PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.5, No.6, Oktober 2026

Pengalaman Otonomi Pengelola Program Dalam Praktik *Social Intrapreneurship* Pada Organisasi Non Pemerintah

Andjani Nadia Nurputri Suhendi[1], Soni Akhmad Nulhaqim[2], Dyana Chusnulitta Jatnika[3]
Program Studi Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, Indonesia
E-mail: andjanisuhendi22001@mail.unpad.ac.id [1], soni.nulhaqim@unpad.ac.id [2], dyana.jatnika@unpad.ac.id[3]

Article History:
Received: 08 September 2026
Revised: 17 September 2026
Accepted: 25 September 2026

Keywords: *Otonomi, Self Determination, Diskresi, Social Intrapreneurship, organisasi non pemerintah*

Abstract: *Organisasi non pemerintah dituntut untuk terus berinovasi dan menjawab permasalahan sosial di tengah keterbatasan sumber daya, salah satunya dengan melalui social intrapreneurship, yaitu inovasi dari dalam organisasi yang sudah ada. Otonomi menjadi salah satu kebutuhan psikologis dasar yang mendorong munculnya inisiatif tersebut, namun masih terbatas pada kajian literatur umum dan belum banyak membahas bentuk nyata otonomi pada konteks organisasi non pemerintah di negara berkembang. Penelitian ini bertujuan menggambarkan pengalaman otonomi pengelola program di Human Initiative dan menganalisis struktur pengelola program membentuk sekaligus membatasi ruang otonomi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, melalui wawancara semi terstruktur dan observasi non partisipatif terhadap pengelola program di kantor pusat dan kantor cabang. Data dianalisis menggunakan Self Determination Theory dan konsep Diskresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi pengelola program terwujud dalam bentuk keleluasaan mengambil keputusan teknis secara mandiri. Ada pola konsisten antara kantor pusat dan kantor cabang meski dengan struktur berbeda. Pengalaman otonomi ini terbukti menjadi dasar bagi praktik social intrapreneurship, terlihat dari kemampuan membuat keputusan dalam mengenali kebutuhan sosial dan mengembangkan program.*

PENDAHULUAN

Kemiskinan masih menjadi tantangan struktural yang membatasi akses masyarakat terhadap pendidikan, kesehatan, dan kehidupan yang layak. Data BPS pada Maret 2025 mencatat, pulau Jawa menyumbang jumlah penduduk miskin terbesar secara nasional karena tingginya kepadatan penduduk. Kondisi ini menempatkan Organisasi Non Pemerintah penting dalam membantu masyarakat mencapai kondisi hidup yang lebih baik (Hasenfeld, 1983). Organisasi non pemerintah atau Lembaga Swadaya Masyarakat sebagai mitra pembangunan yang membantu menjawab berbagai permasalahan sosial, seperti kemiskinan, kesenjangan akses pendidikan dan kesehatan, serta isu lingkungan, khususnya pada kelompok masyarakat yang belum memperoleh layanan dari

pemerintah (Pratiwi, 2025). Setiap tahun, NGO menghadapi tekanan untuk terus menjawab masalah sosial seperti kemiskinan. Kemiskinan masih menjadi tantangan struktural yang berdampak pada akses masyarakat terhadap pendidikan, layanan kesehatan, serta kesempatan untuk mencapai kehidupan yang layak (Maharani et al., 2024). Sebagai salah satu bentuk Human Service Organization (HSO), NGO perlu untuk menerapkan pendekatan yang inovatif untuk menjawab tantangan sosial seperti kemiskinan Namun, NGO juga menghadapi tekanan dari internal maupun eksternal organisasi seperti dana donor. Data dari Universitas Gadjah Mada (2025) menunjukkan bahwa jumlah organisasi masyarakat di Indonesia mengalami penurunan akibat keterbatasan pendanaan yang semakin menegaskan pentingnya inovasi internal sebagai strategi keberlanjutan NGO.

Salah satu pendekatan yang cukup relevan untuk menjawab tantangan tersebut adalah *social intraprenerushiр* (SI), yaitu strategi untuk mendorong perubahan inovatif dan berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber daya internal dalam NGO (Nouman et al., 2024). Berbeda dengan *social entrepreneurship* (SE) yang mendirikan organisasi baru, *social intrapreneurship* bekerja dari dalam organisasi yang sudah ada untuk menciptakan nilai sosial yang lebih menyeluruh melalui kreativitas dan inisiatif individu. *Social intrapreneurship* juga sebagai strategi untuk menangani masalah sosial yang berkelanjutan (Singh, 2020). Meskipun konsep ini telah berkembang secara global, sebagian penelitian SI masih berfokus pada negara maju dan sektor bisnis (Eriksen, 2025; Djiwandono, Abdurachman, Trisetyarso, & So, 2020). Sehingga perlu adanya perkembangan kajian dalam konteks negara berkembang dan sektor sosial.

