

BAB VI

REFLEKSI TEORITIK

A. TEORI

Teori yang digunakan yaitu Pengembangan Kelembagaan. Secara etimologi, pengembangan adalah membina dan meningkatkan kualitas hidup. Sedangkan kelembagaan lebih dipandang sebagai suatu manajemen dan keterkaitan antara sumber daya manusia, keuangan dan hubungan atau sistem kerja antara suatu lembaga dengan lembaga lainnya. Pengembangan kelembagaan sering dikenal juga sebagai pembinaan kelembagaan, didefinisikan sebagai proses untuk memperbaiki kemampuan lembaga untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dengan keuangan yang tersedia. Pengembangan kelembagaan menyangkut sistem manajemen, termasuk pemantauan dan evaluasi, perencanaan dan lain-lain.¹

Dalam proses pengembangan, lembaga yang dikembangkan berada di pusat proses. Maksudnya yaitu yang menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali riwayat pengembangan dan potensinya di masa depan. Pengembangan dibangun atas dasar pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang telah ada.² Tugas utama seorang pengembang yaitu membantu lembaga yang akan dikembangkan mempelajari proses yang terjadi.

¹ Adi, Fahrudin, *Pemberdayaan Partisipasi dan Penguatan Kapasitas Masyarakat*, (Bandung: Humaniora, 2000) hal.128

² Margaret Dale, *Meningkatkan Keterampilan Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia, 2003) hal.112

Dengan demikian, mereka dapat mulai memahami tindakan apa yang harus dilakukan untuk situasi yang belum pernah mereka lalui.

Pengembangan sejatinya merupakan sebuah proses. Dalam mengevaluasinya harus melihat prosesnya, dan dalam merencanakan dan menerapkan program pengembangan apa pun senantiasa merupakan proses, bukan hasil, yang harus diberikan pertimbangan mendalam. Proses yang baik akan mendorong lembaga tersebut untuk menentukan tujuan akhir mereka sendiri, dan tetap menguasai perjalanan selain tujuan akhir. Pengembangan perlu mengupayakan pembentukan cara berpikir yang menghargai saling interaksi diantara anggota lembaga, menghargai kualitas pengalaman kolektif, dan memaksimalkan potensi mereka dan mencapai perikemanusiaan mereka secara utuh melalui proses masyarakat.³

Pedoman penting untuk memanfaatkan peluang dan mengubahnya menjadi sebuah program atau kegiatan dalam proses pengembangan yaitu:

1. Menetapkan tujuan program atau kegiatan dan hasil yang diinginkan
2. Menetapkan keterampilan yang harus dikuasai dan dikembangkan
3. Secara teratur mengevaluasi kemajuan program atau kegiatan, menyisihkan waktu untuk belajar dari pengalaman berjalannya suatu program atau kegiatan
 - Kaji apa yang telah berjalan dengan baik, dan apa yang menyebabkan keberhasilan

³ Jim, Ife, *Community Development*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008) hal.365

- Gali apa yang tidak berjalan dengan baik: mengapa, apakah kelemahan ini bisa dihindari atau dihilangkan, apa tanda-tanda dari kelemahan ini, dan bagaimana memperbaikinya di masa mendatang
 - Apa kegagalannya, mengapa kegagalan itu terjadi, apakah kegagalan ini bisa diduga, bagaimana cara memperbaikinya, dan apa yang perlu dilakukan untuk mencegah kegagalan ini
4. Identifikasi pelajaran apa saja yang dapat diambil dari program atau kegiatan tersebut, apa yang bisa ditransfer ke bidang lain, bagaimana pembelajaran ini bisa dibagikan kepada orang lain.⁴

Salah satu metode pengembangan yang terbaik adalah menjadikan pengembangan sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari. Dengan cara ini, pengembangan tidak memerlukan banyak uang maupun waktu karena tidak memerlukan dana untuk membayar kursus atau pelatih. Namun, model ini membutuhkan waktu dan komitmen. Biasanya alasan mengapa suatu lembaga tidak melakukan pengembangan terhadap SDM nya karena kurangnya finansial. Salah satu manfaat dari pengembangan SDM adalah tergalinya bakat-bakat yang akan memperkaya baik individu maupun lembaga. SDM dapat memainkan peran strategi utama dalam mengembangkan sebuah lembaga.⁵

