

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan jaman, organisasi dibentuk manusia untuk mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dilakukannya sendirian. Organisasi terdiri dari dua atau lebih individu yang berinteraksi, saling tergantung, mempunyai struktur formal yang jelas antara anggota-anggotanya untuk bekerjasama demi mencapai tujuan bersama (Pengantar Psikologi Industri dan Organisasi Lanjutan, Universitas Kristen Maranatha, 2005). Banyak ahli mengklasifikasikan organisasi menjadi dua macam, yaitu organisasi profit yang tujuannya adalah mencari keuntungan secara ekonomi dan organisasi non-profit yang bertujuan untuk kegiatan sosial atau kegiatan lain tanpa tujuan keuntungan secara ekonomi. Perusahaan dan Koperasi adalah contoh organisasi profit, sedangkan Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Bantuan Hukum, Lembaga Pemberdayaan Wanita dan Organisasi Istri Pensiunan adalah contoh-contoh organisasi non-profit yang ada di Indonesia.

Selain organisasi-organisasi yang disebutkan di atas, salah satu bentuk organisasi non-profit adalah gereja. Menurut Pdt. Purboyo W. Susilaradeya, gereja adalah organisasi, sebab gereja terdiri dari orang-orang yang sepakat (dipanggil-percaya-dihimpunkan) untuk mewartakan Injil ke seluruh dunia. Masih menurut beliau, gereja hadir sebagai persekutuan dan sekaligus sebagai organisasi yang harus dapat dikenali melalui tiga aktivitas yaitu bersekutu, bersaksi dan

melayani (www.gkipi.org). Bersekutu atau Koinonia adalah perintah untuk berkumpul dengan orang-orang percaya, yang diwujudkan dalam bentuk organisasi gereja, ibadah, dan pertemuan kelompok-kelompok kecil dalam gereja. Bersaksi atau marturia berarti menceritakan perbuatan Tuhan kepada jemaat dan mengabarkan Injil kepada semua orang. Melayani atau diakonia adalah tindakan melayani gereja dan sesama yang diwujudkan melalui pelayanan di dalam gereja, melakukan aksi sosial dan kepedulian terhadap mereka yang kurang beruntung secara sosial dan ekonomi (www.glennrumindo.com).

Gereja “X” di Bandung adalah contoh perwujudan gereja sebagai organisasi yang ada di kota Bandung. Tujuan gereja tertuang dalam rumusan visi gereja, yaitu “Menjadi Gereja Sel yang Memuridkan dan Menginjil”. Saat ini Gereja “X” mempunyai kurang lebih 350 orang jemaat, dimana setiap jemaat didorong dan diarahkan untuk terlibat dalam pelayanan sebagai *volunteer*. Menurut Pdt. WSB, S.T. sebagai Gembala Sidang, pelayanan sangat penting bagi para *volunteer* karena akan memberikan motivasi bagi *volunteer* untuk terus memperbaiki hidupnya menuju kesempurnaan Kristus. Pelayanan juga menjadi sarana menemukan potensi *volunteer* dan kemudian mengembangkannya. Juga, pelayanan para *volunteer* akan menopang pencapaian visi gereja.

Pelayanan di Gereja “X” ini dibagi menjadi beberapa departemen, yaitu *Creative, Multimedia, Praise and worship, Prayer* dan *Usher*. Masing-masing departemen dipimpin oleh seorang ketua departemen yang akan mengarahkan, mengawasi dan mengatur para *volunteer* di bawahnya. *Volunteer* di Gereja “X” berusia antara 18 – 40 tahun, yang sedang berada dalam tahap perkembangan

dewasa awal. Saat ini, kurang lebih 25% atau sebanyak 88 orang jemaat telah melayani dari jumlah keseluruhan jemaat 350 orang (Data *volunteer*, November 2010).

Ketua departemen berperan untuk memberi instruksi dan mengarahkan *volunteer* yang ada dalam departemennya dalam usahanya mencapai visi bersama. Ketua departemen juga diharapkan mampu membangun dan menjaga hubungan antar *volunteer* di dalam departemennya sehingga dapat tercipta suasana yang nyaman dalam melayani dan terjalin kekeluargaan serta kerjasama yang baik di dalam departemen.

