

Desain Pusat Studi dan
Layanan LSM Nasional
(National NGO Study and
Service Centre)

A: Design for the National NGO Study and Service Centre
Start date: <Enter here> End Date: <Enter here>
Proposed funding allocation: \$ _____
Investment Concept (IC) approved by: < Name> IC Endorsed by AIC: Yes / No / NA
Quality Assurance (QA) Completed: <Enter QA processes completed e.g. peer review>

© Cardno. Copyright in the whole and every part of this document belongs to Cardno and may not be used, sold, transferred, copied or reproduced in whole or in part in any manner or form or in or on any media to any person other than by agreement with Cardno.

This document is produced by Cardno solely for the benefit and use by the client in accordance with the terms of the engagement. Cardno does not and shall not assume any responsibility or liability whatsoever to any third party arising out of any use or reliance by any third party on the content of this document.

Terima kasih

Proyek penelitian dan penyusunan draf desain untuk NSSC dilakukan antara bulan April 2015 dan September 2015. Tim proyek dipimpin oleh Megan McGlynn Scanlon, penulis utama dokumen desain. Beliau dapat dihubungi di alamat email mmscanlon.consulting@gmail.com.

Tuti Alawiyah, Deputy Team Leader dan Analis Penelitian Kualitatif, memandu penelitian lapangan kualitatif. Ni Wayan Suriastini, Analis Penelitian Kuantitatif memandu tim di SurveyMETER dalam melakukan penelitian survei. Matthew Zurstrassen adalah Analis Program dan memimpin dalam peninjauan data DFAT, yang juga dibantu oleh Kharisma Nugroho. Benjamin Davis dan Jamison Liang berkontribusi dalam penelitian literatur. Terakhir, Merlinda Anggilia dan Novasyurahati berperan sebagai Asisten Penelitian Senior dalam tahapan proyek yang berbeda. Sunili Govinnage membantu mengedit dokumen ini.

Sejumlah individu memberikan nasihat kepada tim dan berkontribusi dalam desain menurut keahliannya masing-masing: Jess Dart dan Helen Moriarty dari Clear Horizons terkait desain dan monitoring dan evaluasi, Rachael Diprose terkait penelitian, Abdi Suryaningati terkait pembangunan kapasitas kelembagaan LSM, dan Agus Wandu terkait tata kelola. Arif Nur Alam juga berkontribusi dalam kerjanya dengan *Australia–Indonesia Partnership for Decentralisation (AIPD)*.

Tim didukung oleh Yunika Kurniyatiningsih, Koordinator Proyek Senior dan juga oleh Currye Messah dan Yuni Rachmawati yang berperan sebagai Officer Administratif dan Keuangan dalam tahapan proyek yang berbeda. Dari kantor korporasi Cardno, Jemma Parsons, Jessica Gillmore, dan Diastika Rahwidiati mengelola proyek dalam tahapan yang berbeda, serta Veronica Handayani memberikan dukungan koordinasi proyek.

Kerja tim mengandalkan waktu dan masukan yang berharga dari ratusan individu yang bertindak sebagai informan penelitian, berpartisipasi dalam konsultasi atau lokakarya, dan yang memberikan informasi atau umpan balik lewat cara-cara lainnya. Secara khusus, anggota-anggota panel penasihat LSM dalam desain juga sangat penting perannya dalam pengembangan desain. Nama anggota, lembaga, dan informasi kontak dapat dilihat secara mendetil pada Lampiran 3.

Daftar Isi

1	Analisis dan Konteks Strategis	1
1.1	Dasar investasi DFAT	2
1.2	Hubungan dengan investasi lainnya	3
1.3	Hubungan dengan pendekatan garis depan	4
2	Pengembangan Desain.....	5
3	Hal-hal yang akan dikerjakan oleh NSSC	7
3.1	Model logika.....	7
3.2	Prinsip-prinsip hubungan kerja sama	10
3.3	Kriteria investasi.....	11
3.4	Jangka waktu kegiatan	12
3.5	Hasil-hasil utama dan kegiatan-kegiatan.....	13
3.6	Kegiatan-kegiatan kunci lainnya	20
3.7	Hasil utama yang perlu ditinjau ulang.....	21
3.8	Pendekatan untuk implementasi kegiatan	22
3.9	Pembelajaran.....	24
4	Penyaluran Investasi	27
4.1	Pendekatan penyaluran.....	27
4.2	Sumber daya.....	28
4.3	Tata kelola	29
4.4	Staf inti	31
4.5	Peran DFAT	34
4.6	Rencana implementasi	34
5	Kegiatan dan Strategi Dasar	35
5.1	Kerangka kerja monitoring, evaluasi, dan pembelajaran (MEP)	36
5.2	Pengelolaan Pengetahuan	39
5.3	Pengelolaan risiko.....	40
5.4	Keberlanjutan.....	41
5.5	Kesetaraan gender dan inklusivitas.....	41
5.6	Perlindungan.....	42

Lampiran

Lampiran 1	Usulan Dukungan untuk Program-program DFAT lainnya	44
Lampiran 2	Analisis dan Konsultasi untuk Desain.....	48
Lampiran 3	Daftar Pemangku Kepentingan Yang Terlibat Dalam Konsultasi	54
Lampiran 4	Ringkasan Program Donor Yang Ditelaah	58
Lampiran 5	Daftar Referensi	99
Lampiran 6	Logika Fasilitas NSSC – Versi Lengkap	103
Lampiran 7	Kegiatan Indikatif untuk tiap Strategi	105
Lampiran 8	Deskripsi Posisi Indikatif	108
Lampiran 9	Ringkasan Pemangku Kepentingan Tata Kelola	115
Lampiran 10	Kerangka Monitoring, Evaluasi dan Pembelajaran.....	118
Lampiran 11	Matriks Risiko	139

Tabel dan Gambar

Tabel 1	Pencapaian indikatif bagi LSM untuk mengadopsi standar-standar tata kelola dan akuntabilitas	15
Tabel 2	Pencapaian indikatif untuk adanya sumber pendanaan domestik yang nyata.....	16
Tabel 3	Pencapaian indikatif untuk peningkatan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kuat	19
Tabel 4	Pencapaian indikatif untuk kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan	20
Tabel 5	Hasil utama yang perlu ditinjau ulang.....	21
Tabel 6	Rincian anggaran indikatif, tahun 1–3.....	28
Tabel 7	Strategi gender dan inklusi sosial	42
Gambar 1	Ringkasan model logika fasilitas.....	8
Gambar 2	Kerangka waktu Perubahan.....	13
Gambar 3	Rencana implementasi dan penyeleksian mitra	24
Gambar 4	Diagram organisasi indikatif.....	33

Daftar Singkatan

AIFDR	Australia–Indonesia Facility for Disaster Reduction
AIPD	Australia–Indonesia Partnership for Decentralisation
AIPJ	Australia–Indonesia Partnership for Justice
AU\$	Dolar Australia
BAPPENAS	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
CIVICUS	The World Alliance for Citizen Participation
CSO	<i>Civil Society Organisation</i> Organisasi Masyarakat Sipil
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan
DTF	Democracy Trust Fund
Gol	Government of Indonesia <i>Pemerintah Indonesia</i>
HCPI	HIV Cooperation Program for Indonesia
INGO	International Non-Government Organisations <i>Organisasi Nirlaba Internasional</i>
KADIN	Kamar Dagang Indonesia
Kemendagri	Kementrian Dalam Negeri
Kemitraan	LSM nasional terkemuka di Indonesia
Konsil LSM	Konsil LSM Indonesia
KSI	Knowledge Sector Initiative
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat <i>Non-Government Organisations</i>
MAMPU	Maju Perempuan Indonesia untuk Penanggulangan Kemiskinan
MEP	Monitoring, Evaluation dan Pembelajaran
MTC	<i>Multi-stakeholders Technical Committee</i> Komite Teknis Multi-pihak
NSSC	<i>National NGO Study and Service Centre</i> Pusat Studi dan Layanan LSM Nasional
PEK	Pertanyaan Evaluasi Kunci <i>Key Evaluation Questions</i>
RFP	<i>Request for Proposal</i> Permohonan Proposal
The Asia Foundation	LSM internasional terkemuka dari Amerika Serikat
USAID	The United States Agency for International Development
YAPPIKA	Yayasan Penguatan Partisipasi, Inisiatif dan Kemitraan Masyarakat Indonesia

Glosarium

Lingkungan pendukung

Bidang-bidang yang akan ditangani oleh NSSC adalah bidang-bidang yang berdampak pada kemampuan LSM dalam menjalankan fungsinya dalam peran-peran inti tersebut. Faktor-faktor lingkungan pendukung tersebut meliputi legitimasi lembaga, transparansi dan akuntabilitas; hubungan dan kolaborasi dengan berbagai kelompok di berbagai tingkatan; lingkungan hukum dan peraturan; pengakuan dan peluang untuk berinteraksi dengan sektor-sektor lain; dan pendanaan yang memadai.¹

LSM

Lembaga swadaya masyarakat (*non-government organisations /NGO*) merupakan bagian dari masyarakat sipil, yaitu 'berbagai lembaga non-pemerintah dan non-pasar dimana kelompok masyarakat mengorganisir diri untuk mencapai kepentingan atau nilai-nilai bersama dalam kehidupan publik,' menurut *Civil Society Engagement Framework* milik DFAT.² Organisasi masyarakat sipil merupakan suatu ruang dimana publik dapat memeriksa kuasa negara dan pasar dengan mengadvokasi untuk keadilan sosial dan ekonomi, dan untuk menjawab kebutuhan pembangunan sosial yang tidak dapat dilakukan oleh negara dan pasar. Keanggotaan dalam suatu organisasi masyarakat sipil bersifat sukarela dan tata kelola dilakukan sendiri, serta laba yang didapatkan dikembalikan ke dalam organisasi ketimbang dalam kantong anggotanya. Di bawah suatu kerangka kerja operasi, organisasi masyarakat sipil juga meliputi organisasi berbasis masyarakat, yang bekerja di tingkat lokal dan bergantung pada kontribusi dari para anggotanya untuk dapat beroperasi, seringkali untuk melayani para anggotanya. Sebagaimana halnya Laporan Ulasan Sektor LSM tahun 2012 (*NGO Sector Review 2012*) (STATT, 2012), desain ini membedakan antara LSM dengan organisasi berbasis masyarakat, karena LSM memiliki struktur kelembagaan yang lebih kompleks, mengandalkan pada staf dibayar ataupun relawan, memiliki dasar keuangan yang kecil dan berfokus pada melayani sesama lewat pelayanan langsung, pengorganisasian masyarakat dan/atau advokasi, ketimbang melakukan kegiatan swadaya.

Sektor LSM

Sektor LSM menggambarkan kumpulan LSM yang beroperasi di ruang tertentu. Walaupun LSM yang berbeda melakukan kerja yang berbeda dan dengan komunitas yang berbeda pula, namun akan mengalami tren dan lingkungan kebijakan yang serupa, sehingga memiliki kepentingan dan tantangan bersama.

¹ CIVICUS, 2013

² AusAID, 2012

Ringkasan Eksekutif

National NGO Study and Service Centre (NSSC) merupakan fasilitas yang pertama-tama dan terutama bertujuan untuk memperkuat sektor LSM di Indonesia dalam rangka mempersiapkannya untuk masa di mana dukungan donor internasional berkurang secara signifikan. Dalam waktu 15 tahun belakangan, Indonesia berkembang menjadi suatu negara berpendapatan menengah bawah yang mengalami beberapa transisi demokrasi dan desentralisasi pengambilan keputusan. Di saat yang bersamaan, sektor LSM di Indonesia berperan sebagai pendorong utama reformasi politik, ekonomi dan sosial, termasuk dalam isu-isu seperti hak perempuan, anti-korupsi, kebebasan informasi, dan toleransi keagamaan. Sektor ini juga telah memberikan berbagai sumbangan penting terhadap pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan pengurangan kemiskinan. Namun demikian, Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam penanggulangan kemiskinan, eksklusi sosial, korupsi, kesenjangan antar daerah dan tingkat pembangunan manusia yang rendah yang dapat mengancam pembangunan dan kestabilan yang berkelanjutan.

Di saat yang sama, ada banyak lembaga donor bilateral, maupun yayasan dan LSM internasional yang mengurangi program bantuan mereka di Indonesia secara signifikan, karena mereka menilai bahwa Indonesia telah mencapai status negara berpendapatan menengah bawah. Hingga kini, dukungan donor internasional kepada sektor LSM sangat penting dalam menopang kerja-kerja LSM. Dasar pendirian NSSC sejalan dengan arah strategis program bantuan pemerintah Australia maupun dengan pendekatan 'garis depan' (*frontline*). Suatu sektor LSM yang lebih kuat dapat dengan lebih baik memastikan bahwa segala manfaat dari pertumbuhan Indonesia dapat dinikmati oleh seluruh warga negara. Dengan menurunnya tingkat investasi terhadap sektor LSM, kemampuannya untuk terus memainkan peran yang aktif dan efektif dalam pembangunan dan demokrasi Indonesia menjadi terancam. Oleh karena itu, sebelum dukungan dari pihak donor tersebut habis, sangat penting untuk memastikan bahwa sektor LSM di Indonesia:

- > memiliki hubungan kerja sama yang merata dan konstruktif dengan pihak pemerintah dan pihak swasta;
- > memiliki tata kelola yang baik, kemandirian dan akuntabilitas; serta
- > memiliki sumber pendanaan yang cukup dan beragam.

NSSC akan berusaha untuk mencapai ketiga tujuan di atas. Suatu rencana penelitian yang komprehensif serta rangkaian konsultasi yang lengkap dilakukan dalam rangka menetapkan tujuan-tujuan tersebut serta desain fasilitas ini.³

NSSC akan memiliki tingkat respons dan fleksibilitas yang cukup untuk menanggapi prioritas-prioritas yang muncul dalam sektor LSM. Di saat yang sama, penting agar NSSC terus dipandu oleh hasil-hasil utama yang jelas dan masuk akal serta berhubungan dengan tujuan akhirnya. Ada empat hasil (*outcomes*) utama yang dihasilkan dari proses desain berbasis bukti dan konsultasi:

1. makin banyak LSM yang mengadopsi standar-standar tata kelola dan akuntabilitas dalam kerja sehari-hari mereka;
2. adanya pilihan sumber pendanaan domestik yang nyata;
3. peningkatan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kuat; serta
4. kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan antar LSM di berbagai tingkatan.

Selain itu, lewat proses desain ini teridentifikasi dua kegiatan utama yang berhubungan dengan beberapa hasil NSSC, yakni: mendukung program-program DFAT lainnya agar dapat bekerja sama dengan mitra-mitra LSM secara lebih efektif, serta membuat suatu *database* LSM nasional.

³ Kerja untuk desain ini dimulai pada tahun 2012 dengan Ulasan Sektor LSM (*NGO Sector Review*), suatu laporan ulasan mengenai sektor LSM di Indonesia, lihat STATT (2012).

Ada dua prinsip penting yang mendukung kerja NSSC, yaitu kepemilikan oleh sektor LSM dan pendayagunaan sumber-sumber lokal yang ada. Oleh karena itu, kegiatan-kegiatan untuk mencapai hasil utama akan diimplementasikan oleh para mitra LSM yang dipilih berdasarkan kemampuan mereka dalam bidang teknis terkait. Proses ini akan dimulai dengan pembentukan kelompok kerja yang terdiri dari pemangku kepentingan terkait yang mengusulkan ketentuan-ketentuan dan struktur jangka panjang kelompok kerja tersebut, yang kemudian akan disusul oleh proses pengadaan kontrak kerja kepada lembaga atau jejaring mitra untuk implementasinya. NSSC akan mendukung para mitranya agar mereka dapat terus menjalankan kerja lembaga dan memberikan pengembangan kapasitas teknis atau kelembagaan sesuai kebutuhan.

Tujuan akhir dari NSSC adalah untuk mendukung para mitra LSM agar dapat berkontribusi terhadap sektor LSM yang lebih kuat yang memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melanjutkan perannya dalam pembangunan ekonomi dan demokrasi di Indonesia tanpa harus bergantung pada dukungan lembaga donor internasional. Sebagai suatu fasilitas pendukung sektor LSM, pendekatan yang digunakan oleh NSSC cukup inovatif dan didukung oleh pembelajaran dari beberapa program DFAT dan lembaga donor lainnya, serta studi-studi terkait. NSSC juga akan mendukung program bantuan DFAT di tingkat strategis lewat dukungannya kepada sejumlah investasi DFAT di Indonesia dan di kawasan Asia Pasifik.

1 Analisis dan Konteks Strategis

Dalam waktu 15 tahun belakangan, Indonesia telah mengalami sejumlah transisi kekuasaan demokratis, meningkatnya pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, serta bertumbuh menjadi negara berpenghasilan menengah bawah. Di saat yang bersamaan, sektor LSM di Indonesia berperan sebagai pendorong utama reformasi politik, ekonomi dan sosial, termasuk dalam isu-isu seperti hak perempuan, anti-korupsi, kebebasan informasi, dan toleransi keagamaan. Sektor ini juga telah memberikan berbagai sumbangan penting terhadap pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan pengurangan kemiskinan.⁴ Namun demikian, Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam penanggulangan kemiskinan, ekresi sosial, korupsi, kesenjangan antar daerah dan tingkat pembangunan manusia yang rendah yang dapat mengancam pembangunan dan kestabilan yang berkelanjutan.

