjadi

⁵³ Falesthan, A. F., & Zuhri, S. (2024). Faktor-Faktor Yang Membahagiakan Relawan Muslim Di Organisasi Nirlaba Berbasis Islam. *Journal Of Islamic Management*, 4(2), 119–120., <https://doi.org/10.15642/Jim.V4i2.1655>.

⁵⁴ Kadiva Dwilia Rosadiputri And Maylanny Christin, (2021) “Komunikasi Persuasif Dalam Mempertahankan Loyalitas Relawan Pada Komunitas Sosial,” *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran Dan Penelitian* 7, No. 1: 608, <https://doi.org/10.52434/Jk.V7i1.782>.

media pembentukan ikatan emosional antara relawan dan organisasi.

c) Faktor Psikologis

Faktor psikologis berperan penting dalam menentukan seberapa kuat motivasi seorang relawan bertahan dalam organisasi. Hidayat mengungkapkan bahwa perasaan dihargai, kebutuhan akan kompetensi, dan otonomi dalam bekerja merupakan faktor dominan yang meningkatkan motivasi relawan di lembaga filantropi Islam.⁵⁵ Hal ini sejalan dengan teori *Self-Determination* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan, yang menyatakan bahwa manusia terdorong secara intrinsik untuk berperilaku ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu: *autonomy* (kemandirian), *competence* (kemampuan), dan *relatedness* (hubungan sosial yang bermakna).⁵⁶ Relawan yang memiliki ruang untuk mengambil keputusan, merasa kompeten dalam tugasnya, dan memiliki hubungan interpersonal yang positif akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

d) Faktor Sosial dan Lingkungan Kerja.

Lingkungan sosial organisasi turut berpengaruh besar terhadap semangat dan motivasi relawan. Penelitian Hermawan dkk, menunjukkan bahwa relawan yang bekerja

⁵⁵ Hidayat, I. A. (2023). *Analisis Minat Dan Motivasi Kerja Relawan Lembaga Filantropi Islam Ditinjau Dari Teori Evaluasi Kognitif (Studi Pada BAZNAS Kota Bandar Lampung)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung], Hlm 57-60.

⁵⁶ Edward L. Deci And Richard M. Ryan, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs In Motivation, Development, And Wellness* (New York: Guilford Press, 2020).

dalam lingkungan harmonis, kolaboratif, dan suportif cenderung memiliki motivasi lebih tinggi.⁵⁷ Selain itu, dukungan dari sesama relawan dan apresiasi dari masyarakat menjadi sumber energi sosial yang memperkuat keinginan untuk terus berkontribusi. Faktor lingkungan juga mencakup budaya organisasi yang positif, adanya kesempatan belajar, serta sistem penghargaan non-material seperti sertifikat, pengakuan publik, atau tanggapan positif dari penerima manfaat. Hal-hal tersebut berfungsi sebagai *reinforcement* psikologis yang menjaga semangat relawan.

e) Faktor Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin juga berpengaruh besar terhadap motivasi relawan. Menurut Tsai dkk, pemimpin yang menunjukkan perilaku mendukung dan memberikan teladan positif mampu mengaktifkan enam fungsi motivasi relawan, yaitu nilai, pemahaman, sosial, karier, protektif, dan peningkatan diri.⁵⁸ Kepemimpinan yang inklusif, komunikatif, dan empatik dapat memperkuat rasa keterikatan relawan terhadap organisasi serta mendorong mereka untuk bekerja dengan semangat altruistik. Dengan demikian, motivasi relawan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara nilai-nilai pribadi, hubungan sosial, serta

⁵⁷ Hermawan, H., Sumartias, S., & Agustin, H. (2022). Motivasi Dan Komunikasi Relawan Museum Konperensi Asia Afrika. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(21), 625. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.7302410>

⁵⁸ Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2024). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour Can Trigger And Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas*, 35, 269–271. <https://doi.org/10.1007/S11266-023-00588-6>

perilaku pemimpin dalam organisasi. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini penting agar organisasi dapat mengembangkan strategi pembinaan relawan yang efektif dan berkelanjutan.

