

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Relawan: Pendekatan Humanistik

Syahdan Lee Wali Jawitusa ^{a,1*}, Nasywan Arya Mahendra ^{a,2}, Fatma Caelvia Ramadani ^{a,3},
Putri Purnama Sari ^{a,4}

^a Universitas Muhammadiyah Ponorogo, Jl Budi Utomo 10 Siman Ponorogo, Jawa Timur, Indonesia



jawitus85@gmail.com; ² mahendraarya506@gmail.com; ³ fatmavia09@gmail.com; ⁴ purnamasari750@gmail.com

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel

Dikirim: Juli 2025

Direvisi: September 2025

Diterima: Oktober 2025

Kata kunci:

kepemimpinan transformasional,
motivasi relawan,
pendekatan humanistik,
pemberdayaan,
visi organisasi,
organisasi nirlaba.

ABSTRAK

Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi relawan melalui pendekatan humanistik. Fokus utama kajian kami terletak pada bagaimana pemimpin mampu menggerakkan orang yang bekerja tanpa imbalan, bukan hanya melalui kontrol dan instruksi semata, melainkan juga melalui visi, makna, keteladanan serta motivasi, relawan dapat tumbuh ketika pemimpin mampu membangun tujuan bersama, memberi ruang otonomi serta mengembangkan rasa kompeten. Pendekatan humanistik menempatkan relawan sebagai subjek yang memiliki nilai, aspirasi, emosi, dan kebutuhan pengembangan diri, sehingga kepemimpinan tidak cukup berorientasi pada pencapaian program, tetapi juga pada pertumbuhan manusia. Artikel ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang humanistik dapat memperkuat komitmen, keterlibatan, retensi, serta kinerja relawan secara berkelanjutan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC-BY.



1. Pendahuluan

Organisasi relawan memiliki karakter yang berbeda dari organisasi kerja formal karena hubungan antara organisasi dan anggotanya tidak dibangun melalui kontrak upah semata. Relawan bersedia memberikan waktu, tenaga, keterampilan, dan perhatian untuk membantu tujuan sosial, kemanusiaan, pendidikan, keagamaan, lingkungan, kesehatan, ataupun kebencanaan tanpa selalu menerima imbalan finansial. Kondisi ini membuat pemimpin dalam organisasi relawan tidak dapat bertumpu pada mekanisme perintah, sanksi, atau insentif ekonomi secara dominan. Pemimpin perlu memahami bahwa relawan bergerak karena makna, nilai, hubungan, kepercayaan, rasa berguna, kesempatan belajar, serta keyakinan bahwa keterlibatannya memberi dampak positif bagi orang lain.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi suatu hal yang penting karena gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memberi teladan, menstimulasi pemikiran, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan individu. Pada kepemimpinan transformasional pemimpin tidak hanya bertanya bagaimana tugas selesai, tetapi juga bagaimana anggota memahami tujuan, menghubungkan peran dengan nilai bersama, dan merasa memiliki kontribusi terhadap misi organisasi. Pada organisasi relawan, pemimpin yang mampu menerjemahkan visi organisasi menjadi pengalaman bermakna akan lebih mudah mempertahankan semangat relawan dibandingkan pemimpin yang hanya membagikan daftar tugas saja.

Dimensi *inspirational motivation* terlihat pada kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan harapan dan tujuan dengan bahasa yang mudah. Motivasi relawan tidak selalu stabil. Banyak relawan masuk dengan semangat tinggi, tetapi kemudian mengalami kelelahan, kejenuhan, konflik peran, rasa tidak dihargai, ataupun kebingungan karena tugas yang tidak jelas. Sebagian relawan berhenti bukan karena kehilangan kepedulian terhadap misi, melainkan karena pengalaman organisasi tidak lagi mendukung kebutuhan psikologis mereka. Persoalan ini memperlihatkan bahwa motivasi relawan perlu dikelola secara sadar. Pemimpin harus mampu menciptakan iklim yang membuat relawan merasa dipahami, diberdayakan, dan dilibatkan dalam proses yang sesuai dengan kapasitasnya.

Pendekatan humanistik memberi kerangka yang relevan untuk membaca masalah tersebut. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai pribadi yang memiliki martabat, kehendak, potensi, dan kecenderungan mencari makna dalam tindakan. Dalam organisasi relawan, pendekatan humanistik menolak pandangan bahwa relawan hanya sumber daya gratis untuk menjalankan program organisasi. Relawan perlu diperlakukan sebagai mitra kemanusiaan yang membawa pengalaman, nilai dan aspirasi. Apabila organisasi hanya mengejar target kegiatan tanpa memperhatikan kondisi manusia di baliknya, motivasi pada relawan akan melemah meskipun misi yang dimiliki organisasi tampak mulia.

Kepemimpinan transformasional dan pendekatan humanistik memiliki titik temu yang kuat. Keduanya menekankan visi, nilai, pertumbuhan, pemberdayaan, dan hubungan yang melampaui transaksi. Kepemimpinan transformasional memberi energi perubahan melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *individualized consideration*. Pendekatan humanistik memastikan bahwa proses perubahan tersebut

tetap menghargai relawan sebagai manusia yang utuh. Dengan demikian, kepemimpinan tidak berubah menjadi propaganda visi yang menekan relawan, melainkan menjadi proses membangun kesadaran dan partisipasi relawan itu sendiri.

Kajian tentang motivasi relawan menunjukkan pentingnya kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Relawan cenderung bertahan ketika memiliki ruang memilih, merasa mampu menjalankan peran, dan memiliki relasi positif dengan pemimpin maupun sesama relawan itu sendiri. Kebutuhan tersebut tidak dapat dipenuhi hanya dengan pidato motivasi saja, tetapi pemimpin perlu merancang pengalaman kerja sukarela yang jelas, adil, fleksibel, dan memberi ruang bagi kontribusi personal. Visi organisasi harus diterjemahkan ke dalam peran yang konkret agar relawan dapat merasakan hubungan antara tugas kecil yang dilakukan dengan dampak sosial yang besar.

Artikel ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi relawan melalui pendekatan humanistik. Pertanyaan utama yang dibahas adalah bagaimana pemimpin menggerakkan orang tanpa imbalan finansial, melainkan melalui visi, nilai, makna, dan hubungan kemanusiaan. Dengan menggunakan studi kepustakaan, artikel ini menyusun sintesis konseptual mengenai mekanisme kepemimpinan yang dapat memperkuat motivasi relawan dalam organisasi nirlaba dan komunitas sosial. Pembahasan diarahkan pada aspek praktis sehingga dapat digunakan oleh pengelola organisasi relawan, koordinator lapangan, komunitas kemanusiaan, maupun lembaga sosial.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Studi kepustakaan dipilih karena tujuan artikel adalah membangun pemahaman konseptual mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi relawan, dan pendekatan humanistik. Sumber utama kajian berasal dari buku, artikel jurnal, dan publikasi ilmiah yang membahas kepemimpinan transformasional, teori motivasi, *self-determination theory*, organisasi nirlaba, manajemen relawan, serta pemberdayaan dalam konteks sosial. Pendekatan deskriptif-kualitatif digunakan untuk menjelaskan konsep secara naratif dan menyusun hubungan antargagasan secara sistematis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur relevan yang membahas tiga tema utama. Tema pertama adalah kepemimpinan transformasional, terutama peran visi, keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Tema kedua adalah motivasi relawan, khususnya dorongan intrinsik, komitmen, kepuasan, identitas peran, dan niat bertahan dalam organisasi. Tema ketiga adalah pendekatan humanistik yang menempatkan martabat manusia, otonomi, aktualisasi diri, empati, dan hubungan bermakna sebagai dasar pengelolaan organisasi relawan.

