

Pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus di Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) Kantor Cabang Surabaya)

Reina Iranti Nur Fadlilah^{1*}, Widodo²

¹Pendidikan Luar Sekolah, ²Universitas Negeri Surabaya

*Corresponding author, e-mail: reina.21056@mhs.unesa.ac.id

Received 2025

Revised 2025

Accepted 2025

Published Online 2025

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam upaya pemberdayaan masyarakat, dengan studi kasus pada Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Surabaya. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian mencakup staf YKYU dan komunitas yang terlibat dalam program pemberdayaan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui empat kriteria, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga menggunakan model POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluating). Tahap perencanaan terdiri atas: (1) perencanaan strategis melalui penyusunan rencana strategis oleh tim kecil dengan mempertimbangkan visi, misi, dan kebijakan lembaga; (2) perencanaan operasional berdasarkan hasil assessment dan kunjungan ke komunitas; serta (3) perencanaan keuangan melalui pengajuan anggaran bulanan. Pengorganisasian dilakukan dengan penataan tugas sesuai fungsi dan tujuan lembaga. Penggerakan dilaksanakan melalui pelatihan kepada staf, pengendalian dilakukan dengan sistem checklist kehadiran, dan evaluasi dilakukan secara berkala setiap bulan. Secara keseluruhan, pengelolaan lembaga mencerminkan prinsip-prinsip pemberdayaan yang meliputi kesetaraan, partisipasi, kemandirian, dan keberlanjutan. Program pemberdayaan yang dijalankan, seperti pelatihan keterampilan hidup, pengembangan bakat minat, dan kewirausahaan, berdampak positif terhadap peningkatan kondisi ekonomi dan kemandirian komunitas.

Kata Kunci: Lembaga Swadaya Masyarakat, POACE, Pemberdayaan Masyarakat

Abstract: This study aims to analyze the management of Non-Governmental Organizations (NGOs) in community empowerment efforts, with a case study on Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) Surabaya branch. The research employs a qualitative method with a case study approach. The subjects include YKYU staff and community members involved in empowerment programs. Data collection techniques consist of in-depth interviews, participatory observation, and documentation study. Data analysis involves the stages of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The validity of the data is tested through four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings indicate that the organization's management follows the POACE model (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluating). The planning phase consists of: (1) strategic planning carried out by a small team considering the organization's vision, mission, and policies; (2) operational planning based on problem identification through assessments and home visits; and (3) financial planning through monthly budget proposals. Organizing is conducted by structuring tasks according to the organization's functions and goals. Actuating is implemented through staff training, controlling is done using an attendance checklist system, and evaluation is conducted monthly for each department. Overall, the organization's management reflects four key principles of empowerment: equality, participation, independence, and sustainability. The implemented empowerment programs including life skills training, talent and interest development, and entrepreneurship, have shown positive impacts on the economic conditions and independence of the community.

Keywords: Non-Governmental Organizations, POACE, Community Empowerment

Alamat Penyunting dan Tata Usaha:
Laboratorium Pendidikan Luar Sekolah
Fakultas Ilmu Pendidikan
Gedung O-1 Lantai 2 Jalan Lidah Wetan
Sby Kode Pos 60213
Telp. 031-7532160 Fax. 031-7532112
E-mail: jpus@unesa.ac.id

Pendahuluan

Layanan pendidikan non formal ialah suatu bentuk fasilitas yang hadir ditengah-tengah masyarakat sebagai upaya kepedulian dalam pemberdayaan kapasitas diri mereka. Adanya sebuah layanan, disitu pula terdapat proses pembelajaran yang dapat dikatakan sebagai bentuk unsur dari pendidikan. Hal itu selaras dengan pernyataan (Suryadi, 2018) bahwa fungsi Pendidikan non-formal ialah sebagai bentuk pengembangan potensi peserta didik melalui pendidikan apapun, seperti pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan anak usia dini, pendidikan, keterampilan, dan pendidikan lain-lainnya. Adapun layanan pendidikan non formal bukan hanya sebatas pengganti sekolah formal saja, melainkan mereka memberikan program-program pendidikan non formal yang sifatnya aksesibilitas, fleksibilitas, dan relevansi pendidikan untuk berbagai lapisan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang nomer 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pasal 26 ayat (1) : menjelaskan bahwa pendidikan nonformal hadir di tengah masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan dengan fungsi sebagai pelengkap, penambah, dan atau pengganti pendidikan formal sebagai bentuk pendukung dari pendidikan sepanjang hayat . Dalam jurnal (Nasution dkk., 2021) mengungkapkan bahwa dalam Peraturan Pemerintah No 73 Tahun 1991 Pendidikan Luar Sekolah mempunyai tujuan untuk meningkatkan mutu dan martabat warga belajar yang tidak dapat dipenuhi oleh sekolah formal dengan memenuhi kebutuhan warga belajar sehingga ia dapat tumbuh dan berkembang sedini mungkin sampai sepanjang hayatnya. Di Indonesia banyak terdapat lembaga yang mempunyai latar belakang sebagai layanan pendidikan non formal, salah satunya yaitu Lembaga Yayasan Kasih Yang Utama.

Di kutip dari sumber website Lembaga Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) merupakan lembaga swadaya masyarakat yang hadir pada tahun 2010 dengan tujuan memberantas perdagangan manusia dengan menyediakan layanan pencegahan dan pemulihan para remaja putri penyintas eksploitasi dan perdagangan seksual agar mereka dapat mencapai potensi terbaik mereka. Hal tersebut selaras dengan instruksi Menteri dalam Negeri nomor 8 tahun 1990 tentang pembinaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) menyatakan bahwa yang dimaksud dari LSM ialah suatu lembaga atau organisasi yang bergerak di bidang tertentu sebagai bentuk pengabdian untuk mewujudkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia (Aprilia dkk., 2023).

Adanya presentase kasus eksploitasi dan seks komersial yang sangat tinggi dengan kebanyakan korban perempuan dan anak, membuat Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) bersemangat dalam menghadirkan sebuah gerakan untuk memberantas kejahatan tersebut. Sebagai bentuk kepedulian pada para penyintas, Yayasan Kasih Yang Utama menyediakan dua layanan pemulihan, yaitu layanan rumah aman (Aftercare) dan layanan rumah transisi. Dua layanan tersebut memberikan pelayanan yang berbeda, jika layanan aman (Aftercare) menyediakan penanganan medis, konseling trauma, program-program keterampilan hidup maupun pekerjaan, pendidikan, dan juga perlindungan secara hukum. Sedangkan dalam layanan rumah transisi menyediakan layanan alternatif tempat tinggal penyintas sebelum dipulangkan ke keluarganya. Hal ini membuktikan bahwa pendidikan non formal sangat pembantu pemberdayaan dan isu-isu di masyarakat sekitar. Berdasarkan pernyataan di atas memberikan pemahaman kepada kita bahwa Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) dapat dinyatakan sebagai layanan pendidikan non formal. Hal itu dapat dilihat dari layanan rumah aman yang memberikan program-program keterampilan dalam kehidupan nyata maupun pekerjaan. Berdasarkan pernyataan salah satu staf YKYU yang telah penulis temui dalam layanan rumah aman YKYU memberikan program kewirausahaan yang diwadahi dengan hadirnya komunitas Nitidaya sebagai tempat keterampilan komunitas kreatif dan berdaya. Program tersebut memberikan layanan bagi para penyintas untuk mengembangkan keterampilan di bidang kewirausahaan dan kerajinan. Output dari daur ulang keterampilan tersebut, membentuk nilai jual seperti notebook diberbagai ukuran dari yang kecil, medium, dan besar.

