

# STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI NIRLABA TANOKER DALAM PERSPEKTIF MARK RENZI

Dewi Tri Lestari<sup>1\*</sup> Muhamad Rahman Bayumi<sup>2</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi

Tutor Manajemen Fakultas Ekonomi dan Dosen Pada Universitas Terbuka  
dan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

\*Koresponden: [042218889@ecampus.ut.ac.id](mailto:042218889@ecampus.ut.ac.id)

## ABSTRAK

*Kecamatan Ledokombo, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur menjadi salah satu wilayah marginal berikut dengan segala permasalahan dan potensinya. Banyak permasalahan sosial terjadi yang akar permasalahannya adalah kemiskinan. Dalam beberapa dekade terakhir, banyak penduduk Kecamatan Ledokombo yang bermigrasi ke luar kota atau bahkan ke luar negeri untuk mencari nafkah. Kondisi tersebut kemudian menimbulkan permasalahan baru, terutama anak-anak yang ditinggalkan oleh orang tuanya menjadi pekerja migran. Anak-anak yang masih dalam masa perkembangan ini merupakan sebuah potensi besar untuk menjadi motor pergerakan dalam menciptakan kehidupan yang lebih baik. Berangkat dari kondisi dan potensi tersebut, lahirlah organisasi Tanoker yang diinisiasi oleh anak-anak Ledokombo pada tahun 2009. Tanoker hadir untuk menemani anak-anak dengan memberi ruang-ruang dan waktu untuk membangun mimpi dengan membekali pengetahuan dan keterampilan yang bisa menjadi modal dan penguat diri bagi masa depan mereka. Selain anak-anak, Tanoker juga memberdayakan kalangan yang lebih luas mencakup remaja, ibu-ibu, bapak-bapak, hingga para lansia untuk membangun dan mencapai visi bersama yang tentunya membutuhkan berbagai sumber daya serta manajemen pengelolaan yang baik. Berdasarkan teori pengembangan kelembagaan Mark Renzi (1996), Tanoker sudah memiliki 5 modal utama sumber daya yang merupakan syarat agar bisa menjalankan sebuah organisasi. Adapun sumber daya yang dimaksud meliputi: visi-misi, sumber daya manajemen, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya eksternal/jaringan. Sumber daya-sumber daya tersebut dikelola oleh Tanoker yang tujuannya bukan untuk memperoleh keuntungan bagi pendiri atau pengelolanya melainkan organisasi nirlaba yang melakukan gerakan sosial untuk menjawab persoalan-persoalan di atas. Dalam perjalanannya selama kurang lebih 15 tahun, Tanoker sudah mengalami berbagai dinamika dan perkembangan yang penulis ukur menggunakan alat pengembangan kelembagaan Mark Renzi (1996), dan saat ini Tanoker sudah dalam tahap ekspansi/konsolidasi.*

**Keyword:** manajemen, sumber daya, nirlaba

## PENDAHULUAN

Kecamatan Ledokombo, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur menjadi salah satu wilayah tertinggal baik dari segi ekonomi maupun sumber daya manusianya. Banyak permasalahan sosial yang terjadi yang akar permasalahannya adalah kemiskinan. Selama beberapa dekade terakhir, cukup tingginya arus migrasi penduduk Ledokombo ke luar kota atau bahkan ke luar negeri untuk bekerja mencari nafkah, pada akhirnya melahirkan berbagai tantangan dan masalah baru. Terutama anak-anak yang ditinggalkan orang tuanya menjadi pekerja migran. Kekosongan peran orang tua dalam pengasuhan ini menimbulkan berbagai persoalan pada anak-anak, mulai dari putus sekolah, perkawinan anak, kekerasan terhadap anak, berbagai penyakit sosial, dll. Anak-anak yang masih dalam masa perkembangan ini merupakan sebuah potensi besar untuk menjadi motor pergerakan dalam menciptakan kehidupan yang lebih baik. Berangkat dari kondisi dan potensi tersebut, lahirlah organisasi Tanoker yang diinisiasi oleh anak-anak Ledokombo pada tahun 2009 dengan semboyan “*bersahabat, bergembira, belajar, dan berkarya*”. Anak-anak memberi nama Tanoker yang dalam bahasa Madura artinya kepompong. Seperti kepompong yang merubah ulat menjadi kupu-kupu, Tanoker menemani dan mendampingi anak-anak dengan memberi ruang-ruang dan waktu kepada mereka untuk membangun mimpi. Tanoker mengantarkan mereka dengan membekali pengetahuan dan keterampilan yang bisa menjadi modal dan penguat diri menuju masa depan yang lebih baik.

Tanoker yang awalnya hanya menjadi tempat untuk mendampingi anak-anak bermain dan belajar, setahap demi setahap semakin berkembang. Melalui permainan tradisional egrang, anak-anak terus mengembangkan kreativitasnya, membentuk grup, memadukan egrang dengan alat musik, gerakan, hingga menjadi sebuah tarian egrang dan perkusi. Melalui grup tari egrang dan perkusi ini, anak-anak banyak diundang tampil di berbagai acara mulai dari tingkat lokal, nasional, bahkan internasional. Nama Tanoker semakin dikenal oleh kalangan luas yang kemudian menarik banyak tamu untuk datang, baik tamu domestik maupun mancanegara. Tamu-tamu yang datang ingin mengenal Tanoker dan saling belajar (*peer education*). Tanoker juga memberdayakan kalangan yang lebih luas meliputi remaja, pemuda, ibu-ibu, bapak-bapak, hingga para lansia yang ikut bergerak dan memunculkan ide-ide baru, berpadu menjadi lumbung pengetahuan yang kemudian dikemas menjadi sebuah destinasi wisata edukasi. Hal tersebut menjadi salah satu pendekatan dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan sosial yang ada di Ledokombo disamping masih ada pendekatan-pendekatan yang lain.

