

**MANAJEMEN RELAWAN
PADA ORGANISASI PELAYANAN SOSIAL**

Santoso T. Raharjo
Staf Pengajar Jurusan Ilmu Kesejahteraan Sosial,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran
Jatinangor, Bandung 40600

ABSTRAK

Organisasi sosial seringkali menghadapi persoalan yang berat berkaitan dengan para relawannya dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasinya. Dengan demikian suatu rancangan pelatihan dan pengembangan relawan organisasi sosial perlu diterapkan pada setiap tahap proses perencanaan keorganisasian. Pelatihan relawan akan menjembatani perbedaan-perbedaan antara apa yang relawan pahami mengenai suatu tugas, harapannya sendiri terhadap bagaimana mereka melakukan tugas tersebut, dan level kinerjanya. Program pelatihan yang efektif bagi relawan dikembangkan ketika kebutuhan akan tugas dan pekerjaan, kebutuhan organisasi dan relawan telah diketahui dengan jelas, kemudian dibawa ke dalam pengembangan program pelatihan.

Kata Kunci: relawan, organisasi , manajemen pelayanan sosial.

Judul Bahasa Inggris

ABSTRACT

A non profit organization relies heavily on its volunteer to implement a goals and objectives. Therefore, plans for the training and development of the organization's volunteers must be included at every stage of the organizational planning process. Volunteer training program bridges the differences between what a volunteer understand and assignment to be, their own expectations on how well they can perform that assignment, and what their performance level actually is when given the opportunity to perform. Effective training program for volunteers are development when job and task requirements, organizational and volunteer needs are are clearly identified, and then brought into the development of the training program.

Keywords : olunteers, organization, management of social services

PENDAHULUAN

Fenomena munculnya ber-bagai jenis pelayanan sosial yang diselenggarakan oleh berbagai lembaga pelayanan sosial menunjukkan kecenderungan bergesernya sejumlah aktifitas pelayanan sosial yang secara tradisional diselenggarakan oleh keluarga besar ke masyarakat (mekanisme pasar). Kondisi ini nampak pada peningkatan pendirian organisasi-organisasi sosial yang menyelenggarakan berbagai pelayanan sosial kepada masyarakat. Pergeseran tersebut menimbulkan efek ganda (*multiflier effect*) terhadap tuntutan profesionalitas penyelenggaraan pelayanan sosial oleh badan-badan sosial (*human services organizations*).

Peningkatan jumlah organisasi sosial yang menyediakan ber-bagai pelayanan sosial tersebut patut diberi dukungan dan disambut gembira. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat kepedulian masyarakat dalam mengupayakan pelayanan sosial bagi warga masyarakat yang mengalami masalah dan memerlukan bantuan. Namun situasi kondusif terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi-organisasi sosial yang bergerak dalam usaha kesejahteraan sosial tersebut pada sisi lain memunculkan persoalan baru yaitu masih lemahnya kemampuan keorganisasian dan manajerial sebagai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelenggarakan kegiatan pelayanan sosial. Kemampuan dan keterampilan manajerial dan keorganisasian merupakan sebagian permasalahan dari sejumlah masalah penting yang dihadapi oleh sejumlah organisasi sosial tersebut.

Sebagian besar dari organisasi sosial tersebut dikelola secara tradisional, dalam arti bahwa secara struktur serta penyelenggaraannya masih bercirikan tradisional yang didominasi dan dikelola secara 'kekeluargaan' dengan dorongan 'altruistik' semata, padahal agar tercapainya pelayanan sosial yang efektif dan efisien adalah tidak cukup dengan hanya mengandalkan niat 'baik' semata. Kondisi budaya tradisional yang nampak tidak hanya pada struktur dan pengelolaannya saja, namun juga masih tertanam secara mentalitet yang kemudian muncul ke dalam perilaku kesehariannya.

Pelayanan sosial yang sebagian orang menyebutnya dengan usaha-usaha kesejahteraan sosial merupakan perwujudan konsep-konsep kesejahteraan sosial dalam memberikan bantuan kepada masyarakat. Alfred J.Kahn, mendefinisikan pelayanan sosial sebagai berikut: "Pelayanan sosial terdiri dari program-program yang diadakan tanpa mempertimbangkan mekanisme pasar untuk menjamin suatu tingkat dasar dalam penyediaan fasilitas pemenuhan kebutuhan akan kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan untuk meningkatkan kehidupan kemasyarakatan serta kemampuan perorangan untuk melaksanakan fungsifungsinya, guna memperlancar kemampuan menjangkau dan menggunakan pelayanan-pelayanan serta lembaga-lembaga masyarakat yang mengalami kesulitan dan keterlantaran" (dalam Soetarso, 1981; Budhi Wibhawa, 1997).

Selanjutnya mengenai organisasi penyelenggara pelayanan sosial yang terdiri dari para pengurus yang secara umum adalah orang-orang yang hanya

dengan dorongan kesukarelaan saja mengabdikan diri dalam aktifitas badan pelayanan tersebut, belum ditunjang kemampuan manajerial. Sementara itu organisasi pelayanan sosial dihadapkan pada berbagai perubahan sosial disekitarnya yang makin kompleks dengan beragam masalah sosial yang harus ditangani yang hanya berbekal 'kesukarelaan' semata, walaupun sampai pada tingkat tertentu kesukarelaan tersebut amat penting.

Kemampuan dan keahlian manajemen organisasi pelayanan tersebut akan menunjang efektifitas pelayanan sosial yang diberikan kepada para 'pelanggannya'. Sebagaimana dinyatakan oleh Jones dan May (1992:20), sebagai berikut: "*The final set of reasons for social workers and welfare workers to develops skills in organisational analysis and practice concern their personal needs as workers. If workers are to be effective in organization, they need to under-stand and be able to deal with personal stress frequently experien-ced in organizational life*".

Para pekerja sosial perlu mengembangkan kemampuan analisis dan praktek dalam organisasi pelayanan sosial, dan jika ingin bekerja secara efektif maka mereka juga perlu memahami dan mampu menghadapi tekanan-tekanan yang dialami dalam kehidupan keorganisasian tersebut. Akan sulit bagi seorang pengelola organisasi pelayanan sosial dan termasuk organisasinya yang akan mengembangkan kariernya dalam organisasi pelayanan sosial jika mereka sendiri tidak dapat mengembangkan keterampilan, baik dalam kemampuan analisis maupun keterampilan praktek sesuai dengan bentuk dan jenis pelayanan sosial yang diberikan kepada kliennya.

Berbicara mengenai sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan manusia paling tidak terdiri dari tiga komponen yaitu terdiri dari dewan direksi (board management), staf pelaksana dan para relawan (volunteers). Ketiga komponen sumber daya manusia tersebut bekerja bersama dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam menyelenggarakan pelayanan sosial. Salah satu dari keberhasilan yang diperoleh dewan dan stafnya yaitu komitmennya terhadap suatu proses untuk mengevaluasi permasalahan-an dan mengembangkan secara sistematis untuk berbuat yang lebih baik lagi; serta dengan melibatkan para relawan dalam kegiatan. Hal tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Thomas Wolf (1990) dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa langkah berikut ini:

1. Keakuratan diagnosis situasi organisasi saat ini dengan mengenali wilayah/bidang yang mempunyai peluang terhadap perubahan yang positif.
2. Pemisahan permasalahan menjadi kebutuhan yang memerlukan perhatian segera dan ditangani permasalahan berikutnya.

3. Membangun konsensus dewan dan staf sehingga permasalahan yang telah diketahui dapat ditangani dengan bijak, hati-hati, dan penuh kesabaran.
4. Membangun jadwal yang realistis, *affordable* (bermanfaat), secara tahunan untuk implementasi perubahan.
5. Melanjutkan proses diagnostik, evaluasi dan perbaikan diri (self-improvement) setiap tahun.

Apabila diperhatikan, pada akhirnya berbagai kegiatan pelayanan sosial, peranan para relawan dalam kegiatan-kegiatan tertentu begitu penting. Beberapa alasan yang dapat dikemukakan berkenaan dengan posisi peran para relawan dalam organisasi pelayanan sosial antara lain, bahwa para relawanlah yang merupakan ujung tombak kegiatan dan yang paling sering melakukan interaksi pelayanan kepada klien atau para pengguna manfaat jasa pelayanan sosial tersebut. Selain itu para relawanlah yang menjadi pelak sana operasional kegiatan-kegiatan di lapangan; merekalah sebenarnya pelayanan pekerja garis depan dari suatu organisasi pelayanan sosial.