Berdasarkan wawancara dengan para ketua departemen mengenai pelayanan *volunteer*, mereka mengeluhkan mengenai keterlambatan *volunteer* saat datang pertemuan dan latihan-latihan yang telah ditentukan, bahkan seringkali tidak datang. Seperti yang dikeluhkan oleh ketua departemen *Creative* berikut, “Para *volunteer* seringkali terlambat hadir pada saat *briefing*, rapat, latihan, dan bahkan pada saat mereka bertugas pelayanan di ibadah. Malah ada pula *volunteer* yang beralasan tidak melayani karena tidak tahu jadwal pelayanannya, padahal jadwal pelayanan sudah dibagikan. Hal ini berakibat pada kelancaran ibadah, sehingga ibadah terkesan berantakan”.

Hal yang senada diungkapkan oleh ketua departemen *Multimedia*, “*Volunteer* sering tidak datang latihan. Akibatnya, mereka menjadi terburu-buru menyiapkan program dan *content multimedia* hanya beberapa waktu menjelang ibadah dimulai. Akibatnya, banyak lirik lagu yang salah, kesalahan pengetikan dan hal-hal teknis lainnya sehingga mengurangi kenyamanan beribadah jemaat,

apalagi kalau lagu yang dinyanyikan adalah lagu baru. Seringkali juga *volunteer* tidak mengembangkan keahlian *multimedia* yang sudah dimilikinya, sehingga jika ada tugas yang membutuhkan teknik tertentu mereka tidak dapat mengerjakan dengan baik. Hal ini berdampak pada klip pengumuman yang diputar pada setiap ibadah, menjadi monoton”.

Keluhan dari ketua departemen *Praise and worship* adalah mengenai anggota tim yang tidak datang saat latihan, datang terlambat saat bertugas sehingga *check sound* menjadi terlambat, kostum *volunteer* yang tidak sesuai dan ketika saatnya ibadah dimulai seringkali anggota tim masih berada di luar ruangan utama sehingga ibadah dimulai terlambat. Ketua departemen *Prayer* mengeluhkan mengenai hal yang sama, yaitu keterlambatan kehadiran *volunteer* saat bertugas. Bagi beliau, keterlambatan kehadiran yang berulang menunjukkan bahwa *volunteer* tidak sungguh-sungguh dalam melayani sehingga *volunteer* yang datang terlambat tidak diperbolehkan untuk melayani di hari itu.

Keluhan juga datang dari ketua departemen *Usher*, “Para *volunteer* sering tidak memberi kabar atau tidak merespon informasi-informasi yang disampaikan. Mereka juga sangat susah untuk diharapkan datang ke pertemuan-pertemuan yang diadakan. Lebih lagi, sebagai *usher* mereka kadang datang terlambat padahal seharusnya mereka sudah siap sebelum jemaat datang untuk beribadah. Beberapa kali ibadah bahkan tidak ada *usher* yang bertugas”.

Berdasarkan survei awal terhadap 15 orang jemaat, 5 orang atau 30% jemaat mengeluh seringkali hadir di ruang ibadah saat *volunteer* masih sibuk mempersiapkan bagiannya masing-masing. Beberapa kali jemaat tidak

diperkenankan masuk ke ruang ibadah dan harus menunggu di luar karena ruang ibadah masih dipakai untuk latihan tim *Praise and worship* atau ruangan sedang dipakai untuk doa persiapan ibadah, sehingga jemaat memilih untuk datang terlambat saja. *Usher* seringkali terlihat *cuek* dan sibuk mengobrol satu dengan yang lainnya. Ibadah pertama dimulai tidak tepat waktu yang mengakibatkan kurangnya waktu untuk mempersiapkan ibadah selanjutnya sehingga ibadah berikutnya menjadi terlambat. Pada saat pujian dinyanyikan, *worship leader* atau *singer* salah menyanyikan teks lagu sehingga jemaat menjadi bingung. Atau juga kesalahan pada pemain musik yang kurang kompak. Penari yang bertugas seringkali tidak kompak dan malah terlihat kacau. Keluhan lain yang diutarakan oleh jemaat adalah teks lagu yang salah, atau operator teks yang tidak mengganti teks pada saat yang tepat. Jika lagu yang dinyanyikan merupakan lagu berbahasa Inggris, banyak terdapat kesalahan pengetikan sehingga seringkali menimbulkan arti yang berbeda. Jemaat juga sering menunggu lama untuk menyaksikan klip pengumuman setelah Firman Tuhan selesai disampaikan.

