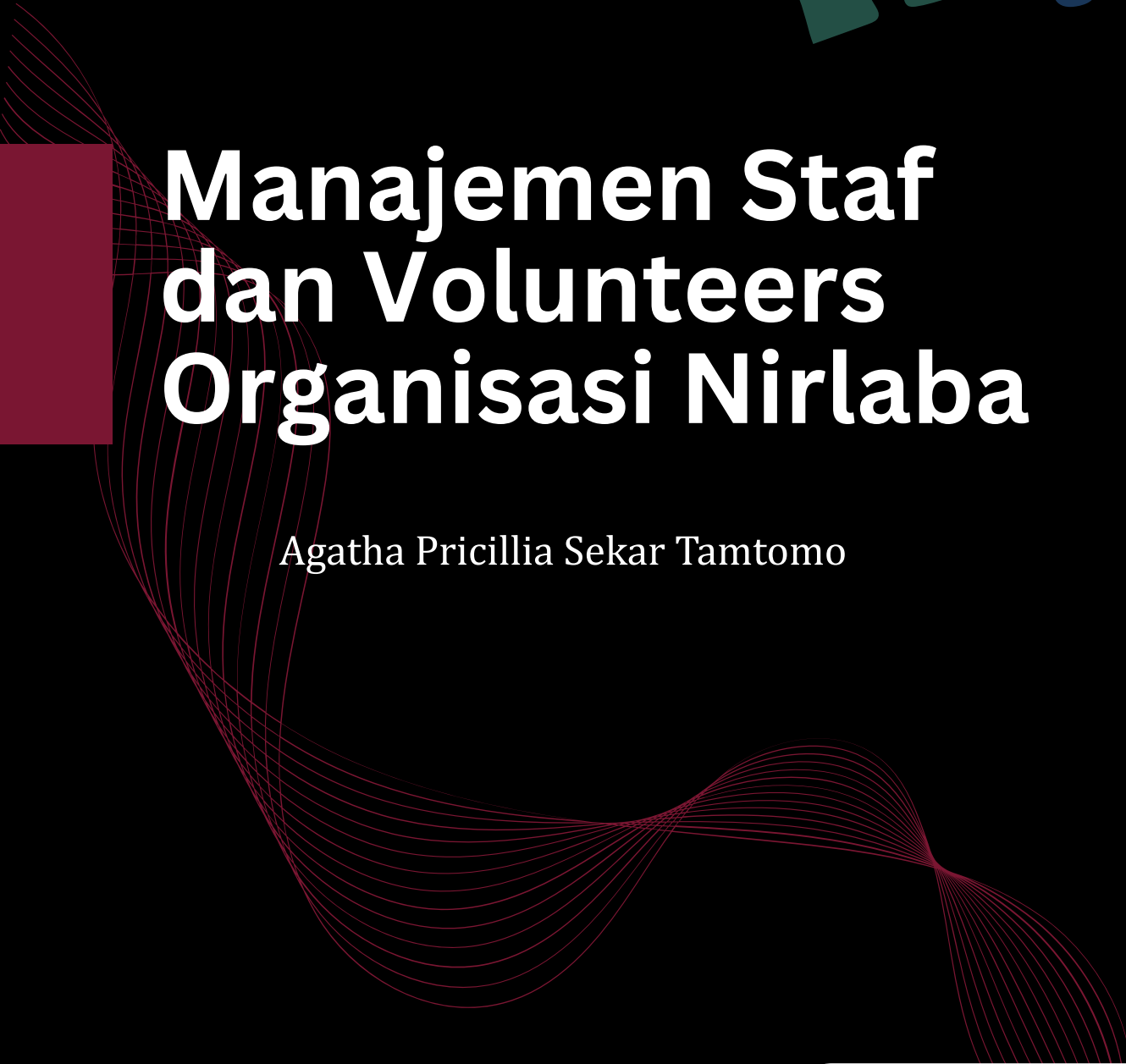




Manajemen Staf dan Volunteers Organisasi Nirlaba

Agatha Pricillia Sekar Tamtomo



PT SOLUSI
ADMINISTRASI
HUKUM

Manajemen Staf dan Volunteers Organisasi Nirlaba

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta (Pasal 4)

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan (Pasal 26)

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk penyediaan informasi aktual.
2. Penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan.
3. Penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar.
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

Sanksi Pelanggaran (Pasal 113)

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Manajemen Staf dan Volunteers Organisasi Nirlaba

Agatha Pricillia Sekar Tamtomo

PT Solusi Administrasi Hukum

Manajemen Staf dan Volunteers Organisasi Nirlaba

Nama Penulis

Agatha Pricillia Sekar Tamtomo

Desain Cover :

Tim Sah Publisher

Ilustrasi :

Gemini

Tata Letak :

Tim Sah Publisher

Ukuran :

75 halaman, Uk: 17.5x25 cm

E-ISBN :

978-634-05-3551-8

Cetakan Pertama :

Februari 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2026 by Sah Publisher

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT PT SOLUSI ADMINISTRASI HUKUM

Jl. Pedan Karangdowo, Munggung, Karangdowo, Klaten

Telp: +628562160034

publisher.sah.co.id

E-mail: publisher@sah.co.id

Manajemen Staf dan *Volunteers* Organisasi Nirlaba

Agatha Pricillia Sekar Tamtomo

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, anugerah, dan penyertaan-Nya, sehingga buku ini dapat disusun dan dihadirkan sebagai bagian dari upaya pengembangan khazanah keilmuan di bidang manajemen organisasi nirlaba dan kesukarelawanan. Buku ini disusun dengan kesadaran bahwa peran relawan dan organisasi nirlaba semakin strategis dalam menjawab berbagai persoalan sosial yang tidak sepenuhnya dapat ditangani oleh negara maupun sektor swasta.

Dalam beberapa dekade terakhir, organisasi nirlaba mengalami transformasi yang signifikan, baik dari sisi struktur organisasi, sumber pendanaan, tata kelola, maupun pendekatan manajerial. Organisasi nirlaba tidak lagi dipandang sebagai entitas yang berjalan secara informal dan berbasis niat baik semata, melainkan sebagai organisasi profesional yang dituntut untuk akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kinerja serta dampak sosial. Dalam konteks tersebut, relawan tidak lagi sekadar diposisikan sebagai tenaga pendukung tambahan, tetapi sebagai sumber daya strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian misi organisasi.

Manajemen relawan, oleh karena itu, menjadi isu sentral yang memerlukan perhatian serius baik dari sisi akademik maupun praktis. Pengelolaan relawan yang efektif menuntut pemahaman yang komprehensif mengenai motivasi individu, dinamika kelompok, kepemimpinan sosial, serta keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan relawan. Kesalahan dalam pendekatan manajerial, seperti penerapan tekanan berlebihan, ekspektasi yang tidak realistis, atau kurangnya apresiasi, tidak hanya berpotensi menurunkan motivasi relawan, tetapi juga dapat mengancam keberlanjutan program dan reputasi organisasi.

Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan tersebut dengan menyajikan pembahasan yang sistematis dan integratif mengenai manajemen relawan dalam organisasi nirlaba. Materi dalam buku ini mencakup landasan konseptual organisasi nirlaba, karakteristik dan tipologi relawan, motivasi dan perilaku relawan, praktik terbaik dalam pengelolaan program relawan, hingga perkembangan manajemen relawan sebagai bidang karier profesional. Selain itu, buku ini juga membahas dinamika masa depan

kesukarelawan, khususnya pergeseran dari pola kesukarelawan tradisional menuju kesukarelawan modern yang lebih fleksibel, individualistis, dan berorientasi pada nilai timbal balik.

Perubahan paradigma kesukarelawan tersebut membawa implikasi penting bagi organisasi nirlaba. Relawan masa kini tidak lagi sepenuhnya terikat pada loyalitas jangka panjang terhadap satu organisasi, melainkan lebih selektif dalam memilih bentuk keterlibatan yang sesuai dengan minat, nilai, dan tujuan personal mereka. Oleh karena itu, organisasi nirlaba dituntut untuk merancang pengalaman relawan yang bermakna, memberikan ruang partisipasi yang fleksibel, serta mengintegrasikan pengembangan kapasitas relawan sebagai bagian dari strategi organisasi. Buku ini berupaya memberikan kerangka pemikiran dan panduan praktis bagi organisasi dalam merespons perubahan tersebut secara adaptif dan berkelanjutan.

Dari sisi metodologis, buku ini disusun dengan pendekatan deskriptif-analitis yang mengintegrasikan teori, praktik, serta ilustrasi konteks organisasi nirlaba. Bahasa yang digunakan dirancang agar tetap akademik, namun komunikatif dan mudah dipahami oleh pembaca dari berbagai latar belakang. Buku ini diharapkan dapat digunakan sebagai buku ajar pada mata kuliah terkait manajemen organisasi nirlaba, manajemen sumber daya manusia sosial, dan kesukarelawan, sekaligus sebagai referensi praktis bagi pengelola organisasi nirlaba, koordinator relawan, serta pemerhati isu sosial.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa pengelolaan relawan tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai kemanusiaan, etika sosial, dan konteks budaya yang melingkupinya. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya menekankan aspek teknis dan manajerial, tetapi juga mengajak pembaca untuk merefleksikan peran relawan dan organisasi nirlaba sebagai agen perubahan sosial. Diharapkan, buku ini dapat mendorong lahirnya praktik manajemen relawan yang tidak hanya efektif secara organisasi, tetapi juga adil, manusiawi, dan bermakna bagi semua pihak yang terlibat.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, baik dari sisi kedalaman pembahasan maupun cakupan isu yang diangkat. Kritik, saran, dan masukan yang bersifat konstruktif sangat diharapkan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, peningkatan kualitas praktik manajemen relawan,

serta penguatan peran organisasi nirlaba dalam membangun masyarakat yang berkeadilan, inklusif, dan berkelanjutan.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	6
DAFTAR ISI.....	9
BAB 1. LANDASAN ORGANISASI NIRLABA.....	12
A. Konsep dan Logika Organisasi.....	12
B. Paradigma Organisasi.....	13
C. Peran dan Fungsi Sosial Organisasi Nirlaba.....	15
D. Arsitektur Pendapatan Organisasi Nirlaba.....	16
E. Misi, Tujuan, dan Orientasi Nilai.....	18
BAB 2. TIPOLOGI DAN KARAKTERISTIK KELEMBAGAAN ORGANISASI NIRLABA.....	19
A. Tipologi Organisasi Nirlaba.....	19
B. Karakteristik Khas Organisasi Nirlaba.....	21
C. Pergeseran Manajerial dalam Sektor Nirlaba.....	22
BAB 3. KEMUNCULAN MANAJEMEN NIRLABA SEBAGAI SUATU DISIPLIN ILMU.....	24
A. Landasan Konseptual Awal.....	24
B. Manajemen Nirlaba pada Awal Abad ke-20.....	24
C. Konvergensi dengan Administrasi Publik.....	24
D. Institusionalisasi Formal (Dekade 1970-an).....	25
E. Ekspansi Profesional (Dekade 1980-an).....	25
F. Globalisasi Bidang Kajian (Dekade 1990-an).....	25
G. Standardisasi Kurikulum pada Abad ke-21.....	26
BAB 4. EVOLUSI AKADEMIK DAN PROFESIONAL MANAJEMEN NIRLABA....	27
A. Perkembangan Teoretis dan Tradisi Keilmuan.....	27
B. Dari Bidang Akademik menuju Praktik Profesional.....	28
BAB 5. TANTANGAN STRUKTURAL DAN OPERASIONAL DALAM ORGANISASI NIRLABA.....	30
A. Integritas Misi versus Keberlanjutan Finansial.....	30
B. Biaya Administrasi dan Kepercayaan Publik.....	30
C. Dilema Etika dalam Penggalangan Dana.....	30
D. Kepemimpinan dan Kapasitas Manajerial.....	31
E. Hubungan Media dan Komunikasi Publik.....	31
F. Kemiskinan dan Kerentanan Sosial.....	31
G. Isu Infrastruktur, Mobilitas, dan Pembangunan.....	32
H. Ketenagakerjaan, Tenaga Kerja, dan Keadilan Sosial.....	32
I. Keamanan Komunitas dan Perlindungan Sosial.....	32
BAB 6. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KONTEKS	

ORGANISASI NIRLABA.....	33
A. Konseptualisasi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	33
B. Tujuan Strategis MSDM.....	33
Fungsi-Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
1. Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment and Selection).....	34
2. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development).....	34
3. Kompensasi dan Tunjangan (Compensation and Benefits).....	34
4. Evaluasi Kinerja dan Promosi (Performance Evaluation and Promotion).....	35
5. Hubungan Kerja dan Disiplin (Employee Relations and Discipline).....	35
6. Pemutusan Hubungan Kerja (Dismissal / Termination).....	35
C. MSDM sebagai Fungsi Strategis Organisasi.....	35
D. Hukum Ketenagakerjaan dalam Sektor Nirlaba.....	36
A. Upah, Jam Kerja, dan Keselamatan Kerja (Wages, Hours Worked, and Workplace Safety).....	36
B. Larangan Diskriminasi (Prohibitions of Discrimination).....	36
C. Dampak Tidak Langsung atau Tidak Disengaja (Disparate Impact).....	37
BAB 7. TEORI MANAJEMEN DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI NIRLABA39	
A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Motivasi.....	39
A. Teori Manajemen Ilmiah (Scientific Management) oleh Frederick W. Taylor.....	39
1. Konsep Dasar Manajemen Ilmiah.....	39
2. Karakteristik Utama Manajemen Ilmiah.....	40
3. Kelebihan dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah.....	40
B. Aliran Hubungan Manusia Hawthorne (Hawthorne Plant Experiments).....	41
C. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow (1954).....	43
1. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs).....	43
2. Kebutuhan Akan Rasa Aman (Safety Needs).....	43
3. Kebutuhan Sosial: Kasih Sayang dan Rasa Memiliki (Love and Belonging Needs)...	44
4. Kebutuhan Akan Harga Diri (Esteem Needs).....	44
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs).....	45
1. Teori X: Pandangan Tradisional dan Pesimistis terhadap Karyawan.....	46
2. Teori Y: Pandangan Modern dan Optimistis terhadap Karyawan.....	46
1. Kebutuhan Akan Prestasi (Need for Achievement).....	48
2. Kebutuhan Akan Kekuasaan (Need for Power).....	48
3. Kebutuhan Akan Afiliasi (Need for Affiliation).....	49
F. Tipologi Kepribadian dalam Organisasi (MBTI).....	50
G. Teori Dua Faktor Motivasi oleh Frederick Herzberg (1968).....	53
1. Motivators (Faktor Pendorong / Pemuas).....	53
2. Hygiene Factors (Faktor Lingkungan / Ketidakpuasan).....	53
1. Kesesuaian Nilai Pribadi dan Nilai Organisasi (Congruence between personal and organizational values).....	55

2. Pekerjaan yang Bermakna dan Memuaskan (Rewarding work).....	55
3. Kompensasi Finansial dan Non-Finansial (Monetary and nonmonetary compensation).....	55
BAB 8 PERSPEKTIF SIKLUS KEHIDUPAN DAN KEBERAGAMAN GENERASI...57	
A. Memahami Perbedaan Antar Generasi.....	57
B. Teori Siklus Kehidupan dalam Perkembangan Manusia.....	57
C. Dinamika Generasi dalam Masyarakat dan Dunia Kerja.....	57
1. Generasi Baby Boomers.....	59
2. Generasi X.....	60
3. Generasi Milenial (Generasi Y).....	60
BAB 9. PENGELOLAAN TENAGA KERJA ORGANISASI NIRLABA..... 62	
A. Sistem Manajemen Relawan (Managing Volunteers).....	64
B. Tipologi dan Peran Relawan.....	66
C. Kerangka Motivasi Relawan.....	67
D. Kekeliruan Manajerial dalam Memotivasi Relawan.....	70
E. Perancangan dan Implementasi Program Relawan.....	71
F. Efektivitas Pengelolaan Program Relawan.....	72
G. Manajemen Relawan sebagai Karier Profesional.....	73
H. Masa Depan Kesukarelawanan (The Future of Volunteerism).....	74
REFERENSI..... 75	

BAB 1. LANDASAN ORGANISASI NIRLABA

A. Konsep dan Logika Organisasi

Organisasi merupakan suatu entitas sosial yang secara sadar dan terencana dibentuk sebagai wadah kolaborasi bagi sekelompok individu yang memiliki tujuan bersama. Keberadaan organisasi sendiri timbul karena manusia banyak kebut zaman bekerja bersama dan mencapai tujuan yang dinilai tidak mungkin dapat dicapai secara individu. Oleh karena itu, aktivitas kerja dalam organisasi berjalan sistematis, rasional, terstruktur, dan berkesinambungan melalui pembagian peran, tanggung jawab, dan wewenang. Dengan begitu, diharapkan terciptanya koordinasi kerja yang efektif, penggunaan sumber daya yang efisien, serta akuntabilitas yang jelas dalam pelaksanaan tugas.