Persoalan relawan pada suatu organisasi pelayanan sosial merupakan persoalan yang memerlukan perhatian tersendiri, khususnya berkaitan dengan makin marak bermunculan berbagai organisasi pelayanan sosial. Posisi para relawan pada organisasi pelayanan manusia (sosial) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi. Dengan sebutan 'relawan' tentunya akan membawa serta 'posisi-peran' tertentu yang dimainkan oleh para relawan yang berkaitan kelancaran pelaksanaan tugas atau jasa pelayanan yang dilakukan oleh organisasi pelayanan. Dengan makin banyak dan beragam organisasi atau badan-badan pelayanan sosial yang memanfaatkan tenaga relawan untuk menopang kelancaran kegiatan pelayanan, menjadikan posisi peran relawan begitu strategis pada organisasi pelayanan sosial tertentu sesuai dengan jenis kegiatan pelayanan. Sehingga secara praktis diperlukan pemahaman dan penguasaan akan pola pengaturan tenaga relawan pada suatu organisasi pelayanan sosial yang akan memperlancar dan mengefektifkan kegiatan pelayanan sosial.

Kajian mengenai relawan (*volunteers*) dalam bidang manajemen pelayanan sosial masih sangat minim khususnya di Indonesia. Padahal manajemen relawan sebagai bagian dari pelayanan sosial merupakan salah satu pengetahuan yang perlu dikuasai oleh para pekerja sosial secara akademis, dengan melihat berbagai sudut pandang teori dan asumsi tertentu mengenai kerelawanan ini. Dengan demikian kajian terhadap bidang ini begitu mendesak untuk dilakukan khususnya dalam ilmu kesejahteraan sosial. Hal yang mendasari secara akademis perlunya kajian pada ini adalah untuk memperkaya telaah mengenai kerelawanan dan khususnya memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai manajemen relawan pada badan pelayanan sosial yang bergerak pada usaha kesejahteraan sosial.

POKOK MASALAH

Masalah utama yang menjadi fokus dalam kajian ini adalah bagaimana pelaksanaan manajemen relawan pada organisasi pelayanan sosial. Dari pokok persoalan tersebut kemudian diuraikan dalam identifikasi pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik tenaga relawan yang dibutuhkan oleh organisasi pelayanan sosial?
2. Bagaimana proses perekrutan tenaga relawan pada organisasi pelayanan sosial ?
3. Bentuk peningkatan kualitas tenaga relawan apa saja yang disediakan oleh organisasi pelayanan sosial ?
4. Jenis-jenis kegiatan yang dilaksanakan oleh para relawan dalam suatu organisasi pelayanan sosial ?
5. Bagaimana hubungan antara relawan, staf dan dewan dalam suatu organisasi pelayanan sosial?
6. Bagaimana sistem penghargaan terhadap para relawan dalam organisasi pelayanan sosial?

ORGANISASI PELAYANAN MANUSIA (OPM)

Organisasi sosial sebagaimana termaktub dalam UU 6 tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kesejahteraan Sosial, dikatakan dalam pasal 1, bahwa "organisasi sosial merupakan suatu perkumpulan sosial yang tidak berbadan hukum berfungsi sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam melaksanakan Usaha Kesejahteraan Sosial".

Sedangkan Brown and Korten (dalam *Nongovernmental Organizations and World Bank*; 1991, 49-50) mengategorikan organisasi pelayanan manusia dalam sektor ketiga. Ciri khas dari organisasi ini adalah sifat kerelawanannya yang kental, dimana istilah "voluntary" menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pelaku dengan bebas. Organisasi-organisasi kerelawanan (voluntary organizations) menggerakkan sumber-sumber dan kekuatan-kekuatan sosial melalui mekanisme dengan saling berbagi nilai dan harapan. Sebagian besar dari orang-orang tersebut memiliki dasar-dasar nilai interpersonal, keagamaan, politik, yang sangat mendalam mengarahkan perilaku mereka dalam menghadapi sanksi pemaksaan atau material. Nilai-nilai inilah yang mendorong mereka untuk memobilisasi kontribusi secara sukarela tenaga, uang, atau jenis lainnya yang merupakan ekspresi akan nilai-nilainya tersebut.

Nampaknya dari seluruh energi pembangunan yang hampir terabaikan adalah energi kerelawanan dalam suatu organisasi. Padahal terdapat karakteristik khusus yang dimiliki oleh energi kerelawanan tersebut. Brown and Korten (1991, 53-54) mengemukakan: "*Voluntary energy has several characteristics that distinguish it from the energy generated by financial exchanges or governmental authority*". Pertama, bahwa energi kerelawanan adalah murah, paling tidak secara keuangan dan politik, dan ada dengan kuantitas potensial yang mendalam. Kedua, energi kerelawanan

tersebut tidak mudah dikendalikan oleh mekanisme yang digunakan untuk mengontrol bentuk energi sosial lainnya. Lebih jauh lagi, sulit jika dikatakan tidak mungkin untuk membelinya dan menyimpannya. Dan yang *ketiga* adalah bahwa energi kerelawanan adalah sesuatu yang mungkin dapat meningkatkan kekuatannya sendiri (*self-reinforcing*).

Selanjutnya terdapat banyak jenis organisasi pelayanan manusia yang dapat dikategorikan berdasarkan kegiatan (bidang lingkup garapan), jenis penanganan, dan berdasarkan wilayah atau juga berdasarkan teknologi yang dipergunakan dalam mengolah "raw material" oleh badan pelayanan sosial. Jika berdasarkan wilayah tentunya ada organisasi pelayanan manusia tingkat daerah, organisasi pelayanan manusia tingkat nasional dan organisasi tingkat internasional.

Kemudian jika organisasi berdasarkan proses penanganannya maka akan dikenal jenis organisasi berdasarkan kuratif/penyembuhan, berdasarkan proses, dan organisasi perubahan. Tipologi organisasi seperti ini dapat dilihat pada kebutuhan manusia yang sedang dihadapi, misalkan rumah sakit dan penjara adalah organisasi sosial yang berfungsi sebagai perbaikan/penyembuhan. Sedangkan sekolah lebih cenderung dikategorikan dalam organisasi sosial yang berfungsi perubahan (*changing*) perilaku manusia.

Sebagaimana dikemukakan oleh Hasenfeld (1983:4-7) bahwa organisasi pelayanan manusia dilihat berdasarkan materi atau bahas dasarnya dan penggunaan teknologi transformasi yang digunakan. Berdasarkan jenis bahan dasarnya yang dilayani yaitu manusia, terdiri dari dua dimensi yaitu manusia yang berfungsi normal (*normal functioning*) dan yang tidak berfungsi secara normal (*malfunctioning*). Ketidakteraturan tersebut dapat dilihat berdasarkan fisik, psikologis dan sosial.

Selanjutnya Hasenfeld mengemukakan klasifikasi berdasarkan dimensi teknologi pelayanan yang diberikan oleh organisasi pelayanan, maka terdapat tiga jenis penggunaan teknologi yaitu:

1. Pemrosesan manusia (*people-processing technologies*); tujuannya memberikan status atau label sosial tertentu terhadap klien sehingga dapat ditentukan jenis pelayanan apa yang diperlukan selanjutnya.
2. Pemeliharaan manusia (*people sustaining technologies*). Pada jenis ini berupaya untuk mencegah, memelihara dan mempertahankan kesejahteraan klien, tetapi tidak berupa merubah secara langsung atribut atau perilaku klien.
3. Perubahan manusia (*people-changing technologies*); teknologi ini adalah untuk merubah atribut atau sikap serta perilaku klien agar dapat meningkatkan kesejahteraannya.

Apabila digambarkan dalam suatu matrik antara kedua dimensi yaitu bahan dasar manusia atau tipe kliennya yang berfungsi normal dan tidak normal, dan penggunaan teknologi dalam pelayanan manusia, maka didapat enam jenis tipologi organisasi pelayanan manusia, sebagai berikut:

TIPOLOGI ORGANISASI PELAYANAN MANUSIA

| Jenis Klien | Pemrosesan Manusia | Pemeliharaan Manusia | Perubahan Manusia |
|----------------------|---|---|--|
| Fungsional | Jenis I BPS Badan Akreditasi | Jenis III Jaminan Sosial Rumah Peristirahan | Jenis V Sekolah Umum Pramuka PKBI |
| | Jenis II | Jenis IV | Jenis VI |
| alfunctioning | Klinik diagnostik Pengadilan anak | Rumah Perawatan Panti asuhan | Rumah sakit Pusat rehabilitasi korban Narkotik |

Sumber: Hasenfeld, 1983. *Human service Organization*, p. 4-7.