Analisis dilakukan melalui analisis konseptual. Tahap pertama adalah mengidentifikasi gagasan pokok dari teori kepemimpinan transformasional dan motivasi relawan. Tahap kedua adalah menghubungkan gagasan tersebut dengan prinsip humanistik, terutama penghargaan terhadap kebutuhan psikologis dan potensi manusia. Tahap ketiga adalah menyusun sintesis berupa model integratif yang menjelaskan

bagaimana pemimpin dapat meningkatkan motivasi relawan melalui visi, pemberdayaan, komunikasi makna, dan penciptaan iklim relasi yang mendukung bagi anggota. Hasil analisis disajikan dalam bentuk uraian naratif.

Keabsahan kajian dijaga melalui triangulasi literatur. Sumber klasik digunakan untuk menjelaskan fondasi teori, sedangkan sumber mutakhir digunakan untuk membaca relevansinya dalam konteks organisasi relawan masa kini. Literatur yang membahas relawan, organisasi nirlaba, dan motivasi intrinsik dibandingkan dengan literatur kepemimpinan agar pembahasan tidak hanya bersifat normatif. Dengan cara ini, artikel berusaha menunjukkan bahwa motivasi relawan bukan persoalan psikologis individual semata, tetapi juga hasil dari desain kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengalaman sosial yang dibangun secara kolektif.

3. Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Relawan

Kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah energi individual menjadi komitmen kolektif terhadap tujuan yang lebih tinggi. Dalam organisasi relawan, makna transformasional tampak pada kemampuan pemimpin dalam menjelaskan mengapa suatu kegiatan perlu dilakukan, siapa yang akan memperoleh manfaat, nilai apa yang sedang diperjuangkan, dan bagaimana setiap relawan memiliki peran dalam hal tersebut. Pemimpin tidak hanya menjadi pengatur jadwal, tetapi juga menjadi penjaga arah moral organisasi. Ketika relawan memahami bahwa tugas administratif, distribusi bantuan, atau pendampingan lapangan adalah bagian dari misi yang lebih besar, maka motivasi mereka akan lebih mudah bertahan.

Dimensi *idealized influence* tercermin ketika pemimpin dapat menjadi teladan yang baik. Relawan sering menilai keseriusan organisasi melalui perilaku pemimpinnya. Pemimpin yang jujur, yang mau hadir di lapangan, mau mendengar, dan tidak mengambil keuntungan pribadi akan membangun kepercayaan. Kepercayaan tersebut menjadi modal motivasional yang sangat penting karena relawan tidak memperoleh imbalan finansial sebagai pengikat utama. Jika pemimpin dipandang tidak adil atau hanya menggunakan relawan untuk kepentingan tertentu, sudah pasti motivasi akan turun sekalipun visi organisasi terdengar menarik dan dipahami. Relawan membutuhkan narasi yang dapat menjembatani antara tindakan kecil dan dampak sosial. Narasi semacam ini tidak harus bersifat retorik berlebihan, tetapi harus jujur, konkret, dan menyentuh nilai kemanusiaan. Misalnya, pemimpin dapat menjelaskan bahwa satu sesi pendampingan anak bukan sekadar kegiatan mengajar, melainkan usaha untuk menjaga kesempatan belajar bagi kelompok yang rentan. Ketika tujuan kerja dijelaskan secara hidup, relawan akan merasa kontribusinya penting.

Dimensi *intellectual stimulation* penting karena relawan bukan hanya pelaksana, tetapi juga sumber gagasan. Organisasi relawan sering berhadapan dengan masalah lapangan yang berubah cepat. Pemimpin transformasional perlu mendorong relawan mengajukan solusi, mengevaluasi metode lama, dan berani memperbaiki cara kerja.

Stimulasi intelektual membuat relawan merasa dipercaya sebagai subjek yang berpikir. Kepercayaan ini meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi karena relawan tidak hanya menerima instruksi, tetapi juga ikut membentuk praktik organisasi.

Dimensi *individualized consideration* menjadi sangat relevan karena relawan memiliki latar belakang, waktu, kemampuan, dan motivasi yang berbeda. Ada relawan yang mencari pengalaman sosial, ada yang ingin mengembangkan keterampilan, ada yang terdorong oleh nilai keagamaan dan ada yang ingin memperluas relasi. Pemimpin yang peka tidak memaksakan semua relawan masuk ke pola yang sama. Ia perlu mengenali kebutuhan, batasan, dan potensi relawan sehingga penugasan dapat lebih sesuai dan meningkatkan potensi yang dimiliki masing-masing relawan.

Motivasi Relawan: Dari Insentif Finansial ke Makna

Motivasi relawan berbeda dari motivasi pekerja berupah karena relawan tidak selalu bertahan melalui kompensasi ekonomi. Meskipun beberapa organisasi memberi uang transport, konsumsi, sertifikat, atau fasilitas, unsur tersebut umumnya tidak menjadi pusat motivasi. Relawan lebih sering digerakkan oleh nilai altruistik, kepedulian sosial, identitas komunitas, pengalaman belajar, dorongan spiritual, pencarian makna, atau kebutuhan untuk merasa berguna. Oleh karena itu, teori motivasi relawan harus membaca unsur intrinsik dan prososial secara lebih serius daripada pendekatan manajemen tradisional berbasis imbalan.

Self-determination theory memberi penjelasan penting karena membedakan motivasi yang berasal dari tekanan eksternal dan motivasi yang telah diinternalisasi sebagai nilai pribadi. Relawan akan lebih kuat motivasinya ketika merasa tindakan sukarela selaras dengan nilai dirinya, bukan semata karena diminta, diawasi, atau ingin dipuji. Dalam kerangka ini, pemimpin berperan membantu proses internalisasi. Ia menjelaskan alasan, memberi pilihan, menghargai perspektif relawan, dan menghindari gaya mengontrol yang membuat kegiatan sukarela terasa seperti kewajiban kaku.

Tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dapat digunakan untuk memahami motivasi relawan. Otonomi berarti relawan merasa memiliki ruang memilih dan menyetujui perannya. Kompetensi berarti relawan merasa mampu menjalankan tugas dan memperoleh pengembangan. Keterhubungan berarti relawan merasa diterima dalam kelompok dan memiliki relasi bermakna dengan orang lain. Ketika ketiganya terpenuhi, relawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif.

Pemimpin transformasional yang humanistik dapat memenuhi kebutuhan otonomi dengan memberi ruang partisipasi. Relawan perlu diberi kesempatan memilih bidang tugas sesuai minat dan kapasitas, menyampaikan keberatan terhadap penugasan, serta ikut mengevaluasi kegiatan. Otonomi bukan berarti organisasi kehilangan koordinasi. Otonomi berarti organisasi menghargai suara relawan dalam kerangka tujuan bersama. Dengan demikian, relawan merasa diundang untuk berkontribusi, bukan dipaksa untuk memenuhi target sepihak.

Kebutuhan kompetensi dapat dipenuhi melalui pelatihan, pendampingan, umpan balik, dan penugasan bertahap. Banyak relawan ingin membantu, tetapi belum tentu

memiliki keterampilan teknis yang cukup. Jika pemimpin langsung menuntut hasil tinggi tanpa persiapan, relawan mudah merasa gagal. Sebaliknya, ketika pemimpin memberi orientasi, contoh, panduan, dan kesempatan belajar, relawan akan merasa berkembang. Rasa berkembang inilah yang menjadi penguat motivasi karena kegiatan relawan tidak hanya memberi manfaat bagi penerima bantuan, tetapi juga memberi pertumbuhan bagi pelakunya.