Praktik *social intrapreneurship* pada dasarnya digerakkan oleh individu yang secara proaktif bertindak sebagai agen perubahan internal. Di mana insiatif tersebut berakar pada makna dan motivasi personal untuk menjawab kesenjangan yang ada. Nouman et al (2024) menemukan bahwa motivasi personal untuk menjalankan SI lahir dari nilai sosial, empati terhadap penerima manfaat, dan tanggung jawab profesional. Temuan tersebut terjadi pada negara maju dengan konteks sektor lain. Di Indonesia, kajian motivasi dengan fokus individu yang menjalankan program di dalam organisasi sosial masih sangat terbatas. Padahal motivasi penting dalam kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Studi pada salah satu NGO lokal (BAZNAZ) menemukan adanya keterkaitan antara motivasi dan kompetensi pekerja dalam mendukung partisipasi mereka pada pengembangan program sosial (Anindita & Raharja, 2025).

Salah satu dasar kebutuhan psikologis yang mendorong munculnya inisiatif dari dalam diri individu adalah otonomi. Berdasarkan perspektif *Self Determination Theory* (SDT) oleh Ryan dan Deci (2000) otonomi dijelaskan sebagai salah satu dari ketiga kebutuhan psikologis dasar yang mendorong inisiatif dari dalam diri seseorang. Otonomi dalam diri seseorang didasari pada pengalaman memiliki kehendak pribadi untuk menetapkan tujuan dan mengambil keputusan atas tindakannya sendiri. Otonomi bukan berarti kemandirian, melainkan ketika pengelola program memiliki kehendak sendiri untuk memilih cara kerjanya. Konsep Otonomi sebagai syarat penting bagi perilaku intrapreneurial ini sudah lama dikenal dalam *Job Characteristics Theory* (JCT) oleh Hackman dan Oldham (1976), yang menjelaskan otonomi sebagai salah satu karakterisitik pekerjaan yang mendorong motivasi kerja seseorang. Namun, penelitian terbaru oleh Theurer et al., (2018) menunjukkan bahwa pendekatan tersebut cenderung memahami otonomi sebagai konsep tunggal. Padahal otonomi terdiri dari beberapa bentuk, termasuk otonomi mengatur waktu kerja, memilih cara kerja, hingga pengambilan keputusan. Hal tersebut memiliki dampak yang berbeda pada perilaku kerja seseorang, termasuk perilaku inovatif. Penelitian Theurer et al., (2018) juga menekankan bahwa pelaksanaan otonomi tidak terlepas dari lingkungan organisasi tempat individu bekerja.

Di dalam Organisasi Non Pemerintah, Eriksen (2025) melalui studi pemetaan terhadap 110 penelitian terdahulu menemukan bahwa struktur organisasi yang memberikan kejelasan mengenai tanggung jawab pekerjaan sekaligus menyediakan ruang otonomi sesuai dengan kewenangan menjadi salah satu kondisi yang mendukung lahirnya inovasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa otonomi dalam NGO tidak diartikan sebagai hal yang bebas untuk bertindak tanpa batas, tetapi sebagai ruang individu untuk mengambil keputusan dan bertindak dalam lingkup kewenangan yang telah ditetapkan organisasi. Namun, karena penelitian tersebut merupakan kumpulan studi literatur, hasilnya belum menjelaskan secara rinci bentuk otonomi yang berada dalam batas kewenangan yang nyata dijalankan, dan dimaknai oleh individu didalam suatu organisasi tertentu, termasuk pada unit kerja yang memiliki karakteristik tertentu. Oleh karena itu, fokus dalam kajian ini membahas mengenai otonomi pengelola program inovasi di dalam NGO lokal.

Penelitian ini di Human Initiative, sebuah NGO lokal yang berfokus pada bidang kemanusiaan. Human Initiative telah berdiri sejak tahun 1999 dan mengelola lebih dari 100 program sosial dengan penerima manfaat sekitar 3 juta jiwa. Human Initiative memiliki program inovasi yang dirancang untuk menjawab permasalahan sosial secara menyeluruh. Berdasarkan hal tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan motivasi pengelola program dan mengeksplorasi motivasi tersebut dalam praktik social *intrapreneurship* di NGO. Artikel ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian kewirausahaan sosial dalam konteks ilmu kesejahteraan di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitin ini merumuskan dua pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimana pengelola program di Human Initiative menggambarkan pengalaman otonomi mereka dalam menjalankan dan mengembangkan program yang membutuhkan keberlanjutan. Kedua, bagaimana struktur organisasi di Human Initiative membentuk dan membatasi ruang otonomi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menggambarkan bentuk nyata otonomi pengelola program sebagai dasar bagi praktik *social intraprenuership* pada organisasi non pemerintah.