Menurut survei yang dilakukan pada 19 *volunteer* mengenai keterlambatan, ketidakhadiran dan ketidaksiapan mereka saat melayani diperoleh alasan beragam sebagai berikut. Enam orang atau 31% menyatakan tidak suka dengan pemimpinnya karena merasa diabaikan, tidak dimengerti, pemimpin tidak ramah dan merasa diberikan tugas terlalu banyak. Lima orang atau 26% menganggap pertemuan tersebut tidak penting, bertele-tele. Tiga orang atau 16% di antaranya menyatakan bahwa tidak ada waktu atau ada kegiatan lain. Dua orang atau 11% tidak mengetahui adanya pertemuan dan latihan. Dua orang atau

11% karena alasan terlalu lelah untuk menghadiri pertemuan. Satu orang atau 5% menyatakan malas.

Sebanyak lima orang atau 26% dari 19 responden menambahkan bahwa mereka kini merasa kurang semangat dalam pelayanan dan mengaku mengerjakan tugasnya dengan asal-asalan atau setengah hati. Kadang pelayanan mereka terasa seperti beban atau sesuatu yang melelahkan dan tidak menyenangkan. Mereka tidak merasa memiliki gereja ini. Tiga orang atau 16% dari 19 responden menyatakan bahwa mereka menghayati pelayanan mereka sebagai kehormatan melayani Tuhan Yesus sehingga selalu berusaha memberikan yang terbaik dan dengan bersukacita. Mereka tidak keberatan mengerjakan tugas pelayanan sampai lembur di gereja atau mengambil kursus dalam bidang pelayanan dengan biaya dari diri sendiri.

Dua atau 11 % lainnya menyatakan bahwa mereka pelayanan karena diminta oleh pemimpin mereka, ada saat-saat pemimpin mereka membuat mereka menjadi malas melayani. Alasan mereka untuk tidak mengembangkan keahlian mereka pada umumnya adalah tidak ada biaya untuk les, tidak ada waktu dan merasa keahliannya sudah cukup (Khusus untuk alasan bahwa tidak ada biaya untuk les, sebenarnya gereja sudah memfasilitasi dengan mengadakan pelatihan-pelatihan pada bidang-bidang pelayanan, namun hanya sedikit *volunteer* yang mengikuti pelatihan tersebut dengan berbagai alasan).

Berdasarkan survei di atas, sebagian besar *volunteer* terkesan kurang bertanggung jawab dan tidak memberikan yang terbaik dari yang dapat mereka lakukan. *Volunteer* malas mengembangkan diri dan kurang berdedikasi karena

tidak merasa memiliki gereja ini. Fenomena yang ditunjukkan oleh para *volunteer* ini mengarah pada konsep komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah kesediaan untuk setia, menerima tujuan organisasi, mengembangkan diri bagi organisasi, berdedikasi dan melibatkan keterikatan secara emosi dengan organisasi (Meyer & Allen, 2002). Komitmen organisasi akan membantu *volunteer* mempertahankan keanggotaannya dan menjalankan pelayanannya dengan semangat memberikan yang terbaik.

Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu *affective commitment (want)*, *normative commitment (need)* dan *continuance commitment (ought to)*. Berdasarkan survei awal yang telah dilakukan terhadap 19 *volunteer*, didapatkan hasil 10 orang atau 53% *volunteer* mengaku merasakan keterikatan emosi dengan gerejanya, merasa bangga dan ingin memberikan daya, waktu dan dana yang diperlukan untuk tercapainya visi dan misi gereja. Mereka rela mengerjakan tugas pelayanan dengan lembur atau mengingap di gereja dan berinisiatif menawarkan bantuan ke pemimpinnya untuk membantu mengerjakan tugas yang bukan bagiannya, mereka rela melakukan hal ini karena merasa pemimpinnya baik dan perhatian. Sebanyak 8 orang atau 42% *volunteer* menghayati pelayanan sebagai tugas dan tanggung jawab mereka sebagai orang percaya dan mempertahankan keanggotaan mereka sebagai bentuk taat kepada perintah Tuhan. Mereka merasa bahwa melayani adalah keharusan dan sudah seharusnya demikian dan merasa bersalah jika tidak terlibat dalam pelayanan. Mereka memilih tugas yang ingin dikerjakan dan menolak tugas jika merasa jenuh dan jika pemimpinnya tidak membantu. Satu orang atau 5%

merasakan manfaat terlibat dalam pelayanan, yaitu mendapat banyak teman, banyak dikenal, merasa keahliannya terasah dan menjadi lebih baik. Menurutnya sikap pemimpinnya tidak terlalu mempengaruhi pelayanannya.