Kebutuhan keterhubungan muncul melalui rasa diterima dan dihargai. Relawan cenderung bertahan ketika memiliki teman, mentor, dan komunitas yang mendukung. Pemimpin dapat memperkuat keterhubungan melalui komunikasi terbuka, forum refleksi, pertemuan informal, dan budaya saling menghargai. Dalam banyak organisasi relawan, hubungan sosial sering menjadi alasan kuat untuk bertahan. Orang tidak hanya bertahan karena program, tetapi karena merasa menjadi bagian dari keluarga moral yang memiliki tujuan bersama.

Pendekatan Humanistik dalam Kepemimpinan Relawan

Pendekatan humanistik menempatkan relawan sebagai manusia yang memiliki kehendak, emosi, martabat, pengalaman, dan kebutuhan berkembang. Pendekatan ini penting karena organisasi relawan sering menggunakan bahasa pengabdian yang dapat berisiko menutupi kelelahan manusiawi relawan. Tidak semua relawan mampu selalu kuat, selalu tersedia, dan selalu siap menghadapi situasi sulit. Pemimpin humanistik menyadari bahwa kepedulian sosial perlu diimbangi dengan perhatian terhadap kesehatan psikologis dan batas kemampuan relawan.

Dalam pendekatan humanistik, relawan tidak boleh dipandang sebagai alat murah untuk melaksanakan program. Pemimpin perlu melihat bahwa setiap relawan membawa cerita hidup. Ada yang datang karena pengalaman kehilangan, pengalaman ketidakadilan, panggilan iman, kepedulian lingkungan, atau dorongan untuk mencari ruang sosial yang bermakna. Memahami latar belakang ini membantu pemimpin memilih cara komunikasi yang lebih empatik. Relawan yang merasa dipahami akan lebih mudah membuka diri dan membangun komitmen.

Humanisme juga menuntut relasi yang dialogis. Pemimpin tidak cukup memberi instruksi satu arah, melainkan perlu membuka ruang percakapan mengenai kebutuhan, harapan, dan kesulitan relawan. Dialog membuat pemimpin memahami apakah beban kerja terlalu berat, apakah konflik tim mulai muncul, apakah prosedur tidak jelas, atau apakah relawan merasa tidak memiliki ruang berkembang. Dalam organisasi relawan, masalah kecil yang tidak dibicarakan dapat berkembang menjadi kejenuhan, penurunan partisipasi, atau keputusan untuk berhenti.

Pendekatan humanistik tidak berarti kepemimpinan menjadi lemah atau tanpa disiplin. Justru pendekatan ini menggabungkan ketegasan tujuan dengan penghargaan terhadap manusia. Pemimpin tetap perlu menjaga standar etika, ketepatan jadwal, keselamatan penerima manfaat, dan akuntabilitas organisasi. Namun, penerapan standar dilakukan melalui penjelasan, pembinaan, dan keadilan, bukan penghukuman yang merendahkan. Disiplin humanistik membuat relawan memahami mengapa aturan penting dan bagaimana aturan melindungi semua pihak.

Dalam situasi kebencanaan, kesehatan, atau pendampingan kelompok rentan, pendekatan humanistik menjadi semakin penting karena relawan berhadapan dengan penderitaan manusia. Pemimpin perlu menyediakan dukungan emosional, pembagian kerja yang wajar, dan mekanisme debriefing setelah kegiatan berat. Relawan yang terus-menerus menghadapi situasi sulit tanpa ruang pemulihan dapat mengalami compassion fatigue. Kepemimpinan yang baik bukan hanya mengirim relawan ke lapangan, tetapi juga memastikan mereka kembali dengan kondisi psikologis yang diperhatikan.

Visi, Makna, dan Identitas Kolektif

Visi merupakan instrumen utama dalam kepemimpinan transformasional. Namun, visi dalam organisasi relawan tidak boleh berhenti sebagai slogan. Visi harus menjawab pertanyaan mengapa orang perlu hadir, mengapa kegiatan ini penting, dan perubahan apa yang ingin diwujudkan. Relawan yang tidak memperoleh jawaban atas pertanyaan tersebut akan memandang tugas sebagai rutinitas teknis. Sebaliknya, relawan yang memahami visi akan melihat tugas sederhana sebagai bagian dari perjalanan panjang perubahan sosial.

Pemimpin perlu menerjemahkan visi ke dalam bahasa pengalaman. Visi tentang pemberdayaan masyarakat, misalnya, dapat terasa abstrak. Pemimpin perlu menunjukkan bagaimana pendataan keluarga, pelatihan keterampilan, pembukaan akses informasi, atau pendampingan administratif berkontribusi terhadap kemandirian masyarakat. Ketika relawan memahami garis hubungan antara aktivitas dan dampak, motivasi mereka tidak mudah dipatahkan oleh kelelahan sesaat. Makna memberi energi ketika imbalan finansial tidak menjadi dasar utama.

Identitas kolektif juga menjadi unsur penting. Relawan akan lebih kuat ketika merasa menjadi bagian dari kelompok yang memiliki nilai dan tujuan bersama. Identitas kolektif dapat dibangun melalui simbol, cerita organisasi, pengalaman bersama, ritual refleksi, dan narasi keberhasilan. Namun, identitas kolektif harus dibangun secara inklusif. Pemimpin perlu menghindari budaya kelompok yang membuat relawan baru merasa asing atau relawan berbeda latar belakang merasa tidak diterima. Identitas yang sehat memperkuat kebersamaan tanpa menutup keberagaman.

Komunikasi visi perlu dilakukan berulang dalam berbagai bentuk. Pemimpin dapat menyampaikannya saat orientasi relawan, rapat tim, evaluasi kegiatan, publikasi internal, atau percakapan informal. Pengulangan bukan berarti mengulang kata-kata yang sama, tetapi menghubungkan setiap pengalaman dengan misi organisasi. Ketika relawan menghadapi masalah lapangan, pemimpin dapat membantu mereka membaca masalah tersebut sebagai bagian dari proses belajar kolektif. Dengan demikian, visi menjadi lensa untuk menafsirkan pengalaman, bukan hanya kalimat di dokumen organisasi.

Visi juga perlu realistis. Visi yang terlalu besar tetapi tidak disertai strategi dapat menimbulkan frustrasi. Relawan dapat merasa bahwa kontribusinya tidak berarti karena masalah sosial terlalu luas. Pemimpin perlu memecah visi menjadi tujuan jangka pendek yang dapat dicapai, misalnya jumlah penerima manfaat yang didampingi,

kualitas layanan yang meningkat, atau perubahan perilaku komunitas tertentu. Pencapaian kecil yang dirayakan secara wajar dapat memperkuat keyakinan bahwa perubahan besar dibangun melalui langkah bertahap.

Pemberdayaan sebagai Sumber Motivasi

Pemberdayaan merupakan inti dari kepemimpinan transformasional yang humanistik. Dalam organisasi relawan, pemberdayaan berarti memberi kepercayaan, ruang mengambil keputusan, akses informasi, kemampuan, dan kesempatan untuk berkembang. Relawan yang diberdayakan akan merasa memiliki organisasi. Mereka tidak hanya hadir sebagai tenaga tambahan, tetapi sebagai aktor yang ikut menentukan kualitas program. Perasaan memiliki ini memperkuat motivasi karena relawan melihat dirinya sebagai bagian penting dari proses sosial.

Pemberdayaan dapat dimulai sejak proses orientasi. Relawan baru perlu memahami struktur organisasi, nilai, kode etik, standar keselamatan, alur komunikasi, dan peran yang tersedia. Orientasi yang baik memberi rasa aman karena relawan tahu apa yang diharapkan dan kepada siapa harus bertanya. Tanpa orientasi, relawan mudah merasa bingung, salah langkah, atau hanya mengikuti relawan lama tanpa memahami makna tindakan. Kebingungan semacam ini sering mengurangi motivasi karena orang merasa tidak kompeten.