LANDASAN TEORI

Self-Determination Theory

Self Determination Theory dari Ryan dan Deci (2000) menjadi kerangka utama penelitian ini yang menjelaskan bahwa otonomi menjadi salah satu kebutuhan dasar yang mendorong seseorang untuk bertindak sesuai kehendak pribadi. Ketika kebutuhan ini dapat terpenuhi, individu cenderung menunjukkan inisiatif yang tumbuh dari dalam diri. Dalam penelitian ini bentuk otonomi dilihat dari keterlibatan dalam program, pengambilan keputusan, dan keselarasan visi organisasi dengan nilai yang diyakini individu. Otonomi kemudian diperjelas dalam SDT menjadi *Organismic Integration Theory* oleh Gagne' dan Deci (2005) . OIT melengkapi pemahaman mengenai motivasi yang menjelaskan sisi dinamis motivasi. Di mana motivasi seseorang dapat bergerak dari dorongan eksternal seperti kebutuhan finansial yang kemudian terinternalisasikan dengan nilai pribadi seseorang. Dalam penelitian ini, OIT digunakan untuk membaca variasi otonomi pada sebagian informan yang keterlibatannya dalam pekerjaan tidak selalu berawal dari dorongan pribadi.

Konsep otonomi digunakan untuk memahami pengelola program ketika menjalankan sebuah inovasi dari dalam organisasi non pemerintah. Fokus penelitian bukan untuk membahas lebih jauh tentang *social intrepreneurship* sebagai perilaku inovatif, melainkan pengalaman pengelola program memiliki keleluasaan dalam mengambil keputusan dan menentukan cara kerja untuk menyesuaikan pelaksanaan program dengan kebutuhan di lapangan. Pengelola program tidak

hanya menjalankan prosedur yang ditetapkan organisasi, tetapi juga menggunakan pertimbangan profesional untuk menyesuaikan cara pelaksanaan program tanpa keluar dari tujuan organisasi yang dijelaskan oleh Nouman et al., (2024) bahwa social intrapreneurship berkembang melalui kemampuan individu memanfaatkan ruang yang tersedia di dalam organisasi untuk menghasilkan nilai sosial yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Discretion

Konsep Diskresi oleh Lipsky (1980) digunakan untuk memahami struktur organisasi membentuk sekaligus membatasi ruang otonomi. Lipsky (1980) dalam buku terbitan tahun 2010 yang berjudul *Street Level Bureaucracy*, menjelaskan ruang gerak yang dimiliki pekerja garis depan seperti pekerja sosial memiliki ruang untuk mengambil keputusan ketika menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan penerima manfaat. Namun, ruang tersebut tidak berarti mereka bebas menentukan segala sesuatu, keputusan yang diambil tetap berada dalam batas kewenangan dan mengikuti aturan yang berlaku di organisasi. Meskipun konsep ini berawal dari kajian birokrasi pelayan publik, Lipsky kemudian memperluas pemikirannya kepada Organisasi Non Pemerintah dalam kajian *Nonprofits for Hire : The Welfare State in the Age of Contracting* (1993) menunjukkan bahwa gagasan tersebut tidak lagi terbatas pada organisasi publik, tetapi juga relevan pada organisasi non pemerintah. Di mana pengelola program berperan dalam *new street level bureaucrats* yang memiliki ruang otonomi untuk menggunakan pertimbangan profesional dalam menghadapi regulasi eksternal, sehingga misi utama organisasi tetap menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.