3. Konsep Retensi Relawan dan Pentingnya Mempertahankan Relawan

Retensi relawan mengacu pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan keterlibatan relawan untuk jangka waktu panjang. Menurut Rozikan dkk, retensi relawan tidak hanya berarti menjaga jumlah relawan tetap stabil, tetapi juga memastikan keberlanjutan komitmen dan kepuasan relawan terhadap organisasi.⁵⁹ Pentingnya retensi relawan terletak pada dua aspek utama. Pertama, efisiensi organisasi, karena rekrutmen dan pelatihan relawan baru memerlukan sumber daya besar. Kedua, konsistensi kualitas pelayanan sosial, sebab relawan yang berpengalaman lebih memahami visi organisasi dan cara melaksanakan kegiatan dengan efektif.⁶⁰ Hermawan dkk. juga menyoroti bahwa motivasi yang menurun dapat berimplikasi langsung terhadap retensi. Ketika relawan tidak mendapatkan kepuasan batin, pengakuan, atau kesempatan berkembang, mereka cenderung berhenti berkontribusi.⁶¹ Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang

⁵⁹ Rozikan, R., Khairihza, A. T. K., & Zakiy, M. (2023). Relawan Lembaga Filantropi Islam Ditinjau Dari Teori Evaluasi Kognitif. *Islamadina: Jurnal Pemikiran Islam*, Hlm. 6–7. <https://doi.org/10.30595/islamadina>.

⁶⁰ Hermawan, H., Sumartias, S., & Agustin, H. (2022). Motivasi Dan Komunikasi Relawan Museum Konperensi Asia Afrika. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(21), 622. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7302410>

⁶¹ Hermawan, Sumartias, And Agustin, Hal 624.

memengaruhi retensi agar relawan dapat terus berpartisipasi secara aktif.

4. Strategi dan Pendekatan dalam Retensi Relawan

Dalam mempertahankan relawan, organisasi perlu menerapkan strategi yang berfokus pada peningkatan keterlibatan (engagement) dan kepuasan emosional relawan.⁶² Beberapa pendekatan yang disarankan antara lain:

1. Komunikasi persuasif dan empatik, sebagaimana diuraikan oleh Rosadiputri dan Christin, yang menekankan pentingnya pesan motivasional dan penghargaan personal.⁶³
2. Penguatan nilai organisasi, terutama bagi lembaga keagamaan, dengan menekankan visi sosial dan spiritual agar relawan merasa memiliki tujuan yang sejalan dengan nilai pribadinya.⁶⁴
3. Pelatihan dan pengembangan kapasitas relawan, sebagaimana disarankan Hidayat, untuk menjaga kompetensi dan meningkatkan rasa percaya diri.⁶⁵

⁶² Rosadiputri And Christin, “Komunikasi Persuasif Dalam Mempertahankan Loyalitas Relawan Pada Komunitas Sosial.”

⁶³ Rosadiputri And Christin.

⁶⁴ Faletahan, A. F., & Zuhri, S. (2024). Faktor-Faktor Yang Membahagiakan Relawan Muslim Di Organisasi Nirlaba Berbasis Islam. *Journal Of Islamic Management*, 4(2), 123–124.

⁶⁵ Hidayat, I. A. (2023). *Analisis Minat Dan Motivasi Kerja Relawan Lembaga Filantropi Islam Ditinjau Dari Teori Evaluasi Kognitif (Studi Pada BAZNAS Kota Bandar Lampung)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung], Hlm 75.