Pemberdayaan juga berkaitan dengan distribusi tanggung jawab. Pemimpin yang terlalu sentralistik dapat membuat relawan pasif. Semua keputusan menunggu pemimpin, sementara relawan hanya mengeksekusi. Pola ini berbahaya bagi organisasi relawan karena ketergantungan pada satu orang dapat memperlambat kerja dan melemahkan kaderisasi. Pemimpin transformasional perlu membangun pemimpin-pemimpin kecil di dalam tim, misalnya koordinator bidang, mentor relawan baru, atau penanggung jawab evaluasi. Dengan cara ini, kepemimpinan menyebar dan kapasitas organisasi meningkat.

Pemberdayaan tidak berarti semua relawan diberi tanggung jawab yang sama. Pemimpin perlu membaca kesiapan individu. Relawan yang masih baru dapat diberi tugas terbatas dengan pendampingan, sedangkan relawan berpengalaman dapat diberi ruang merancang program atau memimpin tim kecil. Penugasan bertahap mencegah beban berlebihan dan memberi pengalaman keberhasilan. Rasa berhasil sangat penting karena menjadi bukti bahwa relawan memiliki kemampuan memberi dampak.

Dalam pendekatan humanistik, pemberdayaan harus disertai dukungan. Pemimpin tidak cukup berkata bahwa relawan bebas berkreasi, tetapi harus menyediakan informasi, alat, pelatihan, dan umpan balik. Otonomi tanpa dukungan dapat berubah menjadi keterlantaran. Relawan merasa diberi tanggung jawab tetapi tidak diberi bekal. Sebaliknya, dukungan tanpa otonomi dapat berubah menjadi kontrol. Keseimbangan antara kepercayaan dan pendampingan menjadi kunci motivasi yang sehat.

Keteladanan, Empati, dan Kepercayaan

Keteladanan memiliki pengaruh besar dalam organisasi relawan karena relawan memperhatikan apakah nilai organisasi benar-benar hidup dalam perilaku pemimpin. Pemimpin yang mengajak relawan melayani masyarakat tetapi tidak menunjukkan kepedulian kepada relawannya sendiri akan kehilangan legitimasi moral. Pemimpin yang meminta kedisiplinan tetapi tidak disiplin juga merusak kepercayaan. Dalam organisasi yang tidak mengikat relawan melalui upah, kepercayaan moral sering menjadi perekat utama.

Empati pemimpin tampak pada kemampuan memahami situasi relawan. Relawan mungkin memiliki pekerjaan utama, kuliah, keluarga, keterbatasan transportasi, atau kondisi emosional tertentu. Pemimpin yang humanistik tidak langsung menilai ketidakhadiran sebagai kemalasan. Ia mencari informasi, mendengar alasan, dan mencari solusi. Empati bukan berarti membiarkan ketidakteraturan, tetapi memastikan bahwa keputusan organisasi mempertimbangkan kondisi manusia secara adil. Sikap ini membuat relawan merasa dihargai.

Kepercayaan dibangun melalui transparansi. Organisasi relawan sering mengelola donasi, data penerima manfaat, jaringan mitra, dan kegiatan publik. Jika pengelolaan tidak transparan, relawan dapat meragukan integritas organisasi. Pemimpin perlu menjelaskan penggunaan sumber daya, alasan pengambilan keputusan, serta batas kewenangan. Transparansi memperkuat motivasi karena relawan yakin bahwa tenaganya digunakan untuk tujuan yang benar. Sebaliknya, ketidakjelasan dapat melahirkan kecurigaan dan melemahkan komitmen.

Kepercayaan juga dibangun melalui keadilan dalam pembagian peran. Relawan yang merasa selalu diberi tugas berat sementara relawan lain selalu mendapat panggung akan mengalami penurunan motivasi. Pemimpin perlu memastikan bahwa penghargaan, kesempatan tampil, akses pelatihan, dan tanggung jawab diberikan secara proporsional. Keadilan bukan berarti semua orang mendapatkan hal yang sama, tetapi setiap orang diperlakukan sesuai kontribusi, kebutuhan, dan kapasitasnya. Keadilan memperkuat rasa aman dalam komunitas relawan.

Keteladanan, empati, dan kepercayaan pada akhirnya membentuk iklim psikologis organisasi. Iklim ini menentukan apakah relawan berani bertanya, menyampaikan kesalahan, memberi kritik, atau mengakui kelelahan. Organisasi relawan yang sehat membutuhkan iklim yang memungkinkan orang belajar tanpa takut direndahkan. Pemimpin transformasional yang humanistik menciptakan keamanan psikologis agar relawan dapat bertumbuh. Keamanan ini menjadi sumber motivasi karena relawan merasa organisasi adalah ruang pengembangan diri, bukan ruang tekanan sosial.

Apresiasi Non-Finansial dan Retensi Relawan

Karena relawan tidak terutama digerakkan oleh upah, apresiasi non-finansial memiliki posisi penting. Apresiasi dapat berbentuk ucapan terima kasih yang tulus, pengakuan publik, sertifikat, kesempatan mengikuti pelatihan, testimoni penerima manfaat, pemberian peran bermakna, atau kesempatan memimpin proyek. Apresiasi yang baik bukan sekadar formalitas, tetapi menunjukkan bahwa organisasi melihat kontribusi individu. Relawan yang merasa kontribusinya tidak pernah diakui dapat merasa hanya dimanfaatkan.

Apresiasi perlu disesuaikan dengan karakter relawan. Sebagian relawan senang mendapat pengakuan publik, sedangkan sebagian lain lebih nyaman dengan ucapan personal. Ada relawan yang menghargai sertifikat untuk kebutuhan karier, ada yang lebih menghargai kesempatan belajar, dan ada yang paling termotivasi ketika mendengar dampak nyata dari penerima manfaat. Pemimpin humanistik perlu memahami variasi ini agar apresiasi tidak bersifat seragam dan dangkal. Penghargaan yang tepat akan lebih kuat daripada penghargaan yang hanya mengikuti kebiasaan organisasi.

Retensi relawan tidak dapat dibangun hanya dengan memperbanyak kegiatan. Justru kegiatan yang terlalu padat tanpa pengelolaan dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan partisipasi. Pemimpin perlu memperhatikan beban kerja, rotasi tugas, waktu istirahat, dan batas kesediaan relawan. Dalam organisasi relawan, antusiasme sering membuat orang menerima terlalu banyak tugas pada awalnya. Pemimpin perlu membantu relawan menjaga keberlanjutan kontribusi, bukan hanya mendorong keterlibatan sesaat.

Retensi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara relawan dan organisasi. Relawan akan bertahan ketika merasa nilai pribadinya cocok dengan nilai organisasi, merasa memiliki teman, merasa berkembang, dan merasa pekerjaannya berdampak. Karena itu, pemimpin harus mengelola pengalaman relawan secara menyeluruh: dari rekrutmen, orientasi, penugasan, pendampingan, evaluasi, pengakuan, hingga regenerasi. Pengalaman yang baik membuat relawan tidak hanya menyelesaikan satu kegiatan, tetapi bersedia kembali dan merekomendasikan organisasi kepada orang lain.

Apresiasi non-finansial perlu dihubungkan dengan makna, bukan hanya simbol. Sertifikat tanpa pengalaman bermakna tidak cukup memperkuat motivasi. Sebaliknya, pengalaman yang bermakna tetapi tidak pernah diakui juga dapat melemahkan. Pemimpin perlu menyatukan keduanya: memberikan ruang kontribusi yang bermakna dan mengakui kontribusi tersebut secara pantas. Dengan demikian, apresiasi menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan sekadar acara penutup kegiatan.