Social Intrapreneurship

Social intrapreneurship (SI) dipahami sebagai perilaku individu yang mengembangkan solusi atau pembaruan dari dalam organisasi untuk menghasilkan nilai sosial. Social Intrapreneurship disebut sebagai strategi untuk mendorong perubahan sosial yang berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber internal dalam *Human Service Organization* (nouman et al., 2024). Nandan et al., (2014) memperluas pemahaman SI itu muncul melalui yang berani mencoba hal baru dan mengambil risiko untuk keberlanjutan organisasi. Dalam organisasi non pemerintah, praktik tersebut tidak selalu diwujudkan melalui pembentuk layanan yang baru, tetapi melalui pengembangan program, penyesuaian proses kerja, maupun berbagai inovasi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat (Nicholls et al., 2015 ; Shier & Handy, 2015) . Dalam kondisi organisasi non pemerintah, Eriksen (2025) menunjukkan bahwa struktur organisasi yang memberikan kejelasan tanggung jawab pekerjaan sekaligus menyediakan ruang otonomi sesuai dengan lingkup kewenangan menjadi salah satu kondisi yang mendukung munculnya inovasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman otonomi tidak hanya berkaitan dengan kebebasan dalam bekerja, tetapi juga memberikan ruang bagi pengelola program untuk mempertimbangan profesional dalam mengembangkan maupun menyesuaikan pelaksanaan program sesuai kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, dalam artikel ini konsep social intrapreneurship digunakan sebagai perspektif ruang untuk memahami pengalaman otonomi pengelola program terlihat dalam praktik kerja di organisasi non pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman dari motivasi pengelola program dalam menjalankan program inovasi di dalam organisasi. Kebutuhan otonomi dalam praktik *social intrapreneurship* merupakan fenomena yang tidak dapat

diukur secara numerik (Creswell & Creswell, 2018). Jenis studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang fenomena motivasi dalam *social intrapreneurship* di suatu organisasi tertentu, yaitu Human Initiative dengan mempertimbangkan konteks lingkungan kerja yang melatarbelakanginya (Nasution, 2023).

Penelitian dilaksanakan di dua lokasi Human Initiative yaitu kantor pusat dan kantor cabang. Pemilihan dua lokasi ini bukan untuk membandingkan kinerja, melainkan untuk memperkaya kedalam data tentang motivasi pengelola yang bekerja di dalam konteks wilayah berbeda namun dalam satu visi, misi, dan program yang sama. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam melaksanakan program inovasi. Informan terdiri dari *project specialist, project manager* dan fasilitator.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik utama. Pertama, wawancara semi terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman dan motivasi informan secara mendalam. Pedoman wawancara disusun berdasarkan konsep otonomi dalam Self Determination Theory oleh Ryan dan Deci (2000) yang kemudian diperdalam menggunakan konsep discretion oleh lipsky (1980;1993) untuk memahami pengalaman program dalam mengambil keputusan di lingkungan organisasi. Meskipun pedoman wawancara memuat aspek kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sebagai bagian dari rancangan penelitian yang lebih luas, artikel ini hanya memfokuskan analisis pada dimensi otonomi. Selanjutnya, observasi non partisipatif dilakukan untuk memahami dinamika kerja pengelola program secara langsung di lapangan tanpa mengubah situasi yang sedang berlangsung (Nasution, 2023). Data sekunder diperoleh melalui studi literatur melalui dokumen resmi organisasi, seperti profil lembaga serta laporan program.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Otonomi pada Pengelola Program di Human Initiative

Otonomi pada pengelola program di Human Initiative dijelaskan berdasarkan keterlibatan dalam program, pengambilan keputusan, dan keselarasan visi organisasi dengan nilai yang diyakini individu.

1.1 Keterlibatan dalam Program

Pengelola program menunjukkan bahwa keterlibatan mereka selama menjadi menjalankan pengembangan program bersumber dari keinginan pribadi, bukan hanya tuntutan pekerjaan. Pada sebagian informan, dorongan tersebut muncul dari kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Mereka memandang bahwa Human Initiative menempatkan pemberdayaan masyarakat sebagai tujuan utama. Bukan hanya sekedar kepentiangan dan keuntungan organisasi. Salah satu pengelola program bahkan memaknai perubahan istilah penerima manfaat menjadi pemegang hak program sebagai bentuk hubungan yang lebih setara antara organisasi dan masyarakat. Pandangan tersebut membuatnya merasa bahwa keterlibatannya bukan hanya menjalankan tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga menjadi bagian dari hubungan yang saling membutuhkan antara organisasi dan masyarakat.