Survei yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh bagaimana *volunteer* mempersepsi kepemimpinan ketua departemennya. *Volunteer* mengharapkan dukungan, bimbingan dan perhatian dari ketua departemen dalam melakukan pelayanannya. *Volunteer* yang kemudian merasa tidak mendapatkan hal-hal tersebut dari ketua departemennya merasa kecewa dan mudah melepaskan pelayanannya. Hal ini menunjukkan bahwa peranan pemimpin memiliki kontribusi yang besar terhadap pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Menurut Mitfah Thoha (2007), suatu organisasi akan berhasil ataupun gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Kepemimpinan di dalam Gereja "X" diharapkan akan mendukung dan memperlancar tercapainya visi gereja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan (Stogdill, 1984). Berdasarkan Studi dari Ohio State University, pendekatan perilaku dari gaya kepemimpinan mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi *Initialing Structure* (Struktur Pembuatan Inisiatif), dan dimensi *Consideration* (Perhatian). Kedua dimensi ini akan berinteraksi membentuk empat buah kuadran gaya kepemimpinan yang setiap kuadrannya merupakan kombinasi dari kedua dimensi tersebut, yaitu gaya kepemimpinan *directive/autocratic* (*Initialing structure* tinggi, *consideration* rendah), *participate/democratic* (*initialing structure* dan *consideration* tinggi),

supportive/human relation (initialing structure rendah, consideration tinggi) dan *laisse-faire (initialing structure dan consideration rendah)*.

Menurut survei awal yang telah dilakukan pada 19 responden *volunteer* di Gereja “X” Bandung sebanyak 17 orang atau 89% *volunteer* menyampaikan ketidakpuasan terhadap pemimpin mereka dalam hal mereka merasa dituntut terlalu banyak, tidak dimengerti kesulitannya dalam mengerjakan tugas, pemimpinnya tidak membantu dan merasa ide dan saran yang ditanyakan tidak dipertimbangkan baik-baik dalam pengambilan keputusan dan hanya menjadi formalitas saja. *Volunteer* dari departemen *Usher* banyak mengeluhkan mengenai pemimpinnya berkomunikasi hanya sebatas sms jika memberitahukan tugas pelayanan dan tidak adanya perhatian dan bimbingan yang diberikan. Mereka merasa kurang dibimbing dan kurang mengenal satu sama lain di dalam departemen yang sama. *Volunteer* dari departemen *Prayer* mengeluhkan ketidaknyamanan terhadap keputusan-keputusan yang diambil pemimpin secara sepihak dan tidak melibatkan pendapat dan masukan dari *volunteer*. Pemimpin departemennya juga dirasa sangat sibuk sehingga mereka tidak merasakan kedekatan hubungan secara pribadi.

Volunteer dari departemen *Multimedia* merasa pemimpin memberikan tugas-tugas yang kurang jelas. *Volunteer* dituntut mencari dan mengembangkan ide sendiri untuk mengerjakan klip pengumuman setiap minggu tanpa arahan yang jelas, tetapi pemimpinnya bersedia menemani dan membantu *volunteer* saat mengerjakan tugas. *Volunteer* departemen *Creative* merasa pemimpinnya terlalu banyak ide sehingga tugas yang diberikan berubah-ubah. Pemimpinnya seringkali

lupa tema atau ide yang telah disepakati sehingga harus diingatkan. Hal berbeda diungkapkan oleh *volunteer* departemen *Praise and worship* yang menceritakan pemimpinnya suka memberi tugas mendadak sehingga merasa kurang dapat mempersiapkan pelayanannya. Pemimpinnya juga kurang tegas sehingga banyak rekan pelayanan yang terlambat atau melanggar peraturan tetapi tidak mendapat sanksi. Hal ini membuat suasana melayani menjadi kurang kondusif karena terkesan adanya “anak emas” di dalam pelayanan.