Di saat yang sama, ada banyak lembaga donor bilateral, maupun yayasan dan LSM internasional yang mengurangi program bantuan mereka di Indonesia secara signifikan, karena mereka menilai bahwa Indonesia telah mencapai status negara berpendapatan menengah bawah. Hingga kini, dukungan donor internasional kepada sektor LSM sangat penting dalam menopang kerja-kerja LSM. Dengan menurunnya tingkat investasi terhadap sektor LSM, kemampuannya untuk terus memainkan peran yang aktif dan efektif dalam pembangunan dan demokrasi Indonesia menjadi terancam. Oleh karena itu, sebelum dukungan dari pihak donor tersebut habis, diperlukan dukungan untuk mengatasi tantangan-tantangan kunci terhadap sektor LSM di Indonesia sebagai berikut:⁵

- > **Hubungan kerja sama dengan pemerintah dan pihak swasta:** Meskipun telah ada kemajuan dalam keterbukaan pemerintah, dan secara terbatas dengan pihak swasta, hubungan antara pemerintah dan pihak swasta dengan LSM cenderung terjadi secara informal dan kurang sering. Pemerintah dan pihak swasta juga kurang menganggap LSM sebagai pelaku pembangunan yang serius.
- > **Tata kelola dan akuntabilitas dalam sektor LSM:** Sebagian besar LSM tidak menaruh perhatian sistematis pada tata kelola kelembagaan dan kepemimpinan yang baik maupun terhadap akuntabilitas ke atas dan ke bawah (*upwards and downwards accountability*). Hubungan dan jaringan antar LSM di tingkat nasional dan daerah, hubungan antar LSM yang bekerja di daerah yang berbeda dan dalam isu yang berbeda, serta fungsi-fungsi pendukung dalam sektor tercatat lemah. Terakhir, pergantian staf yang tinggi serta strategi regenerasi kepemimpinan yang lemah yang dapat menghasilkan kelompok pemimpin LSM baru sangat berpengaruh pada keberlanjutan sektor LSM.
- > **Diversifikasi pendanaan:** Lembaga-lembaga yang bekerja di tingkat nasional atau provinsi cenderung sangat bergantung pada pendanaan dari lembaga donor asing, sementara lembaga lokal cenderung beroperasi dengan anggaran kecil yang dihasilkan lewat kegiatan-kegiatan swadaya.

Pusat Studi dan Layanan LSM Nasional (*National NGO Study and Service Centre /NSSC*)⁶ akan membantu untuk mempersiapkan dan mendukung sektor LSM untuk saat dimana investasi dari DFAT dan donor lainnya berkurang secara signifikan. Dasar pemikiran desain NSSC adalah bahwa dengan mendukung LSM untuk membangun kekuatannya dan mengatasi tantangan-tantangan kritis, sektor LSM akan menjadi lebih kuat dan mampu memenuhi kebutuhan dan kepentingan semua pihak dalam proses pembangunan Indonesia. Suatu sektor LSM yang kuat adalah sektor yang:

4 Pentingnya sektor LSM bukanlah suatu asumsi, namun telah didokumentasikan dengan baik dalam data program DFAT menurut suatu tinjauan yang dilakukan oleh tim penelitian dan desain NSSC, maupun oleh penelitian lainnya, termasuk Ibrahim, 2006; STATT, 2012 dan Fitri et al. 2014. Pemerintah Indonesia pun telah mengakui pentingnya peran lembaga masyarakat sipil dalam proses pembangunan dan proses demokrasi, sebagaimana dicatat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015–2019: Buku I Agenda Pembangunan Nasional, 2014.

5 Sebagaimana telah dicatat dan dibahas dalam laporan singkat penelitian yang dihasilkan oleh tim penelitian dan desain NSSC, tantangan yang dihadapi oleh sektor LSM Indonesia merupakan cerminan tren dan tantangan global.

6 Nama ini perlu diubah untuk mencerminkan kerja yang akan dilakukan oleh fasilitas dan supaya lebih mudah diingat dan diucapkan. Suatu sesi sumbang saran yang dilakukan belum mampu menghasilkan alternatif yang lebih cocok.

- > memiliki hubungan kerja sama yang merata dan konstruktif dengan pihak pemerintah dan pihak swasta;
- > memiliki tata kelola yang baik, kemandirian dan akuntabilitas; serta
- > memiliki sumber pendanaan yang cukup dan beragam.

Tujuan-tujuan di atas merupakan tanda suatu sektor LSM yang mapan. Terlebih lagi, ketiga tujuan tersebut akan saling menguatkan. Suatu sektor LSM yang akuntabel lebih besar kemungkinannya dipercayai sebagai mitra dan 'pengkritik bersahabat' oleh pemerintah dan pihak swasta. Selain itu, suatu sektor LSM yang akuntabel juga lebih besar kemungkinannya dapat mengakses sumber dana yang lebih luas, termasuk sumber dana publik. Senada dengan itu, hubungan yang positif dengan pemerintah dan pihak swasta maupun lingkungan kebijakan publik dan perusahaan yang mendorong keterbukaan dan transparansi akan mendorong sektor LSM untuk menjadi lebih transparan pula. Hal ini pada gilirannya akan membuka saluran-saluran pendanaan yang baru. LSM yang memiliki sumber dana yang baik akan lebih dapat berinvestasi dalam tata kelola, konsultasi dengan publik, maupun menetapkan praktik-praktik baik untuk saling memberi dukungan dan bekerja sama dengan sektor lainnya.

1.1 Dasar investasi DFAT

Dasar pendirian NSSC sejalan dengan arah strategis luas program bantuan pemerintah Australia secara umum, yaitu: mendorong kesejahteraan, mengurangi kemiskinan dan memperkokoh stabilitas.⁷ Suatu sektor LSM yang lebih kuat akan lebih mampu untuk memastikan bahwa manfaat pertumbuhan masa depan Indonesia dapat dinikmati oleh semua warga negara. Dengan pengurangan dukungan dari donor internasional, LSM akan makin menjadi mitra yang penting bagi Pemerintah Indonesia dalam upayanya untuk mengurangi kemiskinan dan ketidaksetaraan, termasuk bagi kelompok-kelompok yang paling terpinggirkan secara sosial and ekonomis. Komunitas-komunitas ini seringkali sulit dijangkau oleh pemerintah, sehingga jaringan akar rumput LSM sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan penanggulangan kemiskinan dan pembangunan manusia Indonesia. LSM juga berperan penting dalam mendukung berkembangnya suatu lingkungan pendukung yang baik bagi pertumbuhan ekonomi, termasuk lewat pemantuan akuntabilitas dan transparansi pemerintah dan pihak swasta, yang dapat mendorong iklim investasi yang positif. Selain itu, dengan makin kokohnya lembaga-lembaga demokratis Indonesia, LSM akan terus memainkan peran yang penting dalam memantau pemilu di tingkat nasional dan daerah untuk memastikan proses yang bebas dan adil, serta untuk mengadvokasi isu-isu korupsi dan reformasi hukum. LSM memainkan peran yang penting sebagai pelaku pembangunan di hampir semua bidang yang diinvestasi oleh DFAT:

- > pertanian, perikanan dan perairan lewat kerja-kerja dengan petani, nelayan dan isu-isu lingkungan hidup;
- > meningkatkan efektivitas pemerintahan lewat kerjanya dengan pemerintah nasional dan daerah;
- > pendidikan dan khususnya kesehatan lewat kerjanya untuk meningkatkan akses terhadap pelayanan kesehatan, khususnya bagi komunitas yang paling terpinggirkan;
- > memberikan bantuan kemanusiaan dan bekerja untuk mengurangi risiko bencana dalam komunitas;
- > bekerja langsung untuk memastikan perlindungan sosial bagi individu, keluarga, dan komunitas;
- > bekerja untuk memperluas ukuran-ukuran perlindungan sosial yang ada;
- > mengatasi ketidaksetaraan gender dan memberdayakan perempuan dan anak perempuan.

Selain dampak-dampak positif dari suatu sektor LSM yang kuat bagi pemenuhan strategi bantuan DFAT Australia, dampak pembangunan DFAT juga akan terjaga dengan adanya sektor LSM yang

⁷ Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade. (n.d.). Australian aid. Diambil dari <http://dfat.gov.au/aid/Pages/australias-aid-program.aspx>

kuat. Sektor LSM telah memainkan peran yang penting dalam menjalankan program bantuan pemerintah Australia di Indonesia dan merupakan 'mitra-mitra yang efektif' dalam melakukan kerjanya.⁸ Pada tahun fiskal 2013/2014, bantuan DFAT yang dikelola LSM sebesar AU\$37 juta atau 8,5% dari total dana bantuan dari DFAT di Indonesia secara keseluruhan. Angka ini merupakan peningkatan dari tujuh tahun sebelumnya, baik dalam angka keseluruhan maupun sebagai proporsi total pengeluaran di Indonesia.⁹ Menurut data kualitas DFAT¹⁰, program-program bantuan yang dilakukan lewat LSM mencerminkan nilai untuk uang (*value for money*); dengan kata lain program-program ini dianggap lebih efektif dan efisien dibandingkan program yang tidak dijalankan dengan bekerja sama dengan LSM. Laporan-laporan evaluasi untuk beberapa program DFAT juga menemukan bahwa menggunakan LSM Indonesia dalam implementasi program di lapangan memiliki nilai untuk uang yang lebih baik dibandingkan alternatif lainnya.¹¹

Terakhir, NSSC sendiri merupakan perwujudan pendekatan yang menambah nilai dan mengangkat investasi yang ada¹² sebagaimana dibahas dalam bagian-bagian berikut mengenai hubungan dengan investasi-investasi lainnya.

1.2 Hubungan dengan investasi lainnya

Belakangan DFAT makin memusatkan fokusnya untuk memastikan penyaluran pelayanan bagi kaum miskin dan proses pembuatan kebijakan yang lebih baik. Dalam suatu konteks di mana bantuan donor jauh lebih kecil daripada tingkat ekonomi Indonesia, untuk mencapai tujuan tersebut berarti bahwa bantuan strategis dan teknis harus digunakan secara lebih efektif serta memanfaatkan sumber daya yang ada, termasuk yang tersedia dalam anggaran pemerintah Indonesia. NSSC dibangun di atas pendekatan ini dengan berfokus pada LSM Indonesia.

Sejumlah program DFAT telah mendanai penguatan kelembagaan beberapa LSM individu atau jaringan LSM; dan pembelajaran dari program-program tersebut yang relevan bagi NSSC dirangkum di bawah ini. Namun, ada keterbatasan dalam koordinasi antara program dalam mengatasi masalah-masalah lintas isu. Hal ini serupa dengan tantangan yang hendak dijawab oleh strategi garis depan yang tengah dikembangkan oleh DFAT, yaitu bahwa program-program individu 'telah berusaha untuk mengatasi tantangan terkait penyaluran layanan, namun tidak memiliki kemampuan dan cakupan yang memadai untuk melakukannya dengan efektif'.¹³ Sebagai suatu fasilitas yang mendukung LSM sebagai suatu sektor, NSSC akan memiliki keahlian untuk melindungi dampak jangka panjang berbagai program DFAT yang mengandalkan kerja sama dengan LSM, dan dimana LSM memainkan banyak peranan.

NSSC akan berada di posisi untuk mendukung program bantuan DFAT di tingkatan strategis. Pertama-tama, NSSC akan secara proaktif mengidentifikasi isu-isu yang muncul di berbagai program yang dapat diatasi secara lebih efektif di tingkat sektor LSM dibandingkan berbasis program individu. Isu-isu tersebut akan memberi masukan bagi NSSC itu sendiri untuk memastikan bahwa kerja-kerja NSSC melengkapi investasi lainnya. Selain itu, panel LSM yang terbentuk pada tahap implementasi NSSC akan membantu dalam pengelolaan NSSC untuk memberi masukan bagi para pimpinan DFAT dalam hal konsultasi dan koordinasi dengan LSM mengenai strategi-strategi tingkat nasional dan koordinasi lintas program.¹⁴ Terakhir, fokus NSSC dalam mendukung LSM di lintas sektor terkait advokasi, bekerja secara lebih efektif dengan pemerintah dan pihak swasta serta mencari solusi-solusi

8 Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade. (2014, Juni). Making Performance Count: Enhancing the accountability and effectiveness of Australian aid. Diambil dari <http://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/framework-making-performance-count.pdf>

9 Hal tersebut juga mewakili kurang lebih 40% pemasukan yang dikelola oleh LSM nasional dalam tahun yang sama. Angka ini dihitung berdasarkan rata-rata pemasukan yang dilaporkan untuk tahun 2013 dari survei desain NSSC dari responden LSM nasional, dikalikan dengan perkiraan jumlah lembaga nasional dan pendukung yang aktif.

10 Data yang ditinjau oleh tim masih disebut data 'kualitas pada saat implementasi' yang diambil dari Laporan Kinerja Program Bantuan (*Aid Program Performance Report 2012–2013*), Lampiran C Peringkat Kualitas pada saat Implementasi (*Quality at Implementation Ratings*) untuk tahun 2012 dan 2011. Per bulan Juni 2015, data yang sama disebut 'pemeriksaan kualitas bantuan' (*aid quality checks*).

11 Temuan dari evaluasi ANTARA, LOGICA2, dan Building Resilience in Eastern Indonesia.

12 Lihat Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade. (n.d.). Australia's aid program. Diambil dari <http://dfat.gov.au/aid/Pages/australias-aid-program.aspx>.

13 Dari dokumen DFAT *Improving Frontline Health Performance in Eastern Indonesia*, 2012.

14 Suatu fungsi yang secara antusias didukung oleh panel penasihat LSM pada saat proses desain.

lokal berbasis bukti untuk mengatasi tantangan lokal sejalan dengan strategi garis depan DFAT yang kini tengah dikembangkan. Detil lebih lanjut mengenai kegiatan-kegiatan spesifik yang mungkin akan dilakukan oleh NSSC untuk mendukung program lainnya dapat dibaca pada Lampiran 7.

NSSC juga akan mendukung berbagai investasi DFAT di Indonesia maupun di kawasan Asia Pasifik dimana LSM merupakan pemangku kepentingan yang penting lewat:

- > memberikan saran berbasis bukti dalam hal cara bekerja sama yang paling efektif dengan mitra LSM;
- > merekomendasikan dan mendukung kegiatan-kegiatan yang dapat mengarah pada meningkatnya keberlanjutan hasil-hasil program yang dilakukan oleh LSM; dan
- > membantu program-program yang menghadapi tantangan yang serupa dengan mitra LSM agar dapat memetik pembelajaran yang lebih baik dan saling berkoordinasi untuk mengatasi persoalan-persoalan lintas isu.

Dengan meningkatkan efektivitas program-program lain dalam bekerja sama dengan mitra LSM, NSSC juga akan mendukung pencapaian hasil-hasil (*outcomes*) di berbagai portfolio yang berbeda.¹⁵ Agar tidak menduplikasi investasi DFAT yang sudah ada, NSSC tidak akan terlibat dalam aspek-aspek teknis pelaksanaan program-program sektoral.¹⁶ Melainkan, NSSC akan mendukung dan meningkatkan program-program tersebut dengan sektor LSM. Beberapa investasi yang akan didukung oleh NSSC di Indonesia mencakup isu-isu terkait tata kelola ekonomi, kesehatan dan HIV, sektor keadilan dan tata kelola demokrasi, dan khususnya program-program yang berada dalam portfolio tata kelola dan pembangunan sosial. Untuk detil lebih lanjut mengenai rencana kerja sama strategis dan operasional dengan investasi DFAT lainnya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Dalam kawasan Asia Pasifik, NSSC akan bekerja sama dengan *Australian NGO Cooperation Program, the Australia–Mekong NGO Engagement Platform (AMNEP)*, dan terus mengembangkan peluang-peluang untuk kelompok-kelompok kederewanan lokal untuk berinvestasi dalam proses pembangunan. NSSC juga akan berupaya untuk berkoordinasi dengan program donor lainnya yang bekerja untuk mengatasi tantangan-tantangan lintas isu dalam sektor LSM. Uni Eropa dan lembaga donor United States Agency for International Development (USAID) kemungkinan juga sedang menjalankan investasi yang serupa dalam bidang ini. Status investasi-investasi tersebut harus dikonfirmasi pada saat tahapan persiapan untuk implementasi NSSC dimulai.¹⁷ Senada dengan itu, inisiatif Pemerintah Indonesia yaitu *Democracy Trust Fund (DTF)* mungkin juga mulai berjalan saat NSSC diluncurkan. DTF akan menyediakan dana hibah untuk lembaga-lembaga yang bekerja untuk membangun demokrasi serta meningkatkan partisipasi masyarakat, yang sejalan dengan Tujuan Sektor LSM. Mulai bulan April 2015, suatu proposal sedang disusun oleh Kemitraan, suatu LSM nasional, untuk mengelola DTF dan menjajagi berbagai opsi pendanaan dari kementerian, sumber pihak swasta dan sumber filantropi umum (termasuk zakat dan sedekah).¹⁸

1.3 Hubungan dengan pendekatan garis depan

Sektor LSM selama ini telah memainkan peran penting terkait penyaluran layanan garis depan.¹⁹ Terlebih lagi, LSM juga cenderung menjalankan program dalam berbagai isu serta memahami bagaimana pendidikan, kesehatan, pemberdayaan masyarakat, layanan sosial, HAM, dan lingkungan

¹⁵ Meskipun model perekrutan staf NSSC telah mempertimbangkan untuk penyediaan layanan tersebut, dan NSSC juga akan terus proaktif untuk melakukan hal ini, tanggung jawab dalam mengikuti saran dan sumber daya tersebut berada di tangan program-program lainnya.

¹⁶ Juga tidak akan berfokus pada sektor berbasis isu tertentu; hal ini sengaja dilakukan mengingat fokus pada isu-isu umum yang berdampak pada semua LSM. Oleh karena itu, mitra pelaksana langsung dari fasilitas kemungkinan besar berasal dari lembaga pendukung alih-alih dari sektor kesehatan, keadilan atau lembaga pembangunan masyarakat, misalnya. Detil lebih lanjut mengenai kegiatan terpilih dan lembaga mitra pelaksana dijelaskan lebih lanjut di dokumen desain ini.

¹⁷ Dengan sistem pengadaan yang berbeda-beda serta pemilihan waktu berbagai jenis investasi tidak memungkinkan untuk mendanai bersama fasilitas pada saat ini. Namun demikian, pilihan ini dapat dijadikan suatu opsi di lain waktu.

¹⁸ Unit Keadilan dan Tata Kelola Pemerintahan Demokratis milik DFAT dapat memberikan dukungan terpisah kepada DTF.