4. Penerapan kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin memberi ruang bagi relawan untuk berpendapat dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan organisasi.⁶⁶

Faletahan dan Zuhri menambahkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan *iklim kebahagiaan* yakni lingkungan sosial yang positif dan penuh makna akan memiliki tingkat retensi relawan yang lebih tinggi.⁶⁷

5. Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi serta Retensi Relawan

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk motivasi dan retensi relawan. Menurut Tsai dkk. perilaku pemimpin yang mendukung, inspiratif, dan komunikatif dapat memicu motivasi relawan melalui enam fungsi utama motivasi: nilai, pemahaman, sosial, karier, protektif, dan peningkatan diri. Dalam konteks organisasi sosial, kepemimpinan transformasional dan pelayanan (*servant leadership*) terbukti paling efektif untuk meningkatkan loyalitas relawan. Pemimpin yang mampu memberikan keteladanan, empati, dan makna dalam pekerjaan sosial akan memperkuat rasa keterikatan (*commitment*) para relawan.⁶⁸

⁶⁶ Rozikan, R., Khairihza, A. T. K., & Zakiy, M. (2023). Relawan Lembaga Filantropi Islam Ditinjau Dari Teori Evaluasi Kognitif. *Islamadina: Jurnal Pemikiran Islam*, Hlm. 7. <https://doi.org/10.30595/Islamadina>.

⁶⁷ Faletahan, A. F., & Zuhri, S. (2024). Faktor-Faktor Yang Membahagiakan Relawan Muslim Di Organisasi Nirlaba Berbasis Islam. *Journal Of Islamic Management*, 4(2), 126–127.

⁶⁸ Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G., & Chuah, S.-H. (2024). Leading Volunteer Motivation: How Leader Behaviour Can Trigger And Fulfil Volunteers' Motivations. *Voluntas*, 35, 269–271. <https://doi.org/10.1007/S11266-023-00588-6>

Penelitian Hermawan dkk. menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu menciptakan komunikasi interpersonal yang baik berperan langsung dalam mempertahankan semangat relawan.⁶⁹ Sementara itu, Rozikan dkk. mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberi ruang pada otonomi dan pengakuan terhadap kontribusi relawan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik yang berkelanjutan.⁷⁰ Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya faktor pendukung, tetapi menjadi elemen sentral yang menjembatani hubungan antara motivasi individu dan keberlangsungan partisipasi relawan di dalam organisasi sosial dan keagamaan.

D. Karakteristik Generasi Z dalam Organisasi

I. Pengertian dan Profil Generasi Z

Secara bahasa, istilah *generasi* berasal dari kata Latin *generare* yang berarti *melahirkan* atau *menurunkan*, sedangkan dalam konteks sosiologis, generasi mengacu pada kelompok individu yang lahir dan tumbuh dalam rentang waktu tertentu dengan pengalaman historis dan sosial yang relatif sama.⁷¹ Generasi Z atau *Gen Z* umumnya mencakup individu yang lahir

⁶⁹ Hermawan, H., Sumartias, S., & Agustin, H. (2022). Motivasi Dan Komunikasi Relawan Museum Konperensi Asia Afrika. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(21), 620. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.7302410>

⁷⁰ Rozikan, R., Khairihza, A. T. K., & Zakiy, M. (2023). Relawan Lembaga Filantropi Islam Ditinjau Dari Teori Evaluasi Kognitif. *Islamadina: Jurnal Pemikiran Islam*, Hlm. 7–8. <https://doi.org/10.30595/Islamadina>.