Dibutuhkan berbagai sumber daya untuk dapat menggerakkan itu semua yang meliputi: sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya sosial, sumber daya eksternal atau jaringan (*networking*) serta manajemen pengelolaan yang baik. Sumber daya yang dikelola tersebut tidak ditujukan untuk memperoleh profit bagi pemilik atau pengelola organisasi melainkan untuk menjalankan organisasi nirlaba yang merupakan gerakan sosial untuk menjawab persoalan-persoalan di atas. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Nickels, et al. (2009:8) dalam (Mamesah, 2013), organisasi nirlaba merupakan organisasi yang tujuannya tidak untuk menciptakan laba pribadi bagi pemilik atau pengelolanya meskipun organisasi nirlaba seringkali berusaha mencapai keuntungan finansial, namun keuntungan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan sosial atau pendidikan dari organisasi dan bukannya untuk kepentingan pribadi.

Selama hampir 15 tahun sejak Tanoker berdiri, banyak perkembangan yang terjadi dan tentunya ada strategi yang dijalankan sehingga Tanoker mampu bertahan hingga sekarang. Dalam karya tulis ilmiah ini, penulis ingin membahas tentang bagaimana upaya Tanoker dengan pengelolaan sumber daya yang ada dapat mengatasi masalah sosial di Kecamatan Ledokombo, bagaimana strategi yang dijalankan agar organisasi terus berkembang serta sudah

sejauh mana perkembangan organisasi Tanoker saat ini yang dianalisis menggunakan alat ukur pengembangan kelembagaan yang dikembangkan oleh Mark Renzi (1996).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi Tanoker untuk refleksi serta dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi pengembangan organisasi ke depannya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di salah satu organisasi nirlaba yaitu Tanoker yang berada di Kecamatan Ledokombo, Kabupaten Jember, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali dan mengspolarasi lebih dalam mengenai strategi pengembangan organisasi Tanoker serta ingin melihat sudah sejauh mana perkembangannya yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang ada pada alat pengembangan kelembagaan Mark Renzi, "*An Integrated Toolkit for Institutional Development*" (jurnal Public Administration and Development, Vol 16, 469-483 (1996)). Mark Renzi mengembangkan alat pengembangan kelembagaan ini untuk membantu organisasi nirlaba dalam meningkatkan produktivitasnya, membangun tempat kerja yang efektif dan efisien, meningkatkan keberlanjutan organisasi, serta memperluas dampaknya di masyarakat (penerima manfaat). Tahapan pengimplementasian alat ini meliputi: pemetaan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan organisasi, membuat rencana-rencana prioritas dalam mempertahankan kekuatannya dan mengatasi kelemahannya melalui penyusunan strategi, serta mengukur kemajuan terhadap tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri. Dalam penggunaan alat ini sangat dianjurkan menerapkan proses partisipatif agar dampak yang diperoleh lebih luas.

Mark Renzi (1996) menjelaskan bahwa organisasi akan mengalami tahap-tahap perkembangan mulai dari tahap merintis, tahap berkembang, tahap konsolidasi, dan tahap keberlanjutan. Setiap tahap perkembangan organisasi tersebut diukur berdasarkan 5 modal utama yang dimiliki suatu organisasi, meliputi: (1) visi-misi, (2) sumber daya manajemen, (3) sumber daya manusia, (4) sumber daya keuangan, (5) sumber daya eksternal/jaringan.

Metode Pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik wawancara yang berupa paparan dari informan kunci, observasi dengan melakukan pengamatan langsung, serta studi kepustakaan yang dijadikan sebagai sumber rujukan. Selanjutnya data-data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis Miles & Huberman (1992) yang terdiri dari 3 alur kegiatan yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pendekatan di berbagai bidang dilakukan oleh Tanoker dalam upaya mengatasi permasalahan-permasalahan sosial yang ada di Ledokombo, mulai dari pendekatan budaya, ekonomi, pengasuhan gotong royong, hingga pendekatan di bidang politik. Tentunya dibutuhkan sumber daya-sumber daya serta manajemen yang baik untuk dapat mengelola dan menggerakkan itu semua. Seperti yang diutarakan oleh Mark Renzi (1996), dibutuhkan setidaknya 5 modal utama agar dapat menjalankan sebuah organisasi, yakni visi, sumber daya manajemen, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya eksternal/jaringan. Tanoker sudah memiliki 5 modal utama tersebut yang pengelolaannya akan dijabarkan secara lebih terperinci berikut ini:

## 1. Visi

Menurut Senge (2002:357), visi merupakan suatu gambaran tentang masa depan yang coba anda ciptakan, yang diuraikan dalam tata bahasa bentuk masa kini (*present tense*), seakan-akan itu sedang terjadi sekarang. Visi bersifat nampak dan langsung sehingga akan memberikan gambaran tentang bentuk dan masa depan organisasi yang membantu orang-orang untuk menetapkan sasaran dan mencapai visi tersebut. Senge (2002) juga menyebutkan bahwa visi merupakan sesuatu yang fleksibel yang dapat terus berkembang. Sama seperti Tanoker yang dalam perkembangannya terus bertransformasi menyesuaikan dengan kondisi yang ada disamping ada visi utama yang terus dijalankan. Adapaun visi utama Tanoker ialah “*mewujudkan Ledokombo menjadi tempat berbagi dan perjumpaan manusia dengan aneka latar belakang dengan berbasis nilai-nilai yang ramah anak, ramah perempuan, ramah budaya lokal dan ramah lingkungan*”.