Pada Lembaga Yayasan Kasing Yang Utama (YKYU) menetapkan dirinya sebagai yayasan sosial non-profit atau dapat disebut lembaga swadaya masyarakat. Seiring dengan pernyataan (Ronasifah dkk., 2019) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa lembaga swadaya masyarakat merupakan lembaga swasta non pemerintah yang mempunyai peran sebagai jembatan masyarakat pada pemerintahan. Selain itu LMS mempunyai peran yang sangat kuat dalam memonitoring segala bentuk kegiatan pemerintah, apabila ada yang tidak sesuai dengan dan tidak sejalan dengan tujuan masyarakat LMS berhak melakukan protes. Oleh karena itu, dalam keberlangsungan Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) dan mewujudkan pemberdayaan masyarakat yang unggul perlu adanya pengelolaan secara baik.

Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) merupakan lembaga swadaya masyarakat yang fokus utamanya bergerak di pemberantasan tindak pidana perdagangan orang (TPPO) di Indonesia, terkhusus bagi kelompok rentan seperti perempuan dan anak-anak. Bukan hanya itu, Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Surabaya menyediakan layanan yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat, baik secara formal maupun

non formal. Adapun program formal terdiri dari program sponsorship dan scholarship, sedangkan program non formal terdiri dari program kelas-kelas life skill, bakat minat, dan entrepreneur.

Pengelolaan lembaga berdampak diberbagai aspek, terutama ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran. Dalam masa pemulihan penyintas, secara otomatis Yayasan Kasih Yang Utama akan memberikan layanan yang terbaik dengan program-program yang telah disusun. Hal itu memberikan pengaruh terhadap proses pembelajaran dari penyintas sebagai bentuk pemulihan pada dirinya. Didukung dengan adanya pernyataan (Swana, 2021) yang menyebutkan bahwasannya sarana dan prasarana yang memadai dapat menjadi faktor pendukung dan pengaruh dalam proses pembelajaran yang berlangsung.

Berdasarkan salah satu studi kasus yang berasal dari komunitas di Surabaya, Bima saat ini menempuh pendidikan di semester 2 Jurusan Teknik Informatika Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag) dengan bantuan program scholarship perkuliahan Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU). Sebelum berkuliah, Bima mengambil gapyear selama dua tahun untuk bekerja. Namun, karena keinginan dalam dirinya yang begitu kuat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Akhirnya Bima memutuskan untuk berbicara tentang keinginannya berkuliah kepada pihak YKYU. Setelah Bima melakukan assement dan berdiskusi dengan pihak YKYU, akhirnya Bima mendapatkan dukungan program scholarship.

Berdasarkan studi kasus tersebut, keberhasilan Bima dalam memperoleh akses pendidikan menunjukkan bahwa kesempatan menempuh pendidikan tinggi seharusnya tidak terbatas pada aspek finansial semata. Hal itu menunjukkan bahwa YKYU memiliki peran yang signifikan dalam menciptakan kesetaraan akses pendidikan tinggi. Studi kasus yang dialami oleh Bima ini menjadi bukti bahwa dengan motivasi yang kuat dan dukungan dari YKYU, seseorang dapat mengatasi hambatan ekonomi dan tetap melanjutkan pendidikan. Bukan hanya itu saja, melainkan ada beberapa komunitas yang telah menyelesaikan pendidikan formalnya dan telah mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan. . Pendapatan yang stabil dan kemampuan dalam mengelola keuangan menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kemandirian seseorang. Berdasarkan upaya YKYU dapat memberdayakan komunitas menjadi bukti bahwa perekonomian mereka menjadi lebih membaik dan pekerjaan mereka juga lebih baik daripada sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, untuk mengasilkan komunitas yang berdaya dapat dilihat dalam pengelolaan lembaga tersebut. Sehingga dengan adanya faktor lembaga swadaya yang telah dipaparkan diatas mengakibatkan penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana pengelolaan lembaga swadaya dalam Lembaga Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) sebagai layanan pendidikan non formal. Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul *“Analisis Pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus Di Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) Kantor Cabang Surabaya)”*.

Metode

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena dalam konteks alamiahnya, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2019). Studi kasus ialah pengumpulan data secara mendalam dari berbagai kekayaan informasi suatu konteks, yang tereksplorasi dari “suatu kasus” atau “sistem yang terikat” (Assyakurrohim dkk., 2023). Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dipilih untuk menganalisis secara sistematis, terperinci, dan lengkap tentang pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LMS) dalam upaya pemberdayaan masyarakat dengan studi kasus yang berada di Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) kantor cabang Surabaya.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang menjalankan seluruh tahapan penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga pelaporan hasil. Data yang dihimpun terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi serta wawancara dengan beberapa staff Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) dan komunitas. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi dan literatur yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Jawa Timur, khususnya di Surabaya, yang memiliki dua rumah aman atau rumah sanggar sebagai tempat kegiatan komunitas. Rumah sanggar utama terletak di Jalan Dukuh Kupang Timur XII No. 20, Surabaya Barat, sedangkan rumah sanggar kedua berada di kawasan Rangkah, Kecamatan Tambak Sari, Surabaya Timur. Pemilihan lokasi ini didasari oleh tingkatan potensi dan peluang dalam mengalami isu trafficking. Hal tersebut mendorong peneliti untuk menggali lebih dalam pada pengelolaan lembaga untuk upaya pemberdayaan masyarakat di lingkungan tersebut. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam dengan informan utama, observasi partisipatif di lingkungan sanggar, serta dokumentasi berupa foto dan catatan lapangan guna menunjang validitas data.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Noeng Muhadjir tahun 1998 yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi (Rijali, 2018). Reduksi data dilakukan sebagai catatan lapangan yang telah difokuskan, dipertajamkan, ditentukan, dan disederhanakan dalam memproses analisis data kasar yang ada. Selanjutnya, data yang telah dipilih disajikan dalam uraian yang disusun bersifat naratif, table, dan bagan dari serangkaian informasi yang telah didapatkan. Setelah itu, penarikan kesimpulan berdasarkan makna kesesuaian, ketepatan, dan kebenaran dari hasil verifikasi yang telah dilakukan mengenai pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LMS) untuk meningkatkan keberdayaan masyarakat.