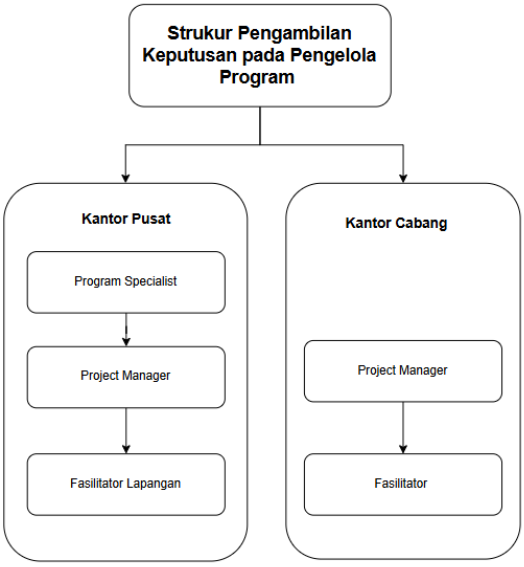
Pada pengelola program lain, dorongan pada kebutuhan otonomi tersebut berangkat dari aspirasi pribadi yang lebih spesifik, yaitu keinginan menjadi teladan bagi generasi muda yang ingin berkarier di bidang sosial dan menunjukkan bahwa pekerjaan sosial dapat dijalankan secara profesional. Meskipun demikian, tidak semua pengelola program menunjukkan pola yang sama pada awal keterlibatannya. Salah satu pengelola program menungkapkan bahwa keputusan untuk bergabung dengan organisasi pada awalnya didorong oleh kebutuhan finansial. Namun, setelah menjalani pekerjaannya, dorongan tersebut berkembang menjadi keinginan sendiri untuk memberikan manfaat bagi orang lain melalui program yang dijalankan. Perubahan dorongan

tersebut dapat dipahami melalui *Organismic Integration Theory* (OIT) yang dikembangkan oleh Gagne' dan Deci (2005). Sebagai pengembangan dari *Self Determination Theory*, OIT menjelaskan bahwa motivasi itu tidak bersifat tetap. Motivasi dapat bergerak dari aturan yang didorong oleh faktor eskternal menuju motivasi yang semakin terinternalisasi dan selaras dengan nilai pribadi. Dalam penelitian ini, keterlibatan pengelola program yang pada awalnya didorong oleh kebutuhan finansial berkembang menjadi komitmen untuk memberikan manfaat kepada masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman otonomi tidak selalu ada secara utuh sejak awal seseorang bekerja, tetapi dapat tumbuh melalui proses internalisas nilai yang berlangsung selama pengalaman kerja.

1.2 Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, setiap pengelola program memiliki kewenangannya untuk mengambil keputusan sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Berikut gambaran struktur pengelola program :

Gambar 1.2 Struktur Pengambilan Keputusan



Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2026

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kantor pusat Human Initiative memiliki tiga posisi yang terlibat dalam pengelolaan program, yaitu *program specialist, project manager*, dan fasilitator lapangan. Sementara, di kantor cabang menjalankan fungsi yang sama melalui dengan *project manager* dan fasilitator lapangan. Di mana kantor pusat menjalankan fungsi koordinasi program mulai dari perencanaan sesuai dengan visi organisasi. Kemudian, kantor cabang menjalankan fungsi sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat oleh kantor pusat.

Secara umum, Kedua struktur ini menunjukkan pola yang salam dalam hal batas kewenangan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan anggaran maupun pelaksanaan program. Ruang keputusan yang dimiliki *project specialist* cukup luas seperti keputusan yang berkaitan dengan perencanaan program. Setelah proposal program dibuat, project manager akan

mengambil alih untuk menjalankan program tersebut sesuai teknis yang ditentukan. Jika keputusan yang berkaitan dengan dinamika di lapangan, dapat diambil secara mandiri oleh fasilitator. Untuk keputusan yang berkaitan dengan kebijakan organisasi atau berpotensi mempengaruhi citra organisasi, tetap akan melakukan koordinasi dengan atasan. Pola serupa juga dengan pengelola program di kantor cabang, memiliki kewenangan dalam pelaksanaan program mulai dari menyesuaikan teknis proposal yang ada hingga penyesuaian anggaran. Kemudian fasilitator memiliki kewenangan untuk menentukan langkah teknis di lapangan sesuai dengan kondisi masyarakat.

1.3 Keselarasan Nilai Pribadi dengan Visi Organisasi

Human Initiative memiliki visi yang memiliki tujuan untuk memartabatkan manusia. Yang kemudian diperkuat oleh nilai pemberdayaan dan kemanusiaan. Sebagian pengelola program bergerak pada perannya karena memiliki kesamaan dan komitmen terhadap nilai pemberdayaan masyarakat. Pengelola program berpendapat bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi melainkan menempatkan pemberdayaan pada tujuan utama. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kompetitif yang positif, karena seluruh karyawan organisasi bergerak dengan tujuan yang sama yaitu memberdayakan masyarakat. Nilai tersebut kemudian menjadi bagian dari cara pandangan pengelola program terhadap program yang akan atau sedang dijalankan.