Visi yang baik seharusnya dibangun bersama oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi. Hal tersebut bertujuan agar visi mampu menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan seluruh individu-individu yang ada di dalam organisasi karena ada rasa saling memiliki sehingga mereka akan memberikan kontribusi secara maksimal untuk mencapai visi. Tanoker sudah melakukan itu karena visi yang ditetapkan oleh Tanoker dibangun secara bersama-sama yang dirumuskan melalui forum-forum diskusi. Tanoker menyediakan ruang untuk curah pendapat dan menyampaikan aspirasi bagi seluruh anggota organisasi mulai dari pengawas, pembina, ketua, staff, mitra, anak-anak, hingga relawan. Mereka semua terlibat dalam merumuskan dan menetapkan visi bersama. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis, saat ini program maupun kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh Tanoker sudah sesuai dengan visinya. Adapun program dan kegiatan-kegiatan di Tanoker yang dimaksud antara lain:

- Mendorong pengasuhan gotong royong dengan melibatkan berbagai unsur, yakni pemerintah desa, tokoh agama, tokoh masyarakat, organisasi keagamaan, lembaga pendidikan, serta komunitas-komunitas yang ada di desa antara lain sekolah bok-ebok (sekolah para ibu), sekolah pak-bapak (sekolah para ayah), sekolah eyang (lansia), serta Tim Sistem Deteksi Dini Radikalisme dan Kekerasan (SITI). Upaya tersebut dilakukan dalam rangka mengatasi persoalan-persoalan anak, mencegah *lost generation*, pemenuhan dan perlindungan hak-hak anak serta meningkatkan kualitas hidup anak.
- Pemberdayaan dan penguatan anak dan orang muda melalui program Power to Youth yang dikembangkan di Kabupaten Jember dan Kabupaten Bondowoso, di 8 desa, di 2 kecamatan (4 desa di Kabupaten Jember dan 4 Desa di Kabupaten Bondowoso). Program ini dijalankan oleh Tanoker berkolaborasi dengan YGSI (Yayasan Gemilang Sehat Indonesia), pemerintah desa, BPD, tokoh agama, tokoh masyarakat, PKK, orang tua, tenaga kesehatan, karang taruna, organisasi orang muda di desa, dan stakeholder-stakeholder terkait. Anak-anak dan orang muda tersebut kemudian terhimpun dalam satu organisasi yang disebut Forum Anak Desa (FAD). Isu utama yang dijalankan dalam program Power to Youth ini ialah pencegahan perkawinan anak, pencegahan kehamilan remaja, pencegahan kekerasan berbasis gender dan seksual.
- Kegiatan wirausaha sosial (*social entrepreneurship*) yang dijalankan melalui divisi Kampung Belajar Tanoker dan divisi Tanoker Craft (Tanocraft). Divisi Kampung Belajar dibentuk untuk mengelola tamu-tamu yang berkunjung ke Tanoker melalui paket wisata. Sejak nama Tanoker mulai terkenal, Tanoker menjadi tempat perjumpaan banyak orang dari berbagai kalangan dengan berbagai latar belakang sosial, budaya, etnis, ras, dan agama. Mereka ingin mengenal, saling belajar dan berbagi pengetahuan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, outbound,

mengunjungi 7 destinasi wisata damai, dll. Kampung Belajar Tanoker juga memberdayakan kelompok-kelompok kuliner dan homestay di Kecamatan Ledokombo.

Tanocraft bersama para perajin dan pegiat kuliner di Kecamatan Ledokombo memberdayakan kelompok ibu-ibu untuk membuat berbagai produk kerajinan seperti baju, tas, dompet, manik-manik, mainan tradisional, produk makanan ringan, minuman siap seduh, dll. Profit dari kegiatan wirausaha sosial ini diharapkan dapat menghidupi organisasi Tanoker ke depannya meskipun saat ini kontribusi yang diberikan masih kecil dikarenakan masih dalam tahap merintis. Terlebih pasca pandemi Covid-19, manajer Tanocraft mengungkapkan bahwa pendapatan Tanocraft menurun drastis dan saat ini masih bertahap untuk bisa membaik lagi. Sejak pandemi Covid-19 hingga saat ini Tanocraft masih belum bisa berkontribusi dalam hal pendanaan untuk mendukung kegiatan Tanoker. Manajer Tanocraft berharap, penjualan Tanocraft akan segera membaik dan memperoleh profit yang lebih besar sehingga bisa ikut mendukung kegiatan-kegiatan Tanoker.

## 2. Sumber Daya Manajemen

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry & Rue, 2021). Sedangkan menurut Rohman (2017:10), manajemen merupakan suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Henry Fayol berpendapat, ada 14 prinsip umum manajemen, yaitu: 1) pembagian kerja, 2) wewenang dan tanggung jawab, 3) disiplin, 4) kesatuan perintah, 5) kesatuan pengarahan, 6) subordinasi, 7) penggajian pegawai, 8) pemusatan, 9) hirarki/rangkaian perintah, 10) ketertiban, 11) keadilan dan kejujuran, 12) stabilitas masa jabatan dalam kepegawaian, 13) Prakarsa, 14) semangat kesatuan semangat korp (Rohman, 2017).