Untuk memastikan keabsahan data dalam penelitian ini, dilakukan sejumlah teknik validasi, yakni observasi yang berkelanjutan (*persistent observation*), triangulasi, serta konfirmasi dari informan (*member check*). Observasi berkelanjutan dilakukan guna menjamin bahwa data yang dikumpulkan benar-benar akurat dan diperoleh secara sistematis. Triangulasi digunakan dengan cara membandingkan hasil dari berbagai sumber data dan metode pengumpulan, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, keakuratan data diperkuat melalui proses *member check*, yaitu dengan meminta klarifikasi dan persetujuan dari informan terhadap hasil temuan yang diperoleh. Aspek *transferability* dijaga dengan menyajikan deskripsi konteks penelitian secara rinci agar temuan dapat diterapkan pada situasi atau kelompok dengan kondisi serupa. Sementara itu, *dependability* diuji melalui proses audit penelitian yang dilakukan oleh dosen pembimbing untuk menilai konsistensi prosedur. Terakhir, *confirmability* dicapai dengan memastikan bahwa seluruh hasil penelitian dapat ditelusuri kembali ke data lapangan yang konkret, baik melalui wawancara, observasi langsung, maupun catatan selama proses penelitian berlangsung. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam upaya pemberdayaan masyarakat berdasarkan studi kasus di Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) kantor cabang Surabaya.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan lembaga swadaya masyarakat Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) dalam meningkatkan keberdayaan masyarakat serta menganalisis faktor penghambat dan faktor pendukungnya di kantor cabang Surabaya. Berdasarkan hasil observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi yang dilakukan terhadap tiga staff Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) dan tiga orang komunitas.

1. Pengelolaan Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU)

Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) merupakan lembaga swadaya masyarakat yang berfokus pada advokasi, perlindungan hak asasi manusia, dan pemberdayaan masyarakat. Sebagai bagian dari upaya pencegahan dan penanganan perdagangan manusia, KYKU berperan aktif dalam memberikan perlindungan bagi perempuan dan anak-anak yang rentan terhadap eksploitasi. Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) memiliki empat cabang kantor operasional diantaranya: Manado, Bekasi, Bali, dan Surabaya. Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Surabaya tidak hanya terfokus pada TPPO saja, melainkan pada program pemberdayaan. Oleh karena itu, setiap cabang memiliki pengelolaan yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan komunitas yang mereka tangani.

Berdasarkan studi kasus yang ada, peneliti memilih Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Surabaya untuk menjadi objek penelitiannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Surabaya memiliki lima aspek penting dalam pengelolaan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian, dan evaluasi. Hal ini sesuai dengan teori yang telah di paparkan oleh beberapa ahli mengenai teori pengelolaan.

George R. Terry mengembangkan teori manajemen di tahun 1953 dalam bukunya yang berjudul "Principles of Management" dan Terry mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen ada empat, yaitu: Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling yang dapat disingkat menjadi POAC (Arifin, 2020). Sebagai salah satu tokoh manajemen terkemuka, Peter Drucker juga memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori manajemen modern dan menekankan pentingnya evaluasi dalam proses manajerial. Seiring waktu, para ahli manajemen lainnya menggabungkan konsep-konsep ini dan

menambahkan *evaluating* (Evaluasi) sebagai fungsi penting dalam manajemen, sehingga terbentuklah model POACE yang dikenal saat ini. Berikut merupakan pengelolaan LSM Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) dalam upaya pemberdayaan masyarakat pada studi kasus di Surabaya diantaranya, yaitu:

a. Perencanaan

Bryson dan John (2008) mengemukakan bahwa perencanaan merupakan proses terbentuknya tujuan lembaga, mencari strategi yang cocok untuk digunakan dalam mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana program kerja lembaga. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan bahwa ada tiga proses perencanaan yang dilakukan oleh YKYU diantaranya, yaitu: perencanaan strategis, perencanaan operasional, dan perencanaan keuangan.

Pada perencanaan strategis YKYU memiliki visi, misi, dan nilai-nilai untuk menjadi pedoman arah gerak YKYU kedepannya. Adapun proses penyusunan perencanaan strategis menurut (Hindun, 2015) menyatakan bahwa proses penyusunan perencanaan strategis ditempuh melalui tim kecil untuk menyusun rencana, dalam penyusunannya perlu memikirkan kerangka berpikir untuk mempertimbangkan visi, misi, tupoksi lembaga dan kebijakan pimpinan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Gunawan Aji dkk., 2023) bahwa perencanaan strategis merupakan penentuan visi jangka panjang dengan penetapan keputusan yang bersifat mendasar, berdasarkan penetapan misi lembaga dalam menciptakan tujuan operasional. Menurut (Manalu, 2019) mengemukakan bahwa perencanaan strategis membantu lembaga dalam memfokuskan visi dan prioritas dengan tujuan untuk mengoptimalkan sumber dari lembaga dalam layanan visi tersebut. Oleh sebab itu, perencanaan strategis menjadi pedoman pertama dalam menjalankan sebuah lembaga dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Selanjutnya pada proses perancangan operasional, berawal dari pihak YKYU mengidentifikasi masalah yang ada di komunitas dengan melakukan *assessment* dan *home visit* dari rumah ke rumah bertujuan untuk melihat secara langsung keadaan komunitas yang perlu mereka berdayakan. Hal tersebut sejalan dengan (Fahrudin, 2023) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Operasional : Teori dan Praktik* menyatakan bahwa mengidentifikasi masalah merupakan cara awal dari proses pengambilan keputusan, serta menentukan indikator dalam memanfaatkan hasil secara maksimal. Berdasarkan *assessment* dan survei yang telah dilakukan, YKYU membuat beberapa program pemberdayaan jangka panjang melalui program *life skill*, bakat minat, dan *entrepreneur*.

Setelah *assessment* dan *home visit*, staff YKYU menyusun program berdasarkan kebutuhan komunitas, YKYU membuat berbagai program dengan menggunakan metode pembelajaran pendekatan klasikal dan individual. Berdasarkan Syaiful Sagala menjelaskan bahwa pembelajaran klasikal ialah metode penyampaian materi kepada sejumlah siswa oleh fasilitator (Kholis, 2022). Sedangkan Hamzah B. Uno menjelaskan bahwa pembelajaran individual ialah metode pembelajaran yang menitik beratkan individu, serta pengorganisasian dan pengembangan pada diri pribadinya secara nyata (Kholis, 2022). Fasilitas yang tersedia di rumah sanggar mendukung para staff dan komunitas dalam proses perencanaan operasional. Fasilitas yang tersedia seperti ruang yang nyaman, perlengkapan memasak, dan peralatan keterampilan program pemberdayaan.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, pada proses perencanaan keuangan YKYU membuat pengajuan anggaran setiap bulannya kepada *compassion first* dengan disesuaikan oleh kebutuhan para komunitas dan staff dalam menunjang program pemberdayaan, walaupun tidak semua pengajuan anggaran YKYU di setujui. YKYU memiliki kerjasama donatur tetap dengan *compassion first* dan donatur tidak tetap seperti sumbangan dari gereja, masyarakat yang ingin berdonasi sewaktu-waktu, dan lain-lain. Perencanaan keuangan dibutuhkan untuk keberlangsungan program untuk mencapai tujuan. Hal tersebut sejalan dengan (Njogu, 2022) yang menyatakan bahwa perencanaan keuangan yang efektif menunjukkan adanya keberlangsungan hidup, kemampuan mencapai tujuan, keamanan, daya saing serta memaksimalkan nilai pemangku kepentingan dalam suatu lembaga. Oleh karena itu,

adanya upaya YKYU dalam membangun kerjasama untuk memiliki donatur tetap dalam perancangan keuangan.