Berdasarkan survei awal, dari 14 orang yang menyatakan bahwa pemimpinnya mempunyai gaya kepemimpinan *participate/democratic*, 7 orang atau 50% mempunyai komponen *affective commitment* yang dominan, 6 orang atau 43% mempunyai komponen *normative commitment* yang dominan dan satu orang atau 7% mempunyai komponen *continuance commitment* yang dominan. Terdapat 4 orang yang menyatakan bahwa pemimpinnya mempunyai gaya kepemimpinan *directive/autocratic*, 2 orang atau 50% mempunyai komponen *affective commitment* yang dominan dan 2 orang atau 50% lainnya mempunyai komponen *normative commitment* yang dominan. Sedangkan 1 orang yang menyatakan bahwa pemimpinnya mempunyai gaya kepemimpinan *supportive/human relation* mempunyai komponen *affective commitment* yang dominan.

Melihat hal-hal yang terjadi seperti disebutkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai bagaimana hubungan antara persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasan dan komponen komitmen organisasi pada *volunteer* di Gereja “X” di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana hubungan antara persepsi tentang gaya kepemimpinan atasan dan komponen komitmen organisasi pada *volunteer* di Gereja “X” di Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran persepsi tentang gaya kepemimpinan atasan dan komponen komitmen organisasi pada *volunteer* di Gereja “X” di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana hubungan persepsi tentang gaya kepemimpinan atasan dan komponen komitmen organisasi pada *volunteer* di Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran hubungan antara persepsi bawahan tentang gaya kepemimpinan atasan dan gambaran mengenai komponen komitmen organisasi pada organisasi non-profit.

3. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada para *volunteer* mengenai komitmen organisasi mereka sehingga mereka dapat memahami komitmen dirinya dan arti penting komitmen organisasi dalam melakukan pelayanannya sehingga akan tercapai hasil yang *optimal*.
2. Memberikan informasi kepada Gembala Sidang Gereja “X” mengenai hubungan komitmen organisasi *volunteer* dan gaya kepemimpinan yang ada di dalam gereja sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi dan mengembangkan pelayanan yang telah ada.

1.5. Kerangka Pikir

Volunteer Gereja “X” berusia antara 18-40 tahun, yaitu pada masa perkembangan dewasa awal (Hurlock, 1996). Menurut Piaget, tahap perkembangan kognitif pada masa ini adalah tahap operasional formal, diperolehnya kemampuan untuk berpikir secara abstrak, menalar secara logis, dan menarik kesimpulan dari informasi yang tersedia sehingga *volunteer* telah mampu menyimpulkan dan memaknai pengalaman yang terjadi di dalam hidupnya.

Volunteer membutuhkan komitmen organisasi agar pelayanannya dilakukan dengan sepenuh hati dan memberkati jemaat.

Komitmen Organisasi adalah penerimaan terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk mengembangkan diri bagi organisasi dengan setia, dedikasi dan melibatkan keterikatan emosi untuk melakukannya (Meyer & Allen, 2002). Menurut Meyer & Allen (1997), komitmen organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu *affective commitment (want)*, *normative commitment (need)* dan *continuance commitment (ought to)*.

Affective Commitment merupakan ikatan yang berasal dari keterikatan emosional anggota terhadap organisasinya. Anggota dengan *Affective Commitment* yang kuat menganggap organisasi sebagai bagian dari dirinya, dan akan terlibat secara penuh dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan sangat menyenangi keanggotaannya pada organisasi. Di Gereja “X” *volunteer* dengan *Affective Commitment* yang dominan, akan tetap bergabung dengan gereja karena kemauannya sendiri dan karena mereka menyukai pelayanannya. *Volunteer* dengan *Affective Commitment* yang dominan akan bertahan dalam gereja karena ia memang ingin melakukan hal tersebut (*want*).

Continuance Commitment diartikan sebagai keterikatan karena takut menderita kerugian bila meninggalkan organisasi. *Volunteer* dengan tingkat *Continuance Commitment* yang dominan akan memilih untuk tetap bertahan karena mereka merasa membutuhkan pelayanan tersebut (*need*).