Dalam pengelolannya, Tanoker sudah menerapkan prinsip-prinsip umum manajemen seperti yang disebutkan di atas, yang penjelasannya akan dijabarkan sebagai berikut:

### a. Pembagian Divisi (*Division of Work*)

Pembagian divisi bertujuan untuk membangun pengalaman dan mengasah kemampuan secara terus menerus sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi lebih produktif. Pembagian kerja dilakukan secara objektif-rasional dan bukannya subyektif-emosional, seperti prinsip "*the right man in the right place*" yang artinya orang yang tepat berada di tempat yang tepat pula sehingga akan terwujud kestabilan dan efisiensi kerja. Dengan adanya pembagian kerja, akan memudahkan bagi organisasi untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang ada berdasarkan kelebihan dan kekurangannya untuk dapat mencapai target atau tujuan yang diharapkan. Di Tanoker sudah dilakukan pembagian kerja berdasarkan divisi-divisi, antara lain; divisi keuangan, divisi kesekretariatan, divisi pendampingan anak, divisi advokasi dan penguatan komunitas, divisi media dan taman bacaan masyarakat (TBM), serta divisi kewirausahaan sosial yang didalamnya terdiri dari Tanocraft dan Kampung Belajar Tanoker. Seperti yang disampaikan oleh ketua Tanoker, dalam menjalankan peran kepemimpinannya, ketua Tanoker melihat bakat dan minat setiap individu yang ada untuk mengembangkan kemajuan organisasi bersama-sama.

### b. Wewenang dan Tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)

Di dalam lingkaran manajemen, wewenang dan tanggungjawab adalah dua hal yang saling berkaitan agar bisa menjalankan roda kerjasama. Antara wewenang dan tanggung jawab

harus berimbang karena wewenang yang diberikan juga harus diikuti dengan pertanggungjawaban. Semakin besar wewenang yang dimiliki, maka semakin besar pula tanggung jawab yang harus diemban. Di Tanoker sudah ada hirarki yang dijalankan sebagaimana dijabarkan dalam struktur organisasi, mulai dari pengawas, pembina, ketua, staff/anggota. Sebagai contoh dalam pengimplementasiannya, ketua Tanoker menegakkan aturan-aturan sesuai dengan proses-proses yang prosedural dan konstitusional dan sifatnya konsultatif. Penegakan aturan didasarkan pada nilai-nilai yang sudah disepakati bersama yakni, keadilan, kesetaraan, solidaritas dan tidak menyalahi visi organisasi. Musyawarah dan komunikasi secara intensif dilakukan bersama badan pelaksana, pemerhati, jaringan, dan kolega untuk meminta nasehat dan saran-saran yang dianggap relevan.

c. Disiplin (*Dicipline*)

Disiplin berkaitan erat dengan wewenang. Misalnya, seorang manajer tidak akan bisa menjalankan perannya apabila tidak memiliki prinsip kedisiplinan. Manajer harus menanamkan prinsip kedisiplinan dalam dirinya agar mampu memberikan teladan kepada anggotanya. Seseorang akan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal jika berpegang pada prinsip kedisiplinan. Rohman (2017:33) menyebutkan, disiplin dalam prinsip manajemen melingkupi: kesungguhan hati, kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tatakrma antara organisasi tersebut dengan anggotanya. Di Tanoker sudah menerapkan prinsip-prinsip kedisiplinan ini baik ketua, manajer, maupun anggotanya.

d. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Kesatuan perintah dalam lingkaran suatu manajemen harus diberikan oleh seorang manajer yang di atasnya. Hal tersebut bertujuan agar pekerjaan yang dijalankan oleh anggotanya sudah sesuai dengan wewenang yang dimiliki dan tahu kepada siapa harus mempertanggung jawabkan pekerjaan tersebut. Di Tanoker sudah menerapkan prinsip ini. Salah satu contohnya: manajer divisi program Power to Youth memberikan perintah atau komando kepada anggota-anggota di bawahnya untuk menjalankan pekerjaan sesuai wewenang dan tanggungjawabnya.

e. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Kesatuan pengarahan menjadi salah satu prinsip dalam manajemen. Prinsip ini berpandangan bahwa setiap komunitas pekerjaan yang mempunyai tujuan yang sama harus dipimpin oleh seorang manajer saja. Harus dibedakan antara kesatuan pengarahan dengan kesatuan perintah karena ada perbedaan dari segi fungsinya. Kesatuan pengarahan berkaitan erat dengan struktur organisasi, sedang kesatuan perintah berkaitan dengan fungsi personalia dalam suatu organisasi. Anggota dalam lingkaran suatu manajemen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, harus diarahkan pada target/sasarannya. Tanoker sudah menjalankan prinsip ini yang mana setiap manajer hanya melakukan pengarahan kepada anggota satu divisi yang sama. Contoh: manajer Tanocraft hanya melakukan pengarahan pada divisi tanocraft saja. Manajer program, hanya melakukan pengarahan pada divisi program saja.

f. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

Prinsip ini menekankan tentang bagaimana kepentingan seseorang yang ada di dalam lingkaran manajemen bergantung pada keberhasilan kepentingan umum (organisasi). Kesadaran tersebut akan membawa anggota organisasi untuk bekerja sesuai tanggungjawabnya dengan perasaan nyaman. Yang ditekankan dalam prinsip ini, bahwa kepentingan umum (organisasi) merupakan tujuan bersama yang harus dapat mengatasi kepentingan-kepentingan personel. Apabila mengalami hambatan dan gangguan pada subordinasi ini, manajer harus mampu menyelaraskan dan mendamaikannya.

g. Penggajian Pegawai (*Remunerasi*)

Penggajian pegawai harus didasarkan pada prinsip keadilan. Sehingga dengan gaji yang sesuai harapan akan merangsang para anggota dalam lingkaran suatu manajemen akan bekerja lebih maksimal dan disiplin untuk mencapai tujuan organisasi.