¹⁹ Rangkuman bagian ini diambil dari beberapa materi dari Unit Kinerja dan Strategi DFAT, yang mengembangkan suatu pendekatan garis depan: *Improving Frontline Health Performance in Eastern Indonesia, 2012*; *Improving Frontline Service Delivery in Indonesia, 2013*; 'GOI Policy and Strategy for Improving Basic Services for the Poor and Vulnerable,' 2015.

hidup saling berinteraksi dalam suatu konteks lokal tertentu. Oleh karena itu, suatu sektor LSM yang lebih kuat yang didorong oleh NSSC akan meningkatkan kemampuannya untuk:

- > mendorong keterlibatan warga dalam proses perencanaan dan implementasi lokal di tingkat penyaluran layanan;
- > mengidentifikasi mekanisme-mekanisme langsung maupun tak langsung yang memungkinkan masyarakat untuk dapat menuntut akuntabilitas dari penyedia layanan;
- > meningkatkan akses terhadap layanan bagi kaum miskin dan kelompok-kelompok terpinggirkan serta komunitas;
- > mendorong masyarakat untuk memberikan umpan balik kepada penyedia layanan dan badan perencanaan pemerintah;
- > mendidik dan membantu pengguna layanan agar memiliki suara yang aktif untuk menyelesaikan masalah;
- > memantau implementasi program di tingkat penyedia layanan; dan
- > bekerja sama dengan pemerintah untuk menyusun draf kebijakan, memantau kemajuan, serta melatih para penyedia layanan.

2 Pengembangan Desain

Hasil kerja yang berkontribusi pada desain NSSC dimulai pada tahun 2012 dengan *NGO Sector Review*, yakni suatu ulasan mengenai sektor LSM di Indonesia.²⁰ Proses desain dimulai pada bulan April 2014 dengan suatu agenda penelitian yang komprehensif.²¹ Dalam proses tersebut, lebih dari 440 orang merespon dalam survei atau wawancara, berpartisipasi dalam diskusi kelompok terarah (FGD), dan / atau memberikan umpan balik dan masukan lewat konsultasi atau lokakarya konsultatif.²² Suatu panel perwakilan LSM yang beragam dari berbagai daerah di Indonesia memberikan masukan dan nasihat secara teratur dalam masa perkembangan desain ini.²³ Panel tersebut, yang nama anggota dan informasi kontakannya terdapat di Lampiran 3, terdiri dari 21 LSM nasional dan 19 LSM daerah dari 14 provinsi di Indonesia.²⁴ Selain itu, tim desain juga mengulas berbagai dokumen yang kebanyakan terdiri dari data keuangan, mulai dari daftar program-program yang ada maupun literatur mengenai topik-topik kunci terkait desain.

Penelitian lapangan metode campuran: Penelitian lapangan terdiri dari survei mendalam terstruktur terhadap 105 LSM daerah di tujuh kota/kabupaten di empat provinsi dan 42 LSM nasional/pendukung.

²⁰ STATT, 2012.

²¹ Di samping menghasilkan dokumen desain ini, tim juga akan menyusun beberapa laporan penelitian kebijakan untuk para pembaca publik yang memanfaatkan data yang dihasilkan. Salah satu tulisan ini adalah mengenai tinjauan kerja sama DFAT dengan LSM dan pembelajaran dari program-program dan manajemen DFAT dalam bekerja sama dengan LSM, baik di tingkat operasional maupun di tingkat strategis. Tulisan lainnya merupakan suatu seri laporan penelitian, yang mencakup analisis jaringan LSM dan jejaring dengan pelaku pembangunan lainnya; analisis tentang sumber pendanaan dan diversifikasi pendanaan; analisis mengenai upaya-upaya akuntabilitas; dan topik-topik lainnya. Selain itu, data dan tinjauan topik akan diserahkan, lewat DFAT, kepada NSSC untuk analisis dan penggunaan di masa depan.

²² Jumlah ini di samping pihak-pihak yang dikonsultasi dalam proses mengembangkan laporan *NGO Sector Review 2012* (STATT, 2012).

²³ Untuk membentuk panel tersebut, tim desain pertama-tama mencari nominasi / penominasian diri dari kalangan sektor LSM, yang bertujuan untuk melibatkan LSM yang melakukan berbagai bentuk kerja, dalam berbagai bidang, dan di berbagai daerah di Indonesia. Hasil yang didapatkan dari panggilan untuk nominasi lewat jaringan tim; *database* kontak dari *NGO Sector Review 2012*; program-program DFAT, USAID dan Uni Eropa; serta dari LSM-LSM nasional dan internasional terkemuka, ada 202 individu dari 29 provinsi di Indonesia yang mengajukan diri untuk menghadiri serangkaian lokakarya pada bulan Desember. Tim mengundang 59 orang, yang didapatkan dari penyaringan perwakilan lembaga-lembaga yang masih beroperasi, maupun menyeimbangkan keberagaman di antara para peserta dan lembaga yang diwakili. Dari dua lokakarya yang berfokus pada LSM daerah, para peserta sendiri mengidentifikasi kriteria yang harus digunakan untuk menyeleksi anggota panel dan kemudian menominasikan anggota panel di antara peserta lokakarya. Untuk lokakarya yang dihadiri oleh LSM nasional dan LSM pendukung, siapapun yang berminat dipersilakan untuk mendaftarkan diri masuk panel, dengan catatan bahwa meskipun semua masukan dapat diterima secara jarak jauh, karena pertemuan harus dihadiri langsung oleh anggota panel, suatu proses pemilihan harus dilakukan untuk menjaga jumlah anggota yang kondusif untuk melakukan diskusi.

²⁴ Bali, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Timur, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Papua Barat, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sumatera Barat, Sumatera Utara dan Yogyakarta.

Di tujuh kota/kabupaten tersebut, juga dilakukan wawancara semi-terstruktur dan diskusi kelompok terarah dengan 214 orang dari pemerintah kota/kabupaten, pihak swasta dan kalangan LSM. Beberapa hasil temuan yang serupa di berbagai lokasi tersebut diidentifikasi untuk memberi masukan terhadap desain. Berdasarkan hasil *NGO Sector Review 2012* dan informasi baru yang didapatkan oleh tim sejak laporan tersebut, penelitian lapangan ini mengulas beberapa tema seperti:

- > peran dan fungsi LSM;
- > jaringan dan hubungan antar LSM;
- > hubungan LSM dengan pemerintah dan pihak swasta;
- > lingkungan pendukung bagi LSM untuk mencapai kebijakan, pelayanan, kesetaraan gender dan inklusivitas;
- > tingkat dan sumber pendanaan LSM;
- > akuntabilitas dan struktur serta proses tata kelola LSM
- > sumber daya manusia, kepemimpinan yang efektif dan manajemen kelembagaan; dan
- > prioritas dan preferensi bagi suatu fasilitas pendukung sektor LSM.

Ulasan DFAT: Kegiatan ini terdiri dari analisis terstruktur hasil-hasil, pengeluaran keuangan dan pembelajaran dari 155 program yang didanai oleh DFAT yang melibatkan hubungan kerja sama dengan LSM Indonesia, dan mewakili total pengeluaran lebih dari AU\$905 juta antara tahun 2007-2014. Kerja ini juga melibatkan suatu survei *online* kecil, wawancara individu dan suatu diskusi kelompok terarah dengan LSM yang pernah bermitra dengan DFAT. Desain ini juga menarik dari pengalaman praktis orang-orang yang bekerja dalam program DFAT di Indonesia, yang direkam dari interaksi dan konsultasi yang berkelanjutan.

Penelitian literatur: Tim juga melakukan suatu ulasan literatur terstruktur dari:

- > laporan publik mengenai program dari tujuh lembaga donor lainnya di Indonesia yang memiliki banyak hubungan kerja sama dengan LSM, dengan berfokus pada program-program yang diimplementasikan antara tahun 1999-2015;
- > laporan publik mengenai 25 program terkait di negara-negara lainnya dengan konteks ekonomi atau politik serupa, dengan berfokus pada program-program yang diimplementasikan antara tahun 2007-2015; dan
- > literatur dan laporan mengenai berbagai topik terkait, termasuk peran LSM internasional, konsep keberlanjutan, dan kekuatan serta tantangan lembaga-lembaga pendukung dan lembaga sumber daya di Indonesia.

Lokakarya dan konsultasi: Konsultasi mendalam dan partisipatif dilakukan selama proses desain, yang meliputi:

- > lokakarya konsultatif pada bulan Juni 2014 dengan 21 peserta LSM;
- > lokakarya kecil dengan lima LSM pada bulan September 2014;
- > konsultasi perorangan dengan 12 individu dari pemerintah nasional/ DPR dan pihak swasta mengenai konsep program pada bulan September dan November 2014;
- > lokakarya interaktif pada bulan Desember 2014 dengan 31 orang perwakilan program-program DFAT yang bekerja (atau mempertimbangkan untuk bekerja) dengan LSM di Indonesia;
- > tiga lokakarya pada bulan Desember 2014 dengan 85 peserta yang mewakili LSM dari berbagai sektor dan wilayah di Indonesia;
- > lokakarya konsultatif dengan panel desain LSM pada bulan April dan Agustus 2015; dan
- > pertemuan dan penjalinan hubungan dengan program bantuan DFAT lainnya maupun program donor lainnya selama proses desain.

Untuk informasi yang lebih mendetil mohon lihat:

- > Lampiran 2 mengenai tinjauan kerja analitik dan konsultatif yang membentuk Desain NSSC.
- > Lampiran 3 untuk daftar pemangku kepentingan yang dikonsultasi, termasuk daftar nama dan informasi kontak para anggota panel LSM.
- > Lampiran 4 untuk daftar program yang diulas.
- > Lampiran 5 untuk daftar referensi literatur analitik yang dikutip dalam desain.

Selain dokumen desain ini dan lampiran-lampiran, tim desain juga menghasilkan dua produk penelitian terpisah. Yang pertama adalah untuk kalangan DFAT yang menguraikan pembelajaran dari program-program yang dilakukan bersama dengan LSM. Yang kedua adalah untuk kalangan luar yang menggarisbawahi temuan-temuan penting dari penelitian di atas yang relevan bagi berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan untuk memperkuat sektor LSM di Indonesia. Kedua dokumen tersebut telah diberikan kepada DFAT pada bulan Agustus 2015.

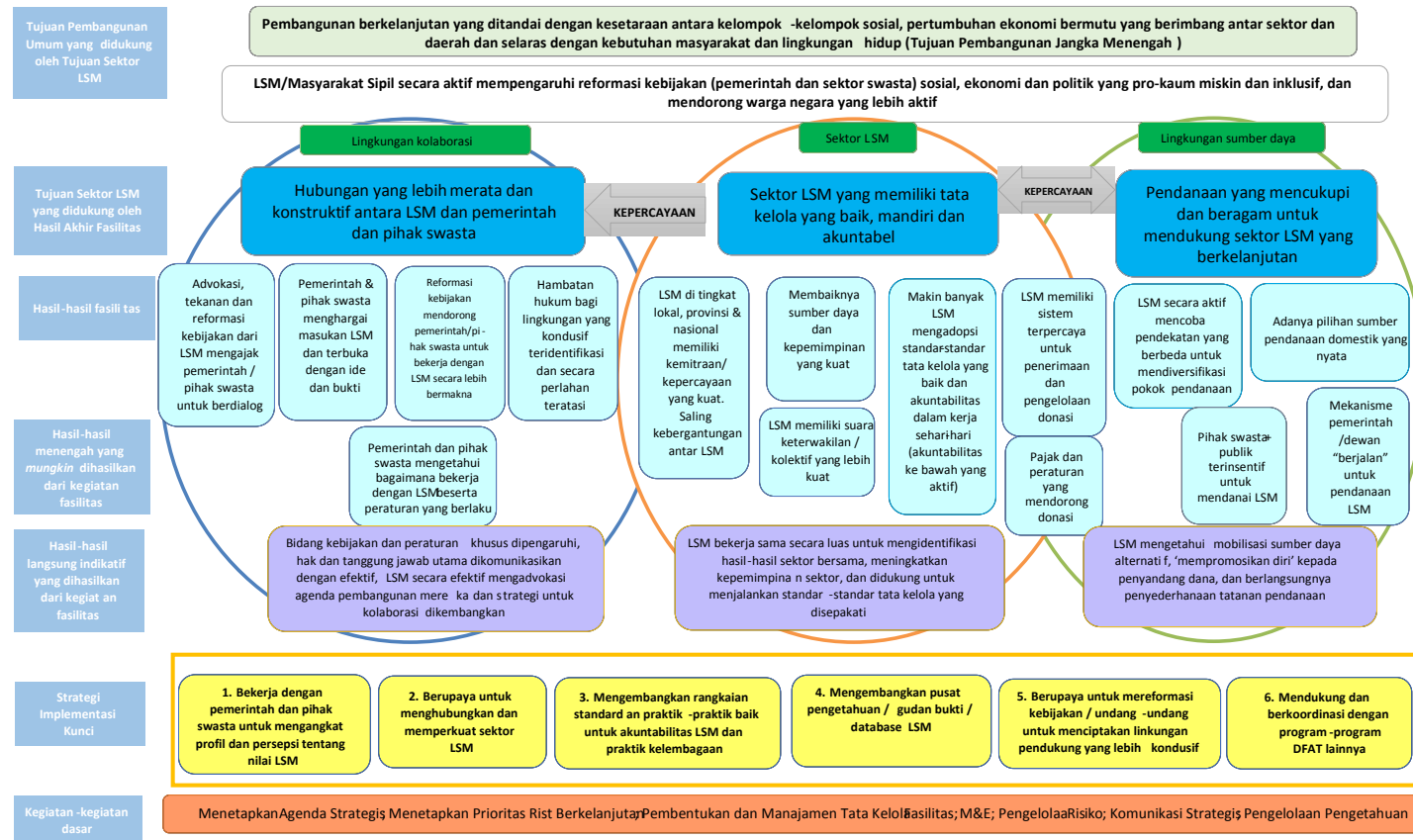
3 Hal-hal yang akan dikerjakan oleh NSSC

Bagian berikut menjelaskan model logika yang membimbing NSSC sebagai suatu fasilitas serta pengaplikasiannya secara praktis. Termasuk di dalamnya adalah prinsip-prinsip dan kriteria investasi, hasil-hasil prioritas fasilitas serta kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai hasil-hasil tersebut. Bagian ini juga menjelaskan proses dan dasar pemikiran dalam menyeleksi mitra untuk mengimplementasikan kegiatan-kegiatan dan memberikan gambaran mengenai pembelajaran dari program-program lainnya yang memberi masukan bagi desain NSSC, serta sejumlah pembelajaran yang relevan bagi pendekatan NSSC secara keseluruhan.

3.1 Model logika

Model logika yang digunakan oleh NSSC menjelaskan suatu teori perubahan bagi sektor LSM di Indonesia. Mengingat bahwa NSSC dirancang sebagai suatu fasilitas yang fleksibel dan responsif, model logika ini memberikan suatu 'peta jalan' yang menguraikan jalur-jalur potensial untuk mendukung pencapaian hasil-hasil dan tujuan-tujuan. Model logika ini merupakan suatu alat untuk perencanaan dan pengambilan keputusan dalam NSSC, ketimbang sebagai suatu peta komprehensif hasil-hasil atau kegiatan terencana. Pendekatan 'peta jalan' ini tepat digunakan sebagai model logika fasilitas dan berbeda dengan logika 'program' yang membatasi isinya pada kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilakukan. Lihat Gambar 1 untuk versi ringkas model logika. Lampiran 6 mengandung versi yang lebih kompleks yang dapat berguna bagi tim implementasi NSSC.

Gambar 1 Ringkasan model logika fasilitas



NSSC juga akan diikat oleh tujuan pembangunan yang lebih luas dan tiga Tujuan Sektor LSM yang kemungkinan kecil tidak akan berubah sepanjang masa investasi. Pada akhirnya, NSSC berupaya untuk berkontribusi terhadap **tujuan-tujuan pembangunan yang lebih luas** berikut ini, sebagaimana dijabarkan dalam model logika:

- > LSM / Masyarakat sipil secara aktif mempengaruhi reformasi yang pro-rakyat miskin, inklusif secara politis, sosial dan ekonomi (di sektor pemerintah dan pihak swasta), serta mendorong kewarganegaraan yang aktif.
- > Pembangunan berkelanjutan yang ditandai dengan kesetaraan antar kelompok sosial, pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan seimbang antar sektor dan daerah serta selaras dengan kebutuhan rakyat dan lingkungan hidup.

Kedua tujuan ini sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, serta visi para peserta yang dikonsultasikan saat proses desain. Guna mencapai tujuan-tujuan diatas, diperlukan tidak saja kontribusi dari NSSC, melainkan semua pemangku kepentingan.

NSSC akan berkontribusi terhadap pencapaian kedua tujuan pembangunan di atas dengan mengarahkan kegiatan-kegiatannya terhadap tiga **Tujuan Sektor LSM** di bawah ini:

- > memiliki hubungan kerja sama yang merata dan konstruktif dengan pihak pemerintah dan pihak swasta;
- > memiliki tata kelola yang baik, kemandirian dan akuntabilitas; serta
- > memiliki sumber pendanaan yang cukup dan beragam.

Ketiga Tujuan Sektor LSM di atas bersifat aspirasional, karena melibatkan banyak pemangku kepentingan dan proses-proses kelembagaan yang ingin dipengaruhi, tapi tidak dapat dikendalikan oleh NSSC. Ketiga tujuan ini akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan NSSC.

NSSC akan mempersempit fokusnya dengan menetapkan **hasil-hasil utama fasilitas** yang akan berkontribusi terhadap pencapaian Tujuan Sektor LSM. Mengingat luasnya logika sektor LSM, tidak semua hasil potensial yang dijelaskan dalam model logika ini dapat dicapai oleh NSSC dengan anggaran dan jangka waktu yang ada. Hasil-hasil utama fasilitas indikatif akan diuraikan di bawah; namun hasil-hasil utama tersebut perlu ditinjau ulang oleh tim kepemimpinan inti NSSC dan badan-badan tata kelola di awal implementasi NSSC. Hasil-hasil fasilitas ini cukup stabil, namun dapat berubah atau disesuaikan seiring dengan berjalannya implementasi guna mencerminkan pemahaman baru, perubahan dalam konteks sosio-politik di Indonesia dan munculnya peluang-peluang baru.