Model Integratif Kepemimpinan Transformasional-Humanistik

Berdasarkan pembahasan di atas, kepemimpinan transformasional-humanistik dapat dipahami sebagai model kepemimpinan yang menggabungkan visi perubahan dengan penghargaan terhadap martabat relawan. Model ini memiliki lima komponen utama, yaitu visi bermakna, keteladanan etis, pemberdayaan, perhatian individual, dan budaya apresiasi. Kelima komponen tersebut saling berkaitan. Visi memberi arah, keteladanan membangun kepercayaan, pemberdayaan menciptakan rasa mampu, perhatian individual memenuhi kebutuhan manusiawi, dan apresiasi memperkuat komitmen.

Visi bermakna menjadi titik awal karena relawan perlu memahami tujuan yang melampaui tugas teknis. Pemimpin harus mampu menghubungkan tugas dengan dampak sosial. Keteladanan etis memastikan visi tidak menjadi retorika kosong. Pemimpin yang hidup sesuai nilai organisasi memberi bukti bahwa perjuangan bersama

layak diikuti. Pemberdayaan kemudian memberi ruang bagi relawan untuk berkontribusi secara aktif. Relawan tidak hanya mendengar visi, tetapi ikut mewujudkannya melalui keputusan dan tindakan.

Perhatian individual memastikan bahwa proses pencapaian visi tidak mengorbankan manusia. Pemimpin perlu mengenali kemampuan, motivasi, kebutuhan, dan batasan relawan. Dalam model humanistik, keberhasilan program tidak boleh diukur hanya dari jumlah kegiatan atau penerima manfaat, tetapi juga dari kualitas pengalaman relawan. Apakah relawan merasa berkembang? Apakah mereka merasa aman? Apakah mereka merasa didengarkan? Pertanyaan tersebut penting karena keberlanjutan organisasi relawan bergantung pada keberlanjutan manusia yang mengerakkannya.

Budaya apresiasi menutup siklus kepemimpinan dengan mengakui kontribusi. Apresiasi membuat relawan melihat bahwa usaha mereka tidak hilang dalam rutinitas organisasi. Apresiasi juga memperkuat identitas kolektif karena keberhasilan dirayakan sebagai hasil bersama. Dalam model ini, motivasi relawan tidak dipandang sebagai sesuatu yang hanya berasal dari dalam individu. Motivasi dipahami sebagai hasil interaksi antara nilai personal, pengalaman organisasi, hubungan sosial, dan kepemimpinan yang memberi makna.

Model integratif ini dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi relawan. Pada komunitas pendidikan, pemimpin dapat menghubungkan kegiatan mengajar dengan visi keadilan akses belajar. Pada organisasi kebencanaan, pemimpin dapat menekankan nilai kemanusiaan sekaligus menjaga kesehatan psikologis relawan. Pada komunitas lingkungan, pemimpin dapat mengaitkan aksi kecil dengan perubahan ekologis jangka panjang. Dalam semua konteks, prinsipnya sama: relawan bergerak lebih kuat ketika mereka melihat makna, merasa dipercaya, dan mengalami pertumbuhan diri.

Komunikasi Empatik dalam Menggerakkan Relawan

Komunikasi empatik merupakan instrumen utama bagi pemimpin yang ingin menggerakkan relawan tanpa imbalan finansial. Komunikasi ini tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi juga menunjukkan perhatian terhadap pengalaman relawan. Pemimpin perlu menggunakan bahasa yang menghargai, menjelaskan alasan di balik keputusan, dan memberi ruang bagi pertanyaan. Relawan akan lebih mudah menerima tugas apabila memahami konteks dan merasa diperlakukan sebagai mitra. Sebaliknya, komunikasi yang kaku dan memerintah dapat membuat kegiatan sukarela terasa seperti pekerjaan yang menekan.

Komunikasi empatik juga membantu pemimpin membaca dinamika emosional tim. Dalam kegiatan sosial, relawan dapat mengalami rasa haru, marah, sedih, kecewa, atau frustrasi karena berhadapan dengan realitas masyarakat yang berat. Pemimpin perlu peka terhadap perubahan emosi tersebut. Kalimat sederhana seperti menanyakan kondisi, mengakui kesulitan, dan memberi kesempatan istirahat dapat memperkuat rasa aman. Relawan yang merasa emosinya diakui akan lebih mudah memulihkan energi dan kembali berkontribusi.

Selain komunikasi interpersonal, pemimpin perlu membangun komunikasi kelompok yang sehat. Rapat relawan sebaiknya tidak hanya berisi pembagian tugas, tetapi juga ruang mendengar masukan. Pemimpin dapat memulai dengan menyampaikan capaian, hambatan, dan rencana, kemudian meminta tanggapan. Cara ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai pengalaman lapangan relawan. Dalam perspektif humanistik, suara relawan bukan gangguan terhadap efisiensi, melainkan sumber pengetahuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan.

Komunikasi empatik perlu disertai kejelasan. Empati tanpa kejelasan dapat membuat organisasi berjalan lambat dan membingungkan. Pemimpin harus mampu menyampaikan tugas, batas waktu, standar, dan alur koordinasi secara tegas tetapi tetap menghormati orang yang menerima tugas. Kejelasan mengurangi kecemasan karena relawan tahu apa yang harus dilakukan. Ketika relawan memahami peran dan ukuran keberhasilan, mereka merasa lebih kompeten dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tanggung jawab.

Dalam era digital, komunikasi empatik juga berlaku pada grup pesan, platform kolaborasi, dan media sosial organisasi. Pemimpin perlu menghindari pesan yang bernada menyalahkan, terlalu mendadak, atau menuntut respons setiap saat. Relawan memiliki kehidupan lain di luar organisasi. Etika komunikasi digital yang sehat mencakup jadwal komunikasi yang wajar, ringkasan tugas yang jelas, dan penghargaan terhadap waktu pribadi. Cara ini membantu organisasi menjaga motivasi tanpa menciptakan tekanan tersembunyi.

Dimensi Moral dan Spiritualitas dalam Motivasi Relawan

Motivasi relawan sering berkaitan dengan dimensi moral dan spiritual. Banyak orang menjadi relawan karena merasa terpenggil membantu sesama, menjalankan nilai kemanusiaan, mengamalkan ajaran agama, menjaga lingkungan, atau memperjuangkan keadilan sosial. Pemimpin transformasional perlu menghargai dimensi ini tanpa memaksakan satu tafsir nilai kepada semua relawan. Dalam organisasi yang beragam, nilai moral dapat dirumuskan secara inklusif, misalnya kepedulian, kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Dimensi moral memperkuat motivasi karena memberi alasan yang lebih dalam daripada keuntungan pribadi. Relawan yang memandang kegiatannya sebagai tindakan bermakna akan lebih tahan menghadapi keterbatasan fasilitas, waktu, dan kenyamanan. Namun, pemimpin perlu menjaga agar narasi moral tidak berubah menjadi tekanan moral yang memaksa pengorbanan berlebihan. Pendekatan humanistik mengingatkan bahwa kepedulian terhadap orang lain harus berjalan bersama kepedulian terhadap diri relawan.

Spiritualitas dalam konteks relawan dapat dipahami secara luas sebagai pencarian makna, rasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar, dan kesadaran bahwa tindakan kecil dapat menjadi bagian dari kebaikan bersama. Pemimpin dapat memfasilitasi spiritualitas ini melalui refleksi, cerita dampak, doa bagi organisasi yang berbasis agama, atau momen hening untuk mengingat penerima manfaat. Bentuknya dapat berbeda-beda, tetapi tujuannya sama: membantu relawan menyadari makna terdalam dari kontribusinya.