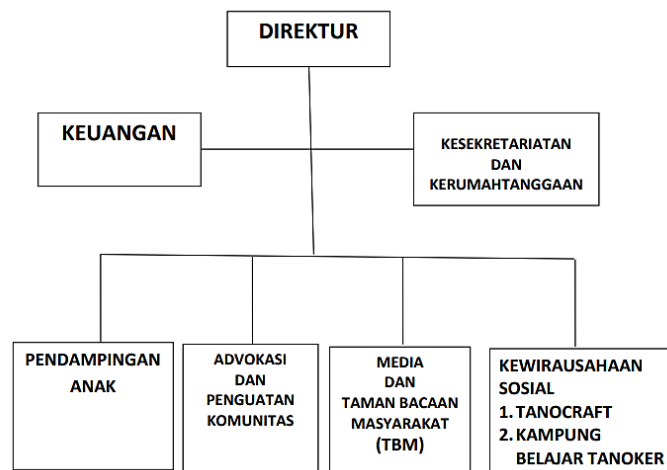
h. Pemusatan (*Centralization*)

Pemusatan wewenang dalam manajemen berfungsi untuk memperjelas wewenang dan tanggung jawab sehingga menghindari tindakan kesewenang-wenangan yang dilakukan oleh manajer puncak.

i. Hirarki/Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)

Hirarki/rangkaian perintah diperlukan untuk kesatuan arah perintah yang kemudian membentuk sebuah alur perintah yang mengacu pada tingkatan struktur organisasi. Adanya hirarki/rangkaian perintah akan memperjelas tugas dan tanggungjawab setiap anggota dalam organisasi, kepada siapa harus bertanggungjawab, dan dari siapa mendapat perintah. Di Tanoker sudah ada struktur organisasi yang alur koordinasinya serta garis komandonya sudah jelas.

**Gambar 1: Struktur Organisasi Tanoker**



*Sumber: Arsip Organisasi Tanoker (2020)*

j. Ketertiban (*Order*)

Prinsip ketertiban menjadi salah satu hal yang mutlak diterapkan dalam setiap organisasi agar seluruh elemen dalam lingkaran suatu manajemen mempunyai disiplin yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di Tanoker sudah menerapkan prinsip ini baik yang diataur secara tertulis maupun tidak.

k. Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)

Prinsip keadilan dan kejujuran berkaitan dengan moral setiap individu yang ada di dalam lingkaran manajemen dan tidak dapat terpisahkan. Melalui keadilan dan kejujuran akan tercipta ketaatan dan kesetiaan semua elemen pada suatu organisasi dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Prinsip keadilan dan kejujuran sudah diterapkan di Tanoker yang senantiasa ditanamkan pada semua yang terlibat di dalam lingkaran manajemen organisasi.

l. Stabilitas Masa Jabatan dan Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personel*)

Sumber daya manusia yang memadai menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Stabilitas jabatan dalam kepegawaian merupakan salah satu upaya untuk menghindari pergantian sumber daya manusia yang terlalu cepat yang mengakibatkan terganggunya pekerjaan yang sedang dijalankan. Stabilitas jabatan dapat tercipta ketika sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi mendapat stimulus seperti keamanan pekerjaan serta jenjang karir yang jelas dan pasti. Hal seperti ini tidak bisa dihindari karena tidak dipungkiri bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang mempunyai keinginan-

keinginan, perasaan dan pikiran. Apabila itu semua tidak terpenuhi maka kemungkinan besar akan menimbulkan perasaan tertekan, pikiran kacau yang menyebabkan pekerjaannya tidak berjalan secara maksimal. Pergantian staf di Tanoker masih cukup sering terjadi. Masih belum terbangun komitmen jangka panjang pada staf Tanoker. Seringkali Tanoker hanya menjadi tempat transisi atau batu loncatan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Tanoker masih belum berhasil membangun rasa kepemilikan bersama untuk membangun masa depan Tanoker yang berkelanjutan.

m. **Prakarsa (*Inisiative*)**

Prakarsa menjadi salah satu prinsip yang harus ada dalam diri manajer/pimpinan untuk mewujudkan sesuatu yang memiliki nilai guna dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Prakarsa yang muncul dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa factor yang diolah menggunakan kekuatan daya pikirnya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

n. **Semangat Kesatuan Semangat Korp (*Esprit de Corp*)**

Adanya rasa kesatuan senasib sepenanggungan dalam lingkaran suatu manajemen akan melahirkan kerjasama yang baik. Rasa kesatuan akan tumbuh jika setiap anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa dirinya membutuhkan anggota lainnya ataupun sebaliknya. Manajer dapat dikatakan memiliki kemampuan manajerial (kepemimpinan) yang baik apabila mampu menumbuhkembangkan semangat rasa kesatuan pada setiap anggotanya. Anggota yang memiliki kesadaran tersebut akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa unsur paksaan.

### **3. Sumber Daya Manusia**

Menurut Werther dan Davis, Sumber daya manusia merupakan pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber kekuatan yang berasal dari manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi (Sutrisno, 2012:4 dalam Ajabar 2020). Sumber daya manusia menjadi hal yang penting diperhatikan dan dikelola dengan baik agar visi-misi organisasi dapat tercapai. Dalam merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia diperlukan alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia. Menurut Gary Dessler, manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Widyaningrum & Endang Siswati, 2017). Setidaknya ada 4 fungsi besar manajemen sumber daya manusia, yakni pembentukan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan.