Normative Commitment merupakan seberapa besar loyalitas anggota terhadap organisasi. *Volunteer* yang memiliki *Normative Commitment* yang

dominan, tetap menjadi anggota gereja karena mereka merasa wajib melakukannya dan bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dan pelayanannya di Gereja “X”. Dengan kata lain, *volunteer* yang memiliki *Normative Commitment* yang dominan bertahan karena merasa memang sudah seharusnya demikian (*ought to*).

Meyer (1989) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila kebanyakan anggotanya menunjukkan *affective commitment* pada organisasi. Hal ini terlihat dari bagaimana para anggotanya mengidentifikasi diri dengan organisasinya, terlibat penuh dalam kegiatan organisasi dan menyenangi keanggotaannya dalam organisasi sehingga akan mengerahkan lebih banyak usaha untuk menampilkan unjuk kerja yang lebih baik.

Menurut Fred Luthans (1995) komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu faktor personal, yang meliputi usia, masa kerja dan perasaan positif atau negatif terhadap perusahaan; variabel organisasi, yang meliputi *job design* dan gaya kepemimpinan atasan; dan variabel non-organisasi, yang meliputi munculnya tawaran dan alternatif lain setelah bergabung dalam organisasi.

Penelitian ini akan membahas hubungan antara persepsi *volunteer* tentang gaya kepemimpinan atasan dengan komitmen organisasi, sehingga gaya kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi akan dibahas lebih jauh. *Volunteer* yang merasakan hubungan secara personal dengan pemimpinnya akan mempunyai *attachment* yang kuat terhadap gereja karena munculnya perasaan dihargai dan diperhatikan, pemimpin menjadi inspirasi bagi

volunteernya sehingga *volunteer* akan mempertahankan keanggotaannya. Sedangkan variabel non-organisasi, yang meliputi munculnya tawaran dan alternatif lain setelah bergabung pada organisasi dapat menjadi penguji komitmen organisasi *volunteer*.

Gereja “X” mempunyai lima departemen, yaitu *Creative, Multimedia, Praise and worship, Prayer* dan *Usher*. Setiap departemen dipimpin oleh orang yang ditunjuk oleh Gembala Sidang menjadi ketua departemen. Ketua departemen memiliki gaya kepemimpinan masing-masing yang dikembangkan dalam pelayanannya. Gaya kepemimpinan atasan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka merumuskan dan mencapai tujuan (Stogdill, 1948). Studi di Ohio State University merumuskan kepemimpinan terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi Struktur Pembuatan Inisiatif (*Initialing Structure*) dan dimensi Perhatian (*Consideration*).

Dimensi Struktur pembuatan inisiatif (*initialing structure*) ini menunjukkan kepada perilaku mengutamakan rencana dan pelaksanaan kerja, menentukan standar yang pasti, menentukan secara jelas tanggung jawab dan tindakan dan memonitor hasil kerja yang telah dicapai. Dimensi Perhatian (*Consideration*) menggambarkan perilaku ketua departemen melakukan pendekatan dengan hangat dan memotivasi bawahan, mengembangkan “iklim sosial” di antara anggotanya, menghargai dan menghormati anggota serta peka dan menaruh kepercayaan pada bawahan. Kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah, menghasilkan empat segi empat

dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari stuktur inisiatif dan perhatian menghasilkan empat kuadran gaya kepemimpinan.

Kuadran I (*Directive/Autocratic*) adalah gaya kepemimpinan dimana *initialing structure* tinggi dan *consideration* rendah. Ketua departemen mendelegasikan tugas sepenuhnya kepada *volunteer* dan membiarkan mereka bekerja dengan cara mereka sendiri. Ketua departemen kurang memperhatikan hubungan tetapi sangat fokus pada hasil yang dicapai. Kuadran II (*Participate/Democratic*) yaitu *initialing structure* dan *consideration* yang tinggi. Ketua departemen memperhatikan pencapaian hasil dan hubungan dengan *volunteer*, selalu bekerjasama, berpartisipasi dan mendorong para *volunteernya* dalam pencapaian hasil. Kuadran III (*Supportive/Human Relationship*), yaitu *initialing structure* rendah dan *consideration* tinggi. Ketua departemen lebih memperhatikan hubungan daripada tugas, selalu hangat, mendorong, menghindari konflik dan berusaha mencari keharmonisan dalam membuat keputusan. Kuadran IV (*Laissez-faire*) yaitu *initialing structure* dan *consideration* yang rendah. Ketua departemen kurang memperhatikan hasil atau proses pencapaian tugas dan selalu mengembalikan tugas pada bawahannya.