Pencapaian hasil-hasil fasilitas dilakukan lewat enam **strategi implementasi** umum, dimana pengelompokan kegiatan-kegiatan dan pendekatan spesifik dalam pencapaian hasil dilakukan:

- > Bekerja sama dengan pemerintah dan pihak swasta untuk mengangkat profil LSM dan memperbaiki persepsi akan nilai LSM; contohnya dengan menyelenggarakan acara forum dan diskusi, meningkatkan kesadaran tentang peluang-peluang dan hak untuk memberi masukan terhadap kebijakan, serta mengujicobakan inisiatif kemitraan.
- > Berupaya untuk menghubungkan dan memperkuat sektor LSM; contohnya dengan menguatkan jaringan LSM di berbagai tingkatan dan dari berbagai sektor, termasuk yang berada di luar Jakarta, Bandung, dan Yogyakarta²⁵, membina fungsi-fungsi pendukung lainnya dalam sektor LSM, dan bekerja untuk memperkuat identitas dan suara LSM.
- > Mengembangkan rangkaian standar dan praktik-praktik baik untuk akuntabilitas LSM dan praktik kelembagaan; contohnya dengan mengujicobakan standar-standar tata kelola dan akuntabilitas, mengadvokasi program-program berbasis bukti yang beragam dan masuk akal, serta mengembangkan model-model regenerasi kepemimpinan.

²⁵ Ada banyak pusat kota di pulau Jawa yang memiliki jumlah LSM yang sangat besar. STATT (2012) menemukan bahwa jumlah LSM dalam suatu daerah tertentu secara statistik berkorelasi dengan PDB.

- > Mengembangkan pusat pengetahuan / gudang bukti; contohnya membuat suatu *database* LSM, menjadi pusat informasi mengenai semua laporan dan hasil-hasil dari NSSC, menyediakan layanan rujukan bagi lembaga-lembaga pengembangan kapasitas dan lembaga riset, serta melakukan penelitian mengenai LSM dan isu-isu terkait.²⁶
- > Berupaya untuk mereformasi kebijakan / undang-undang untuk menciptakan lingkungan pendukung yang lebih kondusif bagi LSM; contohnya dengan berupaya mereformasi undang-undang dan peraturan khusus terkait pendaftaran LSM, peraturan dan perundang-undangan terkait *corporate social responsibility* (CSR), dan kebijakan perpajakan, serta dengan menyusun dokumen kebijakan dan melakukan advokasi untuk menginklusi LSM dalam perencanaan dan penganggaran strategis pemerintah / pihak swasta.
- > Mendukung dan berkoordinasi dengan program-program DFAT lainnya sebagaimana dijelaskan dalam dokumen desain ini.

Telah disusun suatu daftar komprehensif kegiatan-kegiatan potensial untuk keenam strategi di atas (lihat Lampiran 7). Daftar kegiatan-kegiatan potensial tersebut merupakan daftar indikatif, dan tidak semua kegiatan tersebut akan diimplementasikan. Pemilihan dan penetapan prioritas kegiatan adalah langkah awal dalam implementasi NSSC. Sementara itu, suatu daftar awal kegiatan yang berhubungan dengan hasil-hasil utama telah diidentifikasi dan diuraikan di bawah.

Terakhir, NSSC sendiri akan didukung oleh **kegiatan-kegiatan fondasi**, yang berhubungan dengan kerja-kerja persiapan dan kerja tim kepemimpinan inti NSSC serta badan-badan tata kelola sehari-hari.

3.2 Prinsip-prinsip hubungan kerja sama

Prinsip-prinsip hubungan kerja sama berikut ini akan mempengaruhi segala aspek implementasi NSSC:

- > **Pendekatan berbasis sistem** terhadap sektor LSM, mempertahankan pandangan holistik mengenai lingkungan pendukung dan melihat di luar sektor LSM itu sendiri untuk mempengaruhi 'sistem' dimana LSM beroperasi.
- > **Berkolaborasi** dengan LSM serta melengkapi dan mendukung kerja-kerja LSM ketimbang secara langsung mengambil alih peran atau bersaing dengan LSM.
- > **Keberlanjutan**, dengan memperhatikan bagaimana tiap kegiatan yang harus berkelanjutan dapat dipertahankan, serta merencanakan implementasi dengan menggunakan keberlanjutan sebagai prasyarat untuk penyeleksian.
- > **Dibimbing oleh prioritas LSM**, yang dimulai saat proses desain sebagaimana dijelaskan dalam bagian 2, dan akan tercermin dalam implementasi lewat panel penasihat LSM, yang dijelaskan dalam bagian 4 di bawah.
- > **Berbasis bukti**, mengadopsi definisi umum untuk mencakup bukti yang didapatkan dari sumber-sumber pengetahuan lokal dan menekankan triangulasi berbagai bentuk bukti.
- > **Berfokus pada pembelajaran**, menggunakan sistem monitoring, evaluasi dan pembelajaran (MEP) yang befokus pada perbaikan proses, mekanisme, dan hasil-hasil yang dijelaskan dalam bagian 5 di bawah.
- > **Representatif** semua LSM berfokus pada pembangunan yang bekerja di berbagai lintas isu di segala tingkatan dalam spektrum lokal – nasional / pemberi layanan – advokasi, serta dari berbagai LSM yang beragam termasuk dari berbagai daerah di Indonesia.

Prinsip-prinsip kerja sama di atas mengharuskan LSM untuk berkomitmen secara aktif dalam keterlibatannya. Komitmen tersebut nampak jelas saat proses desain, berdasarkan reaksi terhadap ide adanya suatu fasilitas oleh para responden penelitian, maupun lewat partisipasi aktif selama

²⁶ Ini merupakan daerah potensial bagi NSSC untuk berhubungan dengan KSI.

proses desain dari berbagai kelompok LSM, termasuk yang terlibat dalam panel penasihat LSM. Panel ini, yang partisipasinya bersifat sukarela dan secara eksplisit tahu bahwa tidak ada komitmen untuk pendanaan atau hibah di masa mendatang, serta pihak-pihak lain dari sektor LSM secara antusias mendukung ide adanya suatu fasilitas. Para anggota panel ini menyatakan rasa kepemilikan maupun minat untuk terus terlibat dalam kerja-kerja NSSC. LSM akan terus terlibat secara langsung dalam NSSC dalam seluruh implementasi, mulai dari penetapan strategi sampai pengoperasian lewat berbagai mekanisme formal dan informal:

- > Pengaturan yang formal dan strategis terkait tata kelola (lihat bagian 4.3 di bawah) yang mengandalkan keterlibatan Panel Penasihat LSM.
- > Serangkaian mekanisme umpan balik akan diciptakan untuk memastikan masukan dan umpan balik dari pihak-pihak di luar Panel Penasihat LSM, sesuai dengan contoh-contoh di bawah. Akan diimplementasikan sesuai dengan alur rencana implementasi di bawah, yaitu berpotensi untuk diimplementasikan secara langsung atau melibatkan LSM atau praktisi LSM, jika diperlukan:
 - mekanisme umpan balik;
 - kegiatan-kegiatan monitoring, evaluasi dan pembelajaran (MEP);
 - forum, lokakarya, atau konsultasi kelompok kecil / individu terkait isu-isu kunci seiring dengan perkembangannya; dan
 - pengumpulan data yang berlanjut (yaitu dalam bentuk survei singkat, diskusi kelompok terarah) sesuai kebutuhan.
- > Kegiatan-kegiatan inti maupun dukungan akan diimplementasikan secara langsung atau melibatkan LSM atau praktisi LSM sesuai keadaan. Keputusan terkait hal ini akan ditentukan sesuai dengan gambar alur implementasi pada Gambar 3 pada Bagian 3.8 di bawah.

3.3 Kriteria investasi

Model logika sektor LSM yang digambarkan di atas memberikan gambaran umum akan 'peta jalan' untuk implementasi NSSC, dimana strategi dan kegiatan akan dipilih dan digunakan sebagai dasar pemetaan jalur yang musti ditempuh untuk mencapai hasil-hasil. Model logika sektor LSM merupakan alat perencanaan alih-alih resep untuk fasilitas secara keseluruhan. Dalam rangka memfokuskan kerja-kerja NSSC serta memastikan hasil yang konkrit, tim kepemimpinan inti NSSC dan badan-badan tata kelola akan memilih sejumlah hasil-hasil utama fasilitas, dengan hasil yang jelas dan rencana kerja yang diuraikan untuk mencapai tiap hasil utama dalam waktu tujuh tahun yang sudah ditetapkan untuk implementasi.²⁷ Keputusan-keputusan tersebut, serta kegiatan peninjauan yang dilakukan dalam proses perencanaan tahunan, harus diambil sesuai dengan dua kriteria investasi di bawah ini. Pengambilan keputusan juga akan didukung oleh bukti yang dikumpulkan mengenai kemajuan dan peluang-peluang perbaikan implementasi, yang diambil dari sistem MEP maupun dari kebutuhan dan peluang yang diidentifikasi oleh program-program DFAT lainnya, panel penasihat LSM untuk NSSC dan pemangku kepentingan lainnya.

Satu rangkaian kriteria investasi akan diterapkan di tingkat portfolio NSSC, sedangkan rangkaian lainnya akan diterapkan di tingkat kegiatan individu. Kedua rangkaian kriteria ini merupakan alat bagi tim kepemimpinan inti NSSC untuk menerapkan prinsip-prinsip hubungan kerja sama serta memastikan bahwa praktik NSSC sesuai dengan Tujuan Sektor LSM. Tim kepemimpinan inti NSSC dan badan-badan tata kelola perlu meresmikan kriteria-kriteria tersebut serta mengklarifikasi mekanisme, pemilihan waktu serta tanggung jawab terkait penerapannya secara praktis. Hal ini akan menjadi tugas awal yang tercermin dalam rencana kerja tahun pertama.²⁸

²⁷ Mulai bulan Juni 2015, asumsi yang digunakan sebagai panduan desain adalah bahwa ini merupakan investasi awal selama tiga tahun yang diikuti dengan perpanjangan selama empat tahun.

²⁸ Prioritas-prioritas indikatif di atas sejalan dengan asumsi adanya anggaran awal sebesar AU\$ 10 juta selama tiga tahun dan jumlah pendanaan yang serupa selama masa perpanjangan empat tahun, yang diinvestasikan lewat suatu fasilitas mandiri yang diimplementasikan oleh pemenang proses tender yang kompetitif. Hasil-hasil utama dan cakupan kegiatan dapat diperluas atau dikontrakkan dengan penambahan atau pengurangan dana.

Kriteria Investasi Portfolio

- Menyeimbangkan hasil-hasil nyata dan cepat dengan langkah-langkah untuk perubahan jangka panjang
- Keberagaman jenis mitra LSM terlihat dengan jelas, termasuk keberagaman geografis
- 75% investasi adalah untuk prioritas yang disepakati, sedangkan 25% investasi adalah untuk merespons peluang-peluang yang berkembang yang dapat berkontribusi untuk mencapai Tujuan Sektor LSM yang lebih luas.
- Inovasi sosial / ide-ide dan konsep-konsep baru terefleksi dengan baik
- Kegiatan tidak menduplikasi atau bersaing dengan lembaga lainnya – termasuk dalam hal sumber daya dan kapasitas
- Tidak ada kegiatan yang memihak secara politis atau mendanai partai politik atau kelompok kekerasan atau ekstrimis²⁹

Kriteria Pemilihan Kegiatan Individu

- Hubungan yang telah terbukti dengan tujuan Sektor LSM
- Menanggapi keberlanjutan dengan baik dengan tingkat kemungkinan yang tinggi adanya peninggalan (dampak program) yang berlanjut
- Mencerminkan tuntutan dari LSM (pemanfaatan yang paling tinggi)
- Kegiatan harus menunjukkan hasil-hasil kesetaraan gender atau menjustifikasi mengapa tidak dapat memenuhi kesetaraan gender
- Kegiatan harus menunjukkan hasil-hasil yang inklusif (pro-rakyat miskin, kebutuhan khusus, daerah-daerah terpencil, dll) atau menjustifikasi mengapa tidak dapat memenuhi kriteria tersebut
- Sejalan dengan sektor / lokasi / prioritas program-program DFAT jika memungkinkan
- Berbasis bukti – baik dalam hal alasan untuk pelaksanaan kegiatan, dan jika memungkinkan, bukti terkait kemungkinan keberhasilan kegiatan
- Pendekatan kegiatan mencerminkan nilai untuk uang

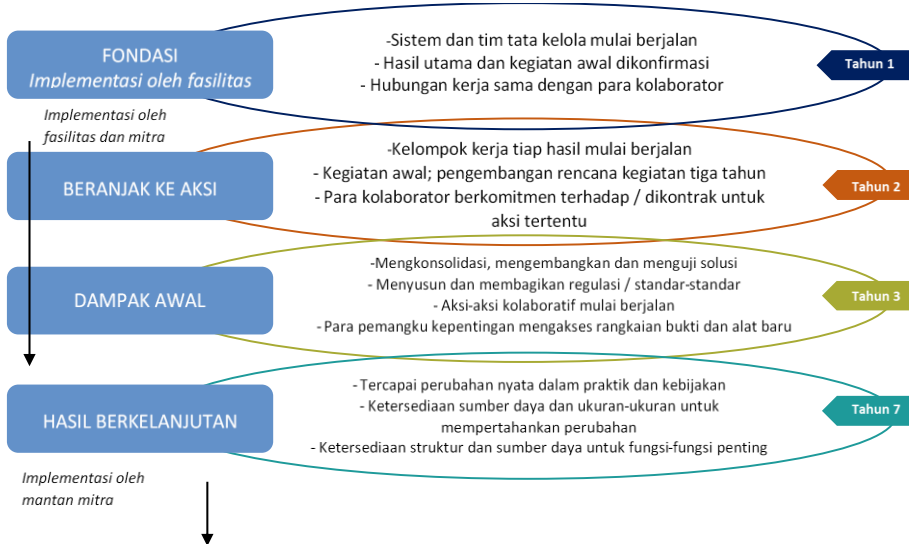
3.4 Jangka waktu kegiatan

Jangka waktu keseluruhan yang diusulkan oleh DFAT untuk pendanaan NSSC adalah tiga tahun pertama dengan komitmen untuk empat tahun berikutnya. Asumsi yang digunakan saat proses desain adalah bahwa NSSC sendiri akan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan dan berjejaring dengan LSM saat proses desain NSSC (maupun sebelumnya saat melakukan *NGO Sector Review 2012*). Pembelajaran dari program-program DFAT lainnya yang memiliki pendekatan berfokus pada LSM menekankan pentingnya menyediakan waktu yang cukup untuk membangun dan membentuk hubungan kerja sama dengan pemangku kepentingan, bahkan jika para pemangku kepentingan tersebut terlibat dengan proses desain.³⁰ Pemahaman ini mendasari jangka waktu proses perubahan yang digambarkan dalam Gambar 2.

²⁹ NSSC mungkin akan melihat perlunya berhubungan dengan partai politik: mereka merupakan bagian penting dari lingkungan masyarakat sipil Indonesia, dan merupakan bagian penting dari lingkungan politik dimana LSM beroperasi dan melakukan advokasi dan berupaya untuk mempengaruhi penyedia layanan pemerintah di masyarakat. Namun, risiko dari upaya ini perlu dikelola dengan baik. Juga perlu dipertimbangkan bentuk hubungan yang terbaik antara LSM dan parpol, sebagaimana ditekankan oleh panel penasihat LSM pada saat desain: LSM jangan sampai dikooptasi oleh parpol, namun menjadi mitra yang efektif dalam hal memperkuat proses demokrasi baik di tingkat masyarakat maupun di tingkat lembaga parpol. Hal ini dapat dicapai lewat kegiatan-kegiatan yang meliputi pendidikan politik, kaderisasi anggota parpol, dan konsultasi di beberapa daerah tertentu, seperti draf kebijakan dan pengorganisasian komunitas.

³⁰ Misalnya program MAMPU, *Knowledge Sector Initiative (KSI)*, dan *Australia – Indonesia Partnership for Justice (AIPJ)*

Gambar 2 Kerangka waktu Perubahan



Indikasi-indikasi kemajuan lainnya dalam mencapai target-target tiap tahunnya dapat ditemukan dalam rencana implementasi dalam bagian 4.6 di bawah. Yang juga dijelaskan dalam rencana implementasi adalah bahwa hasil-hasil utama NSSC dan kegiatan-kegiatan akan dikonfirmasi setelah bulan ke-3 berjalannya NSSC. Setelah itu, akan ada periode waktu dimana kelompok-kelompok kerja yang difasilitasi oleh NSSC akan menyelesaikan kerja-kerja fondasi untuk kegiatan, termasuk pemetaan kerja-kerja di masa lampau maupun kini terkait hasil-hasil utama, pemetaan para pemangku kepentingan utama dan praktik-praktik baik yang teridentifikasi. Kelompok-kelompok kerja akan menyarankan beberapa syarat dan mekanisme untuk implementasi kegiatan berjangka panjang maupun standar-standar kualitas yang harus digunakan oleh tiap pelaksana kegiatan kepada tim kepemimpinan inti NSSC. Setelah itu akan ada proses pengkontrakan untuk organisasi atau jaringan yang melaksanakan kegiatan selama jangka waktu NSSC.³¹ Proses pemilihan pelaksana kegiatan dijelaskan dengan lebih mendetil pada bagian 3.8 di bawah.

3.5 Hasil-hasil utama dan kegiatan-kegiatan

Ada empat hasil utama untuk NSSC yang diidentifikasi dari hasil model logika sektor LSM sebagai berikut:

- > lebih banyak LSM yang mengadopsi standar-standar tata kelola dan akuntabilitas dalam kerja sehari-hari mereka;
- > adanya pilihan sumber pendanaan domestik yang nyata;
- > peningkatan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kuat; serta
- > kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan antar LSM di berbagai tingkatan.

Suatu proses berbasis bukti digunakan untuk mengembangkan hasil-hasil potensial untuk fasilitas, sebagaimana dijelaskan dalam bagian 2 di atas, maupun untuk mengidentifikasi hasil-hasil utama dan mengembangkan kegiatan-kegiatan terkait. Termasuk dalam proses tersebut adalah melakukan

³¹ Mengingat komitmen awal untuk tiga tahun dan perpanjangan empat tahun bagi NSSC, lembaga-lembaga tersebut pada awalnya hanya akan dikontrak untuk durasi kontrak utama NSSC. Kontrak harus mencerminkan periode pendanaan awal yang telah disetujui dan mengandung klausa yang menyatakan potensi untuk perpanjangan selama empat tahun. Oleh karena itu, hasil-hasil / rencana kerja yang disusun harus mencerminkan ketiga tahun pertama tersebut.

konsultasi khusus dengan panel penasihat LSM untuk desain NSSC. Proses tersebut mempertimbangkan prioritas-prioritas LSM yang hadir, prioritas DFAT serta para pemangku kepentingan lainnya, keterbatasan waktu dan dana NSSC, serta risiko-risiko politik bagi DFAT. Dari beberapa proses yang dilakukan, keempat hasil di atas dianggap memiliki prioritas tertinggi. Meskipun nanti hasil-hasil utama tersebut perlu ditinjau ulang di fase implementasi NSSC, disarankan agar rangkaian hasil utama ini masuk dalam desain.