Widyaningrum & Endang Siswati (2017) mengelompokkan beberapa kegiatan utama dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan fungsinya, antara lain:

a. **Perencanaan**

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja perlu dilakukan untuk menentukan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi.

b. **Pengorganisasian**

Pengorganisasian bertujuan untuk mengorganisir semua tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang ada pada analisis dan deskripsi pekerjaan.

c. **Pengarahan**

Pengarahan bertujuan untuk mengarahkan tenaga kerja agar mampu bekerja dengan baik dan sesuai yang diharapkan organisasi.

d. **Pengendalian**



- Pengendalian penting diterapkan agar seluruh tenaga kerja yang ada dapat mentaati semua peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- e. Pengadaan  
Pengadaan meliputi kegiatan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai yang dibutuhkan dan kemampuan organisasi.
  - f. Pengkompensasian  
Pengompensasian dilakukan sebagai bentuk balas jasa baik langsung maupun tidak langsung kepada pekerja.
  - g. Pengembangan  
Pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pekerja
  - h. Pengintegrasian  
Pengintegrasian dimaksudkan untuk menyatukan keinginan dan kebutuhan pekerja agar tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.
  - i. Pemeliharaan  
Pemeliharaan dilakukan agar pekerja dapat bekerja sesuai kebutuhan organisasi, perlu dilakukan pemeliharaan dan peningkatan mental dan loyalitas pekerja.
  - j. Pendisiplinan  
Pendisiplinan dilakukan agar pekerja dapat mematuhi peraturan-peraturan dan norma-norma organisasi.
  - k. Pemberhentian  
Pemutusan hubungan kerja dilakukan baik karena keinginan organisasi maupun keinginan pekerja itu sendiri dengan beragam alasan seperti, berakhirnya kontrak kerja, memasuki masa pensiun, dll.

Tujuan manajemen sumber daya manusia cukup sulit dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan masing-masing organisasi. Menurut Schuler et al, ada tiga tujuan utama manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yakni, memperbaiki tingkat produktifitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal (Marnis & Priyono, 2008:9).

Pengelolaan sumber daya manusia di organisasi Tanoker sudah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen, baik dari segi fungsi maupun tujuannya. Tanoker dijalankan secara gotong royong melibatkan semua elemen yang ada di dalam organisasi mulai dari pengawas, pembina, ketua, staf, hingga relawan berdasarkan nilai-nilai kekeluargaan berbasis musyawarah. Tim yang dibentuk diperkuat dengan berbagai strategi. Dalam strategi membangun tim yang baik, Tanoker melihat bakat dan minat setiap individu yang ada untuk selanjutnya dikembangkan agar kapasitasnya semakin bertambah. Peningkatan kapasitas dilakukan dengan berbagai cara mulai dari pelatihan, pendidikan, pengembangan praktik-praktik baik, dll. Organisasi Tanoker senantiasa mendorong semua anggotanya untuk menjadi manusia pembelajar. Tujuannya bukan hanya sebagai bekal diri menjadi lebih baik secara individu, tetapi juga dapat memberikan kontribusi untuk masyarakat di lingkungannya.

Tanoker membuat peraturan-peraturan serta menegakkannya melalui proses-proses yang prosedural, konstitusional, dan sifatnya konsultatif yang didasarkan pada nilai-nilai kesetaraan dan solidaritas. Ada unit-unit yang berperan dalam mengelola sumber daya manusia yang disebut divisi/departemen. Di Tanoker sudah dibentuk unit-unit kerja atau divisi, yang meliputi: divisi keuangan, divisi kesekretariatan, divisi pendampingan anak, divisi advokasi dan penguatan komunitas, divisi media dan taman bacaan masyarakat, serta divisi kewirausahaan sosial yang didalamnya terdiri dari Tanocraft dan Kampung Belajar Tanoker. Unit-unit kerja tersebut dijabarkan dalam sebuah struktur organisasi yang disertai alur koordinasi dan komando yang jelas sebagaimana yang telah dipaparkan di atas.

#### **4. Sumber Daya Keuangan**

Sumber daya keuangan merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek keuangan organisasi yang meliputi uang, investasi, hutang, piutang, asset dan liabilitas (Jatomiko, 2017) dalam (Rustan dkk, 2023). Sumber daya keuangan menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi agar dapat menjalankan semua aktivitas operasinya. Dalam memperoleh sumber daya keuangan, suatu organisasi dapat melakukan berbagai macam cara sesuai dengan kapabilitasnya. Ada perbedaan karakteristik antara organisasi nirlaba dan organisasi bisnis dalam hal memperoleh sumber daya keuangan. Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 45 tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba, sebagian besar pendanaan yang diperoleh organisasi nirlaba bersumber dari donor. Adanya karakteristik khusus tersebut menimbulkan perbedaan jenis transaksi, siklus operasi, pola pengelolaan keuangan, perlakuan akuntansi dan pelaporan. Oleh karena itu, perlu ada tata kelola pada sumber daya keuangan tersebut agar program atau kegiatan yang dijalankan memiliki dampak yang luas pada masyarakat (penerima manfaat) serta untuk pertanggungjawaban pada donor.

Sumber daya keuangan organisasi nirlaba Tanoker sebagian besar diperoleh dari donor atau lembaga dana baik dari lembaga pemerintah maupun lembaga non pemerintah yang berasal dari dalam dan luar negeri. Selain Tanoker sudah memiliki wirausaha sosial di bidang kerajinan dan wisata edukasi yang dijalankan melalui Tanocraft dan Kampung Belajar Tanoker. Meskipun saat ini wirausaha sosial yang ada belum mampu mensupport pendanaan untuk seluruh kegiatan Tanoker, namun sudah ada kontribusi kurang lebih sebesar 10-20% dari pendapatannya. Pengelolaan keuangan organisasi Tanoker dilakukan secara terpisah, yakni pengelolaan keuangan lembaga itu sendiri dan pengelolaan keuangan program. Untuk pengelolaan keuangan program, ada siklus operasi yang dijalankan oleh Tanoker dimulai dengan penerimaan dana dari donor kemudian dilanjutkan pelaksanaan program/kegiatan. Pola pengelolaan keuangannya mengikuti prosedur dari donor yang biasanya ada pemberian dan pertanggungjawaban uang muka sebagai prosedur keuangan utama dalam setiap program/kegiatan. Sedangkan perlakuan akuntansinya dilakukan dengan membukukan pendapatan pada saat dana sudah diterima dan sebesar jumlah penerimaan dana tersebut melalui metode pencatatan berbasis kas yang dimodifikasi (*cash basis modified*). Untuk pelaporan aktivitas keuangan program biasanya dilakukan dengan mengikuti prosedur dari donor disesuaikan dengan template laporan keuangan yang ada. Selain itu, beberapa mitra donor juga akan melakukan audit keuangan yang dilaksanakan di setiap akhir program dengan melibatkan auditor internal ataupun eksternal.