Setiap *volunteer* kemudian mempersepsikan gaya kepemimpinan ketua departemennya. Persepsi merupakan proses penerimaan stimulus, mengorganisasikan, memberi makna, menguji, sampai memberi respon kepada stimulus (Schiffman & Kanuk, 1987). Persepsi yang berbeda-beda pada setiap *volunteer* mengenai gaya kepemimpinan dapat berdampak pada komitmen organisasi yang berbeda-beda pula (Stear Richard M, 1985).

Volunteer yang mempersepsi gaya kepemimpinan atasannya sebagai *directive/autocratic* (*initialing structure* tinggi dan *consideration* rendah) cenderung akan merasa hanya dimanfaatkan dan tidak dihargai, sehingga *volunteer* merasa kurang nyaman di dalam pelayanannya. Hal ini cenderung akan membuat *volunteer* melakukan pelayanannya dengan terpaksa. Pemimpin merasa selalu benar dan tidak menerima masukan dan saran, mengutamakan *deadline* dan mengarahkan dengan sangat detil. *Volunteer* yang merasa terlalu didikte akan dengan mudah meninggalkan pelayanannya, kecuali jika ia merasa mendapatkan suatu manfaat tertentu, misal ia merasa potensinya berkembang karena arahan yang jelas di dalam pelayanannya, maka komponen komitmen yang dominan adalah *continuance commitment*. Jika *volunteer* merasa nyaman dengan arahan yang detil dan target-target yang diberikan maka *volunteer* akan mengembangkan *affective commitment* dalam dirinya.

Volunteer yang mempersepsi gaya kepemimpinan atasannya sebagai gaya kepemimpinan *participate/democratic* (*initialing structure* dan *consideration* yang tinggi) cenderung mempunyai perasaan positif terhadap organisasi, yaitu organisasi membantunya mengoptimalkan potensi yang dimilikinya, sekaligus memperhatikan hidupnya. Pemimpin memberikan target sekaligus arahan yang jelas kepada *volunteer*, pemimpin bersedia menerima masukan dan saran, memberikan pujian saat *volunteer* menyelesaikan tugasnya dan mengembangkan suasana kekeluargaan dalam melayani. *Volunteer* dengan senang hati akan berpartisipasi dalam setiap kegiatan gereja yang diadakan dan melakukan hal-hal yang membantu kelancaran kegiatan. *Volunteer* cenderung mempunyai

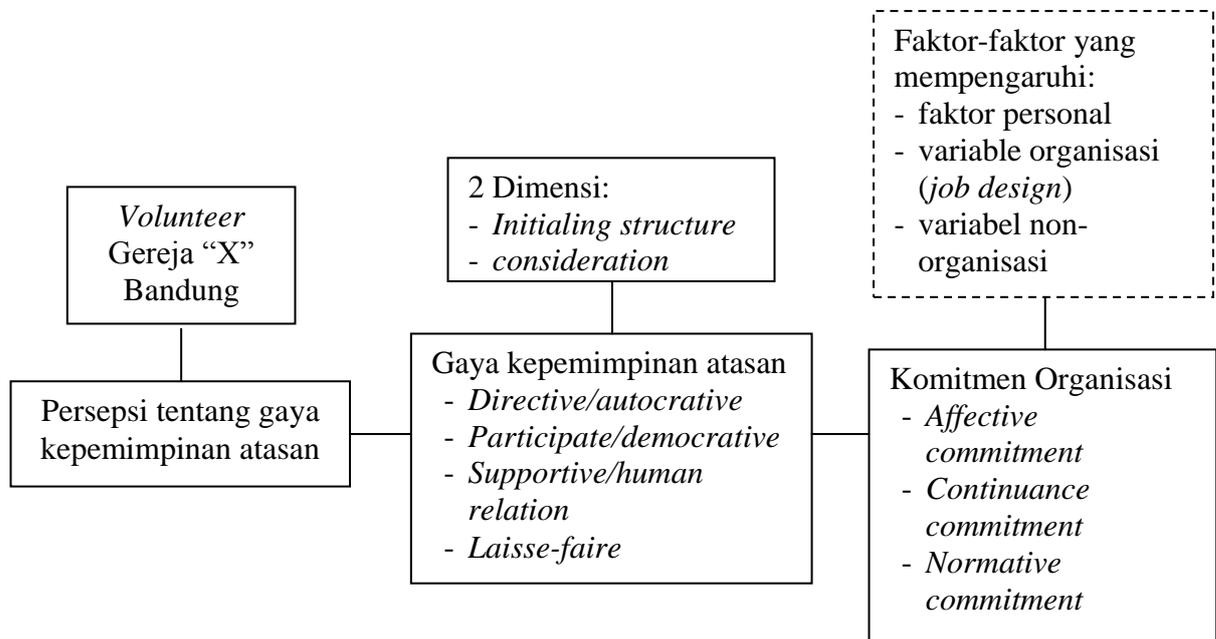
attachment yang tinggi terhadap organisasi, merasa bangga, merasa memiliki pelayanannya dan menjadi bagian dari gereja sehingga tidak akan dengan mudah meninggalkan organisasi. Dalam persepsi demikian *volunteer* akan mengembangkan komponen komitmen *affective commitment*. Jika *volunteer* merasa potensinya menjadi lebih berkembang dengan pelayanan yang dilakukannya, *volunteer* akan mengembangkan *continuance commitment* di dalam dirinya karena merasa mendapatkan manfaat dari pelayanannya.