Kemudian beberapa tipologi lainnya yang lebih mudah dilihat adalah berdasarkan jenis lingkup dan bidang garapan pelayanan dari organisasi sosial. Friedlander (*Concept and Methodes of Social Work; 1980:5-10*) mengemukakan beberapa jenis pelayanan sosial yang diusahakan melalui organisasi sosial yaitu:

1. Bantuan sosial (*public assis-tance*);
2. Asuransi sosial (*social insu-rance*);
3. Pelayanan kesejahteraan ke-luarga (*family welfare services*);
4. Pelayanan kesejahteraan anak (*Child welfare services*);
5. Pelayanan kesehatan dan pengo-batan (*Health and medical services*);
6. Pelayanan kesejahteraan jiwa (*Mental hygiene services*);
7. Pelayanan koreksional (*Correc-tional services*);
8. Pelayanan kesejahteraan pemuda pengisian waktu luang (*youth leissure-time services*);
9. Pelayanan kesejahteraan bagi veteran (*veteran services*);
10. Pelayanan ketenagakerjaan (*employ-ment services*);
11. Pelayanan bidang perumahan (*housing services*);
12. Pelayanan sosial inetrnasional (*international social services*)
13. Pelayanan kesejahteraan sosial masyarakat (*community social services*)

Banyaknya jenis pelayanan sosial yang ada dimasyarakat akan sangat tergantung pada ragam permasalahan dan struktur masyarakat itu sendiri dalam me-nanggapi berbagai masalah yang berkembang. Demikian pula de-ngan berbagai perspektif mengenai jenis pelayanan sosial akan memperjelas untuk memahami proses kegiatan atau penyelenggaraan pelayanan sosial oleh organisasi tersebut. Dalam penyelenggaraan pelayanan sosial maka kebijakan-kebijakan yang dibuat dalam organisasi pelayanan manusia tidak mungkin dapat diterapkan tanpa manajemen

pelayanan sosial. Se-bagaimana dikemukakan oleh Ginsberg (1995: 2) : *"Without management, it is doubtful that services could be provided. In many cases, the nature and quality of the services would be even more heavily influenced by the nature and quality management than by the laws (in public program) or board decisions (in voluntary program) that create the services"*.

Tanpa manajemen, maka diragukan sebuah pelayanan sosial dapat tersedia dengan baik, bahkan sifat dan kualitas pelayanan sosial akan sangat dipengaruhi oleh sifat dan kualitas manajemen daripada aturan yang dibuat atau oleh keputusan para anggota dewan.

MANAJEMEN ORGANISASI PELAYANAN SOSIAL

Manajemen organisasi pelayanan sosial merupakan suatu proses kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bidang sosial dengan menggunakan sumber daya yang terdapat di lingkungan masyarakat secara efisien dan efektif. Beberapa fungsi manajemen yang harus ada antara lain:

1. Perumusan tujuan
2. Pengorganisasian usaha-usaha kesejahteraan sosial
3. Komunikasi baik vertikal maupun horizontal, formal atau informal, internal maupun eksternal
4. Penyediaan fasilitas
5. Mencari, menggali memobilisasi dan memanfaatkan sumber/ potensi
6. Evaluasi kegiatan usaha kesejahteraan sosial

Manajemen seringkali diartikan secara berbeda dalam berbagai level dan bidang kegiatan. Manajemen dapat diartikan sebagai seperangkat fungsi khusus yang dijalankan oleh orang dalam setting pekerjaan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Weinbach, 1994:11). Dalam setting pekerjaan sosial berarti bahwa para pekerja sosial yang berfungsi sebagai manajer berupaya untuk membangun dan mencapai suatu lingkungan kerja optimal yang kondusif bagi efisiensi penyediaan pelayanan yang efektif bagi klien. Dengan demikian pemahaman akan manajemen dari suatu organisasi pelayanan menjadi begitu penting, dalam rangka mencapai efektifitas pelayanan sosial yang diberikan.

Dalam dekade terakhir ini, khususnya dalam dua puluh lima tahun terakhir, banyak perkembangan secara administratif dalam bidang bisnis dan pekerjaan sosial yang saling-silang. Tantangan ter-kini dalam pekerjaan sosial adalah memadukan prinsip-prinsip efisiensi manajemen bersama dengan hubungan manusia dalam memberikan pelayanan manusia yang efektif. Manajemen berorientasi bisnis menekankan proses perencanaan (*planning*), pengorganisasi-an (*organizing*), dan pengarahan (*directing*) dalam rangka meningkatkan dana memperbaiki pelaksanaan dan hasil suatu organisasi. Dalam pekerjaan sosial, proses yang sama tersebut dapat digunakan untuk memperkuat pelaksanaan badan pelayanan dan untuk meningkatkan pelayanan. (Skidmore, p.17).

Sedangkan proses manajemen dalam organisasi pelayanan sosial tidak jauh berbeda dengan proses yang dilakukan oleh organisasi lainnya. George Teery mengemukakan fungsi-fungsi manajemen yang terkenal dengan sebutan POAC (*Planing, Organizing, Actuating and Controlling*). Sedangkan para pe-nulis manajemen lainnya ada yang hanya menggunakan *planning, organizing dan controlling* saja. Namun begitu, sebagaimana dikemukakan oleh Robert Weinbach (p. 17) bahwa "*all the list suggest the effort of a manager take a active role in shaping various aspect of the work environment*". Artinya kesemua fungsi manajemen tersebut ditujukan agar manajer memiliki peran aktif dalam mempengaruhi lingkungan kerjanya.

Selanjutnya menurut Thomas Wolf (1990:289-297) organisasi nonprofit atau organisasi pelayanan manusia diatur dan dikelola dengan baik secara sungguh-sungguh pad

a berbagai bidang. Sebagian dari keberhasilan yang diperoleh dewan dan stafnya yaitu komitmennya terhadap suatu proses untuk mengevaluasi permasalahan dan mengembangkan secara sistematis untuk berbuat yang lebih baik lagi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memperkirakan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), permasalahan (*problems*) dan peluang (*opportunities*)

Diagnosis kekuatan, kelemahan, permasalahan dan peluang suatu organisasi saat ini meliputi asesmen yang dilakukan pada berbagai wilayah dan mengevaluasi organisasi dari berbagai sudut pandang. Proses tersebut meliputi ajuan pertanyaan mengenai bagaimana sebaiknya mengukur organisasi pada taraf yang ideal. *Cecklist* berikut ini akan meru-pakan titik awal yang baik bagi penelaahan (*assessment*) proses keorganisasian. Menurut Thomas Wolf paling tidak terdapat lima aspek utama dalam penelaahan sebuah organisasi pelayanan manusia (*human service organizations*) yaitu :

1. Misi, Imej, dan Dukungan
2. Isu Sumberdaya Manusia : Dewan, Staf, dan Relawan
3. Keuangan
4. Aktifitas dan Program
5. Perencanaan dan Evaluasi

Secara rinci ia menguraikan masing-masing aspek utama tersebut menjadi bagian-bagian yang perlu diperhatikan dalam mengelola organisasi pelayanan manusia, yaitu sebagai berikut;

1. Misi, Imej, dan Dukungan Kasus (Mission, image, and Case for Support)
 - *Misi*. Sebuah organisasi yang kuat salah satunya tujuannya adalah relevansi kebutuhan masyarakat yang dilayani sekarang ini serta keperluan (kebututuhan) dewan serta konstituen yang diketahuinya dengan baik.
 - *Imej*. Organisasi sebaiknya terkenal dan dihargai dengan dalam masyarakatnya dan diantara para konstituennya.
 - *Dukungan Kasus*. Organisasi sebaiknya menampilkan suatu sodoran kasus yang mendukung baik bagi klien dan ke-pada kontributornya.

2. Isu Sumberdaya Manusia: Dewan, Staf, dan Relawan (*Man-power Issues: Board, Staff, and Volunteers*)

- *Dewan*. Anggota dewan se-baiknya aktif, memikirkan ke-seluruhan urusan-urusan organisasi, bertanggung jawab terhadap pengumpulan dana, dan mengikuti perkembangan para stafnya dalam melakukan kegiatan sehari-hari terhadap organisasi.
- *Staf*. Organisasi sebaiknya memiliki staf yang berkualitas dan terlatih baik yang mampu melakukan tugas kegiatan yang cukup luas. Organisasi seharusnya memaksimalkan kekuatan kerja dan sebaiknya kebijakan personalia didokumentasikan yang mencerminkan rasa kejujuran terhadap moral yang baik.
- *Sukarelawan*. Dalam organisasi yang sangat membutuhkan sukarelawan, setiap individu harus sungguh-sungguh atau dapat dipercaya (*be committed*), berikan tugas yang jelas, dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya.

3. Keuangan (*Finances*)

- *Manajemen keuangan*. Keuangan organisasi seharusnya menunjukkan manajemen yang bijak (hati-hati), penyesuaian kelalaian dan pengendalian, dan sistem yang tepat untuk memprediksi dan jalur-jalur penhasilan dan pembiayaan.
- *Pendapatan dan pengeluaran*. Terkecuali berada pada lingkungan yang tidak biasa, organisasi sebaiknya memperoleh dan menambah uang yang cukup setiap tahunnya untuk membiayai operasi kegiatan.

4. Aktifitas dan Program (*Activities and Programs*)

- *Audit sumber daya*. Program-program organisasi sebaiknya memenuhi kebutuhan para konstituen dan masyarakat. Mereka seharusnya teradministrasi dengan baik.
- *Posisi*. Organisasi sebaiknya menunjukkan akan keuntungan uniknya dengan memanfaatkan program dan pelayanan-pelayanannya. Hal tersebut sebaiknya dihargai dengan baik pada persaingan yang ada.