#### **5. Sumber Daya Jaringan**

Keberhasilan Tanoker dalam mengembangkan organisasinya, tidak terlepas dari kemampuannya dalam melakukan proses-proses kolaborasi membangun kerjasama multipihak. Pada dasarnya, kolaborasi menjadi sebuah jembatan untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya pada organisasi. Menurut Wondolleck dan Yaffee (2000:18-19) dalam Suporahardjo (2005) ada 4 kegunaan dari proses pendekatan kolaborasi, antara lain: 1) membangun pemahaman dengan meningkatkan pertukaran informasi dan gagasan antara lembaga pemerintah, organisasi dan publik serta memberikan mekanisme untuk menyelesaikan ketidakpastian; 2) menyediakan mekanisme pengambilan keputusan yang efektif dengan proses yang berfokus pada permasalahan bersama dan menciptakan dukungan keputusan; 3) menciptakan alat untuk melakukan pekerjaan dengan baik dalam mengoordinasikan kegiatan lintas batas, meningkatkan manajemen bersama, dan memobilisasi sumber daya yang diperluas; 4) mengembangkan kapasitas lembaga, organisasi, dan komunitas publik dalam menghadapi tantangan masa depan. Kolaborasi merupakan salah satu bagian dari kemitraan

yang menempatkan prinsip manfaat bersama sebagai elemen penting. Jadi kolaborasi yang sukses dibangun berdasarkan pandangan yang sama mengenai tujuan dan kepentingan yang ingin dicapai (visi bersama).

Organisasi Tanoker menerapkan prinsip kerja-kerja kolaboratif dengan membangun, mengelola, dan merawat sumber daya jaringan yang ada meliputi: mitra, pemerintah, *civil society organization*, akademisi, media, dan stakeholder terkait mulai dari tingkat lokal, nasional, dan internasional. Tanoker selalu berupaya mengembangkan jaringan sesuai dengan isu-isu sosial yang sedang berkembang.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba Tanoker sudah memiliki 5 modal utama sumber daya untuk menjalankan organisasinya dan sumber daya tersebut telah dikelola dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa organisasi Tanoker saat ini berada dalam tahap ekspansi/konsolidasi berdasarkan hasil analisis menggunakan alat pengembangan kelembagaan Mark Renzi (1996). Dari segi gaya kepemimpinan, tahap ekspansi/konsolidasi ditandai dengan adanya visi yang semakin berkembang dan penetapan visi bukan hanya berasal dari pimpinan saja melainkan bersifat partisipatif melibatkan seluruh unsur yang ada di dalam organisasi. Selain itu, semua staf/anggota organisasi juga semakin memberikan dorongan penting bagi perkembangan organisasi. Sedangkan dari segi sistem manajemen, organisasi dikatakan berada pada tahap ekspansi/konsolidasi jika peraturan yang ada sudah masuk ke dalam sistem namun ada batasan yang tidak dilaksanakan sepenuhnya. Masih ada kesenjangan yang cukup signifikan serta sudah ada pedoman administrasi meskipun belum mutakhir.

Sebagaimana yang terjadi di organisasi Tanoker, perumusan visi bersama bersifat partisipatif yang melibatkan seluruh unsur organisasi mulai dari pengawas, pembina, ketua, anggota, anak-anak, mitra, hingga relawan melalui forum-forum diskusi. Kendali kepemimpinan organisasi Tanoker bukan hanya berasal dari ketua saja. Ketua Tanoker dalam perannya sebagai pemimpin organisasi mengatakan bahwa setiap pengambilan keputusan biasanya meminta pertimbangan para pihak, seperti badan pelaksana, pemerhati, jaringan, dan kolega melalui musyawarah dan meminta nasehat. Di samping itu, Tanoker terbuka untuk menerima ide-ide baru serta masukan-masukan yang penting untuk pengembangan organisasi ke depannya. Sistem manajemen di organisasi Tanoker sudah cukup baik. Sudah ada standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan meskipun masih sedikit yang diformalkan. Dengan kata lain, organisasi Tanoker sudah membuat prosedur kerja namun prosedur tersebut sekedar dijalankan dan secara formal belum menjadi dasar dalam menjalankan setiap kegiatan organisasinya. Di organisasi Tanoker sudah ada pedoman administrasi yang diterapkan meskipun belum mutakhir namun masih relevan. Pada tahun 2015, Tanoker sudah membuat peraturan-peraturan terkait administrasi yang dijalankan hingga saat ini namun belum diperbaharui. Aturan-aturan administrasi biasanya lebih pada menyesuaikan dengan aturan dari donor yang mendanai program atau kegiatan dengan beberapa penyesuaian peraturan administrasi yang ada di Tanoker.

Dari segi sumber daya keuangan, dalam 5 tahun terakhir pendanaan untuk seluruh program dan kegiatan di Tanoker cenderung lancar. Sebagian besar, sumber-sumber pendanaan berasal dari donor dan ada kontribusi dari wirausaha sosial Tanoker namun persentasinya masih kecil yakni sekitar 20-10 persen dari total pendapatannya. Pengelolaan sumber daya keuangan di Tanoker sudah cukup baik. Yang mana pengelolaan keuangannya terpisah menjadi 2 bagian, yakni keuangan program dan keuangan lembaga. Sudah ada sistem dan prosedur yang

dijalankan mengikuti prosedur dari donor dengan beberapa penyesuaian dengan sistem pengelolaan keuangan yang ada di Tanoker.