b. Pengorganisasian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan bahwa dalam proses pengorganisasian YKYU di bentuk berdasarkan penataan tugas untuk memenuhi tujuan lembaga dalam menunjang layanan yang diberikan pada para komunitas. Pengorganisasian merupakan proses penyatuan sumber daya manusia dalam sebuah kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suardi dkk., 2023). Struktural organisasi dibagi berdasarkan tugas, peran, dan fungsinya masing-masing. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Suardi dkk., 2023) bahwa dalam pengorganisasian terdapat pembagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab secara terperinci sesuai dengan bidang dan bagiannya masing-masing, sehingga terciptalah hubungan kerjasama yang lancar dan harmonis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keanggotaan organisasi merupakan ujung tombak sebuah organisasi sama halnya dengan lembaga, apabila tidak ada anggota di dalamnya, maka organisasi atau lembaga tersebut tidak dapat berjalan dengan baik (Firnanda & Budiani, 2019). Setiap lembaga memiliki struktural yang berbeda-beda disesuaikan berdasarkan kebutuhan dan tujuan lembaga tersebut.

Adapun empat struktural yang ada di YKYU diantaranya yaitu: 1) devisi pengembangan program aktivitas dan edukasi komunitas bertugas merancang program di kelas-kelas dan membuat aktivitas dengan komunitas, 2) devisi pekerja sosial dan koselor bertugas one on one session, melakukan home visit, terkoneksi dengan pihak keluarga komunitas untuk mendorong berkomunikasi dengan pihak sekolah, melakukan screening dan evaluasi untuk penerimaan sponsorship dan scholarship, 3) devisi entrepreneur bertugas mendampingi komunitas pada saat mengikuti program entrepreneur dan memikirkan formula produk baru untuk program entrepreneur, 4) devisi pengelolaan sanggar dan keamanan bertugas memastikan keamanan atau sarana prasarana itu terlengkapi untuk keamanan dan kenyamanan selama program berjalan. Berdasarkan hasil temuan peneliti, dapat dikatakan bahwa walaupun telah ada pembagian tugas sesuai dengan struktural organisasi, semua staff berperan aktif untuk menjadi fasilitator dalam kelas-kelas pemberdayaan.

c. Penggerakan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan bahwa dalam proses penggerakan untuk meningkatkan motivasi dan kualitas para staff, YKYU memberikan training-training yang sesuai kepada para staff agar dapat menunjang kinerja mereka di lapangan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Siagian, 2015) bahwa penggerakan merupakan proses pemberian dorongan bekerja kepada para anggota untuk menggapai tujuan organisasi dengan ekonomis dan efisien.

Selain itu, YKYU juga melakukan training secara berkala untuk mengingatkan kembali nilai-nilai dan visi misi yang YKYU miliki agar pelayanan YKYU tetap bisa terjaga dengan baik. Dari training tersebut, dapat menjadi motivasi para staff agar tetap bisa memberi layanan yang baik kepada para komunitas. Menurut (Wirjana, 2007) menyatakan bahwa kinerja manusia dalam suatu organisasi tergantung pada motivasi dan kemampuan mereka. Selain itu Verawati dan Utomo dalam (Andjarwati, 2015) menyatakan bahwa motivasi dan komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja para staff.

Dampak dari penggerakan atau motivasi para staff YKYU, seiring berjalannya waktu itu akan mempengaruhi program pemberdayaan masyarakat. Ketika para staff aktif dan mudah untuk diajak kerjasama maka program itu juga akan berjalan dengan baik. Sebagai bentuk motivasi kepada komunitas, para staff YKYU menempatkan dirinya sebagai teman berfikir para komunitas agar mereka dapat menentukan arah hidup mereka. Hal itu sejalan dengan pernyataan (Andjarwati,

2015) bahwa motivasi merupakan proses kejelasan tentang arah, kekuatan, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan pada dirinya.

d. Pengendalian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan bahwa dalam proses pengendalian di YKYU, lembaga menggunakan sistem checklist kehadiran yang ditugaskan kepada devisi aktivitas dan edukasi, serta devisi pekerja sosial dan konselor serta menetapkan tujuan program dan memantau para staff dalam keberhasilan pelaksanaan program. Hal tersebut berhubungan dengan pernyataan (Yani Susetyo & Chaterine Febby Larasati, 2024) bahwa untuk melihat keberhasilan pelaksanaan program, pengendalian pengelolaan menetapkan tujuan dan mekanisme program, serta memantau dan mengevaluasi pelaksanaan.

Dalam proses menetapkan dan mekanisme program, devisi aktivitas dan edukasi membuatkan jadwal program selama satu. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk pengendalian agar para staff dan komunitas mengerti kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan dalam jangka satu bulan tersebut. Pernyataan tersebut sejalan dengan (Musa, 2013) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian pengelolaan merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengarahkan anggota dalam melaksanakan rencana organisasi secara efisien dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Walaupun sudah dijadwalkan oleh devisi aktivitas dan edukasi, jadwal pelaksanaan bisa berganti kapan saja sesuai dengan kondisi di lapangan atau pihak komunitas. Dalam realita pelaksanaan program, semua staff ikut berperan aktif untuk mejadi fasilitator.

Menurut (Arifin, 2020) menyatakan bahwa prose pengendalian juga melibatkan pengukuran kinerja, identifikasi penyimpangan, serta pengambilan tindakan korektif untuk menjaga keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan. Berdasarkan hasil temuan peneliti dalam pengukuran kinerja untuk menjaga keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan YKYU tidak memiliki tolak ukur secara khusus yang terstandarisasi.

e. Evaluasi

Berdasarkan hasil temuan peneliti, bahwa proses evaluasi staff dilakukan setiap bulan pada setiap department. Setelah rapat kecil bersama department, lalu setiap supervisor memberikan hasil diskusinya ke semua tim. Menurut (Muharika, D. 2019) dalam bukunya yang berjudul "Metodologi Penelitian Evaluasi Program" mengemukakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses pengukuran suatu keadaan sehingga menghadirkan informasi yang bernilai untuk menjadi alternative dalam pengambilan keputusan. Sedangkan untuk evaluasi program ditentukan dari program itu termasuk formal atau non formal. Untuk evaluasi program non formal seperti kelas-kelas life skill, bakat minat, dan entrepenuer itu tidak ditentukan oleh waktu, disesuaikan dengan kebutuhan program tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Agusta, t.t. 2002) bahwa evaluasi yang bersifat incidental itu diperlukan, karena sistem informasi yang digunakan secara rutin tercakup pada registrasi, monitoring, dan pelaporan program secara empiris bukanlah sesuatu yang ideal.

Selanjutnya dalam program formal seperti sponsorship dan scholarship itu dilakukan setiap 6 bulan sekali di rumah sanggar. Staff YKYU terkhusus devisi pekerja sosial dan konselor mengumpulkan para orang tua beserta anak untuk mengevaluasi program, partisipasi, karakter anak, kebutuhan dan permasalahan yang lainnya secara bersama-sama.