Dalam konteks ini, kepemimpinan dan sistem pengendalian organisasi memainkan peran sentral sebagai mekanisme pengarah dan pengendali perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penentu arah strategis, pembangun komitmen, serta penjaga konsistensi antara aktivitas operasional dan tujuan organisasi. Sementara itu, sistem pengendalian (baik formal maupun informal) berfungsi untuk memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan nilai yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, organisasi tidak dapat dipahami semata-mata sebagai struktur formal yang bersifat statis, melainkan sebagai sistem dinamis yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi. Organisasi mengintegrasikan sumber daya manusia, finansial, teknologi, dan informasi sebagai input utama yang dikelola melalui berbagai proses organisasi untuk menghasilkan output berupa kinerja, pelayanan, produk, atau nilai ekonomi dan sosial. Dalam kerangka ini, manusia dipandang bukan sekadar faktor produksi, melainkan sebagai aktor utama yang membawa pengetahuan, keterampilan, nilai, dan kreativitas ke dalam organisasi.

Interaksi antarindividu dalam organisasi dibingkai oleh budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dan dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman tidak tertulis yang memengaruhi cara individu bekerja, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Dengan

demikian, budaya organisasi membentuk identitas dan karakter organisasi, sekaligus menjadi faktor pembeda dalam menghadapi tantangan lingkungan internal maupun eksternal.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis dan sosial yang semakin kompleks, dinamis, dan tidak pasti, organisasi dituntut untuk bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan. Perubahan teknologi, regulasi, preferensi masyarakat, serta dinamika pasar menuntut organisasi untuk terus melakukan penyesuaian strategi dan proses kerja. Oleh karena itu, organisasi modern dipandang sebagai sistem terbuka yang secara aktif berinteraksi dengan lingkungannya, baik dalam bentuk pertukaran informasi, sumber daya, maupun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman, mengelola pengetahuan, dan berinovasi menjadi kunci utama dalam menjaga keberlanjutan dan pencapaian tujuan jangka panjang.

Secara umum, organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk utama, yaitu organisasi profit dan organisasi non-profit, berdasarkan tujuan pendiriannya serta orientasi pengelolaan sumber daya. Organisasi profit didirikan dengan tujuan utama menghasilkan keuntungan finansial bagi pemilik atau pemegang saham, sementara organisasi non-profit berfokus pada pencapaian misi sosial, kemanusiaan, pendidikan, atau kepentingan publik lainnya. Klasifikasi ini penting untuk memahami perbedaan mendasar dalam mekanisme operasional, pola pengambilan keputusan, sumber pendanaan, serta pengukuran kinerja organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi pendekatan manajerial yang digunakan.

B. Paradigma Organisasi

Organisasi nirlaba (*non-profit organization*) merupakan jenis organisasi yang secara hukum dan struktural berkomitmen untuk tidak mendistribusikan pendapatan bersih atau surplus keuangan kepada individu-individu yang memiliki kendali formal dalam organisasi, seperti anggota, pengurus, direktur, maupun wali amanat. Komitmen ini menjadi pembeda fundamental antara organisasi nirlaba dan organisasi profit, karena secara eksplisit menempatkan kepentingan publik dan pencapaian misi sebagai tujuan utama organisasi. Oleh karena itu, keberadaan organisasi nirlaba diarahkan untuk mewujudkan misi sosial,

kemanusiaan, keagamaan, pendidikan, kesehatan, budaya, atau kepentingan publik lainnya yang tidak semata-mata dapat diserahkan kepada mekanisme pasar atau sektor pemerintah.

Meskipun tidak berorientasi pada maksimalisasi keuntungan finansial, organisasi nirlaba tetap menjalankan aktivitas ekonomi secara profesional, rasional, dan berkelanjutan.



Organisasi ini diperkenankan untuk memperoleh pendapatan melalui berbagai sumber, seperti donasi, hibah, iuran anggota, kegiatan penggalangan dana, maupun aktivitas usaha yang relevan dengan misi organisasi. Selain itu, organisasi nirlaba juga diperbolehkan melakukan pembayaran kepada individu

atau pihak tertentu atas jasa yang diberikan dan barang yang disediakan, selama pembayaran tersebut bersifat wajar, transparan, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan demikian, larangan distribusi surplus tidak berarti larangan terhadap aktivitas ekonomi, melainkan penegasan bahwa seluruh kelebihan pendapatan harus dialokasikan kembali untuk mendukung operasional, pengembangan program, peningkatan kualitas layanan, serta keberlanjutan pencapaian misi organisasi.

Dalam perspektif manajemen modern, organisasi nirlaba dipahami sebagai entitas yang berada pada posisi hibrida antara sektor publik dan sektor bisnis. Di satu sisi, organisasi nirlaba mengemban tanggung jawab sosial dan etika publik yang tinggi; di sisi lain, organisasi ini dituntut untuk mengadopsi prinsip-prinsip manajerial yang efektif dan efisien agar mampu bertahan dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis. Oleh karena itu, organisasi nirlaba harus mampu mengombinasikan efisiensi operasional, perencanaan strategis, dan pengelolaan sumber daya yang profesional dengan nilai-nilai sosial, keadilan, dan kepentingan masyarakat luas.

Konsekuensinya, keberhasilan organisasi nirlaba tidak hanya diukur dari pencapaian misi atau dampak sosial semata, tetapi juga dari kualitas tata kelola organisasi (*good governance*) yang diterapkan. Aspek transparansi, akuntabilitas, integritas, serta partisipasi

pemangku kepentingan menjadi elemen kunci dalam menjaga kepercayaan publik dan legitimasi organisasi. Organisasi nirlaba dituntut untuk mampu mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya secara terbuka kepada donor, penerima manfaat, pemerintah, dan masyarakat luas, sekaligus memastikan bahwa setiap keputusan dan aktivitas organisasi selaras dengan nilai dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, organisasi nirlaba dapat dipahami sebagai institusi sosial yang tidak hanya berperan sebagai pelaksana program sosial, tetapi juga sebagai aktor strategis dalam pembangunan sosial dan ekonomi. Keberlanjutan organisasi nirlaba sangat bergantung pada kemampuannya untuk menyeimbangkan tuntutan profesionalisme manajerial dengan komitmen moral terhadap misi dan nilai-nilai publik yang menjadi dasar pendiriannya.

C. Peran dan Fungsi Sosial Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba merupakan salah satu sektor yang memiliki peran strategis dan signifikan dalam perekonomian serta struktur sosial global. Secara empiris, sektor ini diperkirakan menyerap sekitar satu dari setiap dua puluh tenaga kerja di dunia, yang menunjukkan kontribusinya yang substansial terhadap penciptaan lapangan kerja dan aktivitas ekonomi secara keseluruhan. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas permasalahan sosial, ekonomi, dan lingkungan (seperti kemiskinan, ketimpangan, perubahan iklim, krisis kesehatan, dan isu kemanusiaan) sektor nirlaba mengalami pertumbuhan yang berkelanjutan. Tren ini mencerminkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan publik dan sosial yang tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh mekanisme pasar maupun intervensi pemerintah semata.

Dalam konteks tersebut, organisasi nirlaba berfungsi sebagai penyedia barang dan jasa publik yang tidak ingin atau tidak mampu disediakan oleh entitas berorientasi profit. Keterbatasan tersebut umumnya disebabkan oleh rendahnya insentif ekonomi, tingginya risiko finansial, ketidakpastian hasil, serta adanya pertimbangan etis, moral, dan sosial yang tidak sejalan dengan tujuan maksimalisasi keuntungan. Oleh karena itu, organisasi nirlaba sering kali mengisi celah (*gap-filling role*) antara kebutuhan masyarakat dan kapasitas sektor publik maupun sektor bisnis, sekaligus bertindak sebagai agen perubahan sosial dan advokasi kepentingan publik.

Meskipun tidak berorientasi pada keuntungan finansial, organisasi nirlaba tetap menjalankan aktivitas ekonomi secara profesional dan rasional. Organisasi ini diperkenankan untuk menghasilkan surplus atau keuntungan sebagai konsekuensi dari kegiatan operasionalnya, baik melalui donasi, hibah, iuran anggota, maupun aktivitas usaha yang relevan dengan misi organisasi. Namun demikian, karakteristik utama yang membedakan organisasi nirlaba dari organisasi profit terletak pada prinsip *non-distribution constraint*, yaitu larangan pendistribusian surplus kepada staf, pengurus, direksi, atau pihak lain yang memiliki kendali formal dalam organisasi. Seluruh kelebihan pendapatan yang diperoleh wajib dialokasikan kembali untuk mendukung, memperluas, dan menjaga keberlanjutan misi organisasi.

Dengan karakteristik tersebut, organisasi nirlaba dapat dipahami sebagai entitas yang mengintegrasikan logika manajerial dan efisiensi operasional dengan orientasi misi sosial dan nilai publik. Keberhasilan organisasi nirlaba tidak semata-mata diukur melalui indikator kinerja keuangan, tetapi juga melalui efektivitas pencapaian tujuan sosial, kualitas layanan yang diberikan, serta dampak sosial yang dihasilkan bagi individu, komunitas, dan masyarakat luas. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi nirlaba menuntut pendekatan manajerial yang komprehensif, yang mampu menyeimbangkan tuntutan akuntabilitas, keberlanjutan finansial, dan komitmen terhadap nilai-nilai sosial yang menjadi dasar pendiriannya.

D. Arsitektur Pendapatan Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba menjalankan aktivitas operasionalnya dengan tujuan utama memperoleh pendapatan yang memadai untuk menutupi seluruh pengeluaran organisasi, sehingga keberlanjutan pelaksanaan misi dapat terjaga secara konsisten dalam jangka panjang. Berbeda dengan organisasi profit yang berorientasi pada maksimalisasi laba, orientasi finansial organisasi nirlaba bersifat instrumental, yakni sebagai sarana untuk memastikan kelangsungan program, stabilitas operasional, serta pencapaian tujuan sosial yang telah ditetapkan. Dengan demikian, keberhasilan finansial dalam organisasi nirlaba tidak dimaknai sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai prasyarat bagi efektivitas dan keberlanjutan misi.

Sumber pendapatan organisasi nirlaba umumnya bersifat beragam dan berasal dari berbagai kanal pendanaan. Pendapatan tersebut dapat bersumber dari sumbangan amal, donasi individu maupun institusi, hibah pemerintah dan lembaga donor, serta berbagai kegiatan penggalangan dana yang dirancang secara sistematis, akuntabel, dan transparan. Selain itu, organisasi nirlaba juga dapat memperoleh pendapatan melalui penyelenggaraan kegiatan atau penyediaan layanan yang berkaitan langsung dengan bidang pendidikan, keagamaan, sosial, budaya, kesehatan, maupun kegiatan amal lainnya. Diversifikasi sumber pendapatan ini menjadi strategi penting untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber dana tertentu serta meningkatkan ketahanan finansial organisasi.

Dalam aspek fiskal, organisasi nirlaba pada umumnya memperoleh perlakuan khusus dari negara berupa pembebasan Pajak Penghasilan atas surplus yang dihasilkan, sepanjang pendapatan tersebut digunakan secara langsung untuk mendukung pencapaian misi organisasi dan tidak didistribusikan kepada individu-individu yang memiliki kendali formal dalam organisasi. Namun demikian, organisasi nirlaba tetap dapat dikenakan pajak atas aktivitas usaha tertentu yang dijalankan, terutama apabila kegiatan tersebut memiliki karakteristik komersial dan tidak berkaitan secara langsung dengan tujuan sosial organisasi. Ketentuan ini mencerminkan upaya negara untuk menyeimbangkan dukungan terhadap peran sosial organisasi nirlaba dengan prinsip keadilan fiskal serta akuntabilitas perpajakan.

Dengan kerangka regulasi dan karakteristik pendanaan tersebut, pengelolaan keuangan organisasi nirlaba menuntut kemampuan manajerial yang profesional dan berorientasi pada tata kelola yang baik (*good governance*). Manajemen keuangan nirlaba harus mampu menjaga keseimbangan antara keberlanjutan finansial, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, transparansi penggunaan dana, serta konsistensi dalam menjalankan misi sosial organisasi. Oleh karena itu, kompetensi dalam perencanaan anggaran, pengendalian biaya, pelaporan keuangan, dan akuntabilitas publik menjadi elemen kunci dalam memastikan kredibilitas dan keberlangsungan organisasi nirlaba di tengah tuntutan lingkungan yang semakin kompleks.

E. Misi, Tujuan, dan Orientasi Nilai

Tujuan utama organisasi nirlaba pada dasarnya berorientasi pada penciptaan nilai sosial (*social value creation*). Namun demikian, pendekatan dalam mencapai tujuan tersebut dapat dibedakan ke dalam dua bentuk utama, yaitu lembaga sosial dan usaha sosial. Perbedaan ini tidak bersifat dikotomis, melainkan mencerminkan spektrum orientasi tujuan dan pendekatan manajerial dalam sektor nirlaba.

Lembaga sosial memiliki tanggung jawab utama untuk melestarikan, menjaga, dan memperkuat nilai-nilai sosial yang hidup dalam masyarakat. Fokus utama organisasi jenis ini terletak pada proses pelaksanaan kegiatan, yang mencakup kepatuhan terhadap norma sosial, etika, prinsip inklusivitas, partisipasi komunitas, serta keberlanjutan praktik sosial. Keberhasilan lembaga sosial tidak semata-mata diukur dari hasil akhir program, melainkan dari sejauh mana proses yang dijalankan mencerminkan nilai-nilai sosial yang hendak dijaga dan diwariskan. Dengan demikian, legitimasi sosial dan kepercayaan publik menjadi indikator penting dalam menilai kinerja organisasi.

Sebaliknya, usaha sosial berorientasi pada pencapaian misi sosial yang dirumuskan secara jelas dan terukur. Dalam konteks ini, organisasi menekankan pencapaian hasil dan dampak (*outcomes dan social impact*) yang dihasilkan dari setiap program dan aktivitas yang dijalankan. Indikator keberhasilan usaha sosial umumnya mencakup peningkatan kesejahteraan masyarakat, perubahan perilaku, peningkatan akses terhadap layanan dasar, atau penyelesaian permasalahan sosial tertentu. Pendekatan ini mendorong usaha sosial untuk mengadopsi prinsip efektivitas, efisiensi, dan pengukuran kinerja, termasuk penggunaan instrumen evaluasi berbasis data, tanpa mengabaikan nilai-nilai sosial yang menjadi dasar pendiriannya.

Dengan demikian, perbedaan orientasi antara lembaga sosial dan usaha sosial mencerminkan keragaman strategi pencapaian tujuan dalam organisasi nirlaba. Keberhasilan organisasi nirlaba tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap proses sosial yang dijalankan, tetapi juga oleh kemampuan menghasilkan dampak sosial yang nyata dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

BAB 2. TIPOLOGI DAN KARAKTERISTIK KELEMBAGAAN ORGANISASI NIRLABA

A. Tipologi Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba memiliki ragam bentuk dan karakteristik yang mencerminkan luasnya spektrum kebutuhan sosial yang dilayani. Keberagaman ini menunjukkan bahwa sektor nirlaba bukanlah entitas yang homogen, melainkan terdiri atas berbagai jenis organisasi dengan fokus misi, pola pendanaan, serta mekanisme tata kelola yang berbeda-beda.

a. Yayasan

Yayasan merupakan bentuk organisasi nirlaba yang dibentuk untuk mengelola dan menyalurkan sumber daya secara berkelanjutan guna mendukung tujuan sosial, kemanusiaan, pendidikan, atau keagamaan. Yayasan umumnya memiliki struktur hukum yang formal dan berperan sebagai pengelola dana maupun pelaksana program sosial.

b. *Cause-related Organizations*

Organisasi penyebab terkait (*cause-related organizations*) berfokus pada advokasi dan penanganan isu-isu spesifik, seperti lingkungan hidup, kesehatan masyarakat, hak asasi manusia, atau kesetaraan sosial. Organisasi jenis ini bertujuan meningkatkan kesadaran publik sekaligus mendorong perubahan kebijakan dan perilaku sosial.

c. Organisasi Budaya

Organisasi budaya berperan dalam pelestarian, pengembangan, dan diseminasi nilai-nilai budaya, seni, serta warisan tradisional sebagai bagian dari identitas dan kohesi sosial masyarakat. Peran ini menjadi semakin penting dalam konteks globalisasi dan perubahan sosial yang cepat.

d. Organisasi Layanan Kesehatan

Organisasi layanan kesehatan bertujuan menyediakan akses pelayanan kesehatan yang inklusif dan berkeadilan, khususnya bagi kelompok masyarakat yang kurang terlayani oleh sistem kesehatan berorientasi profit. Organisasi ini sering berfungsi sebagai pelengkap sistem kesehatan publik.

e. Organisasi Pendidikan

Organisasi pendidikan bergerak dalam penyelenggaraan layanan pendidikan formal maupun nonformal dengan tujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memperluas akses terhadap pembelajaran. Organisasi ini memainkan peran strategis dalam pembangunan jangka panjang.

f. Asosiasi

Asosiasi merupakan organisasi yang menghimpun individu atau kelompok dengan kepentingan, profesi, atau tujuan bersama tertentu. Melalui kerja sama kolektif, asosiasi berupaya memperjuangkan kepentingan anggotanya serta memberikan kontribusi bagi pengembangan bidang atau profesi tertentu.

g. Organisasi Amal

Organisasi amal berfokus pada pengumpulan dan penyaluran bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan, baik dalam bentuk bantuan darurat maupun program pemberdayaan jangka panjang. Pendekatan organisasi amal dapat bersifat responsif maupun transformatif.

h. Organisasi Keagamaan

Organisasi keagamaan menjalankan aktivitas pelayanan sosial, pembinaan moral, serta penguatan nilai-nilai spiritual dalam masyarakat. Selain fungsi keagamaan, organisasi ini sering kali memiliki peran sosial yang signifikan dalam pendidikan dan kesejahteraan masyarakat.

i. Organisasi Layanan Sosial

Organisasi layanan sosial menyediakan berbagai bentuk dukungan sosial, seperti perlindungan anak, pemberdayaan perempuan, pendampingan kelompok rentan, serta layanan rehabilitasi sosial. Organisasi ini berperan langsung dalam menangani permasalahan sosial yang kompleks dan multidimensional.