5. Perencanaan dan Evaluasi (*Planning and Evaluation*)

- *Perencanaan*. Dewan dan staf organisasi sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang setiap saat.
- *Evaluasi*. Sistem evaluasi seharusnya mengukur penampilan sasaran dan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dari waktu ke waktu, evaluasi sebaiknya menggunakan objektifitas dan profesional ahli dari luar.

Pada persoalan mengenai sumber daya manusia maka terdapat tiga komponen yang dikemukakan oleh Thomas Wolf yaitu: Dewan, Staf, dan Relawan. Mengenai relawan, sejumlah organisasi amat tergantung dengan kehadiran mereka dan seringkali memanfaatkan tenaga relawan Sebagaimana dikemukakan oleh Weinbach (1994:110) mengenai kemanfaatan dari keberadaan para relawan dalam pelaksanaan organisasi pelayanan manusia, bahwa;

"There are obvious benefit to social work manager in the use of volunteer. The Most obvious of these is that volunteers can perform many jobs at minimal cost. While they are

not "free" in the sense that they require supervisory time and are usually reimbursed for some of their expenses (travel, meals, etc), volunteers provide many services, thereby freeing up paid staff to other work".

Jelas banyak sekali manfaat yang diperoleh dan dapat dilakukan oleh manajer pekerjaan sosial, antara lain banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh para relawan, dengan demikian staf pelaksana dapat melakukan kegiatan lainnya. Namun begitu para relawan tetap dalam supervisi setiap waktu dan ada penggantian biaya yang dikeluarkan oleh para relawan.

Skidmore menyatakan bahwa para administrator pekerjaan sosial yang berkompeten mengakui bahwa para relawan merupakan sumber penting. Pergerakan para relawan telah menjadi momentum, dan jutaan orang menyediakan pelayanan kesejahteraan sosial dan pelayanan-pelayanan dalam berbagai setting kegiatan. Misalkan, dua puluh lima anggota *Junior League* di kota menengah menghabiskan sebagian harinya setiap minggu membantu kegiatan-kegiatan dalam pusat keseluruhan perawatan kesehatan mental. Mereka menyediakan sendiri kendaraannya dan t

ransport klien dan dari pusat perawatan. Mereka merawat (mene-mani) anak-anak yang berada di ruang tunggu dan menghabiskan sebagian besar waktunya bersama klien, sebagai teman, membantu persoalan-persoalan rutin dan pengambilan keputusan. (1995, p.223-224)

Di samping banyaknya manfaat yang diperoleh dari kehadiran relawan pada suatu organisasi pelayanan manusia, terdapat pula beberapa hal yang semestinya diwaspadai oleh para manajer atau staf yang membawahi para relawan. Beberapa hal tersebut, bahwa pada umumnya para relawan sulit dikendalikan daripada staf tetap (yang dibayar), dan terkadang mereka tidak memiliki *kebutuhan* secara ekonomis atas pekerjaan yang dia lakukan dalam suatu organisasi, sehingga ketika ia merasa tidak nyaman atau tidak betah dia akan pergi begitu saja. Selanjutnya berkenaan dengan kerelawanan, Weibach (1994:111) menyatakan bahwa para relawan biasanya tidak profesional dan mungkin juga secara nilai-nilai dan etik tidak seperti tenaga profesional. Oleh karena itu dalam mengelola tenaga relawan diperlukan perhatian cukup dalam menyeleksi, melatih dan memelihara keberadaan dari para relawan tersebut; yang kesemuanya terkait dengan manajemen relawan.

MANAJEMEN RELAWAN

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai manajemen relawan maka diketahui terlebih dahulu mengenai batasan dari relawan tersebut. IPPF (International Planned Parenthood Federation), suatu organisasi internasional yang bergerak di bidang keluarga berencana mendefinisikan relawan (volunteer) sebagai orang-orang yang rela memberikan waktu dan kemampuannya untuk kesejahteraan kelompok atau masyarakat tanpa imbalan materi (dalam Munajat, 1996:3). Sedangkan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh YB. Suparlan dan Manik Wisnu Wardhana (1997:135),

di-peroleh kesimpulan mengenai segi kualifikasi kepribadian teladan yang sangat khas, yaitu: peka dan peduli terhadap penderitaan orang lain yang dilandasi oleh rasa cinta kasih sesama; terpenggil untuk menolong sesama; rendah hati, dan tulus ikhlas dalam melaksanakan pengabdian; memiliki sifat kesesamaan yang universal serta menghargai harkat dan martabat orang lain.

1. Motivasi Orang Menjadi Relawan

Satu persoalan mendasar ber-kaitan dengan perkembangan relawan adalah: Apa yang memoti-vasi orang untuk secara sungguh-sungguh mencurahkan sumber-daya personal, energi emosional, dan waktu bagi kerelawanan? Pada bagian ini akan dikemuka-kan mengenai manager relawan dengan dasar teoritis mengenai pemahaman motivasi manusia untuk mengajak, mendorong, dan memperhitungkan cara-cara orang bertindak, khususnya berkaitan dengan kerelawanan.

Teori motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian luas. Teori-teori berbasis proses memfokuskan pada mekanisme dari *bagaimana* perilaku muncul dan terus berlangsung. Pendekatan berbasis-isi, di pihak lain, secara khusus memfokuskan pada *kebutuhan atau faktor-faktor (need or factors)* yang memunculkan perilaku

(Gibson, Ivancevich, and Donelly, 1982). Tulisan (dalam bab ini) akan memfokuskan pada dua teori berbasis proses teori penguatan dan teori instrumental dan tiga teori berbasis isi hierarki kebutuhan Maslow, teori faktor-dua, dan teori kebutuhan pembelajaran McClelland. Masing-masing kasus literatur dan penelitian yang mendukung teori tersebut akan diulas serta implikasinya terhadap motivasi relawan secara singkat. Meskipun tidak terartikulasi sebagai sebuah teori, motif altruistik secara khusus relevan dengan motivasi relawan, dan tentunya juga akan diperbincangkan.

Paling tidak terdapat sepuluh alasan mengapa orang mau menjadi relawan, menurut Thomas Wolf (1990:70-71), yakni:

- *Sense of self-satisfaction* (ke-puasan diri)
- *Altruism* (altruisme, rasa ingin menolong sesama)
- *Companionship/meeting people* (berkumpul/ bertemu orang)
- *Learning about a field* (mempe-lajari sesuatu)
- *Creating/maintaining an organi-sasi* (mencipta atau mengelola organisasi)
- *Developing professional contacts* (mengembangkan kemampuan profesional)
- *Getting ahead in the corporation* (memperoleh posisi pemimpin perusahaan)
- *Getting training/experience* (mem-peroleh pelatihan/ pengalaman)
- *Providing entry to a particular organization* (memasuki organi-sasi tertentu)
- *Social panache* (kepuasan sosial tertentu)

Dalam *Compact Oxford English Dictionary* (1991) Altruisme dide-finisikan sebagai "*devotion to the welfare of othersas principle of actions*. Kata-kata terkenal pertama yang dipergunakan pada abad kesembilanbelas, dan orang melakukan pujian sebagai motivasi disamping perilaku yang tidak mementingkan diri sendiri sebagai sikap kerelawanan sejak itu.

Terdapat hasil penelitian yang mendukung keberadaan altruisme (Myers, 1983). Misalkan, beberapa teori sosiobiologis mengemukakan yakni keuntungan/kemanfaatan evolusioner bagi spesies yang bertindak altruistik. Teori tersebut mendukung terhadap seleksi alam melalui perilaku altruistik. Teori-teori norma sosial telah mengenal dan menyediakan dukungan ilmiah terhadap keberadaan *norma tanggung jawab sosial* (social responsibility norms). Norma ini mempengaruhi kita untuk siap membantu, menerima bantuan orang, bahkan tanpa imbalan sekalipun.

Dalam bahasa keseharian, banyak dari kita memberi label pada orang sebagai altruistik ha-nya jika mereka berbuat sesuatu tanpa imbalan apapun.

Altruisme dan Kerelawanan

Apakah diterima atau tidak kita menerima keberadaan altruisme yang tidak menentu (tidak kondusif), para relawan selalu menetapkan dorongan untuk membantu paling tidak dengan suatu alasan tertentu yang dipilih oleh relawan. Dalam suatu studi (Ross and Shillington, 1989), 92 persen responden mengatakan bahwa membantu orang lain adalah sangat penting atau terkadang penting untuk alasan kerelawan-an. Studi lainnya, yang melihat karakteristik para relawan mahasiswa perguruan tinggi (Fagan, 1992), menemukan bahwa maha-siswa yang bersikap relawan me-nekankan motif altruistik.

Keyakinan akan Urusan Sendiri

Ketika kita bertanya terhadap relawan akan pelayanannya, menarik, paling tidak pada satu level mendasar, terhadap keyakinannya dalam urusan kita. Misalkan, koordinator relawan untuk mendukung badan konseling kehamilan mungkin berupaya mencari relawan-relawan untuk membantu mengadakan even pengumpulan dana. Mereka yang percaya de-ngan perspektif kehamilan nampaknya cenderung berkata 'ya' terhadap permintaan tersebut dari pada mereka yang lebih memilih/mendukung aborsi.