Di bawah ini sub-judul masing-masing hasil utama, bagian ini akan menjelaskan:

- > hubungan masing-masing hasil utama dengan Tujuan Sektor LSM;
- > hasil temuan penelitian yang relevan³²;
- > kegiatan-kegiatan indikatif guna mencapai hasil utama; serta
- > pencapaian yang diharapkan pada tahun pertama, ke-tiga, dan ke-tujuh berjalannya fasilitas.

Pada tahapan desain, rencana khusus untuk pelaksanaan masing-masing kegiatan masih belum dikembangkan. Hal ini akan dilakukan menurut jadwal yang dijelaskan dalam rencana implementasi di bagian 4.6 di bawah. Selain itu, NSSC adalah sebuah fasilitas, sehingga pada dasarnya harus bersifat fleksibel dan responsif, serta sejauh mungkin dipimpin oleh LSM. Oleh karena itu, struktur tata kelola fasilitas harus memvalidasi dan menyetujui hasil-hasil utama, dan kelompok kerja LSM yang bekerja di tiap hasil utama sebaiknya mengembangkan pendekatan dan rencana khusus masing-masing. Diharapkan bahwa semua rencana kegiatan akan mencerminkan perspektif lingkungan pendukung, termasuk turut mempertimbangkan lingkungan politis dan konteks pemangku kepentingan dalam rangka pencapaian hasil, ketimbang faktor-faktor di tingkat kelembagaan LSM semata.

3.5.1 Hasil utama: LSM mengadopsi standar-standar tata kelola dan akuntabilitas

Hasil utama ini akan berkontribusi terhadap Tujuan Sektor LSM untuk sektor LSM yang lebih akuntabel, dimana kepercayaan dan niatan baik yang dihasilkan akan mendorong terciptanya LSM-LSM yang makin berkelanjutan dan memiliki hubungan kerja sama dengan pihak pemerintah dan pihak swasta yang lebih merata. Guna mencapai hasil utama ini, sektor LSM harus mengkonsolidasi dan mengarusutamakan standar-standar tata kelola dan akuntabilitas, serta menciptakan suatu mekanisme untuk menegakkan standar-standar tersebut.

Standar-standar tata kelola yang baik berkaitan erat dengan akuntabilitas, yang mana keputusan suatu lembaga dibuat secara transparan dan sesuai dengan misi sosial lembaga. Akuntabilitas tidak hanya terdiri dari akuntabilitas keuangan, namun juga akuntabilitas kepada publik yang dilayani oleh lembaga. Menurut sejumlah indikator berbeda dari hasil survei LSM yang dilakukan saat proses desain NSSC, akuntabilitas LSM kepada penerima manfaat dan publik masih belum berimbang.³³ Hampir semua LSM lokal dan nasional melaporkan bahwa mereka memiliki suatu mekanisme atau cara mengumpulkan informasi tentang kemajuan dan hasil-hasil, namun hanya sepertiga LSM lokal dan kurang dari setengah LSM nasional menggunakan informasi tersebut untuk mendukung kerja advokasinya, dan kurang dari dua pertiga menggunakan informasi itu untuk meningkatkan lembaganya serta mengembangkan rencana program tahunan. Anggota staf LSM sendiri mengakui kurangnya ukuran yang jelas untuk mengevaluasi kemajuan dan dampak program sebagai suatu kelemahan. Staf LSM juga menyatakan bahwa salah satu kelemahan organisasi mereka adalah tidak memiliki ukuran yang jelas untuk mengevaluasi tingkat kemajuan dan dampak kerja. LSM nasional lebih sering mempublikasikan laporan keuangan dan hasil program kepada publik daripada organisasi di tingkat daerah. Di antara LSM yang melakukan audit, lebih mungkin bagi LSM nasional untuk menyatakan bahwa audit dilakukan untuk kepentingan internal daripada untuk donor ketimbang

³² Detil lebih lanjut dapat ditemukan dalam laporan penelitian tim penelitian dan desain NSSC yang diserahkan kepada DFAT pada bulan Agustus 2015, dan data penelitian awal yang akan diserahkan pada bulan September 2015.

³³ Bahan-bahan yang menjelaskan hasil temuan penelitian diambil dari laporan singkat dalam Seri Riset NSSC (Scanlon dan Alawiyah, 2015).

sejumlah kecil LSM daerah yang melakukan audit. LSM di tingkat daerah cenderung melakukan audit karena diharuskan oleh donor.³⁴

Perlu menjadi catatan bahwa proses untuk mencapai hasil ini akan menghasilkan serangkaian standar dan sistem untuk menegakkannya, yang musti diterima dan dimiliki oleh berbagai macam LSM. Tidaklah realistis untuk mengharapkan bahwa semua LSM di Indonesia bersedia menerima hanya satu macam standar atau badan pemantauan dan penegakan. Meskipun sistem seperti itu telah diterapkan di negara-negara lain, sejarah menunjukkan bahwa sektor LSM Indonesia menentang sistem yang bersifat *top-down* atau yang berpotensi menghasilkan satu suara yang mendominasi proses pengambilan keputusan.³⁵ Kenyataan ini bahkan berlaku bagi sistem-sistem yang diciptakan dalam sektor LSM itu sendiri, terlepas dari intervensi pemerintah. Selain itu, rangkaian standar dan sistem penegakan juga harus memperhitungkan ukuran LSM, persyaratan lembaga donor, dan hubungan dengan masyarakat yang berbeda-beda, baik di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional. Oleh karena itu, sangat penting agar ada berbagai macam LSM yang mewakili beragam tipe lembaga untuk mengelola implementasi kegiatan yang ditujukan untuk mencapai hasil ini. Patut dicatat juga bahwa berdasarkan pengalaman di Kamboja dan dengan International NGO Accountability Charter,³⁶ jika rangkaian standar tersebut terlalu formal atau berat, maka tidak akan berhasil. Standar-standar tersebut harus dibentuk dan LSM-LSM berupaya untuk memenuhinya selama sesuai dengan konteks lembaga yang terlibat. Selain itu, satu aspek kunci dari rangkaian standar apapun dan proses pengintegrasian ke dalam praktik sektor LSM adalah 'akuntabilitas ke bawah' (*downward accountability*), yaitu akuntabilitas dan transparansi kepada warga negara.

Tabel 1 Pencapaian indikatif bagi LSM untuk mengadopsi standar-standar tata kelola dan akuntabilitas

Pencapaian Indikatif setelah Tahun Pertama	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tiga	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tujuh
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdapat serangkaian standar yang dihasilkan dari inisiatif-inisiatif sebelumnya ▪ Suatu koalisi LSM mengidentifikasi beberapa mekanisme penegakkan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LSM menyetujui cakupan standar yang ada untuk LSM yang beragam ▪ Mengujicobakan standar-standar dengan LSM yang beragam ▪ LSM saling mendorong penggunaan standar-standar tersebut ▪ Menetapkan standar tata kelola yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penggunaan standar-standar dalam kerja LSM sehari-hari berakibat pada peningkatan kepercayaan oleh konstituen dan mitra LSM ▪ Lembaga donor memprioritaskan dukungannya kepada LSM agar dapat mencapai rangkaian standar, contohnya dengan menunjukkan bahwa kerja LSM terkait dengan standar dan menghasilkan manfaat yang konkret (misalnya pembebasan pajak, penyedia layanan terpilih oleh pihak pemerintah dan pihak swasta)

3.5.2 Hasil utama: adanya pilihan sumber pendanaan domestik yang nyata

Hasil utama ini akan membantu pencapaian salah satu Tujuan Sektor LSM, yakni adanya pendanaan yang cukup dan beragam. Untuk mencapainya, akan dibutuhkan perubahan dalam lingkungan pendanaan yang nantinya akan bermanfaat secara finansial bagi LSM. Perubahan-perubahan tersebut termasuk:

- > perubahan praktik oleh individu kaya, badan-badan CSR atau pemerintah;

34 Audit bukan merupakan cara yang ideal untuk mengukur transparansi atau akuntabilitas, karena biaya yang mahal dan juga hasilnya cenderung tidak tepat untuk organisasi yang memiliki anggaran yang kecil. Namun, data terkait indikator akuntabilitas sangat sulit didapatkan. Juga perlu dicatat bahwa status berbadan hukum juga bukan indikator yang baik untuk akuntabilitas dalam konteks Indonesia (lihat misalnya STATT, 2012; Scanlon dan Alawiyah, 2015; dan Aritonang, Yusran, Taufik, dan Promedia, 2009.)

35 Lihat Warren dan Lloyd, 2009 mengenai konteks terkait pengaturan sendiri masyarakat sipil secara global

36 J.Clark, komunikasi pribadi. 21 Juli 2015

- > perubahan kebijakan dalam kode perpajakan, proses pengadaan oleh pemerintah, atau peraturan mengenai CSR³⁷;
- > perubahan sikap oleh masyarakat luas atau kelompok target (individu kaya; pengelola CSR, politikus); dan
- > meningkatnya praktik memperoleh pemasukan LSM dari iuran anggota dan kegiatan-kegiatan swadaya lainnya.

Hasil temuan riset kualitatif menunjukkan bahwa sebagian besar pemasukan untuk sektor LSM di Indonesia berasal dari lembaga donor internasional atau LSM internasional.³⁸ Bahkan jika tersedia sumber-sumber pendanaan alternatif, jenisnya tidak beragam—LSM melaporkan kebergantungan pada satu sumber pendanaan untuk menjalankan kegiatannya. LSM kota/kabupaten yang terletak jauh dari kota besar atau pusat perkotaan di kabupaten atau dari ibukota provinsi cenderung bergantung pada dana swadaya, dimana sekitar 45% menyatakan bahwa dana swadaya mereka merupakan sumber dana yang paling penting bagi mereka.³⁹ Hanya sedikit LSM kota/kabupaten yang melaporkan bahwa mereka mendapatkan dana besar dari lembaga donor internasional / LSM internasional (15%). Lain halnya dengan LSM yang berlokasi di ibukota provinsi, yang bergantung pada donor internasional (sekitar 45%) atau LSM nasional (15%) untuk sumber dananya. LSM di tingkat nasional cenderung lebih bergantung pada donor internasional untuk sumber pendanaannya (70%). Hanya ada sejumlah kecil LSM yang melaporkan mendapatkan pemasukan yang besar dari pemerintah daerah atau nasional atau dari pihak swasta.

Upaya-upaya untuk bertransisi ke sumber pendanaan yang lebih beragam dan bersifat domestik, bahkan yang ditempuh oleh lembaga-lembaga nasional terkemuka, menunjukkan hasil yang beragam. Hal tersebut menggarisbawahi bahwa ada perluasan pendanaan dan pilihan sumber dana yang ada, ketimbang bahwa ada perubahan strategi penggalangan dana. (Penggalangan dana juga penting; meskipun tidak dijadikan hasil utama saat proses desain, akan dipertimbangkan saat implementasi kegiatan yang membantu mendiversifikasi opsi-opsi pendanaan.) Lihat bagian 3.7 yang menjelaskan hasil-hasil utama yang perlu dipertimbangkan ulang saat mulai fase implementasi. Perlu dicatat bahwa tidak semua sumber dana akan sesuai untuk semua LSM dan sebaliknya. LSM-LSM yang bergerak di bidang advokasi, lingkungan hidup dan tata kelola yang baik/pemantauan pemilu khususnya harus berhati-hati dalam memilih hubungan pendanaannya agar dapat terus menjaga kredibilitas dalam melakukan kerja-kerjanya. Oleh karena itu, membuka berbagai sumber pendanaan alternatif di luar dana donor sangatlah penting.

Guna mencapai perubahan-perubahan yang disebutkan di atas, dibutuhkan serangkaian kegiatan yang berbeda dari lainnya. Untuk menentukan kegiatan mana saja yang paling hemat biaya, harus dinilai risiko waktu, tenaga dan dampak politik dari tiap jenis kegiatan, dan dibandingkan dengan manfaat finansial bagi sektor LSM.⁴⁰ Oleh karena itu, kegiatan pertama untuk hasil utama ini adalah melakukan *modelling* finansial, yang berada di luar cakupan desain ini. Kegiatan-kegiatan yang nantinya didanai oleh NSSC untuk mencapai hasil ini didasarkan pada hasil *modelling* finansial tersebut.

Tabel 2 Pencapaian indikatif untuk adanya sumber pendanaan domestik yang nyata

Pencapaian Indikatif setelah Tahun Pertama	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tiga	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tujuh
--	--	---

37 Perlu dicatat bahwa HCPI akan berakhir pada tahun 2016, dan telah banyak bekerja dengan Bappenas, Kemenkeu, dan Kementerian Dalam Negeri dalam mengatasi keterbatasan kebijakan untuk pendanaan pemerintah kepada LSM.

38 Materi tentang temuan penelitian diambil dari laporan singkat dalam Seri Riset NSSC (Davis, 2015). Hasil temuan menunjukkan bahwa anggaran LSM sangat beragam. Jumlah rata-rata anggaran sangat beragam antara LSM kota/kabupaten (Rp 20 juta atau AU\$2.000), LSM provinsi (Rp 500 juta atau AU\$50.000) dan LSM nasional (Rp 2.2 milyar atau AU\$220.000). Mayoritas LSM di Indonesia mengelola anggaran yang relatif kecil. Survei terhadap 551 LSM (sebagian besar di pulau Jawa) pada tahun 2009 menunjukkan bahwa sekitar 75% LSM Indonesia mengelola anggaran tahunan kurang dari Rp 200 juta (AU\$20.000) dan hampir 90% mengelola anggaran tahunan kurang dari Rp 500 juta (AU\$50.000).

39 Kegiatan swadaya (*self-reliant*) meliputi penjualan barang, membuka warung kopi, menyewakan tempat/ruang pertemuan, dll.

40 Lihat Rosser dan Edwin, 2010 untuk diskusi mengenai politik kebijakan dan praktik CSR yang berubah di Indonesia

Pencapaian Indikatif setelah Tahun Pertama	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tiga	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tujuh
Titik mulai: Menentukan jalan yang paling hemat biaya berdasarkan hasil <i>modelling</i> finansial	<p>Jika ada perubahan praktik:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengidentifikasi praktik-praktik alternatif; dan ▪ Mengadakan pertemuan dengan target-target perubahan terkait <p>Jika ada perubahan kebijakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyusun kebijakan alternatif; dan ▪ Mengadakan pertemuan tingkat tinggi dengan badan-badan terkait <p>Jika ada perubahan sikap:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan strategi komunikasi strategis; dan ▪ Melakukan uji coba lapangan yang menunjukkan perubahan sikap yang dapat diukur <p><i>* Pendekatan yang digunakan mungkin mengkombinasikan ketiga perubahan di atas</i></p>	Perubahan terukur yang dicapai akan meningkatkan besaran dana dari target sumber pendanaan bagi LSM

Modelling finansial untuk sumber pendanaan alternatif dapat dimulai dengan mengumpulkan informasi saat proses penelitian dan desain NSSC mengenai insentif-insentif bagi pihak swasta dan pemerintah untuk menyalurkan dana kepada LSM. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan dalam seri riset yang disusun oleh tim penelitian dan desain NSSC dan telah diserahkan kepada DFAT pada bulan Agustus 2015, serta dari data awal yang akan diserahkan kepada DFAT pada bulan September 2015. Kotak di bawah ini memaparkan rangkuman insentif serta hambatan dari dua sumber dana potensial untuk LSM, berdasarkan hasil wawancara dan diskusi kelompok terarah dengan perwakilan dari kedua sektor tersebut.

Pihak Swasta Insentif:

- > Baik LSM maupun pihak swasta memiliki program komunitas yang serupa.
- > Staf LSM memiliki keahlian khusus terkait hubungan dengan komunitas yang dapat menjangkau komunitas yang terkena dampak perusahaan. Hal ini termasuk kemampuan beberapa LSM untuk menjadi fasilitator ketika terjadi konflik antara perusahaan dan komunitas.
- > Hubungan pribadi.
- > Kepercayaan telah terjalin lewat *track record* LSM yang cukup baik.

Hambatan

- > Kurangnya data atau informasi mengenai kerja-kerja LSM dan cara pelaksanaan programnya.
- > Kesalahpahaman antara LSM dengan pihak swasta mengenai peran dan fungsi masing-masing sektor serta mengenai peran, fungsi dan operasi program-program CSR.
- > Kurangnya kebijakan dan peraturan yang jelas (termasuk mengenai CSR, filantropi perusahaan dan pembebasan pajak bagi LSM) yang dapat meningkatkan hubungan kerja sama dan dukungan dari pihak swasta kepada LSM serta mendorong kegiatan-kegiatan filantropi antar lembaga yang kondusif
- > Kurangnya mekanisme strategis untuk bekerja sama dengan serta menggalang dana/donasi dari pihak swasta (termasuk ketiadaan cara-cara penghargaan akan kontribusi donor dan pihak swasta bagi LSM).
- > Kurangnya kepercayaan antara LSM dan pihak swasta yang didasari oleh perbedaan nilai-nilai dan norma antara keduanya.

- > Pengalaman pihak swasta berinteraksi dengan organisasi yang didirikan hanya untuk mendapatkan dana proyek pemerintah (organisasi plat merah) ketimbang untuk menjalankan program yang berarti dalam masyarakat⁴¹
- > Kurangnya transparansi LSM.