Selain itu, sebagian fungsi dalam sektor publik juga dijalankan melalui pendekatan nirlaba, khususnya dalam penyediaan layanan publik yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat luas, bukan pada pencapaian keuntungan finansial. Hal ini menunjukkan adanya irisan antara sektor nirlaba dan sektor publik dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat. Keberagaman jenis organisasi nirlaba tersebut menegaskan peran strategis sektor nirlaba sebagai pelengkap sekaligus penyeimbang peran sektor profit dan pemerintah dalam pembangunan sosial dan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

B. Karakteristik Khas Organisasi Nirlaba

Karakteristik organisasi nirlaba dapat dipahami secara komprehensif melalui posisinya yang berada di antara dua entitas utama, yakni Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan badan pemerintah di satu sisi, serta LSM dan entitas bisnis di sisi lainnya. Posisi intermediat atau hibrida ini menjadikan organisasi nirlaba memiliki karakteristik yang khas, karena mengombinasikan orientasi pelayanan publik dengan penerapan praktik manajerial yang profesional dan rasional.

Dalam relasinya dengan LSM dan badan pemerintah, organisasi nirlaba memiliki kesamaan dalam orientasi pelayanan publik. Aktivitas organisasi diarahkan untuk memenuhi

kebutuhan masyarakat luas serta menghasilkan nilai sosial dan kepentingan publik. Motif utama organisasi nirlaba bukanlah penciptaan laba finansial, melainkan pencapaian misi sosial yang telah dirumuskan secara eksplisit. Pendanaan organisasi nirlaba umumnya bersumber dari warga negara, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui mekanisme pajak, donasi individu, hibah lembaga, serta kontribusi sukarela lainnya. Konsekuensi dari pola pendanaan tersebut adalah tuntutan yang tinggi terhadap akuntabilitas, transparansi, dan legitimasi publik dalam pengelolaan sumber daya organisasi.

Di sisi lain, dalam hubungannya dengan LSM dan dunia bisnis, organisasi nirlaba mengadopsi berbagai praktik manajerial yang lazim diterapkan pada entitas komersial. Hal ini tercermin dalam penerapan tata kelola organisasi (*organizational governance*) melalui keberadaan dewan direksi atau badan pengurus yang berfungsi sebagai pengawas, penentu arah strategis, serta penjaga integritas organisasi. Selain itu, organisasi nirlaba juga menerapkan sistem akuntansi berbasis akrual, yang memungkinkan pencatatan transaksi keuangan secara lebih akurat dan komprehensif, sehingga kondisi keuangan organisasi dapat direpresentasikan secara lebih realistis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan demikian, organisasi nirlaba dapat dipahami sebagai entitas hibrida yang menjembatani nilai-nilai pelayanan publik dan kepentingan sosial dengan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, serta profesionalisme manajerial yang diadopsi dari dunia bisnis. Karakteristik ini memungkinkan organisasi nirlaba untuk menjalankan misi sosialnya secara berkelanjutan, adaptif, dan akuntabel di tengah dinamika lingkungan sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang semakin kompleks.

C. Pergeseran Manajerial dalam Sektor Nirlaba

Revolusi dalam manajemen organisasi, khususnya pada sektor nirlaba, merupakan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Organisasi nirlaba tidak lagi dapat dikelola dengan pendekatan *business as usual*, karena pola pengelolaan tradisional terbukti tidak memadai dalam menghadapi tantangan kontemporer yang bersifat multidimensional.

Peningkatan tingkat persaingan, baik antarorganisasi nirlaba maupun dengan sektor profit dan pemerintah, disertai dengan meningkatnya tuntutan serta ekspektasi pemangku kepentingan, menuntut organisasi untuk beroperasi secara lebih efektif, efisien, dan inovatif. Pada saat yang sama, tren penurunan donasi dari individu maupun lembaga filantropi mempersempit ruang fiskal organisasi nirlaba, sehingga memaksa organisasi untuk mencari sumber pendanaan alternatif dan mengelola sumber daya secara lebih strategis.

Perubahan fokus pendanaan oleh yayasan, serta pengurangan atau bahkan penghapusan pendanaan federal di berbagai negara, semakin memperkuat tekanan terhadap keberlanjutan organisasi nirlaba. Kondisi ini mendorong organisasi untuk memperkuat kapasitas manajerial, meningkatkan kualitas perencanaan strategis, serta mengadopsi praktik tata kelola yang lebih profesional dan akuntabel. Selain itu, meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas dari publik, donor, serta regulator menjadikan pengelolaan organisasi nirlaba tidak hanya berorientasi pada pencapaian misi sosial, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya dan dampak yang dihasilkan.

Dengan demikian, revolusi dalam manajemen organisasi nirlaba bukan sekadar pilihan strategis, melainkan suatu keniscayaan untuk menjaga relevansi, kepercayaan publik, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

BAB 3. KEMUNCULAN MANAJEMEN NIRLABA SEBAGAI SUATU DISIPLIN ILMU

A. Landasan Konseptual Awal

Manajemen nirlaba mulai diakui sebagai bidang studi secara formal pada akhir abad ke-19, seiring dengan meningkatnya kompleksitas organisasi sosial dan kebutuhan akan pengelolaan yang lebih sistematis. Pada fase awal perkembangannya, kajian manajemen nirlaba masih sangat dipengaruhi oleh teori dan praktik manajemen organisasi bisnis. Akibatnya, fokus kajian cenderung diarahkan pada efisiensi operasional, struktur organisasi, serta mekanisme pengendalian yang diadaptasi dari sektor profit.

Pengakuan akademik terhadap bidang ini ditandai dengan lahirnya disertasi doctoral pertama yang secara khusus membahas organisasi nirlaba pada tahun 1915. Peristiwa ini menjadi tonggak penting dalam legitimasi manajemen nirlaba sebagai objek kajian ilmiah.

B. Manajemen Nirlaba pada Awal Abad ke-20

Memasuki awal abad ke-20, perhatian terhadap pengelolaan organisasi nirlaba mulai berkembang secara lebih terstruktur. Pada tahun 1911, YMCA menjadi pelopor dengan menawarkan program studi pertama yang secara khusus membahas organisasi nirlaba. Upaya ini diperkuat pada tahun 1935 melalui penerbitan buku teks nirlaba pertama oleh YMCA, yang menjadi landasan awal bagi pengembangan kurikulum dan literatur akademik di bidang manajemen nirlaba.

C. Konvergensi dengan Administrasi Publik

Pada awal 1960-an, perkembangan manajemen nirlaba semakin terintegrasi dengan disiplin administrasi publik. Hal ini ditandai dengan lahirnya program *Master of Public*

Administration (MPA) pertama, yang memperluas cakupan kajian manajemen nirlaba dengan memasukkan perspektif kebijakan publik, tata kelola, dan pelayanan masyarakat. Integrasi ini memperkuat sifat multidisipliner manajemen nirlaba sebagai bidang studi.

D. Institusionalisasi Formal (Dekade 1970-an)

Dekade 1970-an merupakan fase penting dalam institusionalisasi manajemen nirlaba sebagai disiplin ilmu yang mapan. Pada periode ini didirikan *Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration* (NASPAA), yang berperan dalam standarisasi pendidikan dan pengembangan kapasitas akademik di bidang kebijakan publik dan administrasi, termasuk manajemen nirlaba.

Selain itu, pembentukan Komisi Filantropi Swasta dan Kebutuhan Masyarakat mencerminkan meningkatnya perhatian terhadap peran strategis sektor filantropi dalam pembangunan sosial. Pada periode yang sama, Program Yale tentang Organisasi Nirlaba didirikan sebagai pusat kajian yang secara khusus berfokus pada pengembangan pengetahuan dan praktik pengelolaan organisasi nirlaba.

E. Ekspansi Profesional (Dekade 1980-an)

Memasuki dekade 1980-an, manajemen nirlaba mengalami penguatan signifikan sebagai bidang studi akademik melalui pendirian berbagai pusat penelitian dan program pendidikan khusus. Institusi terkemuka, seperti *Case Western Reserve University's Mandel Center for Nonprofit Organizations* dan *Indiana University Center on Philanthropy*, memainkan peran penting dalam mengembangkan riset, pendidikan, serta praktik profesional di bidang organisasi nirlaba. Perkembangan ini menandai pergeseran dari pendekatan yang bersifat sporadis menuju pengembangan pengetahuan yang lebih sistematis dan berbasis riset.

F. Globalisasi Bidang Kajian (Dekade 1990-an)

Pada dekade 1990-an terjadi apa yang sering disebut sebagai *boom* manajemen nirlaba. Perhatian akademik terhadap sektor ini meningkat secara signifikan, ditandai dengan

masuknya manajemen nirlaba sebagai mata kuliah tersendiri dalam berbagai program pendidikan tinggi. Selain itu, jurnal dan publikasi akademik ternama, seperti *Harvard Business Review*, mulai menerbitkan artikel, buku teks, dan kajian yang secara khusus membahas tantangan serta praktik manajemen dalam organisasi nirlaba. Perkembangan ini semakin memperkuat legitimasi manajemen nirlaba sebagai disiplin ilmu yang relevan dan aplikatif.

G. Standardisasi Kurikulum pada Abad ke-21

Memasuki tahun 2000-an, upaya standarisasi dan penguatan kurikulum semakin intensif. NASPAA menerbitkan pedoman pendidikan profesi pascasarjana dalam bidang organisasi nirlaba, manajemen, dan kepemimpinan. Selain itu, *Nonprofit Academic Centers Council* menyusun pedoman kurikuler untuk studi pascasarjana di bidang filantropi, sektor nirlaba, dan kepemimpinan nirlaba. Inisiatif ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan, konsistensi kurikulum, serta profesionalisme lulusan di bidang manajemen nirlaba.

BAB 4. EVOLUSI AKADEMIK DAN PROFESIONAL MANAJEMEN NIRLABA

A. Perkembangan Teoretis dan Tradisi Keilmuan

Dari perspektif teoretis, perkembangan manajemen nirlaba menunjukkan evolusi konseptual yang bertahap. Para ahli teori awal cenderung tidak membedakan secara tegas antara sektor bisnis, sektor publik, dan sektor nirlaba. Namun, pada tahun 1960-an mulai muncul pengakuan atas perbedaan mendasar antara manajemen bisnis dan manajemen publik. Selanjutnya, pada tahun 1970-an, para akademisi semakin menyadari adanya karakteristik unik yang membedakan manajemen nirlaba dari kedua sektor tersebut, terutama dalam hal tujuan organisasi, sumber pendanaan, serta mekanisme akuntabilitas.

Pada dekade 1980-an, praktik *outsourcing* layanan pemerintah kepada organisasi nirlaba semakin memperkuat posisi strategis sektor ini dalam penyediaan layanan publik. Fenomena tersebut mendorong kebutuhan akan pendekatan manajerial yang lebih matang dan profesional. Perhatian akademik terhadap sektor nirlaba semakin meningkat pada dekade 1990-an, ketika para sarjana mulai meneliti secara intensif efektivitas organisasi, tata kelola, serta dampak sosial yang dihasilkan.

Dalam ranah literatur akademik, kajian manajemen nirlaba berkembang melalui kontribusi lintas disiplin. Ilmuwan sosial mengkaji organisasi nirlaba dari perspektif sosiologis, ekonomi, dan politik, disiplin manajemen dan bisnis menyumbangkan teori perilaku organisasi dan praktik manajerial, sementara praktisi dan konsultan memberikan

wawasan berbasis pengalaman empiris. Interaksi lintas perspektif ini memperkaya kerangka konseptual dan metodologis manajemen nirlaba sebagai bidang studi yang bersifat multidisipliner dan aplikatif.

B. Dari Bidang Akademik menuju Praktik Profesional

Manajemen nirlaba telah berkembang sebagai bidang studi yang bersifat multidisipliner dan diajarkan dalam berbagai konteks pendidikan tinggi. Pengajaran manajemen nirlaba tidak hanya berada dalam lingkup sekolah bisnis atau manajemen, tetapi juga menjadi bagian penting dari sekolah administrasi publik dan kebijakan publik, mengingat kuatnya keterkaitan organisasi nirlaba dengan pelayanan publik, tata kelola, serta perumusan dan implementasi kebijakan. Di samping itu, kajian manajemen nirlaba terintegrasi dalam berbagai disiplin akademik lainnya, seperti sosiologi, ekonomi, pendidikan, dan kesehatan masyarakat, yang masing-masing memberikan perspektif konseptual dan metodologis yang memperkaya pemahaman terhadap dinamika organisasi nirlaba.

Pendekatan interdisipliner tersebut semakin diperkuat melalui kolaborasi antara pemerintah, sektor bisnis, dan organisasi masyarakat sipil dalam rangka meningkatkan kapasitas kelembagaan organisasi nirlaba. Kolaborasi lintas sektor ini mencerminkan posisi strategis organisasi nirlaba sebagai penghubung antara kepentingan publik, mekanisme pasar, dan nilai-nilai sosial, sehingga pengelolaannya memerlukan kerangka analisis dan keterampilan yang melampaui batas-batas disiplin ilmu tunggal.

Sebagai sebuah profesi, manajemen nirlaba menuntut seperangkat kompetensi yang bersifat khas dan kontekstual. Praktisi manajemen nirlaba dituntut untuk mampu mengintegrasikan misi organisasi ke dalam seluruh aktivitas operasional dan proses pengambilan keputusan, sehingga konsistensi antara nilai, tujuan sosial, dan praktik manajerial dapat terjaga. Kemampuan memperoleh, mengelola, dan mempertanggungjawabkan sumber daya (baik finansial, sumber daya manusia, maupun modal sosial) menjadi aspek krusial dalam menjamin keberlanjutan organisasi.



Selain itu, praktisi manajemen nirlaba dituntut untuk mampu mengembangkan strategi organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan regulasi. Pengelolaan organisasi nirlaba menuntut kemampuan untuk mengelola dimensi sosial dan keuangan secara simultan, mengingat keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari kinerja finansial, tetapi juga dari dampak sosial dan nilai publik yang dihasilkan.

Dibandingkan dengan profesi manajemen dalam organisasi profit, manajemen nirlaba memiliki sejumlah karakteristik pembeda yang signifikan. Salah satu ciri utamanya adalah alur kewenangan yang relatif tidak linear dan tidak selalu jelas, sebagai konsekuensi dari keterlibatan berbagai aktor seperti dewan pengurus, donor, relawan, mitra strategis, dan penerima manfaat dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi nirlaba menghadapi hubungan pemangku kepentingan yang lebih kompleks, karena harus menyeimbangkan kepentingan donor, penerima manfaat, pemerintah, dan masyarakat luas secara simultan.

Kondisi tersebut menuntut praktik manajemen yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis kolaborasi, berbeda dengan struktur hierarkis yang lebih tegas dan orientasi kinerja finansial yang umumnya dominan dalam organisasi profit. Dengan karakteristik tersebut, manajemen nirlaba dapat dipahami sebagai profesi yang menggabungkan keahlian manajerial dengan sensitivitas sosial dan etika publik, serta menuntut kemampuan kepemimpinan yang kontekstual dan reflektif.