Dimensi moral juga menuntut integritas organisasi. Relawan yang dimotivasi oleh nilai akan sangat sensitif terhadap ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan organisasi. Jika organisasi menyatakan memperjuangkan kemanusiaan tetapi memperlakukan relawan secara tidak adil, motivasi akan melemah. Karena itu, kepemimpinan transformasional-humanistik harus menjaga konsistensi nilai dalam keputusan kecil sehari-hari, seperti pembagian tugas, penggunaan donasi, pemilihan mitra, dan cara memperlakukan penerima manfaat.

Dengan memahami dimensi moral dan spiritual, pemimpin dapat menggerakkan relawan secara lebih mendalam. Motivasi tidak hanya muncul dari rasa senang mengikuti kegiatan, tetapi dari kesadaran bahwa keterlibatan relawan selaras dengan nilai hidup. Keselarasan nilai ini merupakan sumber komitmen jangka panjang. Namun, komitmen tersebut harus dipelihara melalui pengalaman organisasi yang sehat, transparan, dan menghargai manusia.

Pengukuran Motivasi dan Kinerja Relawan

Organisasi relawan perlu mengukur motivasi dan kinerja secara hati-hati. Pengukuran diperlukan agar organisasi mengetahui apakah relawan merasa terlibat, berkembang, dan ingin bertahan. Namun, pengukuran tidak boleh meniru sepenuhnya sistem kerja formal yang terlalu menekankan angka. Relawan bukan karyawan berupah yang dapat dievaluasi hanya berdasarkan produktivitas. Pengukuran harus menggabungkan aspek partisipasi, kualitas kontribusi, kepuasan, keterlibatan emosional, pembelajaran, dan komitmen terhadap nilai organisasi.

Indikator motivasi dapat berupa frekuensi kehadiran, kesediaan mengambil peran, partisipasi dalam diskusi, inisiatif memberi solusi, niat melanjutkan keterlibatan, dan perasaan bermakna setelah kegiatan. Organisasi juga dapat melakukan survei singkat mengenai otonomi, kompetensi, keterhubungan, penghargaan, dan beban kerja. Data ini membantu pemimpin mengidentifikasi masalah sebelum relawan berhenti. Misalnya, penurunan kehadiran dapat disebabkan oleh jadwal yang tidak cocok, konflik tim, kurangnya apresiasi, atau kelelahan.

Kinerja relawan sebaiknya dipahami sebagai kontribusi terhadap misi, bukan hanya jumlah jam kerja. Seorang relawan yang hadir sedikit tetapi memiliki keterampilan khusus dapat memberi dampak besar. Relawan lain mungkin hadir rutin dan menjaga stabilitas operasional. Pemimpin perlu menghargai berbagai bentuk kontribusi. Pengukuran yang terlalu sempit dapat membuat relawan merasa tidak adil. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perlu mempertimbangkan konteks peran, kapasitas individu, dan dampak yang dihasilkan.

Pengukuran juga dapat digunakan untuk pembelajaran organisasi. Hasil evaluasi relawan sebaiknya tidak hanya disimpan sebagai data, tetapi dibahas dalam forum perbaikan. Jika relawan menyatakan kurang memahami tugas, organisasi perlu memperbaiki orientasi. Jika relawan merasa tidak dihargai, organisasi perlu memperbaiki sistem apresiasi. Jika relawan merasa lelah, organisasi perlu mengatur ulang beban kerja. Dengan demikian, pengukuran menjadi bagian dari kepemimpinan humanistik karena digunakan untuk merawat manusia, bukan sekadar mengawasi.

Pada akhirnya, keberhasilan kepemimpinan transformasional-humanistik dapat dilihat dari keberlanjutan motivasi relawan. Relawan yang termotivasi akan hadir bukan hanya karena diminta, tetapi karena memahami nilai kontribusi. Mereka berani belajar, memberi gagasan, menjaga etika, dan mengajak orang lain untuk terlibat. Organisasi yang mampu menumbuhkan kualitas ini memiliki modal sosial yang kuat untuk menghadapi perubahan dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Implementasi pada Organisasi Relawan di Indonesia

Dalam konteks Indonesia, organisasi relawan tumbuh dalam berbagai bentuk, mulai dari komunitas lokal, lembaga sosial, organisasi keagamaan, organisasi kemahasiswaan, komunitas bencana, relawan pendidikan, relawan kesehatan, hingga gerakan digital. Keragaman ini menunjukkan bahwa semangat kerelawanan merupakan modal sosial yang penting. Namun, banyak organisasi relawan masih menghadapi tantangan pengelolaan, seperti rekrutmen yang tidak terstruktur, orientasi terbatas, dokumentasi lemah, pembagian tugas tidak jelas, dan ketergantungan pada figur tertentu. Tantangan tersebut membuat kepemimpinan menjadi faktor kunci.

Implementasi kepemimpinan transformasional-humanistik dapat dimulai dari perumusan visi yang mudah dipahami. Banyak organisasi memiliki visi formal tetapi tidak selalu dipahami relawan. Pemimpin perlu menyusun narasi sederhana mengenai siapa yang dilayani, perubahan apa yang ingin dicapai, dan nilai apa yang dijaga. Narasi ini perlu disampaikan kepada relawan baru sejak awal. Dengan demikian, relawan tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengerti mengapa hal tersebut perlu dilakukan.

Langkah berikutnya adalah membangun sistem orientasi dan pendampingan. Relawan baru sering masuk melalui ajakan teman atau media sosial, lalu langsung dilibatkan dalam kegiatan. Cara ini cepat, tetapi berisiko karena relawan belum memahami budaya organisasi, prosedur, dan etika lapangan. Orientasi tidak harus panjang, tetapi harus menjelaskan misi, peran, batas kewenangan, standar keselamatan, komunikasi internal, dan mekanisme pelaporan. Mentor dari relawan senior dapat membantu relawan baru menyesuaikan diri.

Organisasi relawan di Indonesia juga perlu memperkuat budaya dokumentasi. Banyak pengetahuan lapangan tersimpan dalam ingatan relawan senior. Ketika relawan tersebut tidak aktif, organisasi kehilangan pengalaman penting. Pemimpin dapat mendorong dokumentasi sederhana berupa catatan kegiatan, daftar pelajaran, panduan tugas, dan evaluasi pascakegiatan. Dokumentasi ini bukan hanya untuk administrasi, tetapi untuk pembelajaran dan keberlanjutan. Relawan baru akan lebih mudah belajar jika pengetahuan organisasi tersedia dengan rapi.

Aspek lain yang penting adalah mengelola keberagaman relawan. Relawan dapat berbeda usia, profesi, pendidikan, agama, daerah, dan motivasi. Pemimpin humanistik perlu menciptakan ruang inklusif agar perbedaan menjadi kekuatan. Bahasa komunikasi harus menghormati keberagaman, pembagian tugas harus adil, dan konflik perlu diselesaikan secara dialogis. Organisasi yang berhasil menjaga suasana

inklusif akan lebih mudah mempertahankan relawan karena setiap orang merasa memiliki tempat.

Pada era digital, motivasi relawan juga dipengaruhi oleh cara organisasi berkomunikasi di media sosial. Publikasi kegiatan dapat menjadi bentuk apresiasi dan transparansi, tetapi harus dilakukan secara etis. Pemimpin perlu memastikan bahwa dokumentasi penerima manfaat tidak mengeksploitasi penderitaan, data pribadi dijaga, dan relawan tidak hanya terdorong mencari citra. Pendekatan humanistik menuntut agar komunikasi digital tetap menghargai martabat semua pihak, baik relawan maupun masyarakat yang dilayani.