Volunteer yang mempersepsi gaya kepemimpinan atasannya sebagai gaya kepemimpinan *supportive/human relationship* (*initialing structure* rendah dan *consideration* tinggi) cenderung akan merasa sangat diperhatikan, tetapi organisasi tidak mengoptimalkan potensinya. Pemimpin mengembangkan suasana kekeluargaan, mendengarkan keluhan *volunteer* dan memberikan pujian, namun tidak memberikan target dan arahan melayani yang jelas sehingga *volunteer* bingung dengan apa yang diharapkan dari pelayanannya. Walaupun merasa sangat diperhatikan dan dimengerti, *initialing structure* yang rendah akan membuat *volunteer* tidak mempunyai keinginan untuk mengembangkan potensinya sehingga pelayanannya tidak berkembang dan akhirnya *volunteer* sendiri menjadi bosan. Hal ini akan menimbulkan kejenuhan sehingga *volunteer* akan meninggalkan pelayanannya, atau tetap bertahan karena merasa sudah seharusnya demikian sehingga komponen yang menjadi dominan adalah *normative commitment*. Jika *volunteer* merasakan manfaat lain dari pelayanannya, seperti mendapat banyak teman atau gengsi sehingga ia mempertahankan pelayanan dan

keanggotaannya maka yang berkembang di dalam dirinya adalah komponen *continuance commitment*.

Volunteer yang mempersepsi gaya kepemimpinan atasannya sebagai gaya kepemimpinan *laisse-faire* (*initialing structure* dan *consideration* yang rendah) cenderung akan merasa bingung mengenai apa yang harus dilakukan dan merasa hanya dimanfaatkan. Pemimpin tidak memberikan target, tidak memberitahukan apa yang diharapkan dari pelayanan *volunteer*, pemimpin selalu benar, tidak memberi pujian dan tidak memberikan solusi yang dibutuhkan. *Volunteer* akan merasa pelayanannya tidak penting karena tidak ada hasil yang harus dicapai dan tidak ada arahan. Secara emosional, *volunteer* akan merasa diabaikan dan tidak dihargai. Hal-hal ini akan membuat *volunteer* meninggalkan pelayanannya dan enggan meneruskan keanggotaannya kecuali ia merasa bahwa pelayanannya adalah sesuatu yang harus ia lakukan, seperti kewajiban bagi seorang Kristiani, maka komponen yang berkembang adalah *normative commitment*. Jika *volunteer* bertahan karena merasakan manfaat dari pelayanannya maka komponen yang berkembang adalah *continuance commitment*.

Skema Kerangka Pemikiran



Bagan 1.1. Skema Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian:

Terdapat hubungan antara persepsi *volunteer* tentang gaya kepemimpinan atasan dan komitmen organisasi.