BAB 5. TANTANGAN STRUKTURAL DAN OPERASIONAL DALAM ORGANISASI NIRLABA

Organisasi nirlaba menghadapi beragam permasalahan dan tantangan yang bersifat multidimensional, sejalan dengan kompleksitas peran yang mereka emban dalam menjawab kebutuhan sosial, ekonomi, dan kemanusiaan. Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek operasional, tetapi juga mencakup dimensi etika, tata kelola, kepemimpinan, serta dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Kompleksitas ini menuntut organisasi nirlaba untuk mengembangkan kapasitas manajerial dan institusional yang adaptif dan berkelanjutan.

A. Integritas Misi versus Keberlanjutan Finansial

Orientasi organisasi nirlaba yang menempatkan misi sosial sebagai tujuan utama merupakan kekuatan fundamental sekaligus tantangan strategis. Fokus pada pencapaian misi, bukan pada maksimalisasi keuntungan, sering kali membatasi fleksibilitas finansial organisasi. Kondisi ini menuntut kemampuan manajerial yang tinggi untuk menjaga keseimbangan antara konsistensi nilai, efektivitas program, dan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

B. Biaya Administrasi dan Kepercayaan Publik

Biaya administrasi kerap menjadi isu sensitif dalam organisasi nirlaba, terutama dalam persepsi publik dan donor. Tekanan untuk meminimalkan biaya administrasi sering kali dipersepsikan sebagai indikator efisiensi, meskipun pada kenyataannya biaya tersebut diperlukan untuk mendukung tata kelola yang baik, sistem pengendalian internal, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Ketidakseimbangan dalam pengelolaan biaya administrasi berpotensi menurunkan kualitas manajemen dan efektivitas program organisasi.

C. Dilema Etika dalam Penggalangan Dana

Etika penggalangan dana merupakan tantangan krusial bagi organisasi nirlaba. Kebutuhan akan pendanaan harus diimbangi dengan komitmen terhadap transparansi,

kejujuran, dan penghormatan terhadap martabat penerima manfaat. Praktik penggalangan dana yang tidak etis tidak hanya berisiko merusak kepercayaan donor, tetapi juga dapat menggerus legitimasi sosial dan kredibilitas organisasi di mata publik.

D. Kepemimpinan dan Kapasitas Manajerial

Manajemen dan kepemimpinan memegang peranan sentral dalam menentukan keberhasilan organisasi nirlaba. Keterbatasan sumber daya, ketergantungan pada relawan, serta struktur kewenangan yang cenderung kompleks menuntut gaya kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada nilai. Pemimpin organisasi nirlaba dituntut untuk mampu mengintegrasikan visi sosial dengan praktik manajerial yang efektif.

E. Hubungan Media dan Komunikasi Publik

Media dan hubungan masyarakat menjadi aspek strategis dalam membangun citra, legitimasi, dan dukungan publik terhadap organisasi nirlaba. Kemampuan mengelola komunikasi publik secara efektif berperan penting dalam menyampaikan tujuan, aktivitas, serta dampak yang dihasilkan organisasi. Kelemahan dalam pengelolaan komunikasi dapat menghambat upaya penggalangan dukungan serta meningkatkan risiko kesalahpahaman terhadap kinerja organisasi.

F. Kemiskinan dan Kerentanan Sosial

Kemiskinan merupakan isu utama yang sering ditangani oleh organisasi nirlaba dan bersifat relatif, bukan standar absolut. Pemahaman yang sempit terhadap konsep kemiskinan berpotensi menghasilkan intervensi yang tidak tepat sasaran. Oleh karena itu, organisasi nirlaba dituntut untuk memahami konteks sosial, budaya, dan ekonomi masyarakat secara mendalam agar program yang dijalankan bersifat relevan, kontekstual, dan berkelanjutan.

G. Isu Infrastruktur, Mobilitas, dan Pembangunan

Masalah lalu lintas dan transportasi mencerminkan dilema pembangunan yang kompleks, seperti perdebatan antara penggunaan kendaraan pribadi dan sistem transportasi massal, isu lingkungan, serta pelestarian situs bersejarah. Dalam konteks ini, organisasi nirlaba sering berperan sebagai advokat kepentingan publik, penyeimbang kepentingan ekonomi, serta penjaga nilai keberlanjutan dalam proses pembangunan.

H. Ketenagakerjaan, Tenaga Kerja, dan Keadilan Sosial

Isu ketenagakerjaan mencakup berbagai persoalan, antara lain kesempatan kerja yang setara, bebas dari diskriminasi, perlindungan bagi penyandang disabilitas dan kelompok minoritas, kesetaraan gender dan upah, serta keamanan dan keselamatan kerja. Organisasi nirlaba tidak hanya berperan dalam memperjuangkan isu-isu tersebut secara eksternal, tetapi juga dituntut untuk menerapkannya secara konsisten dalam praktik internal organisasi sebagai wujud integritas dan akuntabilitas moral.

I. Keamanan Komunitas dan Perlindungan Sosial

Isu keamanan menjadi tantangan serius bagi organisasi nirlaba yang bergerak di bidang penanganan terorisme, penguatan masyarakat sipil, dan perlindungan komunitas. Upaya menciptakan kebebasan manusia dari rasa takut memerlukan pendekatan yang sensitif terhadap konteks sosial dan politik, berbasis kolaborasi lintas sektor, serta didukung oleh sistem manajemen risiko yang memadai. Organisasi nirlaba dalam bidang ini dituntut untuk mampu menyeimbangkan tujuan kemanusiaan dengan kesiapan menghadapi risiko keamanan yang tinggi.

BAB 6. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DALAM KONTEKS ORGANISASI NIRLABA

A. Konseptualisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Human Resource Management (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu sistem formal, terencana, dan terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola manusia sebagai aset strategis. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan potensi karyawan dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

HRM tidak hanya berfokus pada aspek administratif kepegawaian, tetapi juga pada bagaimana organisasi merekrut, mengembangkan, memotivasi, mempertahankan, dan mengelola hubungan kerja dengan karyawan agar tercipta kinerja organisasi yang berkelanjutan.



B. Tujuan Strategis MSDM

Secara umum, tujuan SDM meliputi:

1. Memastikan organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.
2. Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.
3. Mengembangkan kompetensi dan potensi sumber daya manusia secara berkelanjutan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan adil.
5. Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Fungsi-Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses awal dalam HRM yang bertujuan untuk menarik, menyaring, dan memilih individu yang paling tepat untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Tahapan umum dalam proses ini meliputi:

- Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja
- Mengiklankan lowongan pekerjaan
- Menyaring surat lamaran dan CV
- Melakukan wawancara kerja
- Melaksanakan tes kemampuan, psikologi, atau kompetensi
- Menentukan dan merekrut kandidat terbaik

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan serta mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa depan. Pelatihan biasanya bersifat jangka pendek dan fokus pada keterampilan teknis, sedangkan pengembangan bersifat jangka panjang dan berorientasi pada karier. Contoh kegiatan:

- Pelatihan teknis dan operasional
- Pelatihan teknologi dan digital skills
- Pengembangan kepemimpinan
- Coaching dan mentoring

3. Kompensasi dan Tunjangan (*Compensation and Benefits*)

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Bentuk kompensasi meliputi:

- Gaji pokok
- Upah lembur

- Bonus dan insentif
- Tunjangan (transportasi, makan, kesehatan)
- Asuransi dan fasilitas kesejahteraan
- Cuti dan program keseimbangan kerja–kehidupan (*work–life balance*)

4. Evaluasi Kinerja dan Promosi (*Performance Evaluation and Promotion*)

Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana karyawan telah memenuhi target dan standar kerja yang ditetapkan. Hasil evaluasi menjadi dasar bagi keputusan manajerial seperti promosi, kenaikan gaji, pelatihan tambahan, atau rotasi jabatan. Tujuan utamanya ialah menilai kontribusi karyawan secara objektif dan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.

5. Hubungan Kerja dan Disiplin (*Employee Relations and Discipline*)

HRM juga berperan dalam menjaga hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan manajemen. Hal ini mencakup penyusunan kebijakan ketenagakerjaan, penegakan disiplin, serta penyelesaian konflik atau keluhan karyawan.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Dismissal / Termination*)

Pemutusan hubungan kerja dilakukan apabila karyawan tidak memenuhi standar kinerja, melanggar aturan, atau karena kondisi organisasi seperti efisiensi dan restrukturisasi.

C. MSDM sebagai Fungsi Strategis Organisasi

Dalam perkembangan modern, HRM dipandang sebagai **fungsi strategis**, bukan sekadar fungsi administratif. HRM berperan penting dalam:

- Mendukung keunggulan kompetitif organisasi
- Mengelola talenta (*talent management*)

- Mendorong inovasi dan adaptasi organisasi
- Menyelaraskan strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia

D. Hukum Ketenagakerjaan dalam Sektor Nirlaba

Hukum ketenagakerjaan merupakan seperangkat aturan hukum yang mengatur hubungan kerja antara pemberi kerja dan pekerja, mencakup hak, kewajiban, serta tanggung jawab masing-masing pihak selama berlangsungnya hubungan kerja. Dalam konteks *Human Resource Management* (HRM), hukum ketenagakerjaan berfungsi sebagai landasan normatif yang mengarahkan praktik pengelolaan sumber daya manusia agar selaras dengan prinsip keadilan, keselamatan, dan kepatuhan hukum. Penerapan hukum ketenagakerjaan tidak hanya bertujuan melindungi pekerja dari perlakuan yang merugikan, tetapi juga memberikan kepastian hukum bagi organisasi dalam mengelola tenaga kerjanya secara profesional dan berkelanjutan.

A. Upah, Jam Kerja, dan Keselamatan Kerja (*Wages, Hours Worked, and Workplace Safety*)

Pengaturan mengenai upah, jam kerja, dan keselamatan kerja merupakan aspek fundamental dalam hukum ketenagakerjaan. Organisasi diwajibkan memberikan upah yang layak dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, termasuk pemenuhan standar upah minimum. Selain itu, hukum juga membatasi jam kerja normal serta mengatur kompensasi lembur untuk melindungi kesehatan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Di sisi lain, organisasi bertanggung jawab menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat guna meminimalkan risiko kecelakaan maupun gangguan kesehatan akibat pekerjaan. Ketentuan ini mencerminkan komitmen hukum ketenagakerjaan dalam menjaga martabat, keselamatan, dan kesejahteraan tenaga kerja.

Contohnya, pekerja tidak boleh diwajibkan bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan tanpa kompensasi lembur dan jaminan keselamatan kerja yang memadai.

B. Larangan Diskriminasi (*Prohibitions of Discrimination*)

Hukum ketenagakerjaan secara tegas melarang segala bentuk diskriminasi dalam hubungan kerja, baik pada tahap rekrutmen, penempatan, promosi, penilaian kinerja, maupun pemutusan hubungan kerja. Diskriminasi yang didasarkan pada faktor-faktor personal seperti jenis kelamin, usia, ras, agama, disabilitas, atau latar belakang sosial bertentangan dengan prinsip kesetaraan kesempatan kerja. Larangan ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil, di mana setiap individu memiliki peluang yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan kinerjanya, bukan karakteristik pribadi yang tidak relevan dengan pekerjaan.

Sebagai contoh, menolak pelamar kerja yang memenuhi kualifikasi hanya karena perbedaan gender merupakan bentuk diskriminasi yang dilarang oleh hukum ketenagakerjaan.

C. Dampak Tidak Langsung atau Tidak Disengaja (*Disparate Impact*)

Selain melarang diskriminasi secara langsung, hukum ketenagakerjaan juga mengatur mengenai diskriminasi tidak langsung atau *disparate impact*, yaitu kondisi ketika kebijakan organisasi yang tampak netral justru menimbulkan dampak merugikan bagi kelompok tertentu. Dalam kasus ini, tidak diperlukan adanya niat diskriminatif; yang menjadi fokus adalah dampak kebijakan tersebut terhadap kelompok tertentu secara tidak proporsional. Oleh karena itu, setiap kebijakan sumber daya manusia harus memiliki dasar yang relevan dengan pekerjaan dan dapat dipertanggungjawabkan secara objektif agar tidak melanggar prinsip keadilan.

Misalnya, persyaratan tinggi badan minimum untuk semua posisi kerja, meskipun tidak berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan, dapat secara tidak langsung merugikan kelompok tertentu dan berpotensi melanggar hukum ketenagakerjaan.

Dalam praktik organisasi, fungsi HRM memiliki peran strategis dalam memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan. HRM bertindak sebagai penghubung antara ketentuan hukum dan praktik operasional organisasi dengan merumuskan kebijakan internal yang sesuai dengan regulasi yang berlaku. Selain mencegah risiko hukum dan konflik ketenagakerjaan, penerapan hukum ketenagakerjaan yang baik juga berkontribusi pada

terciptanya hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan karyawan, serta memperkuat reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang adil dan bertanggung jawab.

BAB 7. TEORI MANAJEMEN DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI NIRLABA

A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Motivasi

A. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) oleh Frederick W. Taylor

Frederick Winslow Taylor merupakan salah satu tokoh paling berpengaruh dalam sejarah perkembangan ilmu manajemen. Ia dikenal luas sebagai Bapak Manajemen Ilmiah karena kontribusinya dalam memperkenalkan pendekatan sistematis dan berbasis analisis ilmiah untuk meningkatkan efisiensi kerja. Pemikiran Taylor muncul pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, ketika industrialisasi berkembang pesat dan organisasi menghadapi tantangan produktivitas tenaga kerja yang rendah serta pemborosan waktu dan sumber daya.

1. Konsep Dasar Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah (*scientific management*) adalah pendekatan manajemen yang menekankan penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis dan merancang pekerjaan agar dapat dilakukan dengan cara yang paling efisien. Taylor meyakini bahwa setiap pekerjaan memiliki “satu cara terbaik” (*one best way*) untuk dilaksanakan. Cara terbaik tersebut tidak boleh ditentukan berdasarkan kebiasaan atau intuisi pekerja, melainkan harus ditemukan melalui pengamatan, pengukuran, dan analisis yang sistematis.

Dalam pandangan Taylor, peningkatan produktivitas tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja melalui sistem upah yang lebih adil dan berbasis kinerja. Oleh karena itu, manajemen ilmiah menekankan pentingnya perencanaan kerja oleh manajemen dan pelaksanaan kerja oleh pekerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

2. Karakteristik Utama Manajemen Ilmiah

Ciri utama pendekatan manajemen ilmiah terletak pada penekanan terhadap prosedur dan sistem kerja yang terstandarisasi. Setiap tugas dirancang secara rinci, termasuk urutan langkah, alat yang digunakan, dan waktu penyelesaian, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara konsisten dan efisien. Pendekatan ini menolak



praktik kerja yang hanya mengandalkan pengalaman pribadi atau kebiasaan lama tanpa dasar analisis yang jelas.

Selain itu, Taylor memperkenalkan studi waktu dan gerak (*time and motion studies*), yaitu metode pengamatan terhadap aktivitas pekerja untuk mengidentifikasi gerakan yang tidak perlu dan mengurangi pemborosan waktu. Melalui pendekatan ini, pekerjaan dipecah menjadi elemen-elemen kecil yang dapat diukur dan disempurnakan. Sebagai contoh, dalam aktivitas memindahkan barang dari satu titik ke titik lain, Taylor akan menganalisis posisi tubuh, arah gerakan, serta penggunaan alat untuk menemukan cara yang paling cepat dan hemat tenaga.

Namun demikian, dalam manajemen ilmiah, pekerja cenderung dipandang sebagai bagian dari sistem produksi yang harus dioptimalkan, serupa dengan mesin. Fokus utama diarahkan pada output dan produktivitas, sementara aspek psikologis, sosial, dan emosional pekerja belum menjadi perhatian utama dalam pendekatan ini.

3. Kelebihan dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah

Pendekatan manajemen ilmiah memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi. Dengan adanya standar kerja

yang jelas, organisasi dapat mengurangi pemborosan waktu dan biaya, meningkatkan konsistensi hasil kerja, serta mempermudah pengawasan dan pengendalian operasional. Manajemen ilmiah juga menjadi fondasi bagi pengembangan teknik manajemen modern, khususnya dalam bidang operasi dan produksi.

Di sisi lain, manajemen ilmiah memiliki keterbatasan yang cukup mendasar, terutama dalam mengabaikan dimensi manusia dalam organisasi. Pendekatan ini kurang memperhatikan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, hubungan sosial, serta kebutuhan psikologis pekerja. Akibatnya, pekerjaan yang dirancang secara sangat mekanistik berpotensi menimbulkan kejenuhan, menurunkan kepuasan kerja, dan memicu resistensi dari tenaga kerja.