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya

⁴ Margaret Dale, *Meningkatkan Keterampilan Manajemen*, hal.286

⁵ Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: PT Gramedia, 2003) hal.219

sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam dan lingkungannya menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.⁶

Menurut teori *human capital* kualitas sumber daya manusia selain ditentukan oleh kesehatan, juga ditentukan oleh pendidikan. Meskipun kesehatan telah mendapat perhatian dalam dekade belakangan ini, salah satu strategi yang telah lama diterapkan dalam peningkatan sumber daya manusia adalah peningkatan pendidikan. Pendidikan dipandang tidak hanya dapat menambah pengetahuan tetapi dapat juga meningkatkan keterampilan atau keahlian, tenaga kerja, pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

Pengembangan sumber daya manusia dengan mengubah potensi yang ada menjadi potensi sumber daya manusia berkualitas, yang mampu menyerap teknologi maju dan menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah tinggi yang dapat dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia.

B. ANALISIS TEORI

Yayasan Embun Surabaya merupakan sebuah nama lembaga sosial non pemerintah yang bergerak pada pemberdayaan masyarakat marginal perkotaan khususnya pada perempuan dan anak-anak perempuan. Fokus pendampingan yang dilakukan oleh Yayasan Embun Surabaya yaitu pada masalah isu korban eksploitasi dan kekerasan seksual pada perempuan dan anak-anak perempuan. Dalam melakukan proses pendampingan tersebut, pengurus Yayasan Embun

⁶ Agus, Afandi, dkk, *Modul Participatory Action Reseach (PAR)* hal. 152

Surabaya mengalami beberapa kendala yang dapat menghambat untuk meningkatkan kapasitas lembaga tersebut. Salah satu kendala adalah pengurus Yayasan Embun Surabaya masih kesulitan dalam memberikan program bagi para korban eksploitasi dan kekerasan seksual yang tinggal di Rumah Aman Yayasan Embun Surabaya. Karena selama ini program yang telah ada tidak dapat berjalan dalam waktu yang lama. Hal ini dikarenakan kurangnya tenaga relawan untuk membantu program yang telah ada, serta masih belum bisa memanfaatkan potensi atau aset yang mereka miliki.

Untuk dapat mengatasi kendala tersebut yang bisa menghambat peningkatan kapasitas Yayasan Embun Surabaya, peneliti melakukan proses pengembangan kelembagaan supaya dapat membantu pengurus Yayasan Embun Surabaya memberikan program bagi para korban kekerasan seksual yang tinggal di Rumah Aman Yayasan Embun Surabaya. Melakukan proses pengembangan ini memerlukan waktu yang lumayan lama, karena untuk memulai proses ini harus melalui beberapa tahap. Tidak langsung mengintervensi kepada komunitas tersebut. Harus dimulai dengan pendekatan atau inkulturasi dahulu, karena sebagai orang luar yang akan membantu untuk meningkatkan kapasitas yayasan tersebut harus mengetahui karakteristik dan kebiasaan-kebiasaan dari lembaga yang akan dikembangkan. Jika sudah terjalin hubungan dengan mereka dan telah mendapatkan kepercayaan dari lembaga tersebut, proses selanjutnya akan lebih mudah karena sudah percaya satu dengan yang lainnya. Untuk dapat membantu Yayasan Embun Surabaya menyelesaikan kendala-kendala mereka diperlukan partisipasi dari semua

pihak, melakukan diskusi-diskusi bersama guna menentukan langkah apa yang dapat diambil agar dapat mengatasi kendala tersebut. Dalam proses pengembangan di Yayasan Embun Surabaya, peneliti membantu untuk memperbaiki kemampuan lembaga agar dapat mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dan peluang yang telah mereka miliki. Berikut ini adalah program atau kegiatan yang dapat membantu Yayasan Embun Surabaya dalam mengatasi kendala yang mereka hadapi guna meningkatkan kapasitas lembaga mereka.