Suatu studi (red. Peneliti-an) partisipasi anggota dewan (Widmer, 1985) mengemukakan relevansi dalam suatu urusan: Sebagian mayoritasnya termotivasi oleh kontribusi masing-masing orang dapat membuat penting pekerjaan badan pelayanan lakukan dalam masyarakat. Dalam sektor lain, kebanggaan dan hasrat untuk pelayanan yang diberikan/ disediakan oleh suatu organisasi adalah pengakuan dan lebih dari sekedar motivator relawan (Bianchi, 1993).

Altruisme dan Imej Badan Pelayanan

Tingkatan altruisme merupa-kan suatu pendorong utama bagi seorang individu, misi agensi/ badan sosial anda dan dirasakan sejajar dengan tujuan pertolongan lainnya yang akan mempengaruhi keberhasilan dalam menarik sumber-sumber personal (waktu, pelayanan, uang). Misalkan prinsip ini terefleksi dalam fakta bahwa lembaga-lembaga umumnya memiliki waktu lebih sulit dalam menggalang pendanaan bagi dana operasional administratif dan umum lainnya daripada mereka yang secara khusus mencari ru-piah untuk proyek tertentu. Mungkin karena proyek khusus peng-galangan dana, berkaitan dengan lebih baik dilakukan dengan uang adalah lebih langsung

berkaitan dengan suatu proyek khusus yang dapat dinilai oleh pemberi (dana) sebagai berfaedah. Banyak manajer relawan sepakat bahwa catatan keberhasilan badan pelayanan dalam pertolongan lainnya akan menarik para relawan. Tidak dapat tergantikan imej masyarakat umum yang baik berkenaan dengan hal tersebut.

Altruisme Hidup dan Baik

Seperti telah dikemukakan di awal tulisan ini tidak seorangpun sepakat bahwa altruisme adalah satu-satunya motivator bagi kerelawanan. Satu konsep, *social exchange theory*, menyatakan bahwa, faktanya manusia berinteraksi merupakan transaksi yang bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan seseorang dan meminimalkan biaya. Efeknya, teori tersebut menyarankan bahwa teori tersebut dalam pemikiran sehari-hari (yaitu altruisme yang tidak kondusif) tidaklah benar-benar ada. Sementara itu terdapat sejumlah literatur yang jelas-jelas menempatkan altruisme sebagai suatu motivator utama (e.g. Ross and Shilington; Story, 1992; Van Til, 1985), lebih banyak lagi literatur akhir-akhir ini mengenai motivasi relawan menunjukkan semacam sedikit skeptis mengenai kemungkinan bahwa kehidupan manusia dapat menjadi *so other-centered* (begitu terpusat pada orang lain). Sebagai contoh, di luar daftar umum dari 43% mengapa relawan manusia diberikan satu publikasi, hanya satu dari tiga yang berada dalam kategori altruistik (McCurley and Vineyard, 1988, p.12). Tujuan dari banyak penelitian nampaknya menetapkan sifat motivator penting lainnya, yang akan kita bicarakan nanti setelah bab ini. Mungkin karena motivator-motivator lainnya dapat secara langsung dipengaruhi oleh teknis manajemen volunteer khususnya. Dengan demikian isu ini masih tetap terbuka untuk diperdebatkan. Namun begitu umumnya, dapat dikatakan bahwa sebagian besar dari literatur yang ada mengakui altruisme paling tidak sebagai salah satu komponen dalam motivasi relawan.

Flashman and Quick melakukan suatu pekerjaan yang istimewa berkenaan dengan altruisme hubungannya dengan perilaku relawan dalam suatu bab tersendiri yang berjudul "Altruisme is not Dead" (Moore, 1985). Mereka mengajukan sejumlah penggunaan arahan konseptual yang bernilai (pp. 166-167), termasuk:

- Altruisme merupakan faktor motivasional utama dalam perilaku relawan.
- Membuat pembagian antara egoistik dan altruisme secara jelas. Kita perlu menyadari bahwa kita hidup dalam suatu kesatuan sistem dimana kehidupan masing-masing kita saling mempengaruhi kita semua.
- Sebagai suatu tanggapan kreatif terhadap banyak tantangan yang dihadapi di dunia, kita memasuki abad kedua puluh akan ditandai munculnya hubungan secara paralel baik dalam altruisme dan aktivitas kerelawanan.

Kerelawanan telah menjadi bagian dari pengalaman kemanusiaan. *To volunteer* (menjadi relawan) adalah pilihan untuk berbuat dengan sikap rasa tanggungjawab sosial yang seharusnya diakui, tanpa suatu kepentingan nyata yang ingin dicapai secara nyata. Menjadi relawan berarti beranjak dari suatu kewenangan mendasar, beranjak dari sesuatu yang diharapkan atau yang tak dapat dihindarkan. Ellis and Noyles (1990) menekankan pentingnya konsep kemauan (*volition*) dalam batasan

relawan : *The choice to act must be without coercion*. Budak meskipun tidak dibayar, jelas bukan relawan. Bahkan orang-orang yang masuk dalam daftar angkatan bersenjata tidak termasuk relawan; meski pendaftaran tersebut secara sukarela, di sana tidak terdapat pilihan lain, kurang menguntungkan secara keuangan, dan maksud-maksud tindakan untuk memperoleh keuangan lain-nya yang merupakan contoh ke-relawanan.

2. Kepemimpinan Relawan

Kepemimpinan yang kompeten selalu diperlukan agar kerelawanan menjadi efektif. Menurut Ellis and Noyles (1990), kepemimpinan relawan meliputi tiga alur yang saling berhubungan. Mula-nya, pemimpin-pemimpin relawan muncul dari seluruh kelompok relawan atau yang dipilih sebagai pemimpin oleh anggota kelompok. Pemimpin-pemimpin tersebut secara perorangan mengembangkan rencana kegiatan dan berada seputar perkumpulannya.

Staf yang dibayar mensupervisi relawan yang menjadi tanggungjawabnya merupakan bentuk lainnya dari kepemimpinan relawan. Mentri, para pekerja sosial, guru, dan dokter yang mengepalai atau mengetuai spektrum pelayanan bantuan bagi klien yang dilakukakan oleh para relawan merupakan ilustrasi jenis kepemimpinan ini.

Jenis kepemimpinan yang ke tiga adalah staf yang dibayar, yang tujuan pokoknya adalah mengkoordinasikan pekerjaan para relawan. Rumah sakit, badan-badan kesejahteraan sosial, organisasi amal, dan kantor-kantor pengadilan secara administratif semuanya mempunyai direktur relawan.

Sejumlah indikator menunjukkan bahwa kepemimpinan relawan masuk sebagai profesi yang dapat diakui. Dalam tahun 1965 *the Dictionary of Occupational Titles* menyebutkan terdapat tiga kepemimpinan karier : supervisor relawan, koordinator relawan, dan direktur relawan. Bentuk klasik dari karakteristik suatu profesi seperangkat ilmu pengetahuan, seperangkat nilai dan etika, sanksi masyarakat, pengawasan intern, dan tanggung jawab pelayanan yang lambat laun mulai muncul (Hoyle, 1980). Penelitian terhadap lingkup dan sifat kerelawanan menjadi semakin *prolific* (banyak) dan 'menjelimet'.

Pemantapan standar dan pengembangan nilai-nilai dan etika profesional ditopang oleh perkumpulan-perkumpulan profesional dan didukung organisasi-organisasi sosial lainnya.

Bersama dengan profesionalisasi kepemimpinan relawan makin diakui bahwa yang memimpin langsung program relawan memang manajer-manajer dan harus benar-benar menerima tanggung jawab tersebut. Proses pengorganisasian dan pelaksanaan program relawan serta program dari staf yang dibayar adalah sama. Jadi, manajer relawan harus bertanggung jawab untuk membantu mengidentifikasi tugas-tugas dan peranan yang sesuai bagi para relawan di dalam suatu masyarakat, atau badan-badan pelayanan; menuliskan deksripsi pekerjaan dan kebijakan badan pelayanan; dan membuat dan memonitor anggaran. Mereka juga perlu memahami kliennya, pelayanan-pelayanan yang dibutuhkan klien, serta faktor-faktor yang memotivasi orang

menjadi relawan. Kemudian, mereka perlu menentukan/me-mastikan relawan-relawan yang di-rekrut, disaring, dipilih, dan me-nyesuaikan pekerjaannya serta mampu bekerja bersama anggota staf mengidentifikasi pelayanan-pelayanan yang relawan dapat berikan. Karena relawan tidak dibayar terhadap pelayanan yang dilakukannya, adalah perlu bagi manajer relawan untuk memastikan adanya sistem penghargaan lainnya serta perhatian khusus adanya pembayaran bagi relawan.