Pemikiran Frederick W. Taylor melalui manajemen ilmiah memberikan landasan penting bagi perkembangan ilmu manajemen, khususnya dalam hal efisiensi kerja dan pengendalian operasional. Meskipun pendekatan ini dianggap terlalu mekanistik dan berorientasi pada produktivitas semata, kontribusinya tetap relevan sebagai pijakan awal dalam memahami manajemen modern. Dalam perkembangannya, manajemen ilmiah kemudian dilengkapi dan disempurnakan oleh teori-teori manajemen lain yang lebih menekankan aspek manusia, sosial, dan perilaku dalam organisasi.

B. Aliran Hubungan Manusia Hawthorne (*Hawthorne Plant Experiments*)

Eksperimen Hawthorne merupakan serangkaian penelitian klasik yang dilakukan pada akhir dekade 1920-an hingga awal 1930-an di pabrik *Western Electric Hawthorne Works* di Chicago, Amerika Serikat. Penelitian ini memiliki posisi penting dalam sejarah perkembangan teori manajemen karena menandai pergeseran paradigma dari pendekatan manajemen yang semata-mata berorientasi pada efisiensi teknis menuju pendekatan yang lebih menekankan aspek manusia dalam organisasi.

Pada awalnya, eksperimen ini dirancang untuk menguji pengaruh kondisi kerja fisik terhadap produktivitas karyawan. Para peneliti, yang salah satunya dipimpin oleh Elton Mayo, berupaya mengetahui apakah faktor-faktor seperti tingkat pencahayaan, jam kerja, dan

pengaturan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja pekerja. Pendekatan awal ini sejalan dengan pemikiran manajemen ilmiah yang menekankan efisiensi dan pengendalian teknis sebagai penentu utama produktivitas.

Namun, hasil penelitian menunjukkan temuan yang tidak terduga. Produktivitas karyawan ternyata tetap meningkat meskipun kondisi kerja fisik diperbaiki maupun diperburuk. Fenomena ini mengarahkan para peneliti pada kesimpulan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata disebabkan oleh perubahan lingkungan fisik, melainkan oleh faktor sosial dan psikologis yang dialami para pekerja selama proses penelitian.

Salah satu temuan utama dari Eksperimen Hawthorne adalah pentingnya faktor perhatian dan pengakuan terhadap karyawan. Ketika para pekerja merasa diperhatikan, dilibatkan, dan dianggap penting oleh peneliti maupun atasan, mereka menunjukkan tingkat motivasi dan produktivitas yang lebih tinggi. Kondisi ini kemudian dikenal sebagai *Hawthorne Effect*, yaitu kecenderungan individu untuk meningkatkan kinerja ketika mereka sadar bahwa perilaku dan hasil kerjanya sedang diamati.

Selain itu, eksperimen ini juga mengungkap peran signifikan hubungan sosial di tempat kerja. Interaksi antarpekerja, dukungan dari atasan, serta suasana kerja yang bersifat kooperatif terbukti memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak dapat dipahami semata-mata sebagai sistem teknis, tetapi juga sebagai sistem sosial yang dipenuhi oleh dinamika hubungan manusia.

Implikasi dari Eksperimen Hawthorne sangat luas bagi praktik manajemen. Manajer tidak lagi dapat hanya mengandalkan insentif finansial dan pengaturan teknis kerja untuk meningkatkan produktivitas, melainkan perlu memperhatikan aspek psikologis seperti motivasi, komunikasi, rasa memiliki, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Lingkungan kerja yang suportif secara sosial terbukti mampu mendorong kinerja yang lebih berkelanjutan dibandingkan sekadar perbaikan kondisi fisik kerja.

Sebagai kesimpulan, Eksperimen Hawthorne menegaskan bahwa manusia dalam organisasi bukanlah mesin yang hanya merespons perintah dan sistem kerja. Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial dan psikologis yang kompleks, termasuk perhatian, interaksi sosial, dan makna kerja. Temuan ini menjadi fondasi bagi berkembangnya

teori manajemen perilaku (behavioral management), yang menempatkan manusia sebagai pusat analisis dalam pengelolaan organisasi dan melengkapi pendekatan manajemen klasik yang bersifat mekanistik.

C. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow (1954)

Abraham Maslow merupakan seorang psikolog humanistik yang mengemukakan teori hierarki kebutuhan untuk menjelaskan sumber motivasi manusia dalam kehidupan dan dunia kerja. Menurut Maslow, perilaku manusia digerakkan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan tingkat tertinggi. Teori ini menegaskan bahwa individu cenderung memusatkan perhatian dan energinya pada pemenuhan kebutuhan yang paling mendesak terlebih dahulu, sebelum beralih ke kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan utama yang disusun dalam bentuk piramida. Prinsip dasar dari hierarki ini adalah bahwa kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus relatif terpenuhi sebelum kebutuhan pada tingkat berikutnya menjadi sumber motivasi yang dominan. Dengan kata lain, kebutuhan yang belum terpenuhi akan lebih kuat memengaruhi perilaku dibandingkan kebutuhan yang sudah terpenuhi.

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan fondasi dari seluruh hierarki kebutuhan Maslow. Kebutuhan ini berkaitan langsung dengan kelangsungan hidup manusia secara biologis, seperti kebutuhan akan makanan, minuman, udara, tidur, dan tempat tinggal. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi, individu akan sulit memusatkan perhatian pada aspek kehidupan lainnya, termasuk pekerjaan, hubungan sosial, maupun pengembangan diri. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan fisiologis tercermin melalui pemberian upah yang layak serta kondisi kerja yang memungkinkan pekerja menjaga kesehatan dan stamina fisiknya.

2. Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, manusia terdorong untuk mencari rasa aman dan perlindungan dari berbagai ancaman, baik yang bersifat fisik maupun

psikologis. Kebutuhan ini mencakup keamanan kerja, stabilitas pendapatan, jaminan kesehatan, perlindungan hukum, serta lingkungan hidup dan kerja yang bebas dari bahaya. Rasa aman memberikan kepastian dan ketenangan, sehingga individu dapat menjalani aktivitasnya tanpa rasa takut atau kecemasan berlebihan. Dalam dunia kerja, kebutuhan ini sering diwujudkan melalui kontrak kerja yang jelas, asuransi, serta penerapan standar keselamatan dan kesehatan kerja.

3. Kebutuhan Sosial: Kasih Sayang dan Rasa Memiliki (*Love and Belonging Needs*)

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi, penerimaan, dan afiliasi dengan orang lain. Setelah kebutuhan akan rasa aman terpenuhi, individu akan terdorong untuk membangun hubungan sosial yang bermakna, baik dalam bentuk persahabatan, hubungan keluarga, hubungan romantis, maupun keanggotaan dalam kelompok atau komunitas. Pemenuhan kebutuhan ini memberikan rasa memiliki dan mengurangi perasaan kesepian atau keterasingan. Dalam organisasi, kebutuhan sosial tercermin melalui kerja tim, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja yang inklusif dan suportif.

4. Kebutuhan Akan Harga Diri (*Esteem Needs*)



Pada tingkat berikutnya, manusia berupaya memenuhi kebutuhan akan harga diri, yang mencakup kebutuhan untuk merasa dihargai, diakui, dan memiliki rasa percaya diri. Kebutuhan ini terdiri atas dua dimensi, yaitu penghargaan dari orang lain (seperti pengakuan, status, dan prestise) serta penghargaan terhadap diri sendiri,

seperti rasa kompeten dan pencapaian pribadi. Apabila kebutuhan harga diri tidak terpenuhi, individu dapat mengalami perasaan rendah diri, tidak berdaya, atau kurang bermakna. Dalam konteks manajemen, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui sistem penghargaan, promosi, dan pengakuan atas prestasi kerja.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Aktualisasi diri merupakan tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan Maslow dan berkaitan dengan dorongan untuk mewujudkan potensi terbaik yang dimiliki individu. Pada tahap ini, motivasi tidak lagi didorong oleh kekurangan, melainkan oleh keinginan untuk berkembang, berkarya, dan memberi makna pada kehidupan. Bentuk aktualisasi diri sangat beragam, tergantung pada nilai, minat, dan tujuan hidup masing-masing individu, seperti kreativitas, pencarian makna, kontribusi sosial, atau pengembangan moral dan intelektual. Dalam organisasi, kebutuhan ini dapat difasilitasi melalui kesempatan belajar, pengembangan karier, inovasi, serta ruang untuk berkontribusi secara bermakna.

Teori hierarki kebutuhan Maslow memiliki implikasi penting dalam praktik manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia. Pemahaman terhadap kebutuhan karyawan membantu manajer merancang kebijakan yang tidak hanya berfokus pada kompensasi finansial, tetapi juga pada aspek sosial, psikologis, dan pengembangan diri. Pemberian gaji yang layak dan jaminan kerja memenuhi kebutuhan dasar dan keamanan, sementara lingkungan kerja yang kolaboratif memenuhi kebutuhan sosial. Penghargaan dan promosi memenuhi kebutuhan harga diri, sedangkan peluang pengembangan diri dan aktualisasi potensi mendukung kebutuhan pada tingkat tertinggi.

Secara keseluruhan, teori Maslow menegaskan bahwa motivasi manusia bersifat kompleks dan bertingkat. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan kesejahteraan anggotanya perlu memahami bahwa pemenuhan kebutuhan manusia tidak dapat disederhanakan hanya pada aspek material, tetapi harus mencakup dimensi psikologis dan sosial secara menyeluruh.

D. Teori X dan Teori Y oleh Douglas McGregor (1960)

Douglas McGregor merupakan seorang pemikir manajemen yang memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara manajer dan karyawan. Melalui Teori X dan Teori Y, McGregor menjelaskan bahwa perilaku manajerial tidak hanya ditentukan oleh sistem dan struktur organisasi, tetapi juga oleh asumsi dasar manajer mengenai sifat manusia dan motivasi kerja karyawan. Kedua teori ini bukanlah teori tentang karyawan itu sendiri, melainkan tentang cara pandang manajer terhadap karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi gaya kepemimpinan dan iklim kerja dalam organisasi.

1. Teori X: Pandangan Tradisional dan Pesimistis terhadap Karyawan

Teori X didasarkan pada asumsi bahwa pada dasarnya manusia tidak menyukai pekerjaan dan akan berusaha menghindarinya apabila memungkinkan. Dalam pandangan ini, karyawan dianggap cenderung pasif, kurang memiliki ambisi, serta enggan memikul tanggung jawab. Oleh karena itu, mereka dinilai perlu diarahkan, diawasi secara ketat, dan dikendalikan melalui aturan yang ketat serta sistem penghargaan dan hukuman. Motivasi kerja karyawan dalam Teori X dipandang terutama berasal dari faktor eksternal, seperti gaji, bonus, atau ancaman sanksi.

Manajer yang menganut Teori X umumnya menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter dan berorientasi pada kontrol. Pengambilan keputusan bersifat terpusat, komunikasi berjalan satu arah, dan kepercayaan kepada karyawan relatif rendah. Meskipun pendekatan ini dapat menghasilkan keteraturan dan kepatuhan dalam jangka pendek, dalam jangka panjang sering kali menurunkan motivasi, kreativitas, dan kepuasan kerja karyawan.

2. Teori Y: Pandangan Modern dan Optimistis terhadap Karyawan

Berbeda dengan Teori X, Teori Y didasarkan pada asumsi bahwa bekerja merupakan bagian alami dari kehidupan manusia, sama halnya dengan beristirahat atau bermain. McGregor berpendapat bahwa karyawan pada dasarnya memiliki potensi untuk bertanggung jawab, mampu mengendalikan diri, dan termotivasi secara intrinsik apabila pekerjaan yang dilakukan dirasakan bermakna. Dalam

kondisi yang tepat, karyawan tidak hanya mau menerima tanggung jawab, tetapi juga secara aktif mencarinya sebagai bentuk pengembangan diri.

Manajer yang menganut Teori Y cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan memberdayakan. Pengawasan dilakukan secara lebih fleksibel, karyawan diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan, serta didorong untuk berkontribusi melalui ide dan inovasi. Motivasi kerja tidak hanya dibangun melalui imbalan finansial, tetapi juga melalui pengakuan, kesempatan berkembang, dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perbedaan utama antara Teori X dan Teori Y terletak pada cara manajer memandang sifat dasar manusia dalam bekerja. Teori X memandang karyawan sebagai individu yang harus dikendalikan, sedangkan Teori Y memandang karyawan sebagai sumber daya yang memiliki potensi untuk berkembang. Perbedaan cara pandang ini berdampak langsung pada pola kepemimpinan, sistem pengendalian, serta hubungan kerja antara atasan dan bawahan.



Dalam praktiknya, organisasi yang didominasi oleh asumsi Teori X cenderung kaku, hierarkis, dan kurang adaptif terhadap perubahan. Sebaliknya, organisasi yang mengadopsi pendekatan Teori Y umumnya lebih terbuka, kolaboratif, dan inovatif, karena memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

McGregor menegaskan bahwa tidak ada satu teori yang sepenuhnya benar atau salah. Yang menjadi poin utama adalah bahwa asumsi manajer terhadap karyawan akan membentuk perilaku manajerial dan iklim organisasi. Apabila manajer memperlakukan

karyawan seolah-olah mereka tidak dapat dipercaya, maka karyawan cenderung berperilaku pasif. Sebaliknya, ketika karyawan diperlakukan sebagai individu yang mampu dan bertanggung jawab, mereka akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

E. Teori Motivasi Berbasis Kebutuhan oleh David McClelland (1961)

David McClelland mengemukakan bahwa motivasi manusia tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan dasar, tetapi juga oleh kebutuhan psikologis yang berkembang melalui pengalaman hidup, pendidikan, dan lingkungan kerja. Menurut McClelland, setiap individu memiliki tiga kebutuhan utama yang memengaruhi cara mereka bekerja, berinteraksi, dan memimpin, yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Ketiga kebutuhan ini dimiliki oleh setiap orang, namun tingkat dominasinya berbeda-beda dan sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan manajemen.

1. Kebutuhan Akan Prestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi menggambarkan dorongan individu untuk mencapai hasil yang unggul dan melampaui standar yang telah ditetapkan. Individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung menyukai tantangan yang realistis dan terukur, bukan tugas yang terlalu mudah atau terlalu berisiko. Mereka menikmati proses pencapaian tujuan, senang bekerja secara mandiri, dan membutuhkan umpan balik yang jelas untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan usahanya. Fokus utama mereka bukan sekadar imbalan, melainkan kepuasan pribadi atas pencapaian yang diraih.

Dalam konteks manajemen, individu dengan kebutuhan prestasi tinggi biasanya menjadi manajer yang berorientasi pada hasil. Mereka menetapkan target yang jelas, mendorong efisiensi, serta menuntut standar kinerja yang tinggi dari diri sendiri maupun dari bawahannya.

2. Kebutuhan Akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan berkaitan dengan keinginan individu untuk memengaruhi, mengarahkan, atau mengendalikan perilaku orang lain. Individu dengan kebutuhan ini merasa termotivasi ketika memiliki peran yang memungkinkan mereka mengambil keputusan dan memberikan dampak terhadap lingkungan sekitarnya. McClelland menekankan bahwa kebutuhan akan kekuasaan tidak selalu bersifat negatif; kekuasaan dapat digunakan secara konstruktif untuk mengarahkan tim menuju tujuan bersama, namun juga bisa bersifat destruktif apabila digunakan demi kepentingan pribadi semata.

Dalam dunia kerja, manajer dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi cenderung tertarik pada posisi kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis. Apabila disertai dengan tanggung jawab moral dan orientasi pada kepentingan organisasi, kebutuhan ini dapat menghasilkan pemimpin yang tegas, berpengaruh, dan efektif.

3. Kebutuhan Akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi mencerminkan keinginan individu untuk menjalin hubungan sosial yang hangat, harmonis, dan saling menerima. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi sangat menghargai kerja sama tim, komunikasi yang baik, serta suasana kerja yang akrab. Mereka cenderung menghindari konflik dan lebih nyaman bekerja dalam lingkungan yang mendukung hubungan interpersonal yang positif.

Sebagai manajer, individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi biasanya berupaya menciptakan suasana kerja yang ramah dan inklusif. Mereka memperhatikan perasaan anggota tim dan berusaha menjaga keharmonisan kelompok. Namun, dalam situasi tertentu, kecenderungan menghindari konflik ini dapat menjadi tantangan ketika dibutuhkan keputusan tegas atau tindakan korektif.