**Pemerintah
Insentif:**

- > Prioritas-prioritas bersama.
- > Adanya hubungan pribadi dapat mendukung kerjasama.
- > Kepercayaan telah terjalin lewat *track record* LSM yang cukup baik.
- > Peran pihak ke-tiga (contohnya donor; lembaga pendukung) dalam hubungan antara LSM dan pemerintah membantu meningkatkan dana dari pemerintah
- > Ketersediaan pemerintah (contohnya lewat reformasi birokrasi yang sukses) untuk membuka titik masuk bagi LSM untuk mendapatkan dana dari pemerintah lewat jasa konsultasi atau kontrak untuk pelayanan. Contohnya adalah pelayanan bantuan hukum yang disediakan oleh LSM dan didanai oleh Kementerian Hukum dan HAM.

Hambatan:

- > Peraturan mengenai kontrak dan proses pengadaan pemerintah. Contohnya adalah peraturan tentang kontrak yang terbatas pada perseroan terbatas (PT) sehingga menghambat lembaga nirlaba yang berbadan hukum berbeda untuk mengakses dana dari pemerintah.
- > Prosedur-prosedur yang menyulitkan akses kepada dana, termasuk persyaratan pelaporan, perencanaan, pemilihan waktu dan program (isu-isu yang akan didukung) .
- > Pergantian staf pemerintah menyebabkan persoalan bagi LSM serta menghambat kemajuan karena LSM seringkali harus mulai dari awal dan membangun hubungan dengan staf baru.
- > Kurangnya informasi dan koordinasi.
- > Pengalaman pemerintah berinteraksi dengan organisasi yang didirikan hanya untuk mendapatkan dana proyek pemerintah (organisasi plat merah) ketimbang untuk menjalankan program yang berarti dalam masyarakat.

3.5.3 Hasil utama: peningkatan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kuat

Pencapaian hasil ini akan membantu pencapaian salah satu Tujuan Sektor LSM, yakni sektor LSM yang memiliki tata kelola yang baik, kemandirian dan akuntabilitas. Menurut penelitian⁴², LSM di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan terkait manajemen sumber daya manusia, termasuk tingkat pergantian staf yang tinggi, pengambilan keputusan terpusat, dan regenerasi kepemimpinan yang kurang efektif atau tidak merata. LSM yang lebih besar dan LSM nasional telah mempekerjakan staf profesional yang dibayar, memberikan pelatihan, *mentoring* dan pembangunan kapasitas, serta menciptakan peluang untuk kemajuan karir, sementara LSM-LSM kecil yang berada di tingkat kabupaten cenderung tidak melakukan hal-hal di atas karena keterbatasan dana dan sumber-sumber lain.

Untuk mencapai hasil ini, kegiatan utama ialah mendirikan pusat pengembangan kepemimpinan. Pusat ini nantinya akan memanfaatkan sumber daya dan praktik-praktik yang dikembangkan oleh berbagai LSM dan lembaga pendukung. Selain itu, program MAMPU (Maju Perempuan Indonesia untuk Penanggulangan Kemiskinan) akan bekerja dengan lembaga-lembaga hak perempuan untuk mengembangkan kepemimpinan. Pusat ini akan berperan sebagai pusat rujukan dan pertukaran informasi ketimbang menduplikasi program yang sudah disediakan oleh organisasi yang sudah ada.

41 Fenomena ini telah terdokumentasi dengan baik; lihat diskusi dalam laporan singkat pendahuluan dalam Seri Riset NSSC (Scanlon dan Alawiyah, 2015 maupun Ibrahim, 2006, Ibrahim, et al., 2009, atau McCarthy dan Kirana, 2006).

42 Materi tentang temuan penelitian diambil dari laporan singkat dalam Seri Riset NSSC (Alawiyah, 2015).

Tabel 3 Pencapaian indikatif untuk peningkatan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kuat

Pencapaian Indikatif setelah Tahun Pertama	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tiga	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tujuh
Menciptakan jejaring, mengidentifikasi pelaku-pelaku kunci dan sumber daya yang ada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membuat kerangka kerja dan mengujicobakan pusat pengembangan kepemimpinan ▪ Rangkaian nilai-nilai kepemimpinan / kebajikan sipil, termasuk strategi regenerasi sektor LSM dikembangkan oleh perwakilan kelompok yang beragam 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pusat pengembangan yang operasional, mandiri dan berkelanjutan (tidak didanai oleh NSSC) ▪ Munculnya pemimpin-pemimpin baru ▪ Terdapat perdebatan publik mengenai nilai-nilai dan kepemimpinan

3.5.4 Hasil utama: kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan

Kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan antar LSM akan membantu pencapaian Tujuan Sektor LSM untuk sektor LSM yang memiliki tata kelola dan akuntabilitas yang baik. Untuk mencapai hasil ini, harus ada penguatan hubungan-hubungan vertikal antara LSM-LSM nasional dan daerah, maupun hubungan horisontal antar lembaga-lembaga daerah. Menurut penelitian, LSM nasional cenderung bekerja sama hanya dengan beberapa mitra lokal tertentu. Secara umum, tidak ada kesempatan bagi LSM lokal di berbagai daerah di Indonesia untuk saling berinteraksi dan membentuk jaringan, sehingga kebanyakan bekerja sendiri-sendiri. Di samping itu, keberadaan jejaring yang ada pun sangat bergantung pada donor internasional atau LSM internasional.⁴³ Hubungan yang kuat akan meningkatkan kemampuan LSM untuk saling memberi dukungan dan bertukar informasi. Selain itu, hal ini juga akan memperkuat akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) oleh LSM nasional, yang kemudian dapat meningkatkan informasi dan masukan bagi lembaga mitra daerah yang bekerja di tingkat akar rumput.

Di samping fungsinya dalam memfasilitasi jejaring informal dan formal serta mendanai fungsi-fungsi pendukung, ada beberapa fungsi lainnya dalam sektor LSM yang perlu diperkuat. Dalam suatu sektor LSM yang mapan, fungsi-fungsi tersebut meliputi pengembangan kapasitas dan layanan pertukaran informasi, riset dan advokasi bagi organisasi masyarakat sipil, serta saling menghubungkan organisasi baik dalam sektor LSM maupun dengan sektor lainnya. Saat ini hanya ada beberapa LSM di Indonesia yang dapat menawarkan layanan seperti ini. Jangkauannya juga masih terbatas dan mereka masih bergantung secara finansial kepada lembaga donor, sama seperti LSM nasional lainnya.⁴⁴

Dibandingkan dengan hasil utama NSSC lainnya, akan dibutuhkan eksperimen dan uji coba untuk mencapai kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan. Oleh karena itu, disarankan agar kegiatan-kegiatan dilakukan menggunakan model 'hibah inovatif', seperti yang baru-baru ini digunakan oleh MAMPU dan yang menghasilkan hasil utama yang cukup menarik.⁴⁵ Dalam model ini, proses pemilihan dan pengembangan kegiatan itu sendiri merupakan suatu pencapaian, dimana para mitra mendapatkan dana hibah dan dukungan teknis guna mengidentifikasi dan merencanakan pendekatan-pendekatan inovatif dalam rangka memperkuat kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan dalam sektor LSM.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam merencanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Pertama, tidaklah efektif untuk menjadikan upaya memperkuat hubungan di antara LSM sebagai tujuan akhir; harus ada pemaknaan hubungan dalam konteks ini. Oleh karenanya, disarankan agar

43 Lassa dan Li (2015) melakukan suatu analisis jaringan sosial untuk penelitian dan desain NSSC; tulisan mereka merinci lebih lanjut mengenai status, kelemahan dan kerentanan jaringan LSM di Indonesia.

44 Lihat Scanlon dan Alawiyah, 2015; hal ini telah terdokumentasi dengan baik di Indonesia – lihat juga Synergos Institute, 2002; Ibrahim, 2006; STATT, 2012; USAID, 2012; Fitri et al. 2014. Management Systems International direncanakan untuk memperbarui tinjauan untuk USAID pada tahun 2014 dan Konsil LSM akan melakukan pembaruan *Civil Society Index* pada bulan April 2015 (hingga Agustus 2015 laporan ini belum dipublikasikan namun diharapkan akan dikeluarkan pada akhir tahun 2015).

45 AIFDR dan Program *Multidonor Strengthening Indonesia's Democratic Elections* milik UNDP menggunakan mekanisme dana inovatif, meskipun kualitas proposal-proposal yang diterima kurang baik. Oleh karena itu, penting untuk menyediakan dukungan bagi lembaga-lembaga dalam hal pengembangan proposal. *Partnership Fund for HIV/AIDS* juga menggunakan mekanisme hibah inovatif, namun mekanisme ini sebagian besar dikelola oleh komisi AIDS di tingkat kabupaten dan provinsi ketimbang oleh LSM.

kegiatan-kegiatan yang dipilih bertujuan ganda. Tujuannya yang pertama adalah untuk mencapai salah satu hasil utama NSSC yang terdapat dalam model logika sektor LSM. Hasil ini dapat saja berupa salah satu dari ketiga hasil utama yang terdapat dalam desain NSSC, ataupun hasil lainnya yang dapat dipetakan pada model logika sektor LSM. Tujuan lainnya adalah untuk mencapai hasil utama tersebut *melalui* hubungan-hubungan yang diperkuat atau hubungan baru antar LSM, ataupun penguatan fungsi-fungsi pendukung dalam sektor LSM. Kriteria penting yang digunakan untuk memilih mitra pelaksana kegiatan adalah apakah mereka memiliki ide-ide inovatif untuk memenuhi fungsi-fungsi tersebut.

Faktor ke-dua yang harus dipertimbangkan dalam merencanakan kegiatan-kegiatan ini adalah bahwa ada persepsi di antara LSM-LSM lokal bahwa LSM nasional bekerja secara *top-down*, ketimbang *bottom-up*.⁴⁶ Menurut pandangan ini, LSM-LSM nasional mengabaikan ataupun menduplikasi kerja-kerja lokal, ataupun mengharuskan kerja-kerja yang tidak sejalan dengan prioritas atau konteks lokal. Oleh karenanya, kelompok kerja yang ditugaskan untuk mencari pendekatan dalam mencapai hasil utama ini sebaiknya berasal dari berbagai macam LSM. Hal ini memastikan bahwa kegiatan yang diusulkan juga mewakili berbagai macam pengalaman yang berbeda. Diperlukan juga fasilitasi yang baik dalam diskusi perencanaan yang dilakukan oleh para fasilitator yang dipercayai oleh berbagai jenis LSM.

Faktor terakhir yang harus dipertimbangkan adalah bahwa pendanaan yang minim merupakan hambatan dalam upaya penjangkauan dan kerja-kerja jejaring antar LSM, serta merupakan tantangan dalam mendapatkan dukungan yang cukup dan menjalankan fungsi-fungsi pendukung (*intermediary*) dalam sektor LSM. Sangat penting untuk memulai merencanakan keberlanjutan sebagai bagian dari rencana kerja kegiatan-kegiatan di bawah hasil utama ini di awal fase implementasi.

Tabel 4 Pencapaian indikatif untuk kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan

Pencapaian Indikatif setelah Tahun Pertama	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tiga	Pencapaian Indikatif setelah Tahun Ke-tujuh
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membuat proposal-proposal dengan dukungan dari NSSC ▪ Memilih kegiatan berdasarkan proposal-proposal yang inovatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Makin banyak lembaga lokal yang saling bekerja sama atau bekerja sama dengan lembaga-lembaga di tingkat nasional atau provinsi ▪ Melakukan kampanye bersama di segala tingkatan <p><i>Ditambah pencapaian-pencapaian yang direncanakan sebagai fungsi 'utama' kegiatan tersebut, terkait dengan hasil-hasil lainnya</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Munculnya pola-pola kampanye bersama antar LSM di segala tingkatan (mulai dari lokal sampai nasional) ▪ Upaya-upaya jejaring yang membutuhkan dana dapat mengidentifikasi sumber pendanaan alternatif

3.6 Kegiatan-kegiatan kunci lainnya

Kegiatan lainnya yang mungkin dapat dikaitkan dengan semua Tujuan Sektor LSM adalah **mendukung program-program DFAT lainnya dan manajemen DFAT**. Kegiatan ini merupakan mandat dari DFAT dan didukung oleh panel penasihat LSM untuk penyusunan desain ini. Gambaran umum dan tujuan dukungan tersebut dijelaskan dalam bagian di atas mengenai hubungan NSSC dengan program-program DFAT yang ada. Lampiran 1 menyajikan detail lebih lanjut mengenai cara dukungan tersebut akan diimplementasikan oleh NSSC. Sebagaimana dijelaskan di atas, hasil temuan dari suatu studi ulasan program-program DFAT akan disampaikan dalam studi terpisah yang dibuat oleh tim desain NSSC untuk DFAT pada bulan Agustus 2015. Dokumen tersebut menjelaskan berbagai pembelajaran terkait program-program DFAT yang bermitra dengan LSM, juga mencantumkan tabel yang berisi nama-nama lembaga mitra DFAT terkini.

Pengembangan suatu **database LSM** juga merupakan kegiatan kunci NSSC lainnya yang berhubungan dengan Tujuan Sektor LSM. Salah satu penghambat kerja sama antara pemangku kepentingan lainnya dengan LSM, maupun antar LSM, adalah kurangnya informasi mengenai

⁴⁶ Hal ini jelas-jelas merupakan tantangan yang dijumpai dalam lembaga cabang yang berada di bawah naungan sekretariat nasional, maupun dalam LSM nasional yang bekerja dengan lembaga mitra lokal.

lembaga-lembaga yang ada serta kerja-kerja mereka. Berbagai pemangku kepentingan, termasuk manajer DFAT dan staf program menilai bahwa *database* LSM merupakan suatu alat yang cukup populer dan strategis. Pihak pemerintah daerah dan perwakilan lembaga CSR menyatakan bahwa akses terhadap *database* semacam ini merupakan alat yang sangat berguna untuk memperluas jaringan mereka dengan LSM yang bekerja di bidang-bidang terkait. Selain itu, *database* ini juga dapat menjadi suatu panggung bagi LSM untuk menunjukkan praktik-praktik tata kelola dan akuntabilitas yang baik. Misalnya LSM dapat menghubungkan kerja mereka dengan kegiatan-kegiatan yang didukung oleh NSSC untuk mengarusutamakan standar-standar akuntabilitas mereka.

Database ini dianggap sebagai kegiatan dan 'cara yang cepat' yang dapat dilakukan oleh NSSC. Hingga kini data yang terkumpul dalam *NGO Sector Review 2012* merupakan rangkaian data yang paling lengkap mengenai LSM-LSM di Indonesia. Sebagai tambahan dari data tersebut, *database* ini dirancang agar dapat menjadi alat *online* interaktif. Dengan begitu, kerangka kerja untuk *database* NSSC sebetulnya sudah terbentuk. Data yang terkumpul selama proses desain NSSC juga menambah jumlah data yang tersedia. DFAT memiliki data dari tahun 2012, dan data dari 2014 akan diserahkan pada bulan September 2015. Oleh karena itu, diharapkan bahwa pada akhir tahun pertama NSSC, *database* tersebut sudah dapat dioperasikan. Pada akhir tahun ke-tiga:

- > berbagai pemangku kepentingan menggunakan *database* secara aktif (termasuk program-program DFAT lainnya);
- > model penyebaran informasi yang akurat dan terkini beroperasi secara efektif; dan
- > penentuan 'rumah/pengelola' *database* dalam jangka panjang dan bertransisi menjadi kegiatan mandiri dengan sumber dana alternatif yang teridentifikasi.

Database ini dapat dimulai dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari *NGO Sector Review* dan proses penelitian dan desain NSSC. Namun, untuk mempertahankan relevansi *database* NSSC, fasilitas harus mempertimbangkan sumber-sumber data mana saja yang harus berkembang dan juga harus tersedia suatu mekanisme untuk menyaring dan memvalidasi data yang dilaporkan secara mandiri (*self-reported data*). *Database* tersebut juga sebaiknya mencakup peluang-peluang bagi anggota lembaga untuk mempublikasikan sertifikasi dan akreditasinya. Untuk itu, perlu dipertimbangkan secara teliti sertifikasi dan akreditasi apa saja yang penting untuk disebutkan, serta standar-standar verifikasi yang diperlukan oleh LSM untuk melaporkan informasi seperti ini. Di samping itu, *database* tersebut sebaiknya tidak hanya terbatas pada yayasan atau perkumpulan saja,⁴⁷ namun bersifat lebih terbuka bagi lembaga masyarakat sipil lainnya menurut definisinya masing-masing. Namun juga harus ada suatu mekanisme untuk menyaring lembaga yang hanya jual nama saja, tapi tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam masyarakat. Hal ini dapat dilakukan lewat suatu sistem rujukan atau nominasi, atau lewat proses penyerahan bukti kegiatan dalam masyarakat.

3.7 Hasil utama yang perlu ditinjau ulang

Ada sejumlah hasil lainnya yang perlu ditinjau ulang saat mendekati waktu implementasi, dijelaskan dalam tabel di bawah. Rangkaian hasil ini menggambarkan fleksibilitas NSSC dan nantinya dapat menjadi prioritas bagi NSSC, tergantung dari pengkajian konteks dan prioritas sektor LSM pada awal implementasi. Hasil-hasil utama tersebut juga kemungkinan diperluas tergantung dari ketersediaan sumber daya.

Tabel 5 Hasil utama yang perlu ditinjau ulang

Hasil utama	Keterangan
Mengatasi hambatan-hambatan	Tim desain menilai bahwa hasil-hasil tersebut berpotensi untuk berisiko bagi DFAT

47 Keduanya merupakan dua bentuk identitas hukum bagi lembaga-lembaga non-pemerintah dan nirlaba di Indonesia. Pendaftaran diri menurut UU Ormas tahun 2013 wajib dilakukan, namun tidak ada peraturan pemerintah ataupun peraturan daerah yang jelas mengenai proses pendaftaran ini. Ada 10 pasal dalam UU termasuk tentang pendaftaran yang dianggap tidak konstitusional dan telah dibatalkan oleh keputusan Mahkamah Konstitusi. Lihat 'MK Kurangi Peran Negara Terhadap Ormas', 2014 untuk detail lebih lanjut.