Dari segi sumber daya jaringan, Tanoker menerapkan prinsip kerja kolaboratif. Sejauh ini, pengeolaan jaringan di Tanoker sudah cukup baik. Sudah ada sistem yang dijalankan dalam hal mengelola dan merawat jaringan. Sumber daya jaringan di Tanoker menjadi salah satu kekuatan dan berdampak cukup signifikan terhadap perkembangan organisasi. Dari berjejaring inilah Tanoker mempunyai banyak relasi untuk mendukung tercapainya visi bersama.

Mark Renzi (1996) menyebutkan bahwa, suatu organisasi dikatakan berada pada tahap keberlanjutan apabila: *pertama*, semua anggota dewan berkontribusi terhadap kepemimpinan dan pengembangan organisasi, yang artinya organisasi dapat bertahan meskipun tanpa adanya ketua atau direktur; *kedua*, adanya peraturan menyeluruh yang masuk ke dalam sistem dan terpelihara dengan baik. Atau dengan kata lain, peraturan yang ada sudah komprehensif, sistematis dan dapat diakses; *ketiga*, adanya peraturan administratif yang selalu diperbaharui sesuai dengan kebutuhan dan menjadi penentu atau dasar dalam pembuatan prosedur kerja.

Saat ini organisasi Tanoker belum berada pada tahap keberlanjutan. Ada beberapa hal penting yang perlu dipertimbangkan jika Tanoker ingin menjadi organisasi yang berkelanjutan. *Pertama*, Tanoker saat ini masih bergantung pada sumber pendanaan eksternal (donor). Tanoker akan mandiri secara keuangan apabila wirausaha sosial yang ada semakin berkembang dan profit yang dihasilkan cukup untuk menghidupi organisasi. *Kedua*, peran ketua/direktur di Tanoker masih cukup vital dalam keberlangsungan organisasi. Staf/anggota organisasi masih belum memiliki rasa kepemilikan bersama terhadap Tanoker. Di dalam diri staf/anggota masih belum terbangun nilai untuk mengembangkan Tanoker di masa depan. Pergantian staf/anggota organisasi di Tanoker masih cukup sering terjadi. Sebagian besar staf/anggota menganggap organisasi Tanoker hanya sebagai batu loncatan sebelum mengembangkan karir di tempat lain. *Ketiga*, Tanoker yang “*ruh*” nya adalah anak-anak, mengalami tantangan dalam hal pengkaderan melahirkan *champion-champion* baru untuk melestarikan permainan tradisional egrang. Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan teknologi yang semakin pesat, melahirkan kebiasaan dan budaya-budaya baru di masyarakat tak terkecuali pada anak-anak yang saat ini lebih memilih bermain *gadget* daripada permainan tradisional. Disamping masih ada faktor lain seperti padatnya kegiatan belajar anak-anak di lembaga pendidikan formal. Berdasarkan situasi dan kondisi itu, Tanoker sudah mengembangkan strategi baru beradaptasi dengan tuntutan ada. Salah satunya bekerjasama dengan lembaga pendidikan formal untuk menjadikan permainan tradisional egrang sebagai salah satu ekstrakurikuler di sekolah. Kendati demikian, tentunya masih dibutuhkan sumber daya dan strategi baru agar gerakan yang dilakukan semakin masif dan memiliki dampak jangka panjang. *Keempat*, sistem manajemen perlu dibenahi yang tentunya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi Tanoker saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Renzi, M. (1996). An Integrated Toolkit for Institutional Development. *Jurnal Public Administration and Development*, Vol 16, 469-483.

Senge, Peter M. (2002). *Disiplin Kelima (Strategi dan Alat-alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran)*. (Hari Suminto, Terjemahan). Batam: Batam Centre

Terry, George R. dan Leslie W. Rue. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. Tersedia dari Ipusnas

Widyaningrum, Mahmudah Enny dan Endang Siswati. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.

Prasetio, Arif Partono, Fetty Poerwita Sary, dan Rolyana Ferinia. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Bandung: Tel-U Press.

Priyono, dan Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatma Publisher.

Supiyanto, Yudi., dkk. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Mataram: Sanabil.

Suporahardjo, dan Mokhsen@Assagaf. (2005). *Manajemen kolaborasi: memahami pluralisme membangun konsensus*. Bogor: Pustaka Latin.

Tanoker.org. 01 Agustus 2019. Transformasi Visi Tanoker. Diakses pada 08 Juni 2024, dari <https://tanoker.org/transformasi-visi-tanoker/>

Tanoker.org. 14 Oktober 2018. Metamorfosis Tanoker Pada Tahun Kedelapan. Diakses pada 08 Juni 2024, dari <https://tanoker.org/metamorfosis-tanoker-pada-tahun-kedelapan/>

Rohman, Abd. (2017). *Dasar-dasar Manajemen*. Malang: Inteligensia Media. Tersedia dari <http://repository.unitri.ac.id/1353/1/Dasar-Dasar%20Manajemen%20-%20Abd%20Rohman%202017.pdf>

Kumara, Eko. "Tanpa Tahun". Akuntabilitas Keuangan. *Akuntabilitas Keuangan: Pengendalian Internal dan Pengelolaan Keuangan Organisasi Nirlaba*, 17. <https://konsillsm.or.id/wp-content/uploads/2015/02/Jurnal-02-Akuntabilitas-Art2-Eko-Kumara.pdf>. Diakses 17 Juni 2024.