3. Perencanaan dan Evaluasi Kegiatan Relawan

Wilson (1976) menyebut pe-rencanaan dan evaluasi "Kembar Siam" manajemen. Dia mencatat "*planning is deciding in advance what to do, how to do it, when to do it and who to do it. It bridges the gap from where we are where we want to go ... Evaluation is deciding if where we have gone is in fact where we intended to go*".

Tugas perencanaan merupakan fungsi paling dasar dalam pengembangan dan bahkan dalam pelaksanaan program relawan; tanpa ini, pengorganisasia, staffing, directing, controlling, dan pengevaluasi menjadi tak berarti. Menentukan kebutuhan bagi pembuatan atau mendisain program relawan merupakan langkah per-tama dalam proses perencanaan.

Ketika mempertimbangkan pembuatan suatu program relawan, pertanyaan dasar berikut perlu diajukan berkenaan dengan kesiapan suatu organisasi atau masyarakat bagi suatu program tertentu:

- Apa yang akan dicapai melalui program relawan?
- Apakah harus terdapat penge-sahan bagi staf relawan?
- Bagaimana tanggung jawab para anggota dewan dan manajemen tingkat atas terhadap pemantapan dan monitoring program relawan?

- Dapatkan pekerjaan dibagi menjadi dua, beberapa dapat dilakukan dengan relawan paruh waktu?
- Apakah potensial menarik relawan berkaitan dengan ketersediaannya, lokasi penugasan, fleksibilitas jam kantornya, atau karakteristik pekerjaan lainnya?
- Dapatkah staf menyediakan pelatihan, atau sumber lain yang lebih siap tersedia?
- Bagaimana perhatian staf terhadap pekerjaannya?
- Dapatkah staf termotivasi, ter-bantu, atau berfikir untuk bekerja bersama relawan?
- Akankah staf dibayar atas tanggung jawab waktu terhadap program relawan bagi penjelasan pekerjaan serta pelatihan dan mensupervisi para relawan?
- Apakah organisasi (atau akan-kah) telah membuat kebijakan mengenai relawan?

Suatu kondisi prokerelawanan telah dibentuk dan tinggal menen-tukan waktukan waktu yang tepat untuk memulai, menyesuaikan dan memperluas program kerja, proses perencanaan mulai berjalan. Perencanaan merupakan ba-gian kritis yang tidak hanya pada saat mendisain keberhasilan membuat program, tetapi evaluasi berjalan yaitu perlu mengidentifikasi kemungkinan hambatan dan cara-cara mengatasinya.

Proses perencanaan bagi program kerelawanan tidak jauh berbeda dengan organisasi manapun.

Langkah pertama adalah mengetahui se jelasnya tujuan atau misi program, yang akan membentuk dasar-dasar tujuan-tujuan program dan sasaran nya. *Goals* (tujuan) merupakan maksud umum dari suatu program dan diturunkan dari pernyataan misi atau keinginan. *Objectives* (sasaran) merupakan penterjemahan dari tujuan-tujuan tersebut menjadi lebih khusus, terukur, tercapai dengan kegiatan atau aktifitas. Perencanaan mengatasi bagaimana tujuan dan sasaran tersebut akan dipenuhi melalui realitas anggaran, kejelasan pekerjaan, disain struktur organisasi, dan menentukan waktu kerja.

Evaluasi --- pengukuran tentang apa yang telah tercapai dan sebaik apa mulai sejak fase perencanaan bagi program baru. Bagi suatu program relawan baru, sebaiknya pertama-tama mengevaluasi tahapan bagi pemantapan program untuk menentukan bagaimana memenuhinya. Baik program yang baru dan program yang lebih mantap sebaiknya mengembangkan persoalan dan prosedur bagi masing-masing tujuan untuk memperlihatkan tingkat yang telah dicapai.

Catatan kegiatan relawan akan menyediakan statistik mengenai pelaksanaan program. Fakta akan dihitung termasuk hasil-hasil dari rekrutmen, jenis dan jumlah relawan, waktu pelayanan yang diberikan oleh relawan, gambaran tugas dan kerja yang dilakukan oleh relawan, jenis sesi orientasi dan pelatihan serta jumlah kehadiran relawan, jumlah dan alasan yang mengundurkan diri, dan jumlah relawan yang memperoleh pengakuan. Jumlah kontribusi dollars kepada masyarakat sebaiknya juga diperhitungkan untuk menunjukkan seberapa banyak masyarakat seharusnya membayar atas pekerjaan tersebut jika tidak dilakukan atau tidak dikerjakan oleh para relawan. Memperhitungkan nilai dollar, kelipatan jumlah pelayanan perjam dengan upah minimum atau tingkat pembayaran per jam untuk anggota staf yang melakukan pekerjaan yang sama.

Saat mengevaluasi keberadaan program-program relawan, pertimbangkan perkembangan program tahun-tahun terdahulu. Ulas kemajuan program, identifikasi arah ke masa depannya, dan tentukan seberapa baik jaminan akan terpenuhinya program terhadap organisasi, masyarakat dan relawan.

4. Mendisain Pekerjaan dan Perekrutan Relawan

Alasan mengapa para relawan dibutuhkan harus jelas sebelum para relawan didaftar (masuk daftar). "*Recruiting before designing jobs is rather like trying to dance before the music begins*" (Wilson, 1976. p.10). Faktor kunci dalam mendisain pekerjaan adalah menentukan hubungan pekerjaan tersebut dengan misi organisasinya. Pekerjaan relawan sebaiknya telah tersusun dalam struktur organisasi; hal ini hampir sama dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. Beberapa hal perlu disiapkan dalam mendisain pekerjaan antara lain.

Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi posisi relawan se-baiknya berisikan informasi sebagai berikut:

- Tugas-tugas yang akan dilakukan oleh relawan
- Waktu yang dibutuhkan untuk posisi tersebut
- Posisi seseorang kepada siapa relawan bertanggungjawab
- Siapa yang memberi tugas resmi
- Kualifikasi (pendidikan dan keterampilan-keterampilan khusus)
- Jenis pelatihan yang dibutuhkan (latihan kerja atau secara formal)
- Manfaat, jika ada (misalkan, uang ongkos penggantian, makan gratis, atau tiket gratis pada kegiatan tertentu).
- Deskripsi pekerjaan yang baik adalah tidak rumit dan berbelit tetapi jelas dan tepat.

Deskripsi pekerjaan adalah penting untuk alasan tertentu. *Pertama*, mereka memberikan in-formasi yang dibutuhkan relawan untuk membuat keputusan. *Kedua*, hal tersebut memperlihatkan kepada para relawan bahwa pekerjaan tersebut penting dan organisasi menanganinya secara serius. *Ketiga*, memperjelas hubungan antara relawan dengan staf yang dibayar.

Perekrutan Relawan

Alat perekrutan yang terbaik adalah program relawan yang istimewa dan pekerjaan yang penuh arti bagi relawan. Perekrutan sebaiknya direncanakan dengan hati-hati dan sebaiknya di dalamnya telah ditentukan sumber-sumber relawan yang baik, jika mencari mereka, pesan-pesan yang akan memotivasi mereka untuk bergabung, dan permudah cara-cara bagi mereka. Wilson (1976) menyarankan bahwa perekrutan sebaiknya terarah secara khusus pada audiens yang sesuai yang benar-benar tertarik dan prioritas terbaik disesuaikan dengan kebutuhan program; misalkan, bantuan perawatan jangan dianggap seperti di sebuah klub bisnis dan wanita profesional. Meskipun perekrutan bertarget khusus, demi keberhasilannya yang disesuaikan dengan lingkungan saat ini, usaha-usaha-nya harus diarahkan pada spek-trum yang lebih luas secara geog-rafis, jenis kelamin (jender), usia, ras, dan kelompok ekonomi. Usaha-usaha tersebut dapat di-bantu oleh badan-badan sosial tertentu seperti Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial (BKKKS), Pusat Kegiatan Relawan (PKR) --- kalau ada, Direktur Re-lawan pada Badan-badan sosial, serta lainnya.

Setelah proses perekrutan ma-ka dilakukan tahap selanjutnya adalah tahap penyeleksian dan kemudian dilakukan dengan pe-nempatan para relawan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasinya.

Seleksi dan Penempatan Relawan

Jika organisasi ingin memberi manfaat dari pelayanan para rela-wan dan para relawan kepuasan-nya meningkat, para volunter dan pekerjaannya harus benar-benar cocok. Wawancara merupakan me-tode utama yang digunakan untu membuat keputusan tersebut. Deskripsi pekerjaan menetapkan tuntutan posisi yang dibutuhkan. Direktur

relawan dan supervisor re-lawan menentukan seberapa baik dekripsi kerja dan relawan benar-benar sesuai.