Hasil utama	Keterangan
hukum yang menghalangi terciptanya lingkungan yang kondusif bagi LSM	dalam hal pendanaan dan juga sulit untuk menunjukkan hasil setelah tujuh tahun. Di sisi lain, hasil-hasil ini diberikan prioritas cukup tinggi oleh panel LSM. Menjelang fase implementasi, tim harus dipertimbangkan kembali risiko-risiko politik yang mungkin timbul serta menilai berdasarkan konteks terkini apakah investasi untuk mencapai hasil tersebut efektif dan tepat.
Reformasi regulasi yang mendorong pihak pemerintah dan pihak swasta untuk melakukan kerja sama yang bermakna.	Analisa mengenai lingkungan hukum dan kebijakan dimana LSM beroperasi dapat membantu memberikan masukan terhadap kerja NSSC di bidang ini dapat dilihat pada sumber-sumber seperti Seri Riset yang disusun oleh tim penelitian dan desain NSSC; di situ terdapat International Center for Non-Profit Law (http://www.icnl.org/research/monitor/indonesia.html); maupun pada sumber-sumber yang memaparkan berbagai informasi mengenai lingkungan pendukung bagi LSM, seperti CIVICUS (2013 dan 2015) dan Fitri et al. 2014.
Pihak pemerintah dan swasta menghargai masukan LSM dan terbuka untuk kerja sama	Bersinggungan dengan kerja-kerja yang sudah dilakukan dalam program DFAT dengan LSM. Panel penasihat LSM pada proses desain menyarankan beberapa cara NSSC dapat mendorong kolaborasi antara LSM dan pihak swasta:
Advokasi dan tekanan yang mendorong pihak pemerintah dan swasta untuk bekerja sama yang bermakna	Mengembangkan lebih jauh penelitian yang dilakukan pada tahun 2012 dan 2014, meninjau dan memetakan peran-peran sosial pihak swasta, termasuk memetakan peraturan terkait dan mengidentifikasi beberapa titik interaksi potensial: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong dialog lewat forum dan pertemuan-pertemuan yang penting dalam rangka meningkatkan pemahaman bersama dan kepercayaan antara kedua sektor tersebut; ▪ Mendukung perusahaan untuk mengikuti peraturan dan standar-standar internasional dan nasional. Hal ini termasuk memastikan bahwa pihak swasta bertanggung jawab secara sosial dan terhadap lingkungan hidup serta melindungi hak manusia dan masyarakat. ▪ Mendukung perbaikan regulasi terkait peraturan dan kebijakan CSR dan filantropi perusahaan, termasuk memetakan rangkaian kebijakan tersebut serta dampaknya terhadap pendanaan kepada LSM.
LSM memiliki sistem yang terpercaya untuk mengelola sumbangan dana dan dokumentasinya.	Baik tim desain maupun panel LSM tidak menganggap bahwa hasil ini terlalu penting prioritasnya. Meskipun di antara pihak donor tidak ada upaya-upaya bersama untuk melakukan hal ini (selain <i>Development Trust Fund-DTF</i> di BAPPENAS-lihat bagian 1), sektor LSM sudah mulai mengembangkan sistem seperti ini secara mandiri dan sejalan dengan upaya untuk mengembangkan sumber daya pendanaan, akuntabilitas sektor LSM dan fungsi-fungsi pendukungnya. Oleh karena itu, isu ini mungkin tidak perlu mendapatkan dukungan dana khusus dari NSSC, namun dapat ditinjau ulang menjelang fase implementasi.
LSM senantiasa berusaha mencari pendekatan berbeda untuk mendiversifikasi sumber pendanaan	Hal ini diidentifikasi sebagai suatu prioritas oleh tim desain, khususnya karena berpotensi sebagai 'pencapaian cepat'. Akan tetapi, panel LSM tidak terlalu antusias. Dalam prakteknya, LSM sebetulnya selalu berusaha untuk mencoba pendekatan-pendekatan yang berbeda guna mengakses sumber pendanaan yang baru. Oleh karena itu, kegiatan yang terkait pendekatan ini kemungkinan tidak membutuhkan arus pendanaan terpisah. Jika kegiatan ini akan dilakukan, yang dapat dikerjakan adalah identifikasi dan pengarusutamaan praktik-praktik terbaik mobilisasi sumber dana yang sudah ada dalam sektor LSM di Indonesia dan di negara-negara pembanding. Pendekatan lainnya mungkin dengan menciptakan suatu kategori terpisah dalam dana inovatif. Dengan begitu, ada perhatian yang diberikan untuk menjajagi sumber-sumber dana baru serta ide-ide kreatif yang dapat diujicobakan dengan risiko yang kecil.

3.8 Pendekatan untuk implementasi kegiatan

Prinsip-prinsip hubungan kerja sama NSSC (lihat bagian 3.2 di atas) meliputi keberlanjutan dan membangun di atas sumber daya lokal yang ada. Prinsip-prinsip tersebut penting dalam proses menyeleksi aturan pelaksanaan untuk kegiatan-kegiatan NSSC, sebagaimana digambarkan dalam Gambar 3 di bawah. Proses ini serupa dengan sebuah ceklis bagi penerima hibah dari Bank Dunia. Selain itu, *Australia-Indonesia Facility for Disaster Reduction* (AIFDR) yang juga merupakan program DFAT juga menggunakan proses yang sama secara umum, yaitu dengan mengidentifikasi mitra yang memiliki tujuan yang serupa dengan hasil-hasil fasilitas, dan jika ada kekurangan kapasitas, fasilitas akan membantu mengembangkan kapasitas tersebut.

Tim kepemimpinan inti NSSC akan memilih di antara tiga mekanisme untuk menentukan aturan implementasi suatu kegiatan:

- > implementasi langsung oleh NSSC;

- > implementasi langsung oleh lembaga lokal (biasanya LSM atau jejaring) yang memenuhi standar kapasitas yang sudah ditentukan⁴⁸; dan
- > implementasi langsung oleh lembaga lokal disertai dengan pengembangan kapasitas atau bantuan teknis dari NSSC.

Penyeleksian akan didasarkan pada kecocokan dengan konteks dan kegiatan, ketimbang untuk sekedar memenuhi rasio aturan tertentu. Kelompok kerja akan menentukan apakah suatu kegiatan perlu dilanjutkan setelah berakhirnya NSSC. Jika tidak, dapat diimplementasikan langsung oleh staf inti NSSC. Namun, jika kegiatan tersebut harus berlanjut setelah masa hidup NSSC, mitra pelaksana haruslah lembaga lokal.

Mitra pelaksana kegiatan akan dipilih berdasarkan pengalamannya dalam menjalankan kegiatan serupa dan kapasitas untuk mengimplementasikan kegiatan sesuai standar yang ditentukan. Jika dari kelompok lembaga yang ada tidak ada pengalaman yang tepat, penyeleksian dapat dilakukan di antara lembaga-lembaga yang visi dan misinya sejalan dengan kegiatan. Dana NSSC tidak dapat digunakan untuk mendorong LSM untuk menjalankan kegiatan yang dapat mengalihkan perhatian dari misinya sendiri. Di saat yang sama, sejalan dengan prinsip kerja sama NSSC dalam hal program berbasis bukti, kelompok kerja perlu memperhatikan dalam penyeleksian mitra bahwa lembaga mitra juga mengandalkan praktik yang berbasis bukti ataupun ide-ide inovatif ditopang oleh riset yang baik pula. Lembaga mitra sebaiknya tidak mengulang praktik yang telah biasa digunakan jika tidak dapat dibuktikan bahwa pendekatan yang digunakan adalah pilihan yang paling efektif. MAMPU adalah satu program yang dapat dijadikan model dalam bekerja dengan mitra untuk mendorong desain program yang inovatif dan berbasis bukti.

Guna memperkecil potensi dampak negatif dari kolaborasi dan kerja sama antar LSM, NSSC sebaiknya berupaya untuk menggunakan praktik-praktik seperti dijelaskan berikut ini, yang direkomendasikan oleh panel penasihat LSM saat desain:

- > Menginformasikan secara luas pada LSM mengenai proses *bidding*, untuk memastikan bahwa semua LSM memiliki akses yang sama dalam proses penyeleksian dan peluang untuk menyerahkan proposal, guna memastikan bahwa proses penyeleksian setransparan mungkin.
- > Berupaya untuk memperluas jaringan pada mitra-mitra LSM non-tradisional, berhubung DFAT cenderung bekerja sama dengan mitra-mitra LSM 'langganan' di tiap-tiap daerah.
- > Memberikan bantuan teknis yang dibutuhkan untuk mendukung LSM agar dapat memenuhi persyaratan donor (misalnya proses administrasi, jenis proyek dan proposal hibah).
- > Memanfaatkan penelitian terkini atau melakukan studi *baseline* guna menilai kapasitas LSM lokal dalam menjalankan program berdasarkan tingkatan daerah dan bidang.
- > Jika sesuai, meminta dan mendukung LSM nasional yang memenangkan proses seleksi untuk bekerja sama dengan mitra LSM lokal.
- > Membuka peluang bagi konsorsium mitra untuk mengumpulkan proposal (mekanisme ini berjalan dengan efektif dalam program MAMPU).

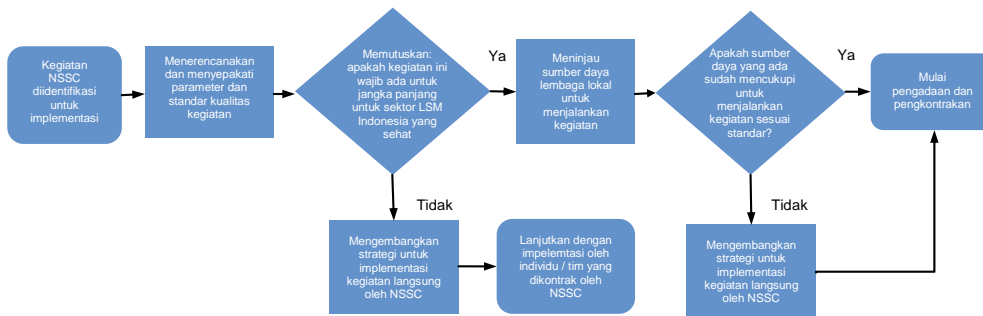
Jika lembaga-lembaga yang ada tidak memenuhi standar-standar kapasitas, NSSC akan memberikan pengembangan kapasitas yang dibutuhkan oleh lembaga untuk mencapai hasil NSSC terkait. Sesuai dengan praktik-praktik baik dalam membangun keberlanjutan, standar-standar kapasitas perlu ditekankan pada kemampuan lembaga untuk bekerja secara efektif dengan pemangku kepentingan terkait serta untuk menavigasi lingkungan kebijakan dan politik kegiatan terkait.⁴⁹ Standar sebaiknya tidak hanya bafokus pada proses internal dan kapasitas manajemen. Berdasarkan pengalaman dari

48 Dalam segala kasus, disarankan agar lembaga yang bermitra dengan NSSC berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran antar mitra untuk saling membagikan pengalamannya. Kegiatan ini juga dapat menjadi ruang bagi pemantauan kegiatan dan pengidentifikasi pencapaian. Di samping itu, hal ini juga mencerminkan pembelajaran yang didapatkan dari MAMPU, dimana semua mitra mendapatkan manfaat dari dukungan dan injeksi ide-ide baru (B. Elson, komunikasi pribadi. 10 Juli 2015)

49 USAID, 2013.

sejumlah program dimana mitra LSM menggunakan pendekatan mereka sendiri, ketimbang sekedar dikontrak hanya untuk melaksanakan beberapa tugas khusus program, NSSC sebaiknya bersiap sedia untuk mendukung pengembangan proposal dan desain kegiatan mitra-mitra potensial sebagai bagian dari proses implementasi kegiatan.⁵⁰

Gambar 3 Rencana implementasi dan penyeleksian mitra



Pengaturan pengadaan untuk mengkontrak lembaga-lembaga terkait akan dilakukan sesuai dengan proses penyeleksian di atas, sejalan dengan kebijakan DFAT dan mitra pelaksana terkait. Di samping dukungan pengembangan kapasitas teknis, semua pendekatan akan dibarengi dengan perencanaan keberlanjutan untuk memastikan bahwa dampak investasi ini akan bertahan lebih lama dari dana itu sendiri.

Peran LSM Internasional dalam Implementasi Kegiatan

Peran LSM internasional mendapatkan pertimbangan khusus oleh tim desain dan panel LSM. Menggunakan definisi dari *NGO Sector Review 2012*, LSM internasional bertanggung jawab kepada serta menerima dukungan keuangan dari kantor markas besar yang berdomisili di luar Indonesia, meskipun beroperasi di Indonesia dalam berbagai kapasitas dengan LSM Indonesia. Beberapa LSM internasional strategis, khususnya The Asia Foundation dan Hivos (LSM internasional terkemuka dari Belanda), memiliki pengetahuan khusus mengenai konteks Indonesia, jejaring yang cukup luas, hubungan-hubungan yang strategis dan *track record* yang kuat dalam penyaluran layanan dan advokasi. Namun, tujuan dari NSSC adalah untuk membangun keberlanjutan dan kemandirian LSM Indonesia. Oleh karena itu, fokus seharusnya berada pada LSM Indonesia, ketimbang lembaga yang memiliki akses terhadap pendanaan dan dukungan internasional. LSM internasional dapat terlibat dalam implementasi fasilitas sebagai sumber daya khusus, ketimbang dalam implementasi fungsi-fungsi utama dalam tata kelola atau menjalankan kegiatan-kegiatan fasilitas. Menurut panel penasihat LSM untuk desain, peran yang tepat bagi LSM internasional sebagai 'kawan' sektor LSM Indonesia adalah untuk:

- bekerja dengan lembaga donor di Indonesia agar program donor dapat diimplementasikan sesuai dengan visi untuk sektor LSM;
- menjembatani LSM dengan kementerian terkait;
- membuka pintu dan hubungan bagi LSM Indonesia di tingkat internasional.

Pendekatan ini didukung oleh tren-tren dan pemikiran di tingkat internasional mengenai peran LSM internasional dan hubungannya dengan sektor LSM domestik.⁵¹

3.9 Pembelajaran

Sebagaimana dijelaskan dalam bagian 2 di atas, ada sejumlah tinjauan program pembangunan lainnya yang dilakukan sebagai bagian dari desain NSSC. Lampiran 4 menjabarkan rangkuman

⁵⁰ Khususnya MAMPU, PNPM Peduli, AIFDR, dan Program *Multi-donor Strengthening Indonesia's Democratic Governance* milik UNDP. Kedua program terakhir mengalami kekecewaan dengan proposal yang diterimanya saat fase pengumpulan proposal dana hibah diumumkan.

⁵¹ Cooper, 2012; FSG, 2013; The International Civil Society Centre, 2013; Jayawickrama, 2010; Jayawickrama dan McCullagh, 2009; Kavazanjian dan Jayawickrama, 2010; Roche dan Hewett, 2014; Slim, 2013; Smedley, 2014; TRoCAIRE, 2011.

semua program yang ditinjau. Pembelajaran yang didapatkan dari tinjauan program-program tersebut berulang kali dicerminkan dalam desain.⁵² Para peneliti yang melakukan tinjauan tersebut juga terlibat dalam menyusun desain. Selain itu, sejumlah kontributor terhadap desain juga membawa masuk pengetahuan dan pembelajaran yang mereka dapatkan dari program-program lainnya. Desain ini khususnya dipengaruhi oleh pembelajaran yang diperoleh dari program-program DFAT di Indonesia yang melibatkan kerja sama dengan LSM: *Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme* (ACCESS), AIFDR, the *Australia–Indonesia Partnership for Justice* (AIPJ), *HIV Cooperation Program for Indonesia* (HCPI), *Knowledge Sector Initiative* (KSI), MAMPU, dan *Reform the Reformers*.

Bagian ini menyoroti beberapa pembelajaran dari program-program yang relevan terhadap pendekatan NSSC secara menyeluruh. Mengingat bahwa pendekatan NSSC dalam bekerja dengan sektor LSM bersifat inovatif, hanya ada sejumlah kecil model yang dapat digunakan oleh NSSC sebagai suatu fasilitas pendukung sektor LSM.⁵³ Satu pengecualian adalah KSI, yang pembelajarannya dibahas di bawah. Desain ini juga memanfaatkan tren-tren terkini dan praktik-praktik baik dari donor yang mendukung masyarakat sipil secara global, khususnya:

- > Memperhatikan sistem lokal dan hubungan antara para pelaku lokal.⁵⁴ *Department for International Development* (DFID) di Inggris mendorong LSM untuk menganalisa teori perubahan berdasarkan analisis politik-ekonomi, menekankan bahwa perubahan sosial dan politik membutuhkan pemetaan pemangku kepentingan yang komprehensif, serta rencana jangka panjang untuk mempengaruhinya. USAID juga menekankan secara global pentingnya solusi global untuk tantangan-tantangan pembangunan.
- > Memperhatikan kompleksitas faktor-faktor yang berkontribusi terhadap sektor LSM yang kuat, seperti Indeks Lingkungan Pendukung (*Enabling Environment Index*) milik World Alliance for Citizen Participation's (CIVICUS), yang merupakan suatu sistem untuk merangking negara-negara berdasarkan tata kelola dan lingkungan sosio-budaya dan sosio-ekonomi.
- > Praktik-praktik baik lainnya yang diidentifikasi dalam riset bagi donor dalam membangun keberlanjutan dan kapasitas masyarakat sipil⁵⁵:
 - memanfaatkan sumber daya yang sudah ada;
 - menyediakan waktu untuk membangun kepercayaan dan hubungan jangka panjang;
 - mempunyai visi jangka panjang tentang legasi (dari dampak program) yang ditinggalkan;
 - menyediakan dana untuk pengembangan kapasitas kelembagaan;
 - memfasilitasi kemitraan antar masyarakat sipil dan dengan donor.

Di samping itu, NSSC juga akan mengadopsi pembelajaran terkait dari DFAT dan program-program komparatif mengenai pengembangan kapasitas kelembagaan untuk para mitra pelaksana kegiatan NSSC, termasuk:

- > Menyesuaikan alat dengan konteks lokal. Alat-alat yang tersedia bagi Indonesia termasuk metodologi *Organisational Capacity Performance Assessment Tool* yang dikembangkan oleh

52 Selain itu, terdapat puluhan pembelajaran yang dikumpulkan dalam proses pengembangan desain yang dapat memberi masukan operasional bagi NSSC. Analisis mendetil dari pembelajaran tersebut dapat dibaca dalam hasil penelitian terpisah yang akan diserahkan pada DFAT pada bulan Agustus 2015.