McClelland menegaskan bahwa tidak ada kebutuhan yang sepenuhnya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan yang lain. Setiap individu memiliki kombinasi ketiga kebutuhan tersebut, tetapi biasanya satu kebutuhan menjadi lebih dominan. Pemahaman terhadap kebutuhan dominan ini sangat penting bagi organisasi dalam menempatkan seseorang pada posisi yang tepat, mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai, serta merancang sistem motivasi yang efektif.

Sebagai contoh, individu dengan kebutuhan prestasi tinggi lebih cocok pada peran yang menuntut pencapaian target dan inovasi, individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi sesuai untuk posisi kepemimpinan dan pengambilan keputusan, sedangkan individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi unggul dalam peran yang membutuhkan kerja tim dan komunikasi interpersonal.

Teori Tiga Kebutuhan dari David McClelland memberikan pemahaman bahwa motivasi kerja bersifat kompleks dan sangat dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis individu. Dengan mengenali kebutuhan dominan dalam diri karyawan dan manajer, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, manusiawi, dan produktif. Teori ini menjadi salah satu landasan penting dalam pengembangan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia modern.

F. Tipologi Kepribadian dalam Organisasi (MBTI)

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) merupakan alat pengukuran kepribadian yang dikembangkan oleh Isabel Briggs Myers dan Katharine Cook Briggs berdasarkan teori psikologi Carl Jung. MBTI dirancang untuk membantu individu memahami perbedaan cara berpikir, berinteraksi, dan mengambil keputusan, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam konteks kerja dan organisasi.

Secara umum, MBTI bertujuan untuk membantu seseorang mengenali preferensi alami dalam diri mereka, memahami alasan di balik perilaku tertentu, serta meningkatkan efektivitas komunikasi dan kerja sama dengan orang lain. Dalam dunia kerja, MBTI sering digunakan untuk pengembangan diri, pembentukan tim, dan kepemimpinan.

MBTI tidak dimaksudkan untuk menilai kemampuan atau kinerja seseorang, melainkan untuk membantu memahami kecenderungan psikologis yang memengaruhi cara seseorang berperilaku dan bekerja.

- a. Mengenali preferensi pribadi dalam berpikir, berinteraksi, dan bekerja
- b. Membantu memahami alasan di balik pola perilaku seseorang
- c. Mendukung komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan yang lebih efektif

MBTI mengelompokkan kepribadian berdasarkan empat pasangan dimensi yang saling berlawanan. Kombinasi dari keempat dimensi ini akan membentuk 16 tipe kepribadian yang berbeda.

1. Sumber Energi

Extrovert (E) cenderung mendapatkan energi dari interaksi sosial dan aktivitas bersama orang lain, sedangkan *Introvert* (I) memperoleh energi dari waktu sendiri dan refleksi internal.

2. Cara Menyerap Informasi

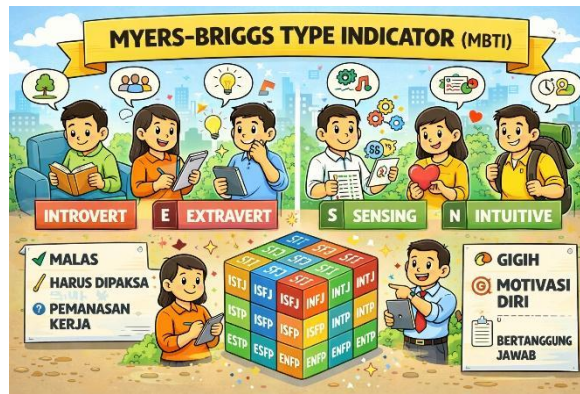
Sensing (S) lebih fokus pada fakta nyata, detail, dan pengalaman langsung, sementara *Intuition* (N) lebih tertarik pada pola, ide, dan kemungkinan di masa depan.

3. Cara Mengambil Keputusan

Thinking (T) mengandalkan logika dan objektivitas dalam mengambil keputusan, sedangkan *Feeling* (F) lebih mempertimbangkan perasaan, nilai, dan dampak keputusan terhadap orang lain.

4. Gaya Hidup dan Pengambilan Keputusan

Judging (J) menyukai perencanaan, struktur, dan kepastian, sementara *Perceiving* (P) lebih fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan spontan.



Setiap kombinasi dari keempat dimensi tersebut menghasilkan tipe kepribadian yang unik. Misalnya, tipe ISTJ dikenal sebagai individu yang terstruktur dan logis, ENFP cenderung kreatif dan penuh antusiasme, INFJ memiliki empati tinggi dan visi jangka panjang, sedangkan ESTP dikenal aktif, praktis, dan cepat bertindak. Perbedaan ini menunjukkan bahwa setiap tipe memiliki kekuatan dan cara kerja yang khas.

MBTI banyak dimanfaatkan dalam konteks organisasi karena membantu individu dan tim memahami perbedaan gaya kerja dan komunikasi.

- Bagi individu, MBTI membantu mengenali kekuatan dan area pengembangan diri
- Bagi manajer, MBTI membantu menentukan pendekatan kepemimpinan yang tepat
- Bagi tim, MBTI membantu mengurangi konflik akibat perbedaan cara berpikir
- Dalam pendidikan dan karier, MBTI membantu menemukan gaya belajar dan bidang kerja yang sesuai

Sebagai contoh, individu dengan tipe INTJ sering cocok dalam peran perencanaan strategis karena berpikir logis dan visioner. Sebaliknya, individu dengan tipe ESFP cenderung unggul dalam peran yang menuntut interaksi sosial tinggi, seperti hubungan masyarakat atau layanan pelanggan, karena sifatnya yang komunikatif dan fleksibel.

MBTI bukan alat untuk memberi label “baik” atau “buruk” pada seseorang, melainkan sarana untuk memahami preferensi alami dalam berpikir dan berperilaku. Dengan pemahaman ini, individu dan organisasi dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama tim, serta efektivitas manajemen dan pengembangan sumber daya manusia.

G. Teori Dua Faktor Motivasi oleh Frederick Herzberg (1968)

Frederick Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak berada pada satu garis yang sama, melainkan berasal dari dua kelompok faktor yang berbeda. Artinya, faktor yang membuat karyawan merasa puas dan termotivasi bukanlah faktor yang sama dengan faktor yang menyebabkan mereka merasa tidak puas. Teori ini dikenal sebagai *Two-Factor Theory* atau *Motivation–Hygiene Theory*.

Menurut Herzberg, perusahaan sering keliru dengan mengira bahwa menaikkan gaji atau memperbaiki fasilitas kerja otomatis akan meningkatkan motivasi karyawan. Padahal, faktor-faktor tersebut hanya mencegah ketidakpuasan, bukan menciptakan kepuasan kerja yang sesungguhnya.

1. *Motivators* (Faktor Pendorong / Pemuas)

Motivators adalah faktor-faktor yang benar-benar mendorong munculnya kepuasan kerja dan motivasi internal. Faktor ini berkaitan langsung dengan isi pekerjaan dan kesempatan individu untuk berkembang. Ketika faktor ini hadir, karyawan akan merasa pekerjaannya bermakna, menantang, dan memberikan kepuasan pribadi.

- a. Prestasi dan pencapaian kerja
- b. Pengakuan atas hasil kerja
- c. Tanggung jawab yang lebih besar
- d. Pekerjaan yang menantang dan bermakna
- e. Kesempatan berkembang dan promosi

Jika faktor-faktor motivator ini terpenuhi, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya.

2. *Hygiene Factors* (Faktor Lingkungan / Ketidakpuasan)

Hygiene factors adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi eksternal pekerjaan. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan dan keluhan

dari karyawan. Dengan kata lain, *hygiene factors* berfungsi untuk menjaga kenyamanan dasar dalam bekerja.

- a. Gaji dan tunjangan
- b. Kondisi dan fasilitas kerja
- c. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja
- d. Kebijakan dan administrasi perusahaan
- e. Keamanan kerja

Pemenuhan *hygiene factors* hanya membuat karyawan “tidak merasa terganggu”, tetapi belum tentu membuat mereka merasa termotivasi atau bersemangat.

Seorang karyawan yang menerima gaji layak dan bekerja di lingkungan yang nyaman tidak akan mengeluh, tetapi belum tentu merasa bersemangat. Namun, ketika karyawan tersebut diberi kepercayaan untuk memimpin proyek baru atau mendapatkan pengakuan atas prestasinya, ia cenderung merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Teori Herzberg menegaskan bahwa organisasi perlu melakukan dua hal secara bersamaan. Pertama, memastikan *hygiene factors* terpenuhi agar tidak muncul ketidakpuasan kerja. Kedua, menyediakan *motivators* agar karyawan merasa pekerjaannya bermakna, menantang, dan mampu mengembangkan potensi diri. Kombinasi inilah yang akan menciptakan karyawan yang produktif dan termotivasi secara berkelanjutan.

1. Dinamika Motivasi dalam Pekerjaan Nirlaba

Pekerja di organisasi nirlaba memiliki karakteristik motivasi yang berbeda dibandingkan dengan pekerja di sektor bisnis. Mereka umumnya tidak semata-mata digerakkan oleh imbalan finansial, melainkan oleh dorongan nilai, makna pekerjaan, dan kontribusi sosial. Motivasi ini bersifat lebih intrinsik dan personal, sehingga sangat berkaitan dengan misi organisasi dan dampak sosial yang dihasilkan.

1. Kesesuaian Nilai Pribadi dan Nilai Organisasi (*Congruence between personal and organizational values*)

Salah satu sumber motivasi terpenting bagi pekerja nirlaba adalah keselarasan antara nilai pribadi yang mereka yakini dengan nilai dan misi organisasi. Banyak pekerja memilih organisasi nirlaba karena mereka percaya pada tujuan sosial yang diperjuangkan, seperti pengentasan kemiskinan, perlindungan lingkungan, atau advokasi hak asasi manusia. Ketika nilai pribadi sejalan dengan tujuan organisasi, pekerjaan tidak lagi dipandang sebagai kewajiban semata, melainkan sebagai panggilan moral yang bermakna. Keselarasan nilai membuat pekerja merasa bahwa kontribusinya penting dan relevan bagi kehidupan orang lain.

2. Pekerjaan yang Bermakna dan Memuaskan (*Rewarding work*)

Motivasi pekerja nirlaba juga muncul dari rasa kepuasan karena pekerjaan yang dilakukan memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Melihat hasil langsung dari upaya yang dilakukan (seperti meningkatnya kesejahteraan penerima manfaat atau perubahan sosial yang positif) memberikan kepuasan emosional yang kuat. Rasa “membuat perbedaan” ini sering kali menjadi sumber energi utama yang membuat pekerja tetap bertahan meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya. Kepuasan batin karena dampak sosial sering kali lebih kuat daripada motivasi material.

3. Kompensasi Finansial dan Non-Finansial (*Monetary and nonmonetary compensation*)

Walaupun kompensasi finansial di sektor nirlaba umumnya lebih rendah dibandingkan sektor bisnis, hal ini tidak berarti bahwa aspek penghargaan diabaikan. Organisasi nirlaba tetap memberikan kompensasi, baik dalam bentuk gaji maupun non-finansial, seperti fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang suportif, kesempatan belajar, dan pengakuan atas kontribusi. Penghargaan non-finansial, termasuk ucapan terima kasih atau apresiasi dari penerima manfaat, sering kali memiliki nilai emosional yang sangat tinggi bagi pekerja. Kombinasi kompensasi finansial dan non-finansial membantu menjaga motivasi dan komitmen jangka panjang.

Motivasi pekerja di organisasi nirlaba bersumber dari perpaduan antara kesesuaian nilai, makna pekerjaan, dan bentuk penghargaan yang diterima. Uang bukanlah satu-satunya pendorong utama, melainkan rasa bahwa pekerjaan mereka berdampak, dihargai, dan sejalan dengan nilai hidup yang mereka yakini. Pemahaman ini penting bagi manajemen organisasi nirlaba agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan motivasi dan kinerja pegawai.

BAB 8 PERSPEKTIF SIKLUS KEHIDUPAN DAN KEBERAGAMAN GENERASI

A. Memahami Perbedaan Antar Generasi

Perbedaan generasi merujuk pada perbedaan karakter, nilai, cara berpikir, dan pola perilaku antara kelompok orang yang lahir pada periode waktu tertentu. Setiap generasi dibentuk oleh konteks sosial, ekonomi, teknologi, dan peristiwa sejarah yang mereka alami terutama pada masa muda. Oleh karena itu, perbedaan generasi tidak hanya berkaitan dengan usia, tetapi juga dengan pengalaman hidup dan cara memandang dunia. Perbedaan generasi muncul karena setiap kelompok tumbuh dalam situasi zaman yang berbeda.

B. Teori Siklus Kehidupan dalam Perkembangan Manusia

Dalam kehidupan sosial dan dunia kerja, setiap individu melewati tahapan-tahapan kehidupan yang relatif serupa, seperti masa pendidikan, awal karier, pembentukan keluarga, hingga masa pensiun. Pada setiap tahap tersebut, kebutuhan, tujuan, dan prioritas seseorang dapat berubah. Cara individu menjalani siklus kehidupan ini sangat dipengaruhi oleh karakter generasi tempat ia berasal, termasuk nilai kerja, pandangan tentang keluarga, dan sikap terhadap perubahan. Perubahan kebutuhan dan prioritas hidup terjadi seiring bertambahnya usia dan tahap kehidupan.

C. Dinamika Generasi dalam Masyarakat dan Dunia Kerja

Dalam kajian manajemen dan sosiologi, beberapa generasi sering dibahas karena perbedaan karakteristiknya yang cukup menonjol. *Baby Boomers* umumnya dikenal sebagai generasi yang menghargai loyalitas, kerja keras, dan komunikasi tatap muka. Generasi X cenderung mandiri, fleksibel, dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Generasi Y atau Milenial dikenal lebih kolaboratif, melek teknologi, dan mencari makna dalam pekerjaan. Sementara itu, Generasi Z tumbuh dalam lingkungan digital sejak dini, sangat visual, cepat beradaptasi, namun juga cenderung mudah bosan. Setiap generasi memiliki pola kerja dan cara berinteraksi yang berbeda.

Perbedaan antar generasi dibentuk oleh berbagai faktor utama. Kondisi ekonomi pada masa pertumbuhan memengaruhi sikap terhadap risiko dan keuangan. Perkembangan teknologi membentuk cara berkomunikasi dan bekerja, terutama perbedaan antara generasi pra-internet dan generasi digital. Selain itu, peristiwa sejarah besar seperti perang, reformasi politik, krisis ekonomi, atau pandemi global juga membentuk nilai, kepercayaan, dan cara berpikir suatu generasi. Konteks zaman memiliki pengaruh besar dalam membentuk karakter suatu generasi.

Dalam banyak organisasi modern, beberapa generasi sering bekerja bersama dalam satu lingkungan kerja. Perbedaan gaya komunikasi, harapan terhadap atasan, cara memandang pekerjaan, dan motivasi kerja dapat memunculkan tantangan, tetapi juga peluang. Pemimpin dan manajer perlu memahami karakteristik masing-masing generasi agar dapat mengelola tim secara efektif, menciptakan komunikasi yang harmonis, dan merancang strategi motivasi yang inklusif. Pemahaman lintas generasi membantu meningkatkan kerja sama dan produktivitas.

Perbedaan Antar Generasi

Generasi	Tahun Lahir	Karakter Umum	Nilai Kerja Dominan	Gaya Komunikasi	Sikap terhadap Teknologi
<i>Baby Boomers</i>	1946–1964	Loyal, disiplin, menghargai hierarki	Stabilitas, kerja keras, loyalitas organisasi	Tatap muka, formal	Adaptif, tetapi bukan digital native
Generasi X	1965–1980	Mandiri, realistis, fleksibel	Keseimbangan work-life, efisiensi	Langsung, to the point	Mampu beradaptasi dengan teknologi
Generasi Y (Milenial)	1981–1996	Kolaboratif, idealis, percaya diri	Makna kerja, pengembangan diri	Digital, terbuka, kolaboratif	Sangat melek teknologi
Generasi Z	1997–2012	Cepat belajar, visual, multitasking	Fleksibilitas, kecepatan, keaslian	Visual, singkat, media sosial	Digital native, sangat tergantung teknologi

1. Generasi *Baby Boomers*

Generasi *Baby Boomers* adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1946 hingga pertengahan 1960-an. Istilah *baby boom* muncul karena meningkatnya angka kelahiran secara signifikan setelah Perang Dunia II. Mereka tumbuh dalam konteks sejarah yang kuat, seperti Perang Dingin, gerakan hak sipil, serta stabilitas ekonomi pascaperang yang relatif baik. Kondisi ini membentuk pola pikir yang menekankan disiplin, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap stabilitas serta tatanan sosial.