Wawancara terstruktur untuk memudahkan penempatan kerja yang sesuai, tetapi selain itu juga memberi kepada relawan peluang untuk memahami pekerjaannya dan memutuskan apakah hal tersebut merupakan sesuatu yang diinginkannya atau mampu mengerjakannya. Bentuk pertukaran tersebut akan menghantarkan pada suatu penentuan motivasi, aspirasi, dan tujuan-tujuan relawan untuk pekerjaan dan seharusnya memfasilitasi penugasan relawan berdasarkan informasi tersebut. Wawancara sebaiknya terencanakan di masa depan dan dalam kondisi setting yang nyaman. Pewawancara semestinya obyektif, terbuka dan bersahabat; membangun hubungan yang hangat sejak awal; serta mencatat hasil wawancara, menyimpan informasi rahasia. Jika relawan tidak dapat ditempatkan, informasi mengenai dia mungkin dikirimkan, tentunya dengan ijin-nya, ke biro relawan atau badan kerelawanan. Seorang relawan yang tidak cocok atau sesuai pada suatu badan sosial biasanya akan tidak cocok pula pada badan lainnya.

5. Memberdayakan Relawan

Para relawan harus dilatih; di-supervisi; dicatat; dievaluasi; dan, ketika kegiatannya tidak efektif. Orientasi dan pelatihan berjalan merupakan landasan untuk mempertahankan para relawan secara efektif. Kegiatan-kegiatan tersebut menurut Patricia C Dunn (dalam Encyclopedia of Social Work, Volunteer Management, 1995: 2483-2490) terdiri dari:

a) Orientasi dan Pelatihan

Orientasi terdiri dari pengenalan umum terhadap organisasi, seperti halnya gambaran mengenai misi atau tujuan organisasi, struktur, dan programnya. "Office tour" dan pengenalan bagi relawan yang relevan adalah penting; adalah penting bagi relawan dikenalkan dengan organisasi yang dimasukinya, tidak sekedar departemen yang menjadi tempat bekerjanya. Mereka akan menjadi jurubicara terbaik bagi organisasi di dalam masyarakat, jadi mereka harus dijaga dengan baik.

Pelatihan adalah proses pembelajaran formal yang diperlukan para relawan dengan menghadiri lokakarya, kursus, seminar, atau pelatihan kerja. Jika relawan belum menyadari akan kebutuhan atau harapan yang mereka ikuti dalam aktifitas kegiatan pelatihan formal selama melakukan wawancara, dengan demikian komitmen mereka harus benar-benar jelas selama masa orientasi tersebut. Jika pelatihan pelayanan disediakan oleh organisasi bagi staf yang dibayar, para relawan juga sebaiknya juga diikutsertakan jika berkaitan dengan pekerjaan atau tugas-tugasnya. Banyak relawan yang sangat berhasrat untuk makin mempertajam keterampilannya atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Penting untuk dicatat bahwa para relawan meskipun selalu dimotivasi oleh kepentingan tersebut yang kurang menguntungkan daripada mereka, yang mungkin memerlukan bantuan dalam mengubah pandangan mereka mengenai manusia dalam satu hal yaitu kebebasan "isme", termasuk paternalisme.

Melakukan pelatihan yang disediakan membuat mereka dapat meningkatkan pelayanan.

b) Pengakuan dan Penghargaan

Pada tingkat yang lebih luas, *pengakuan* (recognition) adalah "mata uang" yang organisasi gunakan untuk menyatakan apresiasi terhadap pekerjaan relawan dan kritis bagi keberhasilan program. Apresiasi sebaiknya disampaikan secara berkelanjutan. Perhatian dapat diberikan kepada relawan dengan cara-cara yang mudah (kecil) tanpa dipaksakan (terlalu banyak usaha), tetapi dengan sejumlah makna terhadap individu. Dalam sejumlah hal, papan nama atau seragam yang dipakai saat bertugas mungkin memberi relawan suatu perasaan status dan perasaan bahwa mereka anggota suatu team. Cara-cara penyampaian lainnya yang dapat diterima dan dinilai (bermakna) oleh relawan termasuk catatan apresiasi, pengakuan dalam surat kabar atau dalam papan buletin, ucapan balik yang positif, dan diikutsertakan dalam pertemuan staf. Pengakuan yang lebih formal dapat dibuat pada peristiwa pemberian penghargaan saat *National Volunteer Week*, saat organisasi umumnya menghargai relawan pada saat makan malam. Piknik, atau pertemuan khusus. Staf (organisasi) yang bekerjasama dengan relawan sebaiknya juga terlibat dalam pengakuan.

c) Evaluasi Kegiatan Relawan

Para relawan, seperti halnya pekerja yang dibayar, sebaiknya pekerjaannya dievaluasi. Evaluasi adalah suatu penilaian baik terhadap organisasi dan para relawan. Penampilan (kerja) relawan sebaiknya ditinjau secara periodik oleh direktur relawan, pekerjaan supervisor, dan relawan. Peninjau sebaiknya mengukur keseluruhan pekerjaan berkaitan dengan deskripsi kerja dan kehadiran catatan untuk menentukan apakah permasalahan harus diselesaikan atau jika perlu dilakukan pelatihan. Sebelum relawan mengundurkan diri, mereka seharusnya diberikan kesempatan untuk mengekspressikan (perasaannya) kepada direktur relawan mengenai sejumlah perhatian yang memerlukan perubahan atau penyesuaian. Evaluasi juga memberi peluang untuk menunjukkan apresiasi terhadap pelayanan relawan.

Para relawan akan menjadi tidak efektif dalam pekerjaannya dengan berbagai alasan: kesehatan menurun, masalah kepribadian, keterampilan yang tidak mencukupi, kurangnya motivasi, atau terbatasnya waktu. Banyak organisasi dan badan sosial telah menulis arahan dan kebijakan untuk melepaskan para relawan pergi. Banyak kebijakan menunjukkan bahwa sebelum relawan putus kerja, tahapan tertentu perlu dilakukan, seperti halnya melakukan pembicaraan dengan relawan mengenai permasalahan penampilannya, melatih relawan kembali, atau menugaskan relawan pada posisi yang lain. Perhitungan pre-ventif semisal pengecekan latar belakang, memperjelas deskripsi kerja, dan evaluasi penampilan secara teratur dapat mengurangi kejadian-kejadian yang tidak efektif dari kegiatan relawan.

6. Mengamankan dan Menyimpan Catatan Kegiatan Relawan

Menyimpan catatan adalah penting: Organisasi membutuhkannya, dan relawan mempunyai hak mengarangkannya. Para relawan dapat menggunakan catatan untuk referensi dan sebagai indikator keterampilan permanen yang telah dipelajari. Karena fakta sebagai alat manajerial, catatan informasi hasil pelayanan relawan dapat digunakan untuk mengevaluasi individu, menilai pemrograman, perencanaan pengembangan badan pelayanan, dan menyediakan data kepada masyarakat mengenai nilai pelayanan (Sissel, 1989, p.21).

Terdapat empat tahap penting mendokumentasikan pelayanan-pelayanan relawan: (1) menjelaskan apa yang akan dicatat, (2) rencana bagaimana mencatatnya, (3) mengumpulkannya, dan menentukan apa yang seharusnya dilaporkan dan bagaimana melaporkannya (Sissel, 1989). Penentuan apa yang seharusnya dicatat akan beragam dari satu organisasi ke organisasi lain, tetapi sebagian besar catatan akan mendokumentasikan partisipasi relawan dengan memasukan informasi demografis yang akurat mengenai siapa relawan tersebut, apa yang dikerjakannya, dan seberapa sering mereka bekerja. Inti dari sistem dokumentasi adalah kehidupan pribadi individu, yang seharusnya didalamnya berhubungan dengan informasi kesehatan, nomor-nomor darurat, bentuk evaluasi, catatan supervisor, jumlah jam kerja yang telah dilakukan, deskripsi pekerjaan, serta penghargaan atau bentuk-bentuk pengakuan lainnya. Sistem pengumpulan informasi seperti itu harus mudah digunakan dan menyediakan data yang dibutuhkan oleh direktur relawan. Misalkan, suatu sistem pencatatan jam pelayanan relawan dan jenis pekerjaannya dapat dibuat mudah masuk dan mudah dikeluarkan atau bentuknya lebih memuaskan.

Terdapat berbagai cara penyajian data yang telah dikumpulkan, tergantung pada apakah direktur relawan ingin memenuhinya. Data mungkin dilaporkan dalam jumlah kontribusi jam relawan dan nilai dolar pelayanan yang diberikan, dimana mereka kerja, dan dampak pekerjaannya terhadap penghematan waktu dengan staf organisasi (yang melakukan). Laporan mungkin berisikan usia relawan, gender, ras, dan status pekerjaan.

7. Hubungan Staff Relawan

Dalam organisasi yang mempunyai baik staf maupun relawan, menghasilkan dinamika diantara kelompok yang mempengaruhi kualitas perhatian yang mana-jemen berikan terhadap isu ini. Seringkali hubungan antara relawan-staf lembaga dianggap terjadi begitu saja. Padahal pada kenyataannya, hubungan tersebut dijalin melalui kerjasama, perhitungan tertentu, dan kerja keras; tidak semata-mata karena kebaikkan perhatian. Namun, begitu seringkali terjadi kesulitan yang muncul antara relawan dan staf lembaga yang memisahkan maksud baik tadi, khususnya ketika jumlah pekerjaan bertumpuk, serta ego dan watak yang saling berbenturan (Schroder, 1986).