2. Otonomi yang Dibatasi Kewenangan Struktur Organisasi

Dari keseluruhan pengelola program, pengalaman otonomi menunjukkan pola yang relatif konsisten dalam praktik pengambilan keputusan kerja. Pengelola program memiliki keleluasaan untuk menentukan berbagai keputusan teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan program di lapangan, sementara keputusan yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, penggunaan sumber anggaran yang lebih besar atau berpotensi mempengaruhi citra lembaga tetap dikoordinasikan dengan atasan. Pada tingkat operasional program, pengelola program memiliki keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai dinamika lapangan. Seperti pada p*roject specialist*, *project manager*, maupun *fasilitator* yang memiliki keleluasan pada kondisi pelaksanaan program di lapangan, seperti menghadapi hambatan, pendekatan dengan masyarakat, dan pendekatan dengan mitra eksternal. Jika ada keputusan yang berdampak pada organisasi secara lebih luas, tetap memerlukan persetujuan dan koordinasi dengan pimpinan.

Pola yang konsisten pada pengelola program ini menggambarkan konsep *Discretion* oleh Lipsky (1980), yaitu keleluasaan bertindak yang dimiliki pekerja garis di depan layanan manusia untuk menggunakan pertimbangan profesional dalam menjalankan pekerjaannya, tetapi tetap berada dalam struktur atau aturan organisasi. Gagasan ini kemudian diperluas oleh Lipsky (1993) melalui kajiannya mengenai organisasi non pemerintah yang menunjukkan bahwa *discretion* juga menjadi bagian dari praktik kerja organisasi non pemerintah. Meskipun organisasi harus memenuhi berbagai tuntutan administratif dan aturan dari eksternal, pengambilan keputusan tetap berorientasi pada misi organisasi. Dari pendapat itu, penelitian ini menunjukkan pola yang serupa, yaitu ketika pengelola program di organisasi non pemerintah menggunakan keleluasaan yang dimiliki untuk menanggapi dinamika lapangan dengan tetap mengacu pada tujuan program, mekanisme koordinasi, serta misi organisasi.

Jika dianalisis menggunakan dimensi otonomi yang dijelaskan oleh Theurer et al., (2018), pengelola program memiliki tingkat otonomi yang lebih besar dalam mengambil keputusan yang bersifat teknis dan operasional. Sebaliknya, ruang otonomi tersebut menjadi lebih terbatas ketika

keputusan berkaitan dengan kebijakan organisasi, pengelolaan anggaran dalam jumlah besar, maupun risiko yang dapat berdampak pada reputasi organisasi. Temuan ini sejalan dengan Eriksen (2025) yang menyatakan bahwa otonomi yang diberikan atas tugas dan kewenangan tertentu, disertai dengan kejelasan tanggung jawab pekerjaan, akan menciptakan lingkungan yang mendukung munculnya inovasi. Dengan demikian, otonomi pengelola program tidak diwujudkan sebagai kebebasan tanpa batas, melainkan sebagai ruang gerak yang diberikan organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

3.3 Otonomi sebagai dasar Praktik *Social Intrapreneurship*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengalaman otonomi pengelola program tidak hanya melalui keleluasaan mengambil keputusan, tetapi juga melalui cara pengelola program menggunakan ruang tersebut untuk memahami kebutuhan sosial yang muncul di lapangan. Pengalaman bekerja secara langsung dengan masyarakat memungkinkan pengelola program mengenali permasalahan yang belum sepenuhnya terjawab melalui rancangan program yang ada. Dalam kondisi tersebut, ruang pengambilan keputusan yang dimiliki mendorong mereka menggunakan keputusan profesional untuk menentukan pendekatan yang paling sesuai dengan kondisi lapangan tanpa mengabaikan tujuan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan literatur social intrapreneurship yang memandang bahwa agen perubahan di dalam organisasi non pemerintah atau pelayanan manusia itu berperan untuk mengidentifikasi kebutuhan layanan yang belum terpenuhi serta mengembangkan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Nouman et., al 2024). Di dalam organisasi pelayanan manusia, praktik *social intrapreneurship* tidak hanya diwujudkan melalui penciptaan program baru, tetapi juga melalui pengembangan dan implementasi layanan yang memperbaiki program yang sudah ada (nandan 2014). Salah satu contoh yang ditemukan dalam organisasi ini adalah pengembangan konsep ‘klaster berdaya’ menjadi program integritas yaitu *integrated sustainability program* yang dilakukan berdasarkan penyesuaian kerangka kerja, metode pelaksanaan maupun pendekatan baru yang berbeda dan menyesuaikan dengan karakteristik asli masyarakat.