2. Upaya Pemberdayaan Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU)

Undang-Undang tentang Desa Nomor 6 Tahun 2014 pasal 12, Pemberdayaan Masyarakat Desa didefinisikan sebagai usaha untuk mengembangkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, kesadaran, dan kemampuan, serta pemanfaatan sumber daya yang dapat dilakukan melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa (Endah, 2020b)

Pada tahun 1997 Sarah Cook dan Steve Macaulay mengemukakan teori “ACTORS” tentang pemberdayaan yang menyatakan bahwa masyarakat berperan sebagai subjek yang mampu menciptakan perubahan dengan membebaskan individu dari kendali yang kaku, memberikan mereka kebebasan untuk bertanggung jawab atas ide, keputusan, dan tindakan mereka sendiri (Mustanir, dkk 2023). Berdasarkan temuan peneliti bahwa Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) cabang Surabaya menyediakan layanan yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat, baik secara formal maupun non formal. Adapun program formal terdiri dari program sponsorship dan scholarship, sedangkan program non formal terdiri dari program kelas-kelas life skill, bakat minat, dan entrepreneur.

Untuk mengetahui program pemberdayaan ini memiliki dampak pada para komunitas atau tidak, peneliti perlu untuk menghubungkan program yang dimiliki oleh YKYU dengan teori prinsip pemberdayaan. Pemberdayaan masyarakat bertujuan untuk memberikan kekuatan dan kemampuan kepada masyarakat agar mereka dapat mengatasi masalah yang dihadapi. Melalui proses ini, masyarakat dapat mengalami perubahan yang didorong oleh kemampuan, inisiatif, dan partisipasi aktif mereka sendiri (Endah, 2020). Adapun empat prinsip pemberdayaan diantaranya, yaitu:

a. Kesetaraan

Berdasarkan hasil temuan peneliti, YKYU memberikan hak, kesempatan, dan akses pendidikan kepada anak-anak di sekolah formal dengan program scholarship dan sponsorship. Menurut Najiyati, dkk (2014) prinsip kesetaraan mengacu pada pentingnya memastikan bahwa setiap anggota masyarakat memiliki hak, kesempatan, dan akses yang sama dalam proses pemberdayaan.

Hasil wawancara kepada responden atas nama Bima yang saat ini menempuh pendidikan di semester 2 Jurusan Teknik Informatika Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag) dengan bantuan program scholarship perkuliahan. Sebelum berkuliah, Bima mengambil gapyear selama dua tahun untuk bekerja. Namun, karena keinginan dalam dirinya yang begitu kuat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Akhirnya Bima memutuskan untuk berbicara tentang keinginannya berkuliah kepada pihak YKYU. Setelah Bima melakukan assement dan berdiskusi dengan pihak YKYU, akhirnya Bima mendapatkan dukungan program scholarship.

Berdasarkan studi kasus tersebut, keberhasilan Bima dalam memperoleh akses pendidikan menunjukkan bahwa kesempatan menempuh pendidikan tinggi seharusnya tidak terbatas pada aspek finansial semata. Hal tersebut menunjukkan bahwa YKYU telah membantu memberi hak bagi anak bangsa dalam menempuh pendidikan. Sejalan dengan bunyi Pasal 31 ayat (1) UUD 1945 mengemukakan bahwa “setiap warga negara berhak mendapat pendidikan”.

b. Partisipasi

Hasil temuan peneliti, menunjukkan bahwa partisipasi komunitas dalam suatu program yang diselenggarakan oleh YKYU, bukan hanya berupa keikutsertaan dalam kegiatan, melainkan juga dalam proses perancangan dan evaluasi program. Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998) menyatakan bahwa hal terpenting disini ialah meningkatnya partisipasi rakyat pada proses pengambilan keputusan yang menyangkut diri mereka sendiri dan masyarakatnya atau kelompok mereka (Mustanir, dkk 2023). Sejalan dengan pernyataan (Najiyati, dkk 2014) bahwa partisipasi ini bukan hanya sekadar kehadiran, tetapi juga melibatkan kontribusi nyata dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kapasitas masyarakat.

Berdasarkan wawancara dengan responden, diketahui seiring berjalannya waktu program entrepreneur di YKYU mengalami perkembangan. Bima sebagai salah satu peserta aktif menyatakan bahwa keterlibatannya dalam program entrepreneur ini bukan hanya sebatas sebagai peserta, melainkan Bima juga turut serta dalam pengembangan sistem di program entrepreneur. Bima menjelaskan bahwasannya program entrepreneur pada awalnya belum mempunyai sistem yang terstruktur secara baik, namun melalui partisipasi komunitas dan evaluasi berkelanjutan. Pada awalnya Bima mengikuti

program entrepreneur sejak tahun 2021 dan baru di tahun 2023 mengalami penyempurnaan hingga mendapatkan formula produk yang telah diteapkan. Hal itu meyakinkan bahwa keterlibatan serta partisipasi komunitas memiliki peran penting dalam menentukan arah serta keberlanjutan program. Selain itu, melalui program life skill, bakat minat, dan entrepreneur dari YKYU telah memberikan ruang bagi peserta untuk mengembangkan inovasi, kreativitas, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh komunitas.

c. Kemandirian

Hasil temuan peneliti, YKYU memiliki program berbagai program life skill, bakat minat, dan entrepreneur untuk meningkatkan kemandirian komunitas. Menurut (Najiyati, dkk 2014) bahwa prinsip mengacu pada upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan masyarakat untuk mengelola dan mengendalikan kehidupan mereka sendiri, serta berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Terkhususnya program entrepreneur telah menjadi bukti keberdayaan komunitas dari segi ekonomi. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Widodo, 2019) bahwa pemberdayaan masyarakat dilakukan untuk menangani permasalahan yang ada di masyarakat terutama permasalahan ekonomi.

Berdasarkan studi kasus yang ada, upaya YKYU dalam memberdayakan komunitas menjadi bukti bahwa perekonomian dan pekerjaan mereka menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Hasil temuan peneliti, menunjukkan bahwa kemandirian dan perekonomian saling berkaitan. Hal itu bertujuan untuk mendorong masyarakat miskin agar kolektif terlibat dalam proses pengambilan keputusan serta menanggulangi kemiskinan yang mereka alami (Widodo, 2019). Pendapatan yang stabil dan kemampuan dalam mengelola keuangan menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kemandirian seseorang.

d. Keberlanjutan

Beberapa hasil temuan peneliti dalam mendukung keberlanjutan program ini meliputi: peningkatan kapasitas individu dan komunitas, dukungan keberlanjutan dari berbagai lembaga, dan kemandirian finansial komunitas. Menurut (Najiyati, dkk 2014) prinsip keberlanjutan menekankan pentingnya mengintegrasikan praktik-praktik yang mendukung lingkungan, sosial, dan ekonomi yang seimbang sehingga masyarakat dapat terus memperoleh manfaat dari inisiatif pemberdayaan mereka.