1. Program kegiatan pendalaman agama

Tujuan diadakan kegiatan ini yaitu meningkatkan tingkat kerohanian bagi para korban eksploitasi dan kekerasan seksual yang tinggal di *shelter*. Dari kegiatan ini diharapkan para korban eksploitasi dan kekerasan seksual mampu meningkatkan pengetahuan agama mereka dan meningkatkan aktivitas peribadatan mereka. Dari kegiatan ini terdapat kekurangan dan kelebihan. Kekurangannya adalah jika tidak ada pendamping, maka kegiatan ini tidak terlaksana. Sebenarnya kekurangan ini dapat diminimalisir sehingga tidak terjadi lagi di kemudian hari yaitu dengan cara menetapkan jadwal yang pasti untuk kegiatan ini. Jadi pendamping maupun korban eksploitasi dan kekerasan seksual dapat menyesuaikan dengan jadwal yang mereka miliki. Sedangkan kelebihan dari kegiatan ini yaitu disertai dengan media, praktek dan proses diskusi. Jadi para korban eksploitasi dan kekerasan seksual yang mengikuti kegiatan ini tidak merasa bosan. Setelah kegiatan pendalaman agama dilakukan selama kurang lebih dua bulan,

perubahan yang nampak yaitu pengetahuan agama semakin meningkat, meningkatnya aktivitas peribadatan, adanya peraturan untuk melaksanakan ngaji dan sholat di Rumah Aman Yayasan Embun Surabaya.

Dengan adanya kegiatan pendalaman agama ini, secara tidak langsung dapat membantu para korban menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. Seperti saat kondisi psikisnya labil, dengan adanya kegiatan mengaji dan pemahaman agama, jiwa mereka dapat tenang.

2. Program pelatihan komputer

Tujuan diadakan kegiatan ini yaitu melakukan pemberdayaan melalui penguatan pendidikan dan akses kerja. Pelatihan komputer ini diharapkan dapat menjadi sebuah program baru bagi pengurus dan korban eksploitasi dan kekerasan seksual di Yayasan Embun Surabaya. Pelatihan tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan aset jaringan yang dimiliki oleh salah pengurus yayasan.

Perubahan yang didapat setelah kegiatan ini berjalan kurang lebih satu bulan bagi Yayasan Embun Surabaya yaitu meningkatnya kapasitas dan skill personal berupa meningkatnya pengetahuan dalam membuat website dan mengoperasikan *microsoft office* bagi sebagian pengurus yayasan, mampu memanfaatkan aset yang mereka miliki berupa kerjasama dengan lembaga lain. dengan adanya website resmi Yayasan Embun Surabaya diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kegiatan yang dilakukan oleh yayasan sehingga dapat dikenal oleh khalayak luas. Dengan demikian

dapat secara tidak langsung dapat memperluas jaringan yang selama ini mereka miliki.

Sedangkan perubahan bagi korban eksploitasi dan kekerasan seksual yaitu meningkatnya kapasitas dan skill personal berupa meningkatnya pengetahuan dalam membuat website dan mengoperasikan *microsoft office*, sehingga secara tidak langsung dapat membantu dalam kegiatan sekolah mereka. Pelatihan komputer ini juga berdampak korban eksploitasi dan kekerasan seksual dalam mempersiapkan untuk mencari pekerjaan.

3. Program Pelatihan menyulam

Tujuan diadakan pelatihan menyulam yaitu memberikan kegiatan yang bermanfaat bagi para korban kekerasan seksual yang berada di Rumah Aman Yayasan Embun Surabaya, karena selama ini banyak waktu luang yang terbuang sia-sia serta diharapkan sebagai bentuk upaya untuk melakukan pemberdayaan melalui penguatan ekonomi dibidang wirausaha. Dapat diketahui bahwa sebagian besar korban kekerasan seksual dan eksploitasi mengalami kesulitan finansial yang mengakibatkan mereka bekerja sebagai PSK. Maka dengan adanya kegiatan ini dapat menimbulkan jiwa wirausaha bagi mereka.

Pelatihan menyulam ini juga sebagai proses untuk membantu mengenalkan aset dan potensi yang dimiliki yaitu keterampilan yang dimiliki oleh korban eksploitasi dan kekerasan seksual serta memanfaatkannya. Keterampilan adalah aspek perilaku yang dapat

dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan.⁷ Perubahan yang nampak setelah pelatihan menyulam ini berjalan kurang lebih satu bulan yaitu meningkatnya pengetahuan untuk menyulam dan sudah dapat membuat tas sulaman sendiri, pengurus Yayasan Embun Surabaya dapat memperluas jaringan untuk melakukan kerjasama, waktu luang diisi dengan kegiatan yang bermanfaat.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan kelembagaan yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan pengembangan sumber daya manusia dengan mengubah potensi atau aset yang ada menjadi potensi atau aset yang bernilai. Dengan sedikit peran peneliti, Yayasan Embun Surabaya mengalami perubahan yang cukup signifikan yang patut disyukuri.