Risiko Kegagalan dan Strategi Mitigasi

Risiko pertama adalah kultus figur pemimpin. Kepemimpinan transformasional kadang disalahpahami sebagai ketergantungan pada karisma pribadi. Dalam organisasi relawan, hal ini dapat berbahaya karena organisasi menjadi terlalu bergantung pada satu tokoh. Ketika tokoh tersebut berhenti atau kehilangan kepercayaan, motivasi relawan ikut melemah. Strategi mitigasinya adalah membangun kepemimpinan kolektif, kaderisasi, pembagian peran, dan sistem organisasi yang transparan. Visi harus menjadi milik bersama, bukan milik pribadi pemimpin.

Risiko kedua adalah penggunaan visi untuk menekan relawan. Ada organisasi yang menggunakan bahasa pengabdian untuk membuat relawan merasa bersalah ketika tidak dapat hadir atau menolak tugas. Pola ini tidak humanistik karena mengabaikan otonomi dan batas kemampuan manusia. Strategi mitigasinya adalah membangun budaya persetujuan, komunikasi terbuka, dan pengaturan beban kerja yang wajar. Relawan boleh berkomitmen tinggi, tetapi komitmen tersebut harus tetap lahir dari kesadaran, bukan rasa bersalah yang terus dipelihara.

Risiko ketiga adalah pemberdayaan yang tidak disertai struktur. Relawan diberi kebebasan, tetapi tidak diberi panduan, akses informasi, atau standar kerja. Akibatnya, kegiatan dapat tidak konsisten dan relawan merasa bingung. Strategi mitigasinya adalah menyediakan kerangka kerja yang jelas. Pemimpin perlu menetapkan tujuan, batasan, prosedur, dan indikator sederhana, sambil tetap memberi ruang kreativitas. Struktur yang sehat tidak mematikan motivasi; struktur justru memberi rasa aman agar relawan dapat bergerak dengan percaya diri.

Risiko keempat adalah kelelahan relawan. Organisasi yang bergerak dalam isu kemanusiaan sering menghadapi kebutuhan yang lebih besar daripada kapasitasnya. Relawan yang sangat peduli dapat terus mendorong diri sampai kelelahan. Pemimpin perlu mengenali tanda kelelahan, seperti penurunan antusiasme, mudah marah, sering absen, atau merasa tidak ada kemajuan. Strategi mitigasinya adalah rotasi tugas, jadwal istirahat, pendampingan emosional, pembatasan jam kerja sukarela, dan ruang refleksi.

Risiko kelima adalah konflik internal. Relawan yang datang dari latar belakang berbeda dapat memiliki ekspektasi berbeda terhadap gaya kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Konflik yang dibiarkan dapat merusak motivasi. Pemimpin transformasional-humanistik perlu memiliki keterampilan mediasi. Konflik tidak ha-

rus selalu dianggap negatif. Jika dikelola secara terbuka dan adil, konflik dapat menjadi sumber pembelajaran organisasi. Namun, jika disembunyikan, konflik dapat berubah menjadi kekecewaan diam-diam yang membuat relawan pergi.

Rekomendasi Operasional

Rekomendasi pertama adalah menyusun desain pengalaman relawan secara menyeluruh. Organisasi perlu memetakan perjalanan relawan dari tahap tertarik, mendaftar, orientasi, penugasan, pendampingan, evaluasi, apresiasi, hingga pengembangan peran. Setiap tahap perlu dirancang agar relawan merasa jelas, aman, dan bermakna. Desain pengalaman ini membantu organisasi menghindari pola rekrutmen besar tetapi retensi rendah. Relawan tidak cukup diajak masuk; mereka perlu didampingi agar dapat bertahan dan berkembang.

Rekomendasi kedua adalah melatih koordinator relawan dalam keterampilan kepemimpinan transformasional. Banyak koordinator dipilih karena aktif atau senior, tetapi belum tentu memiliki keterampilan komunikasi, pemberdayaan, mediasi, dan pendampingan. Pelatihan dapat mencakup komunikasi visi, pemberian umpan balik, manajemen konflik, pengelolaan motivasi, etika relawan, serta pencegahan kelelahan. Koordinator adalah aktor penting karena mereka berinteraksi langsung dengan relawan dan membentuk pengalaman harian organisasi.

Rekomendasi ketiga adalah membangun forum refleksi berkala. Forum ini dapat dilakukan setelah kegiatan atau pada periode tertentu. Tujuannya bukan mencari kesalahan personal, tetapi mengumpulkan pembelajaran. Pertanyaan yang dapat digunakan antara lain: apa yang berhasil, apa yang menghambat, apa yang dirasakan relawan, apa dampak bagi penerima manfaat, dan apa yang perlu diperbaiki. Forum refleksi membuat relawan merasa suaranya penting. Selain itu, forum ini membantu organisasi mengubah pengalaman lapangan menjadi pengetahuan kolektif.

Rekomendasi keempat adalah mengembangkan sistem apresiasi yang beragam. Organisasi dapat menggabungkan apresiasi personal, apresiasi publik, sertifikat, surat rekomendasi, kesempatan belajar, dan kesempatan memimpin kegiatan. Apresiasi perlu diberikan secara adil dan dikaitkan dengan kontribusi nyata. Pemimpin juga perlu berhati-hati agar apresiasi tidak menciptakan kompetisi tidak sehat. Tujuan apresiasi adalah memperkuat rasa dihargai dan makna kontribusi, bukan menciptakan hierarki status yang melemahkan kebersamaan.

Rekomendasi kelima adalah menjaga keseimbangan antara misi dan kesejahteraan relawan. Organisasi relawan memang bergerak untuk membantu pihak lain, tetapi tidak boleh mengabaikan manusia yang membantu. Pemimpin perlu menormalisasi percakapan tentang batas tenaga, kesehatan mental, dan kebutuhan istirahat. Dalam jangka panjang, organisasi yang memperhatikan kesejahteraan relawan akan memiliki kapasitas lebih berkelanjutan dibandingkan organisasi yang terus mendorong pengorbanan tanpa pemulihan.

Implikasi Strategis bagi Keberlanjutan Organisasi Relawan

Implikasi strategis pertama adalah perlunya organisasi memandang kepemimpinan relawan sebagai investasi jangka panjang. Banyak organisasi sosial lebih fokus

pada jumlah kegiatan dan capaian penerima manfaat, tetapi kurang mengembangkan kapasitas koordinator relawan. Padahal kualitas kepemimpinan menentukan apakah relawan merasa terarah, dihargai, dan bersedia bertahan. Investasi pada pelatihan koordinator, sistem pendampingan, dan budaya apresiasi akan menghasilkan dampak berkelanjutan karena organisasi tidak terus-menerus mengulang proses rekrutmen dari awal.

Implikasi strategis kedua adalah pentingnya mengubah ukuran keberhasilan organisasi relawan. Keberhasilan tidak cukup diukur dari jumlah relawan yang hadir dalam satu kegiatan, jumlah paket bantuan yang tersalurkan, atau jumlah unggahan media sosial. Organisasi perlu menilai kualitas motivasi, tingkat retensi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kepuasan relawan, dan perkembangan kompetensi. Ukuran semacam ini lebih sesuai dengan pendekatan humanistik karena memperhatikan keberlanjutan manusia yang menggerakkan organisasi.