Berdasarkan studi kasus yang ada, program YKYU berhasil meningkatkan keterampilan dan pengetahuan peserta, memungkinkan mereka untuk mengembangkan usaha mandiri serta meningkatkan taraf hidup mereka. Sejalan dengan pernyataan (Endah, 2020) bahwa masyarakat dapat mengalami perubahan yang didorong oleh kemampuan, inisiatif, dan partisipasi aktif mereka sendiri.

Keberlanjutan program YKYU dipengaruhi oleh perencanaan keuangan dukungan dari berbagai pihak, terutama pada compassion first yang telah menjadi donatur tetap. Menurut (Njogu, 2022) menyatakan bahwa perencanaan keuangan yang efektif menunjukkan adanya keberlangsungan hidup, kemampuan mencapai tujuan, keamanan, daya saing serta memaksimalkan nilai pemangku kepentingan dalam suatu lembaga.

Selanjutnya berdasarkan studi kasus yang ada, banyak peserta yang telah mampu mengembangkan sumber pendapatan sendiri setelah mengikuti program, sehingga ketergantungan terhadap bantuan eksternal semakin berkurang. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan (Widodo, 2019) bahwa pemberdayaan masyarakat dilakukan untuk menangani permasalahan yang ada di masyarakat terutama permasalahan ekonomi. Oleh sebab itu, program-program pemberdayaan terus berlanjut dalam jangka panjang.

3. Faktor Pendukung YKYU dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat

Dalam proses pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) di Surabaya, terdapat sejumlah faktor pendukung yang secara signifikan menunjang keberhasilan

program pemberdayaan masyarakat yang dijalankan. Faktor-faktor ini tidak hanya memberikan kemudahan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan, tetapi juga memperkuat keberlangsungan dan efektivitas dampak program terhadap masyarakat. Analisis terhadap faktor-faktor pendukung ini dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu: kemitraan strategis, dampak sosial terhadap masyarakat, serta dukungan finansial yang memadai.

Pertama, kemitraan strategis dengan pemerintah daerah dan jaringan organisasi lain menjadi pilar utama dalam pengelolaan program. Dukungan dari Pemerintah Kota Surabaya berupa informasi mengenai sertifikasi dan perizinan lembaga memberikan legitimasi dan landasan hukum yang kuat bagi YKYU dalam menjalankan programnya. Di sisi lain, keterlibatan YKYU dalam JARNAS (Jaringan Nasional Anti TPPO) menunjukkan bahwa keberhasilan program pemberdayaan tidak dapat dilepaskan dari pendekatan kolaboratif dan jejaring antar organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep *governance* dalam teori manajemen publik, di mana keberhasilan pembangunan sosial semakin ditentukan oleh keterlibatan multi-aktor: pemerintah, masyarakat sipil, dan sektor swasta. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Asianto tahun 2009 dalam jurnal (Syuldairi dkk, 2021) bahwa kemitraan merupakan penentuan arah, perencanaan, dan pelaksanaan pembangunan daerah dari adanya kebersamaan antara swasta, masyarakat, dan pemerintah yang memperkuat kapabilitas institusi seperti YKYU dalam menanggapi kompleksitas permasalahan sosial.

Kedua, dampak nyata yang dirasakan oleh masyarakat, khususnya dalam hal peningkatan kemandirian finansial dan perubahan perilaku, menjadi indikator efektivitas dari pendekatan pemberdayaan yang dilakukan YKYU. Program-program seperti pelatihan keterampilan, pendampingan psikososial, dan bantuan ekonomi mampu mengubah ketergantungan menjadi kemandirian, yang pada akhirnya menciptakan masyarakat yang lebih resilient. Widodo (2019) menyebutkan bahwa pemberdayaan masyarakat adalah proses yang berfokus pada penguatan kapasitas individu dan kolektif untuk mengatasi persoalan, terutama dalam ranah ekonomi. Dalam konteks ini, YKYU tidak hanya berfungsi sebagai fasilitator bantuan, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial yang mendampingi proses perubahan perilaku masyarakat, dari pasif menjadi aktif, dari bergantung menjadi produktif.

Ketiga, dukungan finansial yang stabil dari lembaga donor seperti Compassion First merupakan faktor penting dalam menjamin kontinuitas program. Dana tetap yang diterima memungkinkan YKYU untuk melakukan perencanaan jangka panjang, perekrutan tenaga profesional, dan pengelolaan program yang berkelanjutan. Sejalan dengan pernyataan (Njogu, 2022) bahwa perencanaan keuangan yang efektif menunjukkan adanya keberlangsungan hidup, kemampuan mencapai tujuan, keamanan, daya saing serta memaksimalkan nilai pemangku kepentingan dalam suatu lembaga. Dalam hal ini, keberadaan dana tetap memperkuat posisi YKYU untuk fokus pada pemberdayaan tanpa terlalu terbebani oleh ketidakpastian pendanaan.

Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan saling memperkuat. Kemitraan yang kuat membuka akses ke sumber daya dan legitimasi, dukungan finansial menjamin kesinambungan program, sementara dampak sosial memperkuat kepercayaan masyarakat dan donor terhadap YKYU. Dari perspektif teori sistem, pengelolaan LSM seperti YKYU dapat dilihat sebagai sebuah sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internalnya. Keberhasilan YKYU dalam menciptakan sistem pemberdayaan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat menunjukkan adanya kemampuan manajerial yang kuat dalam mengintegrasikan berbagai komponen tersebut secara sinergis.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan YKYU dalam upaya pemberdayaan masyarakat tidak terjadi secara kebetulan, melainkan melalui strategi yang terstruktur, dukungan dari berbagai pihak, dan pengelolaan sumber daya yang efektif. Analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan teoritis dan praktis bagi pengelolaan LSM lain dalam merancang dan mengimplementasikan program-program pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan dan berdampak luas.

4. Faktor Penghambat YKYU dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat

Dalam proses pengelolaan lembaga, Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) menghadapi sejumlah faktor penghambat yang berdampak pada efektivitas program pemberdayaan masyarakat, baik dalam tahap perencanaan maupun implementasi. Faktor-faktor ini merupakan tantangan struktural maupun kultural yang secara tidak langsung memengaruhi capaian program, serta menunjukkan pentingnya pengelolaan internal organisasi dan pendekatan pemberdayaan yang adaptif. Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat tiga faktor utama yang menjadi penghambat, yaitu: kesenjangan generasi dalam organisasi, rendahnya kesadaran komunitas terhadap pemberdayaan, serta ketidaksesuaian waktu dan kondisi peserta dengan program yang ditawarkan.

Pertama, kesenjangan generasi antar staf internal YKYU menjadi tantangan dalam membangun komunikasi yang efektif serta koordinasi yang solid. Perbedaan latar belakang usia, pengalaman, dan cara pandang antara generasi yang lebih tua dan yang lebih muda dalam struktur organisasi sering kali memunculkan miskomunikasi, perbedaan persepsi terhadap prioritas kerja, bahkan resistensi terhadap inovasi. Menurut (Kartika, 2024) menyatakan bahwa kesenjangan generasi dalam lingkungan kerja dapat memicu konflik internal, menurunkan efisiensi kolaborasi, dan menghambat proses pengambilan keputusan yang efektif. Dalam konteks YKYU, hal ini terlihat dari perbedaan cara penyampaian materi atau pola pendekatan antar staf terhadap komunitas dampingan, yang menyebabkan inkonsistensi dalam pelaksanaan program. Permasalahan ini mengindikasikan perlunya pendekatan manajerial yang lebih inklusif dan pelatihan lintas generasi untuk membangun komunikasi organisasi yang kohesif.