Pengelola program tidak mengembangkan program hanya berdasarkan satu permasalahan yang terlihat di lapangan, tetapi terlebih dahulu memahami keterkaitan berbagai isu yang dihadapi masyarakat serta potensi yang tersedia di wilayah tersebut. Pengembangan program dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi sosial, potensi sumber daya manusia, dan sumber daya alam yang dimiliki masyarakat sehingga program yang dirancang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengelola program menjelaskan bahwa suatu permasalahan sosial jarang berdiri sendiri, sebagai contoh, permasalahan ekonomi seringkali berkaitan dengan kondisi kesehatan dan pendidikan. Oleh karena itu, pengelola program berupaya merancang program yang tidak hanya menjawab satu isu, tetapi juga mempertimbangkan hubungan antar masalah yang dihadapi masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa ruang otonomi yang dimiliki pengelola program dimanfaatkan untuk membaca situasi lapangan secara menyeluruh dan menggunakan pertimbangan profesional dalam mengembangan program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Temuan tersebut dengan artikel yang pernah ada yaitu Eriksen (2025) yang menjelaskan bahwa organisasi non pemerintah perlu terus mengamati, mempelajari, dan memahami perubahan kondisi yang dihadapi agar mampu mengembangkan inovasi yang relevan. Begitu juga menjelaskan bahwa organisasi non pemerintah tidak selalu dapat mengubah berbagai tantangan yang muncul dari lingkungan eksternal. Namun, organisasi dapat menentukan tantangan tersebut dipahami menjadi strategi program sesuai dengan misi, nilai, dan pengalaman yang dimiliki

pengelola program. Kemampuan pengelola program memahami keterkaitan berbagai isu dan potensi lokal menunjukkan tantangan bukan dipandang sebagai hambatan, tetapi juga dasar dalam mengembangkan pendekatan program yang lebih adaptif. Sejalan dengan (nandan et al 2019), kemampuan inovatif menunjukkan bahwa organisasi melihat tantangan sebagai peluang untuk menghasilkan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Cara mengelola program memahami keterkaitan berbagai permasalah sosial dan memanfaatkan potensi yang ada di wilayah juga memperlihatkan karakteristik individu yang bertindak sebagai social intrapreneur. Cnaan dan Kaplan Vinokur (2015) menjelaskan bahwa *social intrapreneur* umumnya memiliki kemampuan membaca peluang, bersikap proaktif, serta mampu menghadapi berbagai tantangan dalam mengembangkan solusi sosial dari dalam organisasi. Praktik social intrapreneurship dalam organisasi non pemerintah dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk inovasi sosial. Jika dipahami menggunakan perspektif social intrapreneurship, temuan tersebut menunjukkan adanya praktik yang sejalan dengan karakteristik social intrapenerushiip. Nicholls et al., (2015) menjelaskan bahwa inovasi sosial tidak hanya berupa gagasan baru, tetapi juga dapat diwujudkan dalam bentuk program, praktik, proses maupun model kerja yang menghasilkan nilai sosial. Sejalan dengan itu, Shier dan Handy (2015) menjelaskan bahwa inovasi sosial dalam organisasi non pemerintah tidak selalu berbentuk perubahan yang bersifat transformatif, tetapi diwujudkan melalui pengembangan program maupun perbaikan proses internal organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pengalaman pengelola program dalam membaca keterkaitan berbagai permasalahan sosial, mengembangkan konsep program berdasarkan potensi wilayah, serta menyesuaikan pelaksanaan program sesuai kebutuhan masyarakat menunjukkan kesesuaian dengan karakteristik tersebut.

Berdasarkan keseluruhan temuan, pengalaman otonomi tidak berhenti pada adanya keleluasaan mengambil keputusan. Ruang tersebut dimanfaatkan pengelola program untuk menggunakan pertimbangan profesional dalam membaca kondisi masyarakat, mengembangakan maupun menyesuaikan pelaksanaan program, serta memanfaatkan sumber daya organisasi agar tujuan tetap tercapai. Dengan demikian, pengalaman otonomi dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai kebutuhan psikologis individu, tetapi berkembang menjadi kondisi yang memungkinkan munculnya berbagai praktik yang sejalan dengan karakteristik *social intrapreneurship* di dalam organisasi non pemerintah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa otonomi pengelola program di Human Initiative tumbuh dari keinginan pribadi yang berakar pada ketertarikan terhadap bidang sosial, meskipun pada sebagian kecil informan dorongan tersebut bermula dari pertimbangan finansial sebelum berkembang menjadi keinginan memberi manfaat bagi orang lain. Otonomi ini terwujud secara konsisten dalam pola pengambilan keputusan yang terbagi sesuai peran, di mana keputusan teknis dan operasional dapat diambil secara mandiri, sementara keputusan yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, anggaran besar, atau risiko terhadap citra lembaga tetap dikoordinasikan dengan atasan. Pola ini berlaku baik di kantor pusat maupun kantor cabang, yang menunjukkan bahwa otonomi bukanlah kebebasan tanpa batas, melainkan ruang gerak yang dipercayakan organisasi sesuai kewenangan masing-masing, sejalan dengan konsep diskresi dari Lipsky (1980) dan temuan Eriksen (2025) mengenai kejelasan tanggung jawab pekerjaan sebagai prasyarat inovasi. Lebih jauh, penelitian ini menunjukkan bahwa ruang otonomi tersebut bukan sekadar wilayah kepatuhan yang dibebaskan, melainkan menjadi dasar bagi lahirnya praktik *social*