Implikasi strategis ketiga adalah kebutuhan membangun sistem regenerasi. Kepemimpinan transformasional yang sehat tidak berhenti pada kemampuan pemimpin utama menginspirasi, tetapi harus melahirkan relawan lain yang mampu memimpin. Regenerasi dapat dilakukan melalui pelibatan relawan dalam perencanaan program, pemberian tanggung jawab bertahap, mentoring, dan rotasi kepemimpinan. Dengan cara ini, organisasi tidak rapuh ketika terjadi pergantian pengurus atau perubahan situasi. Visi organisasi tetap hidup karena telah menjadi pengetahuan dan komitmen kolektif.

Implikasi strategis keempat adalah pentingnya menjaga hubungan dengan penerima manfaat sebagai sumber makna. Relawan akan lebih termotivasi ketika dapat melihat dampak nyata dari kontribusinya. Organisasi perlu membangun mekanisme umpan balik yang etis, misalnya cerita perubahan, laporan dampak, atau pertemuan reflektif dengan komunitas penerima manfaat. Umpan balik ini membantu relawan memahami bahwa waktu yang diberikan tidak sia-sia. Namun, organisasi tetap harus menjaga martabat penerima manfaat agar cerita dampak tidak berubah menjadi eksploitasi emosi.

Implikasi strategis kelima adalah perlunya integrasi antara tata kelola organisasi dan kepedulian humanistik. Organisasi relawan memerlukan struktur, prosedur, dan akuntabilitas, tetapi semua itu harus melayani tujuan kemanusiaan. Struktur yang terlalu kaku dapat mematikan motivasi, sedangkan organisasi yang terlalu informal dapat menimbulkan kebingungan. Kepemimpinan transformasional-humanistik membantu menyeimbangkan keduanya: memberi arah yang jelas sekaligus menjaga kehangatan relasi, memberi standar kerja sekaligus ruang partisipasi, serta mengejar dampak sosial tanpa mengabaikan pertumbuhan relawan.

Keterbatasan Kajian dan Agenda Penelitian Lanjutan

Kajian ini bersifat konseptual sehingga belum menguji secara empiris hubungan antara kepemimpinan transformasional, pendekatan humanistik, dan motivasi relawan pada organisasi tertentu. Karena itu, temuan artikel perlu dipahami sebagai sintesis teoritis yang dapat menjadi dasar bagi penelitian berikutnya. Penelitian lapangan diperlukan untuk melihat bagaimana prinsip-prinsip tersebut bekerja dalam konteks

yang berbeda, misalnya relawan kebencanaan, relawan pendidikan, relawan kesehatan, komunitas lingkungan, organisasi keagamaan, atau gerakan sosial digital.

Agenda penelitian lanjutan dapat diarahkan pada pengukuran pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik, kepuasan, komitmen, dan niat bertahan relawan. Penelitian kuantitatif dapat menggunakan variabel mediasi seperti otonomi, kompetensi, keterhubungan, identitas peran, dan rasa bermakna. Penelitian kualitatif dapat menggali pengalaman relawan mengenai bagaimana perilaku pemimpin membuat mereka merasa dihargai atau justru merasa terbebani. Kedua pendekatan tersebut akan memperkaya pemahaman tentang motivasi relawan.

Penelitian berikutnya juga dapat membandingkan organisasi relawan yang memiliki struktur formal dengan komunitas relawan yang lebih informal. Perbedaan struktur kemungkinan memengaruhi cara pemimpin membangun visi, membagi tugas, dan memberi apresiasi. Pada organisasi formal, tantangan utama mungkin terletak pada birokrasi dan standar kerja. Pada komunitas informal, tantangan utama mungkin terletak pada konsistensi, dokumentasi, dan kesinambungan peran. Perbandingan ini penting agar model kepemimpinan tidak diterapkan secara seragam tanpa memperhatikan konteks.

Selain itu, kajian lanjutan perlu memperhatikan pengaruh teknologi digital terhadap motivasi relawan. Banyak organisasi merekrut, mengoordinasikan, dan mengapresiasi relawan melalui platform digital. Teknologi dapat mempercepat komunikasi, tetapi juga dapat menciptakan tekanan respons cepat, miskomunikasi, atau relasi yang dangkal. Kepemimpinan transformasional-humanistik perlu diuji dalam ruang digital agar organisasi dapat memanfaatkan teknologi tanpa kehilangan kehangatan relasi dan penghargaan terhadap manusia.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi relawan karena mampu menggerakkan orang melalui visi, makna, keteladanan, stimulasi pemikiran, dan perhatian individual. Dalam organisasi relawan, pemimpin tidak dapat mengandalkan imbalan finansial sebagai pengikat utama. Relawan bergerak karena nilai, makna, hubungan, rasa berguna, pengembangan diri, dan keyakinan bahwa kontribusinya memberi dampak. Oleh karena itu, kepemimpinan perlu diarahkan pada penguatan motivasi intrinsik dan prososial.

Pendekatan humanistik memperdalam kepemimpinan transformasional dengan menempatkan relawan sebagai manusia yang memiliki martabat, kebutuhan psikologis, emosi, potensi, dan batas kemampuan. Pendekatan ini mencegah organisasi memperlakukan relawan hanya sebagai tenaga gratis. Pemimpin humanistik membangun relasi dialogis, menghargai otonomi, mengembangkan kompetensi, memperkuat keterhubungan sosial, dan memberi apresiasi yang bermakna. Dengan cara ini, motivasi relawan tumbuh bukan karena tekanan, tetapi karena kesadaran dan pengalaman positif dalam organisasi.

Artikel ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional-humanistik dapat memperkuat komitmen, keterlibatan, retensi, dan kinerja relawan secara berke-

lanjutan. Model ini memadukan visi bermakna, keteladanan etis, pemberdayaan, perhatian individual, dan budaya apresiasi. Implementasinya membutuhkan orientasi yang jelas, pendampingan, forum refleksi, kaderisasi, transparansi, dan perhatian terhadap kesejahteraan relawan. Dengan demikian, organisasi relawan dapat menjadi ruang pelayanan sosial sekaligus ruang pertumbuhan manusia.

Daftar Pustaka

- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2020). Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1254-1267. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00278-7>
- Almas, S., Chacon-Fuertes, F., & Perez-Munoz, A. (2020). Direct and indirect effects of transformational leadership on volunteers' intention to remain at non-profit organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125-132. <https://doi.org/10.5093/PI2020A17>
- Amirah, Y. E., Emilisa, N., Oki, B. B., & Wildan, A. (2022). The effect of volunteer management to motivation, job satisfaction and volunteer's intention to continue volunteering. *Eurasia: Economics & Business*, 1(55), 178-189. <https://doi.org/10.18551/econeurasia.2022-01>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Benevene, P., Buonomo, I., Pansini, M., & D'Anna, F. (2024). Leadership and volunteers' experiences in nonprofit organizations: A systematic literature review. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 31(4), 589-610.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- De Clerck, T., Haerens, L., Devos, G., & Willem, A. (2024). A self-determination theory perspective on how autonomy-supportive and chaotic leadership relate to volunteers' need-based experiences and turnover intentions: A variable-centered and person-centered approach. *Nonprofit Management & Leadership*, 34(4), 777-800. <https://doi.org/10.1002/nml.21591>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. (2013). Sources of volunteer motivation: Transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), 181-205. <https://doi.org/10.1002/nml.21084>
- Fernandes, T., Proenca, J., & Ferreira, M. R. (2023). Towards a better understanding of volunteer engagement. *United Nations Volunteers Knowledge Portal*.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). *SAGE Publications*.
- Oostlander, J., Guntert, S. T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and volunteer motivation: A study using self-determination theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869-889. <https://doi.org/10.1177/0899764013485158>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- 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(2), 342-357. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00588-6>

- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Yakin, I. (2026). Determinants of volunteer satisfaction in non-profit organizations. *Jurnal At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1).