⁷¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th Ed. (Harlow: Pearson Education, 2021).

antara tahun 1995 hingga 2012.⁷² Sedangkan secara istilah, Generasi Z didefinisikan sebagai kelompok masyarakat yang sejak lahir sudah terbiasa dengan teknologi digital dan internet sehingga sering disebut *digital natives*.⁷³ Mereka hidup dalam lingkungan yang serba cepat, dinamis, dan terkoneksi global. Sakitri menggambarkan Gen Z sebagai generasi yang memiliki keterikatan kuat dengan dunia digital, berpikiran terbuka, komunikatif, serta berorientasi pada pencarian makna dan keaslian diri (*the search for truth*).⁷⁴

Karakteristik umum Generasi Z antara lain:

- a. Digital native, terbiasa menggunakan perangkat teknologi dan media sosial sejak usia dini.⁷⁵
- b. Multitasking, mampu melakukan beberapa aktivitas sekaligus dengan bantuan teknologi.⁷⁶
- c. Berorientasi pada nilai-nilai realistik dan kolaboratif, tidak mudah percaya pada otoritas tanpa alasan logis.⁷⁷

⁷² Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 63–64.

⁷³ Wibowo, W., & Ayuningtyas, F. (2020), “Generasi Z Sebagai Konsumen Masa Depan: Karakteristik, Preferensi, Dan Tantangan Baru,” *Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian Dan Studi Ilmu Komunikasi)* 5, No. 2: 92-93, <https://doi.org/10.32897/Buanakomunikasi.2024.5.2.3937>.

⁷⁴ Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi! *Forum Manajemen*, 35(2), 3–4.

⁷⁵ Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi! *Forum Manajemen*, 35(2), 2–3.

⁷⁶ Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 65–66.

⁷⁷ Laurensius Laka Dkk., (2024) Pendidikan Karakter Gen Z Di Era Digital, Sonpedia Publishing Indonesia, <https://books.google.co.id>

- d. Gaya komunikasi terbuka dan cepat, lebih menyukai dialog dua arah serta komunikasi visual melalui platform digital.⁷⁸

Dalam konteks organisasi, Generasi Z menunjukkan preferensi terhadap fleksibilitas, transparansi, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup.⁷⁹ Mereka cenderung menghargai makna pekerjaan daripada sekadar stabilitas finansial, serta memiliki harapan agar pemimpin bersikap partisipatif dan menghargai opini individu.⁸⁰

2. Keterlibatan Generasi Z dalam Dunia Sosial dan Kerelawanan

Generasi Z menunjukkan tingkat kepedulian sosial yang tinggi, meskipun cara mereka berkontribusi sering kali berbeda dengan generasi sebelumnya.⁸¹ Mereka lebih memilih bentuk keterlibatan yang fleksibel, berbasis proyek, dan menggunakan media digital sebagai sarana kampanye sosial. Arum mengatakan, Gen Z memiliki kecenderungan kuat untuk terlibat dalam kegiatan sosial yang memiliki nilai-nilai

⁷⁸ Wibowo, W., & Ayuningtyas, F. (2020), "Generasi Z Sebagai Konsumen Masa Depan: Karakteristik, Preferensi, Dan Tantangan Baru," Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian Dan Studi Ilmu Komunikasi) 5, No. 2: 94-96, <https://doi.org/10.32897/buanakomunikasi.2024.5.2.3937>.

⁷⁹ Devitri Natalia, Syamsu Kamaruddin, And A.Octamaya Tenri Awaru, (2025) "Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Generasi Z," Indonesian Research Journal On Education 5: 1079.

⁸⁰ Natalia, Kamaruddin, And Awaru, Hal 1083.

⁸¹ Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 66–67.

keberlanjutan, kemanusiaan, dan lingkungan.⁸² Mereka mencari kegiatan yang sejalan dengan identitas dan nilai pribadi, bukan sekadar aktivitas rutin organisasi. Dalam konteks ini, motivasi mereka untuk menjadi relawan lebih banyak didorong oleh nilai personal, pengembangan diri, serta kesempatan untuk membuat dampak sosial nyata.⁸³

Namun, ada sejumlah tantangan dalam mengelola relawan dari kalangan Gen Z. Pertama, mereka mudah kehilangan minat jika organisasi tidak memberikan ruang ekspresi dan inovasi. Kedua, mereka menuntut transparansi, kecepatan informasi, serta kepemimpinan yang inklusif.⁸⁴ Ketiga, Gen Z menginginkan pengakuan atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk apresiasi maupun peluang pengembangan diri.⁸⁵ Di sisi lain, peluang besar muncul karena karakter Gen Z yang kreatif, adaptif terhadap teknologi, serta terbiasa bekerja secara kolaboratif.⁸⁶ Pemanfaatan teknologi digital dan media sosial

⁸² Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 67–68.