Jika dalam pendampingan ini, peneliti tidak menggunakan aset atau potensi yang dimiliki oleh Yayasan Embun Surabaya kemungkinan akan mengalami kesulitan. Untuk mengembangkan suatu komunitas atau lembaga harus memperhatikan sumber daya (aset) yang dimiliki oleh mereka. Sehingga dapat mendukung dalam proses pengembangan yang dilakukan.

C. REFLEKSI

Dari semua proses pendampingan untuk pengembangan Yayasan Embun Surabaya dalam meningkatkan penanganan korban eksploitasi dan kekerasan seksual terdapat keberhasilan dan kekurangan. Keberhasilan tersebut

⁷ Margaret Dale, *Meningkatkan Keterampilan Manajemen*, hal.31

diantaranya mampu membantu Yayasan Embun Surabaya untuk membuat program atau kegiatan bagi korban eksploitasi dan kekerasan seksual yang tinggal di Rumah Aman Yayasan Embun dengan memanfaatkan potensi atau aset yang ada. Keberhasilan ini tidak didapat dengan cara yang mudah. Butuh proses yang tidak sedikit. Dengan bantuan partisipasi para pengurus dan korban eksploitasi serta kekerasan seksual program atau kegiatan tersebut dapat berjalan dan berdampak positif bagi mereka.

Dampak positif tersebut adalah meningkatnya kapasitas personal dalam pengetahuan dan pemahaman mengenai aset atau potensi yang dimiliki, ilmu agama, membuat website, dan teknik menyulam. Dampak positif selanjutnya adalah meningkatnya skill personal dalam mempraktikkan komputer dan menyulam sehingga dapat membantu dalam menyiapkan mencari kerja.

Sedangkan yang menjadi kekurangan atau kendala dalam proses pendampingan ini adalah:

1. Dari segi SDM

- Proses pendampingan dilakukan seorang diri, jadi tidak ada yang membantu untuk pembagian kerja. Semua dilakukan seorang diri sehingga tidak terlalu maksimal. Jarak yang ditempuh untuk ke Yayasan Embun Surabaya cukup jauh, sehingga tidak dapat selalu intens datang ke yayasan.
- Awalnya merasa canggung untuk berinteraksi dengan para korban eksploitasi dan kekerasan seksual karena tidak terbiasa dekat dengan

orang-orang yang memiliki latar belakang berbeda. Apalagi dengan mereka yang dahulunya seorang PSK

- Manajemen waktu yang berbeda-beda antara peneliti dengan pengurus yayasan sehingga tidak dapat sering bertemu untuk melakukan diskusi
- Mengubah persepsi orang tidaklah mudah, diperlukan kesabaran dan komunikasi terus-menerus
- Korban eksploitasi dan kekerasan seksual tidak selalu dalam kondisi yang baik (labil), jadi jika ada kegiatan saat mereka dalam kondisi yang seperti itu maka korban eksploitasi dan kekerasan seksual tersebut tidak diikutsertakan

2. Dari segi finansial

- Jika membutuhkan biaya untuk keperluan kegiatan, seperti membeli bahan-bahan menyulam yang habis maka meminta kepada pengurus. Untuk memintanya juga memerlukan waktu karena tidak langsung diberi. Maka untuk sementara memakai uang peneliti sendiri.

3. Dari segi fisik atau infrastruktur

- Jika bahan-bahan menyulam telah habis, maka kegiatan itu juga berhenti sementara
- Jika pada saat akan pelatihan komputer, kendaraan yang dipakai tidak mencukupi, maka ada korban eksploitasi dan kekerasan seksual ada yang tidak ikut. Karena jika disuruh untuk naik angkutan umum tidak mau

4. Dari segi sosial

- Kadangkala ada perselisihan sesama korban eksploitasi dan kekerasan seksual yang dapat mengganggu saat proses kegiatan