intrapreneurship. Pengelola program memanfaatkan ruang gerak yang dimiliki untuk mengenali kebutuhan sosial yang belum terjawab, membaca keterkaitan antar-permasalahan di masyarakat, serta menyesuaikan rancangan program dengan kondisi dan potensi lokal, sebagaimana tercermin dalam pengembangan konsep klaster berdaya menjadi *Integrated Sustainability Program*. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa otonomi pengelola program menjadi prasyarat sekaligus mekanisme yang memungkinkan organisasi non pemerintah terus berinovasi dari dalam, di tengah keterbatasan sumber daya yang dihadapi.

Penelitian ini masih terbatas pada satu organisasi non pemerintah dengan fokus pada satu dimensi kebutuhan psikologis, yaitu otonomi, sehingga belum menggambarkan keterkaitannya secara menyeluruh dengan kompetensi dan keterhubungan sosial yang turut membentuk motivasi pengelola program secara utuh. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian pada organisasi non pemerintah lain dengan skala dan struktur yang berbeda, agar dapat diketahui apakah pola hubungan antara diskresi dan otonomi ini berlaku secara lebih luas atau justru bervariasi tergantung karakteristik organisasi. Selain itu, penelitian yang mengikuti perkembangan informan dalam jangka waktu tertentu disarankan untuk mengkaji lebih lanjut proses perubahan motivasi dari dorongan eksternal menuju dorongan yang berasal dari dalam diri.

DAFTAR REFERENSI

Anindita, S. R., & Raharja, M. C. (2025). Pengaruh Self-Determination Terhadap Keterikatan Relawan (Volunteer Engagement) Pada BAZNAS Kabupaten Banyumas. *Journal Sains Student Reasearch*, 855-868.

Bennet, J. T. (1994). Reviewed Work: Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting by Steven Rathgeb Smith, Michael Lipsky . *Springer Nature*.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* SAGE Publications.

Djiwandono, A. W., Abdurachman, E., Trisetyarso, A., & So, I. G. (2020). Social Intrapreneurship Antecedents: How External Factors and Organizational Culture Predict Social Intrapreneurship. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 146-153.

Eriksen, D.-H. (2025). Innovating from the Inside Out? A Scoping Study Informing Organizational Innovation for Social Innovation. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 237-262.

GAGNÉ, M., & DECI, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-350.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 250-279.

Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations.* Prentice Hall .

Lipsky, M. (2010). *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of The Individual in Public Service.* Russell Sage Foundation.

Maharani, C., Ningrum, D. A., Fatmawati, A. E., & Fadilla, A. (2024). Dampak Kemiskinan terhadap Kualitas Pendidikan Anak di Indonesia: Rekomendasi Kebijakan yang Efektif . *Journal of Macroeconomics and Social Development*, 1.

Nandan, m., London, M., & Bent-Goodley, T. (2014). Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. *y DigitalCommons@Kennesaw State University*.

Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: Harfa Creative.

Nouman, H., Cnaan, R., & & Choi, D. Y. (2024). Human Service Organizations as an Arena for Social Intrapreneurship: A Cross-Country Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 493–505 .

Pratiwi, T. R. (2025). Analisis Pengaruh Manajemen Risiko Keuangan dan Kapasitas Pengelolaan Proyek terhadap Kinerja Organisasi Non-Pemerintah di Indonesia dengan Peran Inovasi Program sebagai Mediasi dan Komitmen Manajemen sebagai Moderasi. *JMPIS : Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 169-171.

Singh, K. K. (2020). Social Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Social Value Creation: Relevance for Contemporary Social Work Practice. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 92-95.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomymatter? *PLOS ONE*, 1-29.