Dalam dunia kerja, *Baby Boomers* dikenal sebagai generasi yang loyal terhadap organisasi dan menghargai struktur hierarkis yang jelas. Mereka memandang pekerjaan sebagai kewajiban jangka panjang dan tidak jarang mengaitkan identitas diri dengan jabatan atau posisi yang dimiliki. Kerja keras, komitmen tinggi, dan kesediaan berkorban demi organisasi merupakan ciri khas generasi ini, meskipun di sisi lain mereka cenderung lebih berhati-hati terhadap perubahan dan inovasi yang terlalu cepat.



Motivasi utama *Baby Boomers* dalam bekerja umumnya berkaitan dengan pengakuan formal atas kontribusi mereka, stabilitas finansial, serta pencapaian jabatan. Mereka akan merasa dihargai ketika pengalaman dan pengetahuan mereka diakui serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting. Oleh karena itu, pengelolaan *Baby Boomers* di tempat kerja sebaiknya menekankan rasa hormat, kepastian peran, serta penghargaan yang jelas dan terbuka.

2. Generasi X

Generasi X merupakan kelompok yang lahir sekitar tahun 1970-an hingga akhir 1980-an, berada di antara *Baby Boomers* dan Generasi Milenial. Mereka tumbuh di masa transisi yang ditandai oleh berakhirnya Perang Dingin, munculnya globalisasi, serta perkembangan awal teknologi komputer dan internet. Banyak anggota Generasi X juga dibesarkan dalam kondisi keluarga yang lebih dinamis, seperti orang tua yang sama-sama bekerja, yang membentuk sikap mandiri sejak usia dini.

Karakter utama Generasi X adalah kemandirian, fleksibilitas, dan sikap realistis. Mereka cenderung tidak terlalu bergantung pada organisasi dan lebih fokus pada kemampuan diri sendiri. Pengalaman hidup di tengah ketidakpastian ekonomi dan perubahan sosial membuat mereka relatif skeptis terhadap otoritas yang terlalu kaku, namun sekaligus adaptif dan tangguh dalam menghadapi perubahan. Dalam bekerja, Generasi X lebih nyaman dengan kebebasan dalam mengatur cara kerja selama target dapat tercapai.

Motivasi Generasi X sangat dipengaruhi oleh ruang untuk mengambil keputusan secara mandiri, keterlibatan aktif dalam pekerjaan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Mereka menghargai organisasi yang memberi kepercayaan, minim birokrasi, dan menyediakan peluang pengembangan kompetensi. Jika dikelola dengan pendekatan yang fleksibel dan partisipatif, Generasi X dapat menjadi pekerja yang sangat produktif dan berkomitmen.

3. Generasi Milenial (Generasi Y)

Generasi Milenial, atau Generasi Y, adalah individu yang lahir setelah tahun 1980 hingga pertengahan 1990-an atau awal 2000-an. Mereka merupakan generasi yang saat ini mendominasi usia produktif di dunia kerja. Milenial tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi informasi, seperti internet, media sosial, dan

smartphone, serta mengalami berbagai peristiwa global yang membentuk kesadaran sosial dan keterbukaan terhadap perubahan.

Sebagai generasi yang sangat akrab dengan teknologi, Milenial dikenal cepat mengakses informasi, adaptif, dan terbiasa bekerja secara kolaboratif. Mereka menyukai lingkungan kerja yang terbuka, komunikatif, dan tidak terlalu hierarkis. Selain itu, Milenial cenderung melihat pekerjaan bukan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sarana untuk belajar, berkembang, dan memberi makna bagi diri sendiri maupun lingkungan sekitar.

Motivasi utama Generasi Milenial terletak pada makna pekerjaan, kesempatan berkolaborasi, serta kompensasi yang adil dan transparan. Mereka ingin memahami dampak dari pekerjaan yang dilakukan dan menghargai umpan balik yang diberikan secara rutin. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan Milenial perlu menawarkan visi yang jelas, lingkungan kerja yang inklusif, pemanfaatan teknologi, serta fleksibilitas dalam pengaturan kerja.

BAB 9. PENGELOLAAN TENAGA KERJA ORGANISASI NIRLABA

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi nirlaba memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan organisasi profit. Denhardt (2013) menekankan bahwa motivasi pekerja nirlaba tidak dapat sepenuhnya dipahami melalui pendekatan insentif finansial semata. Oleh karena itu, manajer organisasi nirlaba dituntut untuk menerapkan teori motivasi secara lebih reflektif, kontekstual, dan manusiawi.

Pertama, Denhardt menegaskan pentingnya manajer untuk bersikap reflektif terhadap motivasi dirinya sendiri. Manajer perlu memahami apa yang sebenarnya mendorong mereka dalam bekerja, apakah itu komitmen terhadap misi sosial, kebutuhan akan pengakuan profesional, atau faktor kompensasi. Kesadaran terhadap motivasi pribadi ini penting karena nilai, harapan, dan orientasi manajer akan memengaruhi cara mereka memimpin, mengambil keputusan, serta berinteraksi dengan anggota organisasi. Manajer yang tidak memahami motivasinya sendiri berisiko memproyeksikan asumsi pribadi tersebut kepada orang lain secara tidak sadar.

Kedua, Denhardt menekankan bahwa motivasi setiap individu dalam organisasi nirlaba tidaklah seragam. Apa yang memotivasi seorang manajer belum tentu menjadi sumber motivasi bagi staf atau relawan. Sebagian pekerja mungkin terdorong oleh pencapaian hasil, sementara yang lain lebih termotivasi oleh hubungan sosial, rasa aman, atau kesempatan berkontribusi terhadap misi sosial. Dalam konteks organisasi nirlaba, tidak sedikit individu yang memilih bekerja karena kesesuaian nilai dan makna pekerjaan, bukan karena imbalan finansial. Oleh karena itu, manajer perlu peka terhadap perbedaan kebutuhan dan harapan ini agar pendekatan kepemimpinan yang diterapkan tidak bersifat seragam dan kaku.

Ketiga, Denhardt mengingatkan manajer untuk bersikap realistis terhadap kemampuan mereka dalam memotivasi orang lain. Motivasi pada dasarnya merupakan dorongan internal yang tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh pihak luar. Peran manajer bukanlah “menciptakan” motivasi secara langsung, melainkan menyediakan lingkungan kerja

yang mendukung, adil, dan bermakna. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian ruang untuk berkembang, komunikasi yang terbuka, pengakuan yang tulus, serta kebijakan kerja yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, manajer berfungsi sebagai fasilitator yang memungkinkan motivasi internal individu tumbuh secara alami.

Secara keseluruhan, penerapan teori motivasi dalam organisasi nirlaba menuntut kesadaran diri, empati terhadap perbedaan individu, dan sikap realistis dalam kepemimpinan. Dengan memahami bahwa motivasi bersifat personal dan kontekstual, manajer dapat membangun tim yang lebih solid, berkomitmen, dan selaras dengan misi sosial organisasi. Pendekatan ini pada akhirnya mendukung keberlanjutan organisasi nirlaba serta memperkuat dampak sosial yang dihasilkan.

Dalam organisasi nirlaba, peran manajer tidak hanya terbatas pada pengaturan tugas dan pembagian pekerjaan. Denhardt (2013) menekankan bahwa agar karyawan dan relawan tetap termotivasi serta berkomitmen terhadap misi organisasi, manajer perlu membangun rasa kepuasan, makna, dan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi serta tahapan kehidupan setiap individu yang terlibat.

Pertama, manajer perlu menciptakan pekerjaan yang memberikan rasa puas atau menyenangkan bagi pelakunya. Pekerjaan yang memuaskan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai aktivitas yang memberi rasa dihargai dan diakui. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan individu, menyampaikan apresiasi atas hasil kerja, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyediakan dukungan dan pelatihan yang dibutuhkan. Lingkungan kerja yang suportif dan positif akan membuat staf dan relawan merasa nyaman, sehingga meningkatkan motivasi dan keinginan mereka untuk bertahan dalam organisasi.

Kedua, manajer harus membantu tenaga kerja memahami makna dari pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam konteks organisasi nirlaba, makna sosial menjadi sumber motivasi yang sangat penting. Manajer perlu menjelaskan bagaimana tugas sehari-hari berkontribusi langsung pada pencapaian misi organisasi dan memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Ketika individu mampu melihat bahwa pekerjaannya membantu orang lain atau menciptakan perubahan sosial, mereka cenderung merasa bangga, bersemangat, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Ketiga, Denhardt menekankan pentingnya pemahaman manajer terhadap tahapan kehidupan staf dan relawan. Setiap individu berada pada fase kehidupan yang berbeda dan memiliki kebutuhan yang beragam. Relawan muda umumnya mencari pengalaman dan pembelajaran, karyawan pada usia produktif mungkin lebih membutuhkan stabilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, sementara relawan yang lebih senior sering kali mencari makna hidup dan hubungan sosial. Dengan memahami perbedaan ini, manajer dapat menyesuaikan beban kerja, menyediakan fleksibilitas waktu, serta membuka ruang bagi pengembangan pribadi yang sesuai dengan kondisi masing-masing individu.

Secara keseluruhan, Denhardt (2013) menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan tenaga kerja di organisasi nirlaba sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam menciptakan pekerjaan yang memuaskan, bermakna, dan selaras dengan tahapan kehidupan individu. Pendekatan yang manusiawi ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen terhadap misi sosial organisasi.

A. Sistem Manajemen Relawan (*Managing Volunteers*)

Relawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang paling penting dalam organisasi nirlaba. Berbeda dengan karyawan berbayar, relawan secara sukarela menyumbangkan waktu, tenaga, dan keahlian mereka untuk mendukung misi sosial organisasi tanpa mengharapkan imbalan materi. Oleh karena itu, pengelolaan relawan membutuhkan pendekatan yang berbeda, lebih manusiawi, dan berfokus pada makna serta penghargaan non-finansial.

Data tentang kerelawanan di Amerika Serikat menunjukkan besarnya peran relawan dalam sektor nirlaba. Sekitar 13 juta warga Amerika terlibat sebagai relawan dan secara kolektif menyumbangkan lebih dari 8 miliar jam kerja setiap tahun. Mayoritas relawan berada pada rentang usia 35 hingga 44 tahun, serta didominasi oleh perempuan. Angka-angka ini menunjukkan bahwa relawan bukan sekadar pelengkap kegiatan organisasi, melainkan tulang punggung bagi banyak program sosial dan pelayanan masyarakat.

Bagi manajer organisasi nirlaba, statistik ini penting sebagai dasar dalam merancang strategi pengelolaan relawan. Pemahaman mengenai profil relawan memungkinkan manajer menyesuaikan strategi rekrutmen secara lebih tepat sasaran. Misalnya, karena banyak relawan

berasal dari kelompok usia dewasa produktif dan perempuan, pendekatan komunikasi dapat diarahkan pada komunitas lokal, profesional yang ingin berkontribusi sosial di luar pekerjaan utama, atau kelompok perempuan yang memiliki kepedulian terhadap isu sosial tertentu.

Selain rekrutmen, karakteristik usia relawan juga perlu dipertimbangkan dalam perancangan program relawan. Kelompok usia 35-44 tahun umumnya memiliki tanggung jawab keluarga dan pekerjaan, sehingga organisasi perlu menyediakan jadwal yang fleksibel, dukungan logistik yang memadai, serta bentuk pengakuan yang menunjukkan bahwa kontribusi mereka dihargai. Pendekatan ini membantu menjaga komitmen relawan tanpa membebani kehidupan pribadi mereka.



Besarnya jumlah jam kerja yang disumbangkan relawan juga menuntut pengelolaan yang profesional. Relawan perlu diberikan orientasi dan pelatihan yang jelas, koordinasi kerja yang terstruktur, serta evaluasi dan umpan balik secara berkala. Dengan demikian, kualitas kontribusi relawan tetap terjaga dan selaras dengan tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, relawan merupakan kekuatan strategis bagi organisasi nirlaba. Dengan memahami karakteristik mereka, menyesuaikan pendekatan manajemen, serta memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi yang diberikan, manajer dapat membangun tim relawan yang loyal, produktif, dan mampu memberikan dampak sosial yang nyata.

B. Tipologi dan Peran Relawan

Relawan tidak dapat diperlakukan sebagai kelompok yang seragam. Mereka memiliki perbedaan dalam tingkat komitmen, durasi keterlibatan, cara berkontribusi, serta alasan mengapa mereka terlibat dalam kegiatan sosial. Memahami jenis-jenis relawan sangat penting bagi organisasi nirlaba agar dapat merancang strategi rekrutmen, pengelolaan, dan penghargaan yang sesuai dengan karakter masing-masing relawan.

Relawan sekali waktu atau *spot volunteers* adalah individu yang terlibat hanya untuk satu kegiatan tertentu dan tidak berkelanjutan. Mereka biasanya berpartisipasi dalam aktivitas singkat seperti membantu acara penggalangan dana atau kegiatan sosial di akhir pekan. Jenis relawan ini cocok bagi orang-orang yang ingin berkontribusi tanpa komitmen jangka panjang, sehingga organisasi perlu menyiapkan tugas yang jelas, sederhana, dan langsung berdampak.

Relawan berkala atau *episodic volunteers* adalah mereka yang terlibat dari waktu ke waktu, tergantung pada kesempatan atau minat pribadi. Misalnya, seseorang yang rutin membantu setiap ada acara tahunan atau hanya aktif saat liburan. Relawan jenis ini membutuhkan komunikasi dan pengingat yang baik agar tetap merasa terhubung dengan organisasi meskipun keterlibatannya tidak rutin.

Relawan tetap atau *regular volunteers* merupakan kelompok dengan tingkat komitmen paling tinggi. Mereka terlibat secara rutin dan jangka panjang, misalnya setiap minggu atau setiap bulan. Karena kontribusinya berkelanjutan, relawan tetap memerlukan dukungan yang lebih serius, seperti pelatihan, pendampingan, serta pengakuan yang konsisten agar motivasi dan loyalitas mereka tetap terjaga.

Relawan marjinal atau *marginal volunteers* adalah individu yang terlibat bukan sepenuhnya atas kemauan pribadi, melainkan karena dorongan atau kewajiban tertentu, seperti tuntutan akademik, program magang, atau kewajiban sosial. Tantangan utama dalam mengelola relawan jenis ini adalah membangun keterlibatan emosional agar mereka tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga merasa memiliki dan peduli terhadap misi organisasi.

Relawan virtual atau *virtual volunteers* berkontribusi tanpa harus hadir secara fisik, melainkan melalui media digital. Mereka dapat membantu dalam desain grafis, pengelolaan

media sosial, penulisan konten, atau pekerjaan administratif daring. Untuk mengelola relawan virtual secara efektif, organisasi perlu memiliki sistem komunikasi digital yang jelas serta pembagian tugas yang terstruktur.

Relawan liburan atau *vacation volunteers* adalah individu yang mengikuti kegiatan sosial bersamaan dengan aktivitas wisata, sering kali dalam konteks program relawan jangka pendek atau internasional. Meskipun jenis relawan ini dapat membawa energi dan sumber daya tambahan, organisasi harus memastikan bahwa kegiatan tetap berorientasi pada misi sosial dan tidak bergeser menjadi sekadar aktivitas wisata.

Setiap jenis relawan memiliki karakteristik, motivasi, dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu, manajer relawan perlu menyesuaikan pendekatan pengelolaan, mulai dari rekrutmen hingga pemberian pengalaman kerja yang bermakna. Dengan memahami perbedaan ini, organisasi nirlaba dapat memaksimalkan kontribusi relawan sekaligus menjaga keberlanjutan dan dampak sosial dari program yang dijalankan.

C. Kerangka Motivasi Relawan

Individu yang memilih untuk menjadi relawan umumnya tidak bertindak secara acak, melainkan didorong oleh nilai, pengalaman, dan karakteristik tertentu. Memahami motivasi relawan menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi nirlaba karena hal ini membantu proses rekrutmen yang lebih tepat sasaran, penciptaan pengalaman relawan yang bermakna, serta upaya mempertahankan keterlibatan relawan dalam jangka panjang.

Salah satu karakteristik umum relawan adalah memiliki jaringan pertemanan yang luas dan beragam. Relawan cenderung terbiasa berinteraksi dengan berbagai kelompok sosial dan merasa nyaman bekerja dalam lingkungan yang heterogen. Kegiatan sukarela sering dipandang sebagai sarana untuk memperluas jejaring sosial, membangun solidaritas, serta memperkuat hubungan antarmanusia melalui kerja sama dan kepedulian sosial.