Kedua, rendahnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam program pemberdayaan menjadi hambatan mendasar dalam pencapaian tujuan organisasi. Meskipun program yang ditawarkan YKYU, seperti pelatihan life skill dan pengembangan bakat-minat, telah dirancang untuk memberdayakan masyarakat, namun masih banyak individu dalam komunitas sasaran yang belum memahami pentingnya proses pemberdayaan atau bahkan tidak memiliki dorongan untuk terlibat secara aktif. Hal ini sesuai dengan teori pemberdayaan dari Julian Rappaport (1981) yang menyatakan bahwa pemberdayaan bukan hanya soal pemberian akses atau peluang, tetapi juga melibatkan kesadaran kritis dari individu dan komunitas itu sendiri. Hambatan struktural seperti kurangnya informasi, keterbatasan pendidikan, dan pengalaman marginalisasi berkepanjangan dapat menumpulkan motivasi masyarakat untuk keluar dari zona nyaman dan mengambil peran aktif dalam proses perubahan. YKYU menghadapi tantangan dalam membangkitkan sense of ownership dari komunitas terhadap program yang ada, yang berdampak pada rendahnya tingkat keberhasilan intervensi sosial.

Ketiga, ketidaksesuaian jadwal program dengan kebutuhan dasar dan rutinitas harian peserta menjadi hambatan teknis namun signifikan. Banyak anak dan remaja yang menjadi sasaran program YKYU tidak dapat mengikuti sesi pembelajaran atau kegiatan pemberdayaan karena terikat dengan aktivitas lain seperti sekolah, pekerjaan paruh waktu, atau tanggung jawab rumah tangga. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan dasar mereka, seperti ekonomi dan keamanan, belum sepenuhnya terpenuhi. Dalam hal ini, teori kebutuhan berjenjang Abraham Maslow (1943) relevan untuk menjelaskan kondisi tersebut, di mana individu cenderung memprioritaskan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan sebelum dapat fokus pada pengembangan diri seperti pendidikan atau aktualisasi potensi. Oleh karena itu, program pemberdayaan yang tidak mempertimbangkan realitas kebutuhan dasar peserta cenderung mengalami keterbatasan dalam menjangkau dan mempertahankan partisipasi mereka. Hal ini memperlihatkan pentingnya desain program yang fleksibel, berbasis kebutuhan, serta berorientasi pada community-centered planning.

Ketiga faktor penghambat ini mencerminkan adanya ketegangan antara perencanaan strategis lembaga dan realitas sosial komunitas sasaran. Pengelolaan LSM seperti YKYU tidak hanya dituntut untuk menyediakan program-program yang ideal secara konseptual, tetapi juga harus mampu menyesuaikannya dengan dinamika internal organisasi serta konteks sosial penerima manfaat. Dalam perspektif teori sistem sosial, hambatan-hambatan ini mengindikasikan perlunya proses umpan balik (feedback loop) yang efektif, agar program dapat terus disesuaikan dan ditingkatkan berdasarkan realitas di lapangan. Selain itu,

kemampuan organisasi untuk merespon hambatan tersebut secara reflektif akan menjadi indikator ketahanan institusional (institutional resilience) yang penting dalam upaya pemberdayaan jangka panjang.

Simpulan

Berdasarkan analisis pengelolaan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam upaya pemberdayaan masyarakat pada studi kasus di Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) kantor cabang Surabaya dapat ditarik kesimpulannya, sebagai berikut:

- 1) Yayasan Kasih Yang Utama (YKYU) Cabang Surabaya menerapkan fungsi manajemen POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluating) dalam upaya pemberdayaan masyarakat. Pada tahap perencanaan, YKYU melaksanakan tiga jenis perencanaan, yaitu perencanaan strategis, operasional, dan keuangan. Perencanaan strategis dilakukan oleh tim kecil yang menyusun rencana strategis (renstra) dengan pertimbangan visi, misi, tupoksi lembaga, serta kebijakan pimpinan. Perencanaan operasional diawali dengan identifikasi masalah di komunitas melalui assessment dan home visit ke rumah-rumah warga untuk melihat langsung kondisi yang diberdayakan. Sementara itu, perencanaan keuangan dilakukan dengan mengajukan anggaran bulanan kepada Compassion First, disesuaikan dengan kebutuhan komunitas dan staff untuk mendukung program pemberdayaan. Dalam proses pengorganisasian, YKYU menyusun pembagian tugas secara sistematis untuk mencapai tujuan lembaga dan menunjang layanan kepada komunitas. Pada tahap penggerakan, YKYU memberikan berbagai pelatihan kepada staf guna meningkatkan motivasi dan kualitas kerja di lapangan. Proses pengendalian dilakukan dengan sistem checklist kehadiran yang dilaksanakan oleh divisi aktivitas dan edukasi, serta divisi pekerja social dan konselor. Evaluasi dilakukan setiap bulan melalui rapat kecil di masing-masing department, yang kemudian hasilnya disampaikan oleh supervisor kepada seluruh tim. Adapun proses pemberdayaan yang dilakukan oleh YKYU mencakup empat prinsip utama, yaitu kesetaraan, partisipasi, kemandirian, dan keberlanjutan. Prinsip kesetaraan diwujudkan melalui pemberian hak, kesempatan, dan akses pendidikan kepada anak-anak melalui program beasiswa dan sponsorship. Partisipasi komunitas tidak hanya terbatas pada keterlibatan dalam kegiatan, tetapi juga dalam proses perencanaan dan evaluasi program. Untuk meningkatkan kemandirian, YKYU mengadakan berbagai pelatihan life skill, pengembangan bakat dan minat, serta program kewirausahaan yang terbukti mampu meningkatkan kondisi ekonomi dan pekerjaan komunitas. Sementara itu, keberlanjutan program didukung oleh peningkatan kapasitas individu dan komunitas, adanya dukungan keberlanjutan dari berbagai lembaga, serta tercapainya kemandirian finansial komunitas.
- 2) Faktor-faktor penghambat pengelolaan YKYU memiliki tiga tantangan utama dalam pengelolaan pemberdayaan masyarakat terletak pada kesenjangan internal antar generasi staf, rendahnya kesadaran dan partisipasi komunitas, serta ketidaksesuaian waktu program dengan kebutuhan dasar peserta. Hambatan-hambatan ini menunjukkan perlunya pendekatan lebih adaptif, komunikatif, dan berbasis kebutuhan nyata masyarakat agar proses pemberdayaan dapat berjalan dengan lebih efektif dan keberlanjutan.
- 3) Faktor-faktor pendukung dalam pengelolaan pemberdayaan masyarakat oleh YKYU meliputi kemitraan strategis dengan pemerintah dan jaringan organisasi, dampak positif yang dirasakan oleh masyarakat, serta dukungan finansial yang memadai. Ketiga faktor ini saling memperkuat dan menjadi kunci keberhasilan program dalam menciptakan perubahan social dan pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan.