Dalam berbagai lapangan dan setting, serikat pekerja memiliki posisi yang kuat terhadap pandangan yang menganggap para relawan melakukan pelanggaran

terhadap tugasnya. Para relawan dipandang sebagai tenaga pendukung (bantuan) dengan melakukan pekerjaan yang jika ke orang lain harus dibayar, dan ini menakutkan jika para relawan akan menggunakan hal tersebut sebagai suatu serangan. Para staf mungkin menganggap relawan sebagai ama-tiran yang tidak dapat dipercaya atau sulit dikendalikan yang tidak dapat melakukan pekerjaan sebaik yang mereka lakukan. Tuduhan lainnya yang ditujukan kepada para relawan didasarkan pada persoalan mendasar akan biaya asuransi dan kerahasiaan.

Direktur relawan memiliki tantangan perbedaan antara tuduhan yang membenarkan (mele-gitimasi, misalkan : jumlah waktu untuk melatih dan mensuper-visinya) serta mendasari sumber-sumber perlawanan (semisal, tidak adanya kesadaran profesional dalam bekerja sama, waktu yang dikeluarkan untuk melakukan pelatihan relawan, atau mengakui/ memahami nilai-nilai pelayanan yang hanya dapat diberikan oleh anggota masyarakatnya). Direktur relawan juga harus menjadi pengaman terhadap pengeksplo-tasian relawan akibat ketiadaan tenaga kerja. Dia harus menjelaskan secara tepat akan posisi dan peranan relawan dengan cara-cara tertentu guna melindungi relawan dari eksploitasi.

Kejelasan dan seringnya komunikasi memainkan peranan penting dalam membangun hubungan staf-relawan yang produktif (Schroder, 1986). Para relawan sebaiknya dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan organisasi, khususnya dalam wilayah yang relawan kerjakan. Gambaran kerja dan garis pertanggung-jawaban harus jelas. Biasanya, para relawan bertanggungjawab langsung terhadap staf pelaksana (organisas), staf seharusnya diberi pelatihan untuk memanfaatkan tenaga relawan sebagaimana mestinya, dan para relawan harus diberi tahu bagaimana cara kerja yang efektif bersama dengan staf dan bagaimana berlaku sensitif terhadap permasalahan-permasalahan staf pelaksana.

8. Relawan dan Pemasaran Sosial

Pemasaran sosial adalah penting dalam perekrutan dan mempertahankan relawan, memanfaatkan suasana yang mendukung kerelawanan dalam suatu organisasi, usaha publik dan dukungan keorganisasian, serta memenuhi sumber-sumber (barang, pelayanan dan dollar). Kelihaihan pemasaran begitu penting bagi keberhasilan program relawan, khususnya pada saat menyusutnya sumber dan meningkatnya tuntutan klien.

Vineyard (1984) memahami pemasaran sebagai suatu proses pertukaran terdiri atas publik, pasar dan suatu hubungan pertukaran. Publik adalah suatu segmen masyarakat yang dapat diidentifikasi berada disekitar program relawan. Mereka dapat dikenali dengan nama-nama tertentu (Pramuka), kualitas umum (warga orang dewasa), atau klasifikasi (staf pelaksana, klien, kelompok atau organisasi juru bicara, lembaga legislatif, penyalur dan penyedia barang). Segmen-segmen tersebut tidak harus disatukan dalam satu kelompok dengan program yang dimaksud relawan akan lakukan; mereka sama-sama eksis. Pasar adalah suatu publik dengan siapa direktur relawan ingin memantapkan hubungan perdagangan. "Penawaran" (bargain) yaitu

suatu perbedaan antara program relawan dan pasar yang butuhkan menunjuk pada *hubungan pertukaran* (exchange relationship).

Untuk melaksanakan hubungan tersebut, Vineyard (1984) mengemukakan bahwa direktur relawan menggunakan empat tahap proses sebagai berikut:

- *Tahap 1* : mengenai/mengidentifikasi sumber-sumber yang dimiliki oleh dan tersedia untuk program relawan (tahap penelitian)
- *Tahap 2* : mengidentifikasi ke-butuhan-kebutuhan khusus program relawan terhadap orang, barang, dana, dukungan, dan pelayanan.
- *Tahap 3*: menemukan individu-individu, kelompok, sektor, dan organisasi-organisasi mana yang memiliki sumber-sumber yang dibutuhkan program relawan.
- *Tahap 4*: memantapkan strategi untuk memperoleh apa yang dibutuhkan dengan memanfaatkan data dari ketiga tahap tadi.

Tiga strategi pemasaran luas mungkin yang mungkin dapat diadopsi --- *undifferentiated* (memperlakukan pasar keseluruhan secara homogen), *concentrated* (memisahkan pasar ke dalam segmen-segmen tetapi terfokus hanya pada satu segmen), dan *differentiated* (memfokuskan pada dua atau lebih segmen pasar tetapi dengan masing-masing pesan yang berbeda). Pada suatu saat suatu strategi pemasaran yang tepat akan terpilih, yaitu penting untuk memberikan perhatian secara hati-hati terhadap perolehan pesan melalui periklanan, promosi, penjualan personal, dan publisitas.

Kesimpulan

Profesi pekerjaan sosial memiliki akar kerelawanan (volunterisme). Awalnya para pekerja sosial sebagai relawan dan secara bertahap menjadi "*professionalized*" dengan memperoleh gaji dan latihan. Pada tahap tertentu, aktifitas yang dilakukan oleh para relawan terkadang sama dengan para pekerja sosial lakukan. Banyak relawan bekerja dalam lapangan/setting pelayanan kemanusiaan terlibat dalam bekerjasama secara perseorangan atau menyediakan sumber-sumber dan dukungan secara personal. Namun begitu, berbeda dengan para pekerja sosial, para relawan seringkali dipandang bermasalah secara mendasar dalam faktor motivasi dan ketidaksesuaian individual, dan relawan pada umumnya sangat berhasrat untuk membantu perubahan orang lain (Pierce, 1989). Tantangannya bagi para pekerja sosial adalah mentransformasikan perspektif kerelawanan, dari yang memfokuskan diri pada level pertolongan perorangan dan (sekaligus) meniadakan faktor-faktor sosial yang menyebabkan permasalahan sosial pada level tertentu termasuk di dalamnya suatu komitmen terhadap intervensi perubahan sosial dan kebijakan.

Dengan demikian manajemen relawan berkaitan dengan serangkaian kegiatan atau tindakan dalam hal perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan relawan untuk mencapai tujuan baik perorangan maupun organisasi, dalam rangka memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi pelayanan manusia secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Connors, TD. 1995. *The Volunteer Management Handbook*. John Wiley & Sons, Inc. (Hal.:12-35)
- Jones, A. & May. J. *Working in Human Service Organizations*. Longman. (hal.:5-23)
- Encyclopedia of Social Work. 1995. 19th Edition, Book third, NASW Press. (Hal.: 2483-2490)
- Fine, Seymour H. 1990. *Social Marketing, Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*. Allyn and Bacon-Boston. (Hal.:167-169, 272-274)
- Friedlander W. 1965. *Concept and Methodes of Social Work*. Prentice-Hall., Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ginsberg & Key. 1995. *New Management in Human Services*. 2nd Ed. NASW Press, Washinton DC. (Hal.: 233-243)
- Hasenfeld, Y. 1992. *Human Ser-vices as Complex Organizations*. Sage Publication, Inc. USA. (Hal.:47-65)
- . 1983. *Human Service Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. (Hal.:1-11)
- Kotler, P. & Roberto E.L. 1989. *Social Marketing, Strategies for Changing Public Behavior*. The Free Press-New York. (Hal.: 172-173)
- Nanang M. 1996. Kerelawanan, PKBI. (Hal.:1-22)
- Skidmore, Rex A. 1995. *Social Work Administration, Dinamic Management and Human Relationships*. 3rd Ed. Allyn & Bacon. (Hal: -)
- Weinbach, Robert W. *The Social Worker as Manager, Theory and Practice*. 2nd. Ed. Allyn & Bacon. (Hal.:110-115)
- Wolf, Thomas. 1990. *Managing a Nonprofit Organization*. Pren-tice Hall Press, New York. (Hal,:59-80)
- Non-Profit Management & Leader-ship*. Vol. 1 number 2 Winter 1990. Jossey-Bass Inc. Publisher
- Kerelawanan dan Perkumpulan Keluarga Berencana Indo-nesia. 1984. *Kumpulan Ma-kalah*. PKBI.
- YB. Suparlan & Manik WW. 1997. *Kualifikasi Kepribadian, Ke-mampaun Teknis Pelayanan, Sumbangan Nonteknis Pela-yanan, Durasi, dan Dampak Pengabdian Relawan Sosial Teladan, Suatu Penelitian Kualitatif di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, Depsos-BPPKS Yogyakarta.