Relawan juga umumnya memiliki tingkat pendidikan yang relatif lebih tinggi. Pendidikan berperan dalam meningkatkan kesadaran sosial, pemahaman terhadap permasalahan masyarakat, serta kemampuan untuk melihat dampak jangka panjang dari

tindakan sosial. Dengan latar belakang ini, relawan sering terdorong oleh rasa tanggung jawab sosial dan keinginan untuk memberikan kontribusi nyata melalui pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Selain itu, motivasi relawan sering kali berkaitan dengan keyakinan agama atau nilai spiritual. Banyak ajaran keagamaan menekankan pentingnya menolong sesama, berbagi, dan berbuat baik. Bagi sebagian relawan, keterlibatan dalam kegiatan sosial bukan hanya tindakan kemanusiaan, tetapi juga merupakan bentuk pengamalan nilai moral dan spiritual dalam kehidupan sehari-hari.

Relawan juga cenderung aktif dalam berbagai kelompok sosial, seperti organisasi komunitas, klub hobi, atau perkumpulan profesional dan alumni. Keterlibatan dalam kelompok-kelompok ini menumbuhkan rasa kebersamaan dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar. Dari sinilah muncul dorongan untuk “memberi kembali” kepada masyarakat melalui aktivitas sukarela yang dianggap selaras dengan nilai kebersamaan tersebut.

Secara umum, relawan merupakan individu yang terbuka secara sosial, memiliki kesadaran dan pendidikan yang baik, digerakkan oleh nilai moral atau spiritual, serta aktif dalam kehidupan komunitas. Dengan memahami motivasi-motivasi ini, organisasi nirlaba dapat merancang program relawan yang lebih relevan, manusiawi, dan berdampak, sehingga relawan tidak hanya hadir, tetapi juga bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan.

Keputusan seseorang untuk menjadi relawan tidak pernah didorong oleh satu alasan tunggal. Setiap individu membawa latar belakang, pengalaman hidup, dan nilai pribadi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, motivasi relawan bersifat beragam dan sering kali saling melengkapi satu sama lain.

Salah satu motivasi utama relawan adalah ketertarikan terhadap misi organisasi. Banyak relawan merasa terinspirasi oleh tujuan sosial yang diperjuangkan organisasi, seperti menolong sesama, melestarikan lingkungan, atau meningkatkan akses pendidikan. Ketika misi organisasi selaras dengan nilai pribadi mereka, relawan merasa bahwa apa yang mereka lakukan memiliki makna yang lebih besar daripada sekadar aktivitas sukarela.

Selain misi organisasi, sebagian relawan terdorong oleh keinginan untuk memperjuangkan suatu isu atau perjuangan tertentu. Mereka ingin terlibat langsung dalam perubahan sosial yang mereka yakini penting, misalnya isu kesetaraan gender, keadilan sosial, kesehatan mental, atau hak asasi manusia. Bagi relawan tipe ini, kegiatan sukarela memberi mereka rasa menjadi bagian dari sebuah gerakan dan kontribusi nyata terhadap perubahan.

Motivasi lain yang cukup kuat adalah keinginan untuk membalas kebaikan yang pernah diterima. Ada relawan yang sebelumnya pernah mendapatkan bantuan dari organisasi sosial, baik dalam bentuk layanan kesehatan, pendidikan, maupun dukungan lainnya. Pengalaman tersebut menumbuhkan rasa syukur dan dorongan untuk “memberi kembali” kepada orang lain yang berada dalam situasi serupa.

Sebagian relawan juga digerakkan oleh altruisme, yaitu ketulusan untuk membantu orang lain tanpa mengharapkan imbalan. Mereka memperoleh kepuasan batin dari tindakan menolong dan merasa bahagia ketika dapat meringankan beban sesama. Motivasi ini seringkali bersifat internal dan tidak selalu terlihat secara kasat mata, tetapi sangat kuat dalam menjaga konsistensi keterlibatan relawan.

Di samping motivasi idealis, tidak dapat dipungkiri bahwa relawan juga bisa terdorong oleh manfaat pribadi yang diperoleh. Kegiatan sukarela dapat memberikan pengalaman kerja, meningkatkan keterampilan, memperluas jaringan sosial, serta menambah nilai bagi pengembangan karier atau pendidikan. Motivasi ini tetap sah dan tidak mengurangi nilai kontribusi relawan, selama kegiatan tersebut tetap selaras dengan tujuan sosial organisasi.

Relawan terdorong oleh kombinasi berbagai motivasi, mulai dari misi organisasi, perjuangan sosial, rasa syukur, ketulusan membantu, hingga manfaat pribadi. Dengan memahami keragaman motivasi ini, organisasi nirlaba dapat merancang program relawan yang lebih inklusif, relevan, dan berkelanjutan, sehingga relawan merasa dihargai dan tetap berkomitmen dalam jangka panjang.

D. Kekeliruan Manajerial dalam Memotivasi Relawan

Relawan memiliki karakteristik yang berbeda dengan karyawan berbayar. Mereka tidak terikat kontrak kerja dan tidak menerima kompensasi finansial, sehingga pendekatan manajerial yang terlalu menuntut justru berpotensi menurunkan motivasi dan komitmen mereka. Oleh karena itu, manajer perlu memahami batasan dalam memimpin dan mengelola relawan agar relawan tetap merasa dihargai dan nyaman berkontribusi.

Salah satu kesalahan yang sering dilakukan manajer adalah memberikan tekanan berlebihan kepada relawan. Tekanan berupa tuntutan kehadiran yang kaku, kritik keras atas ketidakhadiran, atau pemberian beban kerja yang berat tanpa mempertimbangkan kondisi pribadi relawan dapat membuat relawan merasa seolah-olah dipaksa. Situasi ini bertentangan dengan semangat kesukarelaan dan berisiko membuat relawan memilih untuk mundur.

Kesalahan berikutnya adalah menetapkan tenggat waktu yang terlalu ketat. Relawan umumnya memiliki prioritas lain di luar kegiatan sukarela, seperti pekerjaan utama, keluarga, atau pendidikan. Ketika manajer menetapkan deadline yang tidak realistis dan tidak fleksibel, relawan dapat merasa tertekan dan gagal memenuhi ekspektasi. Pendekatan yang lebih tepat adalah menyepakati target waktu secara bersama melalui komunikasi yang terbuka.

Manajer juga sebaiknya menghindari gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol. Pengawasan berlebihan, pengaturan setiap detail pekerjaan, serta minimnya ruang bagi inisiatif dapat membuat relawan merasa tidak dipercaya. Relawan justru membutuhkan otonomi agar tetap merasa antusias, dihargai, dan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi.

Untuk menjaga motivasi relawan, manajer sebaiknya tidak memberikan tekanan berlebihan, tidak memaksakan tenggat waktu yang kaku, dan tidak mengontrol secara berlebihan. Sebaliknya, manajer perlu membangun kepercayaan, memberikan dukungan, serta menyesuaikan ekspektasi dengan kapasitas relawan. Relawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal dan berkomitmen dalam jangka panjang.

E. Perancangan dan Implementasi Program Relawan

Program relawan merupakan elemen strategis dalam organisasi nirlaba karena berperan penting dalam memperluas kapasitas pelayanan dan meningkatkan keterlibatan masyarakat. Agar kontribusi relawan memberikan nilai tambah yang optimal, organisasi perlu merancang praktik pengelolaan relawan secara terencana dan profesional, terutama dalam menentukan jenis pekerjaan yang sesuai bagi relawan.

Pekerjaan yang ideal bagi relawan umumnya adalah tugas-tugas yang tidak memerlukan keterampilan teknis khusus dan dapat diselesaikan melalui pelatihan singkat. Selain itu, relawan juga dapat dilibatkan dalam pekerjaan yang membutuhkan keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh staf tetap, seperti desain grafis, teknologi informasi, komunikasi, atau pengelolaan media sosial. Dengan demikian, relawan berfungsi sebagai pelengkap kapasitas internal organisasi.

Relawan juga sangat efektif untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak akan terlaksana jika hanya mengandalkan staf tetap, baik karena keterbatasan anggaran, waktu, maupun prioritas organisasi. Pekerjaan yang tidak memiliki tenggat waktu ketat relatif lebih sesuai untuk relawan, mengingat keterlibatan mereka bersifat sukarela dan bergantung pada ketersediaan waktu individu.

Selain itu, pekerjaan yang dapat dilakukan di luar lokasi organisasi atau di luar jam kerja reguler memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi relawan. Relawan juga sangat cocok dilibatkan dalam pekerjaan yang membutuhkan perhatian personal dan interaksi sosial langsung, seperti pendampingan komunitas, kegiatan edukasi, atau layanan sosial berbasis hubungan interpersonal.

Pengalaman internasional, seperti yang ditunjukkan oleh jaringan *The Hands On Network*, memperlihatkan bahwa pengelolaan relawan secara terstruktur dan berbasis jejaring mampu meningkatkan dampak sosial organisasi nirlaba. Penempatan relawan yang sesuai dengan minat dan kompetensi individu tidak hanya mendukung pencapaian misi organisasi, tetapi juga memperkuat partisipasi masyarakat dan modal sosial.

F. Efektivitas Pengelolaan Program Relawan

Pengelolaan program relawan yang efektif memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana. Langkah awal yang penting adalah melakukan asesmen kebutuhan relawan, yaitu mengidentifikasi jenis pekerjaan, jumlah relawan, serta kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan prioritas program dan kapasitas organisasi.

Organisasi kemudian perlu menetapkan struktur program relawan yang jelas, termasuk pembagian peran, mekanisme koordinasi, serta hubungan kerja antara relawan dan staf tetap. Struktur yang jelas membantu meminimalkan tumpang tindih tugas dan meningkatkan efektivitas kerja. Berdasarkan struktur tersebut, organisasi harus menyusun deskripsi pekerjaan relawan secara spesifik agar relawan memahami tanggung jawab, batas kewenangan, dan ekspektasi kinerja.

Untuk menjamin konsistensi dan profesionalisme, organisasi nirlaba perlu mengembangkan kebijakan formal terkait relawan. Kebijakan ini mencakup hak dan kewajiban relawan, kode etik, serta prosedur kerja, sehingga menjadi landasan yang jelas dalam pengelolaan relawan. Selain itu, organisasi perlu menyediakan sumber daya yang memadai, seperti koordinator relawan, sistem administrasi, dan dukungan operasional.

Pengembangan kapasitas relawan juga menjadi aspek penting melalui orientasi dan pelatihan, agar relawan memahami nilai, misi, serta standar kerja organisasi. Organisasi perlu menetapkan tujuan yang jelas bagi keterlibatan relawan sehingga kontribusi mereka dapat dievaluasi secara objektif. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi relawan merupakan faktor kunci dalam menjaga motivasi dan loyalitas. Dalam jangka panjang, relawan yang menunjukkan komitmen dan kinerja tinggi bahkan dapat direkrut menjadi karyawan, sehingga organisasi memperoleh sumber daya manusia yang telah memahami budaya dan misi organisasi.

Pengelolaan program relawan yang profesional dan terstruktur tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi nirlaba, tetapi juga memperkuat keberlanjutan misi sosial melalui keterlibatan masyarakat yang bermakna dan berkelanjutan.

G. Manajemen Relawan sebagai Karier Profesional

Manajemen relawan telah berkembang menjadi bidang karier profesional yang memiliki spesialisasi tersendiri dalam sektor nirlaba dan organisasi sosial. Perkembangan ini didorong oleh meningkatnya kesadaran bahwa pengelolaan relawan tidak lagi dapat dipandang sebagai aktivitas administratif semata. Sebaliknya, manajemen relawan menuntut kompetensi strategis yang mencakup perencanaan program, koordinasi sumber daya manusia, pengembangan kapasitas relawan, serta evaluasi kinerja yang selaras dengan misi dan tujuan organisasi.

Sebagai bidang karier yang semakin mapan, manajemen relawan umumnya dijalankan oleh tenaga profesional berbayar yang memiliki tanggung jawab khusus dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program relawan secara sistematis. Para profesional ini berperan penting dalam memastikan bahwa keterlibatan relawan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi sekaligus menciptakan pengalaman yang bermakna bagi relawan itu sendiri. Untuk mendukung peran tersebut, tersedia berbagai program pelatihan yang dirancang untuk membekali praktisi dengan keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan yang relevan.

Selain pelatihan nonformal, pengembangan kompetensi dalam manajemen relawan juga didukung oleh pendidikan berbasis universitas serta kursus daring. Jalur pendidikan ini memungkinkan calon maupun praktisi manajemen relawan untuk memperoleh pengetahuan secara lebih mendalam dan fleksibel, serta mengikuti perkembangan praktik terbaik di tingkat global. Lebih lanjut, keberadaan sertifikasi profesional menjadi instrumen penting dalam standarisasi kompetensi, pengakuan keahlian, dan peningkatan kredibilitas praktisi, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Dengan karakteristik tersebut, manajemen relawan dapat dipahami sebagai bidang karier profesional yang menjembatani nilai-nilai sosial dengan praktik manajemen modern. Bidang ini tidak hanya berkontribusi pada efektivitas operasional organisasi nirlaba, tetapi juga berperan strategis dalam menjaga keberlanjutan misi sosial melalui pengelolaan relawan yang terencana, profesional, dan berorientasi pada dampak.

H. Masa Depan Kesukarelawanan (*The Future of Volunteerism*)

Perkembangan kesukarelawanan menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang signifikan dari pola tradisional menuju bentuk keterlibatan yang lebih fleksibel dan berorientasi pada individu. Kesukarelawanan tradisional (*old volunteering*) umumnya dibangun atas dasar hubungan personal dan jaringan sosial yang kuat, serta diperkuat oleh rasa keanggotaan dan loyalitas terhadap organisasi tertentu. Dalam pola ini, motivasi relawan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai altruisme dan orientasi pada kepentingan kolektif, sehingga keterlibatan relawan dipahami sebagai bentuk pengabdian jangka panjang kepada komunitas atau lembaga.

Sebaliknya, kesukarelawanan modern (*new volunteering*) mencerminkan perubahan preferensi dan ekspektasi individu terhadap aktivitas sosial. Relawan masa kini cenderung tidak terikat secara eksklusif pada satu organisasi, melainkan lebih selektif dan fleksibel dalam memilih kegiatan yang diikuti. Keputusan untuk terlibat didasarkan pada kesesuaian aktivitas dengan minat pribadi, nilai individu, serta manfaat yang dapat diperoleh dari pengalaman tersebut. Selain memberikan kontribusi sosial, relawan modern juga mengharapkan manfaat personal, seperti pengembangan keterampilan, perluasan jejaring sosial, peningkatan pengalaman profesional, maupun pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

Pergeseran ini menuntut organisasi nirlaba untuk menyesuaikan pendekatan dalam pengelolaan relawan dengan menyediakan pengalaman yang lebih bermakna, adaptif, dan bernilai timbal balik. Oleh karena itu, masa depan kesukarelawanan tidak lagi semata-mata bertumpu pada pengabdian altruistik, melainkan berkembang menjadi bentuk kolaborasi sosial yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

REFERENSI

- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Golensky, M., & Hager, M. A. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- O'Connell, B. (1994). *People power: Service, advocacy, empowerment*. Foundation Center.
- Springer, S. (Ed.). (2018). *The Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations*. Palgrave Macmillan.
- Worth, M. J. (2024). *Nonprofit management: Principles and practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Wymer, W. W., Jr., & Self, D. R. (1999). *Volunteerism marketing: New vistas for nonprofit and public sector management*. Routledge.



Manajemen Staf dan Volunteers Organisasi Nirlaba menghadirkan panduan komprehensif tentang bagaimana organisasi nirlaba dikelola secara profesional tanpa kehilangan ruh sosial dan nilai kemanusiaannya. Di tengah tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan finansial, organisasi nirlaba dituntut tidak hanya kuat dalam misi, tetapi juga unggul dalam manajemen.

Buku ini membahas secara sistematis landasan konseptual organisasi nirlaba, dinamika tata kelola, tantangan struktural, hingga pengelolaan sumber daya manusia dan relawan sebagai aset strategis. Pembaca diajak memahami evolusi manajemen nirlaba sebagai disiplin ilmu, teori-teori motivasi yang relevan, perspektif lintas generasi, serta praktik terbaik dalam merancang dan mengelola program relawan yang efektif dan berkelanjutan.

Lebih dari sekadar buku ajar, karya ini menjadi referensi praktis bagi pengelola organisasi, koordinator relawan, akademisi, dan pemerhati isu sosial yang ingin membangun organisasi nirlaba yang profesional, adaptif, dan berdampak nyata. Dengan pendekatan deskriptif-analitis yang integratif, buku ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi nirlaba tidak hanya diukur dari besarnya dana yang dihimpun, tetapi dari kualitas tata kelola, integritas nilai, serta dampak sosial yang dihasilkan bagi masyarakat.



PT Solusi Administrasi Hukum

Jl. Pedan Karangdowo, Klaten
publisher.sah.co.id
publisher@sah.co.id