Daftar Rujukan

- Agusta, O. I. (t.t.). Metode Evaluasi Program Pemberdayaan.
- Agusta, I. (2002). Metode Evaluasi Program Pemberdayaan. In Konggres Dan Seminar Nasional IV Ikatan Sosiologi Indonesia (Vol. 1).

- Alhamid Thalha, & Budur, A. (2019). Resume: Instrumen Pengumpulan Data. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), 1–20.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *jmm17*, 2(01). <https://doi.org/10.30996/jmm17.v2i01.422>
- Aprilia, P. S., Fikri, M. A., & Suryantara, A. B. (2023). Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Pengelolaan Keuangan Lembaga Swadaya Masyarakat Di Pulau Lombok. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(2), 180–191. <https://doi.org/10.29303/risma.v3i2.673>
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer. 3(1), 1–9.
- Azizah, L. N. (2019). Analisis Manajemen Pengelolaan Pasar Tradisional Guna Meningkatkan Pendapatan Pedagang Kecil (Studi Kasus Pasar Kiringan Desa Kemlagilor Turi Lamongan). *JURNAL MANAJEMEN*, 4(1), 823. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i1.224>
- Azzahra, N., Meynanda, N. P., Apriliani, R. F., Nurbayinah, W., & Prihatini, P. (2023). Hakikat Pengelolaan Pendidikan, Fungsi Pengelolaan Pendidikan dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan. *Sindoro Cendikia Pendidikan*, 2(5), 10–20. <https://doi.org/10.9644/scp.v1i1.332>
- Azzahra, N., Meynanda, N. P., Aprilliani, R. F., & Nurbayinah, W. (2023). Hakikat Pengelolaan Pendidikan, Fungsi Pengelolaan Pendidikan Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan. 2(5).
- Effendi, N. (2022). Peran Lembaga Swadaya Masyarakat Dalam Penguatan Pemerintahan Lokal Studi: Center for Disaster Risk Management- Community Developoment Study (CDRM_CDS) dan Cipta Fondasi Komunitas (CFK) di Kabupaten Kepulauan Mentawai. 7.
- Endah, K. (2020a). Pemberdayaan Masyarakat: Menggali Potensi Lokal Desa. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 135–143.
- Endah, K. (2020b). Pemberdayaan Masyarakat : Menggali Potensi Lokal Desa. 6.
- Firnanda, W. S., & Budiani, M. S. (2019). ‘ Hubungan Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Anggota Himpunan Mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan Unesa. . . Character, 06.
- Fahrudin, M. M. (2015) Manajemen Operasional: Teori dan Praktik. wawasan Ilmu.
- Gunawan Aji, Intan Ayu Anggraini, Amirotul Mahfudhoh, & Nadia Fitriatul Khasanah. (2023). Pengaruh Strategi Operasional, Strategi Pemasaran, Dan Strategi Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(2)
- Harahap. (2018). Manajemen Pemberdayaan Masyarakat. Dalam De La Macca (Vol. 01, Nomor 1).
- Harahap, M. E. U. (2020). Manajemen Pemberdayaan Masyarakat. 2.
- Hardianto, A. D., & Martono, B. A. (2023). Peran Lembaga Swadaya Masyarakat dalam Mendorong Pemberdayaan Untuk Pembangunan Masyarakat yang Berkelanjutan. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(9), 12785–12976.
- Kartika, D. A. (2024). Analisis Pola Komunikasi Organisasi dalam Kesenjangan Generasi di PT Pertamina Bina Medika IHC. *Prosiding Seminar Nasional Pemberdayaan Masyarakat (SENDAMAS)*, 3(1), 172.
- Manalu, H. M. (2019). Perencanaan Strategis, Anggaran Dan Kinerja Keuangan. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 23–32.
- Mappasere, S. A., & Suyuti, N. (2019). Pengertian Penelitian Pendekatan Kualitatif. Dalam *Metode Penelitian Sosial* (Vol. 33).
- Muttaqin, M. Z. (2021). Analisis Keterlibatan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam Program Hutan Kemasyarakatan di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *POLITICOS: Jurnal Politik dan Pemerintahan*, 1(1), 1–13.
- Muharika, D. (2019). Metodologi penelitian evaluasi program. Alfabeta.

-
- Nasution, T., Siregar, A. R., Tumanggor, E. R., Muhammad, M., & Jannah, R. (2021). Sejarah Pendidikan Luar Sekolah (PLS) di Indonesia. *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies*, 1(2), 38–51.
- Nizamuddin Silmi, Bambang Kurniawan, & Muhamad Subhan. (2024). Perencanaan Dalam Ilmu Pengantar Manajemen. *Journal of Student Research*, 2(1), 106–120. <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1899>
- Nurhayati, N., & Imron Rosadi, K. (2022). Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, Dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 451–464.
- Nursapia, H. (2020). Penelitian Kualitatif.
- Pusdaristina, Y., & Widodo, S. P. (2019). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Simpan Pinjam Tanpa Bunga Dalam Meningkatkan Pendapatan Anggota Kelompok Belajar Usaha Binaan PKBM Sanggar Belajar Yalatif Jombang (Doctoral dissertation, Tesis Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya. 29/10/2019 9).
- Ricky Syuldairi & Rury Febrina. (2021). Kemitraan Berbasis Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengembangan Wisata Mangrove di Desa Bokor, Kecamatan Rangsang Barat, Kabupaten Kepulauan Meranti. *Journal of Governance Innovation*, 3(2), 130–153.
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin. 17(33), 81–95.
- Ronasifah, F., Ati, N. U., & Hayat. (2019). Peran Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Cakrawala Keadilan dalam Pemberdayaan Lingkungan (Studi Tentang Gerakan Peduli Sampah Di Desa Paciran Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan). *Jurnal Respon Publik*, 13(3), 53–61.
- Suardi, S., Nasution, M. A., & Messiono, M. (2023). Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*,
- Suryadi, A. (2018). Manajemen Pendidikan Nonformal. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 9, 20.
- Swana, I. P. (2021). Strategi mengatasi Hambatan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Agama Hindu (Studi Fenomenologi terhadap pasraman nonformal di Kota Mataram). *Prosiding webinar nasional IAHN-TP Palangka Raya*, 5, 43–54.
- Yahrif Muhammad, Hasnani, & Lahmady, N. (2022). Abdi Samulang : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Pelatihan Pengelolaan Organisasi Pada Lembaga Swadaya Masyarakat New Generation Club (NGC) Di Masa Pandemi Covid-19. 1–9.
- Yani Susetyo & Chaterine Febby Larasati. (2024). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Shinewing Indonesia. *E-logis : Jurnal Ekonomi Logistik*,
- Yusuf, A., Susilo, H., Mardiyah, S., & Rivo Nugroho. (2021). Buku Ajar Peran Komunitas Kelompok Belajar Giri Mulya Untuk Peningkatan Keberdayaan Masyarakat Desa Munggubang (T. L. PLS UNESA, Ed.; Pertama). CV. Bayfa Cendekia Indonesia.