⁸³ Wibowo, W., & Ayuningtyas, F. (2020), “Generasi Z Sebagai Konsumen Masa Depan: Karakteristik, Preferensi, Dan Tantangan Baru,” *Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian Dan Studi Ilmu Komunikasi)* 5, No. 2: 95-97, <https://doi.org/10.32897/Buanakomunikasi.2024.5.2.3937>.

⁸⁴ Natalia, Kamaruddin, And Awaru, “Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Generasi Z.”

⁸⁵ Kenita Putri, (2024) “Apakah Gen-Z Memiliki Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Yang Lebih Tinggi Terhadap Prestasi Kerja Dibandingkan Generasi Lainnya?,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani* 6, No. 2: 48–67, <https://doi.org/10.51353/Jmbm.V6i2.932>.

⁸⁶ Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi! *Forum Manajemen*, 35(2), 4–5.

dapat menjadi sarana efektif untuk memperkuat partisipasi mereka dalam kegiatan sosial dan kerelawanan.⁸⁷

3. Implikasi Karakteristik Generasi Z terhadap Gaya Kepemimpinan

Karakteristik Generasi Z membawa implikasi signifikan terhadap gaya kepemimpinan di organisasi modern, termasuk organisasi sosial dan keagamaan. Gen Z menuntut pemimpin yang terbuka, empatik, kolaboratif, dan komunikatif.⁸⁸ Mereka lebih menghargai pemimpin yang mampu menjadi fasilitator daripada otoritarian. Menurut Rasulong, kepemimpinan yang efektif dalam konteks Generasi Z harus berorientasi pada nilai-nilai personal, inovasi, dan kepercayaan timbal balik.⁸⁹ Kepemimpinan berbasis perilaku menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk menghadapi karakteristik ini. Pendekatan tersebut menekankan pentingnya tindakan nyata pemimpin dalam memberikan teladan, dukungan emosional, dan komunikasi yang konstruktif.⁹⁰ Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya perilakunya seperti menunjukkan perhatian, mendengarkan ide, dan memberikan umpan balik positif akan lebih mudah memotivasi relawan dari Generasi Z.⁹¹

⁸⁷ Laka Dkk., Pendidikan Karakter Gen Z Di Era Digital.

⁸⁸ Rasulong, I., Dkk. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Systematic Literature Review. *Liquidity: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 17–19.

⁸⁹ Rasulong, I., Dkk. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Systematic Literature Review. *Liquidity: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 18–20.

⁹⁰ Klara Breevaart Dkk., (2021) “Daily Transformational Leadership And Engagement,” *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 94, No. 1: 138–157.

⁹¹ Breevaart Dkk., “Daily Transformational Leadership,” 142.

Selain itu, penelitian Wibowo & Ayuningtyas menegaskan bahwa pemimpin yang memanfaatkan teknologi dalam interaksi organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan Generasi Z.⁹² Dengan demikian, integrasi antara perilaku kepemimpinan yang adaptif dan pemanfaatan teknologi digital menjadi kunci keberhasilan dalam mempertahankan relawan dari generasi ini.

⁹² Wibowo, W., & Ayuningtyas, F. (2020), "Generasi Z Sebagai Konsumen Masa Depan: Karakteristik, Preferensi, Dan Tantangan Baru," *Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian Dan Studi Ilmu Komunikasi)* 5, No. 2: 94-97, <https://doi.org/10.32897/buanakomunikasi.2024.5.2.3937>.