53 Segera setelah jatuhnya pemerintah Suharto, banyak inisiatif donor di Indonesia memiliki fokus yang luas, namun pada saat itu lebih mementingkan mendukung LSM-LSM baru dalam hal manajemen kelembagaan dasar dan pembangunan kapasitas, termasuk Dukungan untuk Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dari Kementerian Federal untuk Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan dari pemerintah Jerman (SfGG, 2000–2009) dan Program Pemberdayaan Masyarakat dari Japan International Cooperation Agency (CEP, dimulai pada tahun 1999), yang khususnya bertujuan untuk meningkatkan penyediaan layanan dan akuntabilitas sektor publik. SfGG bermitra dengan KemPAN, sementara CEP bekerja sama dengan Bappenas, Sekretariat Negara Republik Indonesia, dan pemerintah daerah di Indonesia bagian timur. Satu-satunya program awal yang menangani advokasi masyarakat sipil untuk reformasi politik adalah Program Penguatan Masyarakat Sipil milik USAID (CSSP, 1999–2004), namun CSSP juga mencurahkan sebagian besar waktunya untuk melatih LSM dalam hal pengelolaan keuangan dan hibah.

54 USAID, 2013.

55 Studi yang dilakukan oleh International NGO Training and Research Centre yang berdomisili di Oxford, Inggirs (Lewis, Boateng, and Hayman, 2015)

YAPPIKA dan digunakan oleh MAMPU serta indeks masyarakat sipil yang digunakan oleh ACCESS.

- > Memanfaatkan pembelajaran antar lembaga. Pembelajaran ini diidentifikasi oleh INTRAC, suatu lembaga pendukung LSM global, dan kini ada lebih banyak contoh mengenai pembelajaran antar lembaga dari program-program seperti KSI, MAMPU, AIPJ, dan program *Accountability in Tanzania* dari DFID.⁵⁶
- > Menyesuaikan pendekatan yang digunakan guna memastikan bahwa pembangunan kapasitas tepat dan bermanfaat bagi LSM terkait. Secara khusus, LSM-LSM kecil dan lokal yang memiliki anggota staf yang terbatas dan struktur manajemen lembaga yang informal tidak dapat menyerap bantuan teknis yang terikat dengan pembangunan kapasitas kelembagaan kecuali jika dapat disesuaikan dengan kondisi dan konteks lembaga. Hal ini merupakan suatu pembelajaran yang digarisbawahi dari program *Kosovo Civil Society Strengthening* dari USAID.
- > Dalam menjalankan kegiatan-kegiatan pembangunan kapasitas, perlu melibatkan berbagai lembaga, ketimbang hanya satu penyedia layanan. Reaksi negatif dari menggunakan hanya satu lembaga sebagai penyedia pembangunan kapasitas merupakan satu tantangan yang diidentifikasi dalam sektor LSM Indonesia maupun di negara-negara lainnya. Seperti halnya dengan MAMPU, NSSC akan melakukan pengkajian berkala terhadap masing-masing lembaga mitra yang menjalankan rencana pembangunan kapasitas individu, termasuk mengidentifikasi penyedia dukungan pilihan mereka sendiri. Hal ini akan dijalankan sebagai bagian dari pendekatan yang dijelaskan di atas dimana lembaga mitra pelaksana kegiatan dipilih berdasarkan standar-standar kapasitas yang sudah ditentukan.

Terakhir, pengalaman dari KSI memberikan sejumlah pendekatan spesifik yang perlu dipertimbangkan oleh NSSC pada saat implementasi. KSI menggunakan pendekatan yang serupa dengan NSSC dengan berupaya untuk menguatkan 'sektor pengetahuan' yang terdiri dari berbagai lembaga yang menyediakan dan menuntun kebijakan berbasis-bukti. Model ini merupakan satu-satunya model yang tersedia bagi NSSC.

- > Berfokus untuk mengatasi lingkungan pendukung dan hambatan-hambatan jangka panjang untuk membangun suatu sektor LSM yang efektif dengan menekankan pada aksi-aksi regulasi, kebijakan, dan analitik. Inti dari pendekatan NSSC adalah suatu fokus pada tujuan utama sektor LSM dalam meningkatkan lingkungan pendukung.
- > Adanya kejelasan mengenai bagaimana kegiatan-kegiatan fasilitas dapat saling melengkapi dan hubungannya dengan hasil-hasil utama fasilitas. Seperti dijelaskan di atas, NSSC akan memetakan hasil-hasil utama yang jelas dalam model logika sektor LSM dan Tujuan Sektor LSM. Strategi dan kegiatan dipilih berdasarkan bukti bagaimana hasil-hasil dapat tercapai. Fungsi utama Panel Penasihat LSM dan tim kepemimpinan inti NSSC adalah untuk memastikan bahwa ada konsistensi dan keterpaduan di dalam seluruh portfolio NSSC.
- > Memperlakukan hibah untuk mitra pelaksana kegiatan manapun sebagai bagian dari investasi NSSC, ketimbang sebagai tujuan akhir. Meskipun dana inti dan dana untuk pembangunan kapasitas perlu dimasukkan ke dalam hibah yang disalurkan kepada mitra pelaksana kegiatan, pembangunan kapasitas atau keberlanjutan LSM tersebut bukanlah tujuan utama dari hibah tersebut. Dana inti diberikan sebagai suatu dana untuk pengelolaan yang dapat dipergunakan oleh lembaga untuk membiayai operasi lembaga yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan. Pembangunan kapasitas akan diberikan sesuai kebutuhan guna mencapai tujuan kegiatan NSSC serta memastikan bahwa hasil-hasil dapat dipertahankan setelah jangka waktu hibah NSSC tersebut.
- > Mengandalkan tim yang terdiri dari staf senior Indonesia yang memiliki jejaring yang luas dan memahami dinamika dan susunan politik-ekonomi sektor LSM. Hal ini akan tercermin dalam bagian mengenai staf di bawah.

⁵⁶ Ibid.

4 Penyaluran Investasi

Bagian ini menjelaskan pendekatan penyaluran investasi dan asumsi-asumsi sumber daya untuk investasi, termasuk struktur manajemen dan tata kelola maupun staf inti dan peran DFAT dalam implementasi. Bagian ini juga menguraikan rencana implementasi awal.

4.1 Pendekatan penyaluran

Pengumuman terbuka untuk tender merupakan mekanisme pilihan DFAT dalam mengidentifikasi mitra pelaksana untuk fasilitas. Hal ini dapat berakibat pada sebuah Kontraktor Pengelola, LSM internasional, LSM Indonesia atau suatu konsorsium beberapa lembaga yang mengelola investasi ini. Di antara beberapa pilihan yang ada, suatu proses tender terbuka dapat mencapai keseimbangan paling baik dalam hal diterimanya lembaga pelaksana untuk mitra LSM, daya saing pasar, kemampuan DFAT untuk memiliki suara dalam pendekatan strategis fasilitas, kemungkinan netralitas lembaga pelaksana, serta transparansi dalam proses penyeleksian.

Di sisi lain, jika tender terbuka ada kemungkinan besar bahwa organisasi laba yang memenangkan kontrak, yang merupakan kekhawatiran bagi banyak LSM yang ingin melihat NSSC diimplementasikan oleh organisasi nirlaba. Namun, berdasarkan pengalaman program-program lainnya, jika staf dari lembaga dapat membangun kepercayaan dan niatan baik, kegiatan dapat berlangsung secara efektif dan berdasarkan prinsip-prinsip NSSC. (Lihat bagian 4.3 di bawah untuk rincian masing-masing staf.) Selain itu, tidak ada batasan kriteria seleksi yang harus dimasukkan dalam Permohonan Tender. Dengan begitu, hal ini dapat memastikan bahwa proses dan seleksi akhir dapat diterima oleh berbagai pemangku kepentingan.⁵⁷ Agar NSSC dapat berhasil, lembaga atau kelompok lembaga manapun yang bertanggung jawab atas penyaluran investasi harus memberikan ruang bagi LSM untuk memainkan peran utama dalam menentukan prioritas dan kegiatan NSSC, ketimbang melaksanakannya untuk LSM, sesuai dengan prinsip-prinsip kerja sama NSSC yang dijabarkan di bagian 3.2. Beberapa kriteria indikatif yang muncul dari penelitian dan konsultasi adalah:

- > Struktur dan anggaran usulan harus mencerminkan tingkat kepemilikan sektor LSM yang tinggi dalam NSSC, sebagaimana ditekankan dalam bagian-bagian lainnya pada desain NSSC, serta bagaimana itu akan diimbangi dengan tekanan-tekanan operasional.
- > Proposal harus menguraikan dengan jelas dasar dari suatu keputusan untuk menggunakan atau tidak menggunakan suatu konsorsium untuk mengelola NSSC, serta menjelaskan kemampuan anggota LSM dalam konsorsium tersebut untuk menggantikan potensi hibah yang hilang jika lembaga tersebut menjadi mitra pelaksana untuk kegiatan tertentu (ketimbang sebagai kontraktor yang mengelola seluruh fasilitas).
- > Proposal harus dengan jelas menunjukkan bagaimana lembaga tersebut menjalankan prinsip-prinsip kerja sama NSSC, serta memberikan dokumentasi pendukung dari kebijakan operasi terkait.
- > Proposal harus menjelaskan pengetahuan lembaga dan staf lembaga tentang sektor LSM Indonesia, serta jejaringnya dengan LSM Indonesia lainnya. Juga harus dijelaskan pendekatan yang akan digunakan untuk memperluas di luar jaringan yang ada dan memastikan keterwakilan berbagai macam LSM dalam NSSC.
- > Proposal harus dengan jelas menguraikan bagaimana implementasi NSSC akan membangun di atas kerja-kerja sebelumnya, termasuk *NGO Sector Review 2012* serta penelitian dan konsultasi yang dilakukan selama proses desain NSSC pada tahun 2014-2015.

4.1.1 Opsi-opsi lainnya yang dipertimbangkan

Ada beberapa opsi lainnya yang dipertimbangkan namun ditolak:

⁵⁷ Meskipun ini membutuhkan persetujuan untuk pendelegasian dan akan sulit untuk mendapatkan persetujuan, hal lainnya yang dapat dipertimbangkan adalah menggunakan semacam pra-pembayaran dari nilai kontrak itu. (Proses pengadaan biasanya berujung pada kontrak yang dibayar berdasarkan pengeluaran saja, namun persetujuan untuk pra-pembayaran mungkin dapat dilakukan jika ada dasar nilai pengeluaran yang cukup kuat). Setidaknya secara teori, hal ini dapat membuka kesempatan bagi sejumlah LSM nasional jika mereka ingin melamar kontrak itu.

- > Hibah penyaluran NSSC diberikan lewat suatu permohonan proposal (*request for proposals /RFP*) yang kompetitif. Hibah semacam ini biasanya bersifat pra-bayar dan tidak ada batasan resmi jumlah yang dihibahkan atau jenis lembaga yang dapat memenangkan hibah. Namun, hibah ini bermaksud untuk mendukung lembaga mencapai tujuannya sendiri dan biasanya diberikan kepada LSM nasional atau internasional. Praktik menjamin hibah untuk implementasi NSSC kepada lembaga tertentu, ketimbang membuka peluang bagi kontraktor pengelola, dapat menciptakan risiko dimana lembaga pelaksana tidak dianggap netral oleh LSM lainnya. Lembaga tersebut dapat dianggap mementingkan jejaringnya sendiri atau terlibat langsung dengan politik sektor LSM yang rumit. Selain itu, investasi di atas \$500.000 membutuhkan persetujuan khusus yang harus ditangani di luar proses pengadaan biasa. Pemberian hibah langsung yang tidak kompetitif dapat berakibat pada hilangnya kelebihan dari suatu proses yang kompetitif dan transparan.
- > Persetujuan untuk suatu RFP tertutup sulit untuk didapatkan. Bagaimanapun, proses tersebut pada dasarnya tidak setransparan RFP terbuka, dan juga berpotensi untuk merusak kepercayaan antara LSM dan lembaga mitra pelaksana.
- > Mengingat bahwa fokus utama adalah LSM dan sektor LSM, serta prinsip-prinsip kerja sama yang menekankan kepemilikan oleh LSM, tidak diharapkan bahwa kegiatan akan diimplementasikan lewat sistem pemerintah Indonesia. Namun, pemerintah Indonesia memiliki kemampuan persetujuan di tingkat tinggi terkait anggaran dan rencana kerja fasilitas, dan perwakilan dari badan-badan pemerintah di tingkat nasional dan daerah akan terlibat dalam menentukan strategi fasilitas (lihat bagian 4.3 tentang tata kelola)
- > Menggunakan Layanan Penasihat Bantuan membatasi jumlah proposal pada hanya sejumlah kecil lembaga dan oleh karenanya menyebabkan persoalan-persoalan yang serupa dengan RFP tertutup.

4.2 Sumber daya

Hingga bulan Juni 2015, diharapkan bahwa NSSC akan mendapatkan dana AU\$ 10 juta untuk waktu tiga tahun, dengan perpanjangan dengan jumlah yang sama untuk empat tahun berikutnya. Meskipun anggaran mendetil akan disusun oleh kontraktor pada proses *bidding* dan disusun ulang saat pengkontrakan, jumlah pengeluaran indikatif selama tiga tahun beserta kategori pengeluaran utama fasilitas disajikan dalam Tabel 6. Semua angka ditampilkan dalam kurs Dolar Australia (AUD).

Tabel 6 Rincian anggaran indikatif, tahun 1–3

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	TOTAL
Staf inti (di luar MEP)	765.000	652.200	652.200	2.069.400
MEP (termasuk staf)	232.705	271.011	496.284	1.000.000
Operasi dan tata kelola, biaya pengelolaan dan kontijensi	393.015	525.371	1.299.632	2.218.018
Program	528.595	962.194	2.821.793	4.312.582
Biaya DFAT	50.000	100.000	250.000	400.000
TOTAL	1.969.314	2.510.777	5.519.909	10.000.000
Persentase total	20%	25%	55%	

Ada beberapa poin penting yang perlu menjadi catatan mengenai rincian anggaran indikatif di atas:

- > Sesuai dengan kerangka waktu perubahan untuk tujuh tahun masa fasilitas, sebagaimana diuraikan di bawah, jumlah pengeluaran pada awalnya cukup rendah dan semakin meningkat seiring berjalannya waktu. Biaya untuk staf ini yang tinggi pada tahun 1 mencerminkan kebutuhan untuk spesialis untuk mengembangkan strategi bagi NSSC pada awal implementasi.
- > Diusulkan bahwa ada 10% total biaya dialokasikan bagi MEP, sesuai dengan kebijakan praktis dari program-program serupa yang menggunakan pendekatan berbasis bukti dan pembelajaran yang kuat.

- > Termasuk dalam dana program adalah suatu 'dana fleksibel' sekitar 25% dari seluruh anggaran program, yang mencerminkan sifat investasi dan draf kriteria investasi untuk fasilitas yang dijelaskan di atas. Dana ini dapat digunakan untuk menanggapi prioritas-prioritas dan peluang yang muncul kemudian serta sejalan dengan pembelajaran dari program-program DFAT, termasuk KSI, yang dapat memanfaatkan fleksibilitas ini untuk meningkatkan sumber daya yang ada bagi kegiatan-kegiatan tertentu atau untuk merespon prioritas-prioritas yang berkembang.⁵⁸
- > Juga termasuk dalam dana program adalah dana untuk mendukung program-program DFAT lainnya sebagaimana diuraikan dalam bagian 1.1 dan Lampiran 1 (staf untuk kerja ini termasuk dalam perkiraan jumlah staf inti). Efektivitas peran NSSC dalam menyediakan dukungan lintas sektor akan sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya untuk kegiatan-kegiatan seperti lokakarya serta produksi dan diseminasi materi.
- > Biaya DFAT termasuk penyusunan laporan independen dan dana untuk staf DFAT untuk mengikuti pemantauan lapangan, lokakarya, acara-acara, dst.
- > Perkiraan biaya pengelolaan 15% dimasukkan sebagai perkiraan sementara berdasarkan saran dari unit pengadaan DFAT. Angka ini tidak mutlak ataupun mencerminkan besaran biaya pengelolaan program tertentu.

4.3 Tata kelola

Bagian ini menjelaskan susunan tata kelola yang diusulkan bagi NSSC. NSSC akan diatur oleh suatu perjanjian DFAT dengan pemerintah Indonesia terkait kerja sama dalam pembangunan, sehingga harus mengidentifikasi mitra dari pemerintah Indonesia. NSSC juga akan membentuk suatu Komite Teknis Multi Pihak (*Multi-stakeholder Technical Committee /MTC*) yang menyetujui dan menyerahkan rencana kerja kepada mitra pemerintah Indonesia. NSSC juga akan memiliki suatu Panel Penasihat LSM yang mengembangkan isi rencana-rencana kerja tersebut serta memberikan nasihat secara berkelanjutan kepada tim implementasi NSSC. Susunan tata kelola tersebut akan dikembangkan lewat konsultasi dengan serangkaian pemangku kepentingan, termasuk panel penasihat LSM saat desain. Tujuan utama dari struktur tata kelola adalah untuk memastikan tingkat kepemilikan LSM yang tinggi terhadap NSSC sementara juga mempertimbangkan perspektif pemangku kepentingan kunci lainnya. Tanpa kepemilikan yang baik, fasilitas ini tidak dapat mencapai tujuan-tujuannya dan keberlanjutan dampak tidak dapat tercapai pula.

4.3.1 Mitra Pemerintah Indonesia

Perlu diidentifikasi suatu badan Pemerintah Indonesia yang dilibatkan sebagai mitra resmi NSSC tingkat tinggi. Bappenas, Kemendagri, dan Kantor Staf Presiden cukup layak untuk memenuhi peran ini. Analisis lebih mendalam masing-masing pilihan dan pemangku kepentingan lainnya dijabarkan dalam Lampiran 9. Mengingat pemilihan waktu desain dan kemungkinan perubahan konteks sebelum implementasi, mitra ini harus jelas mengenai persiapan sebelum melakukan *tender*.

Pengalaman dari program-program lainnya menunjukkan bahwa agar implementasi kegiatan dapat dimulai tanpa terlalu banyak penundaan, penting untuk memilih mitra pemerintah di tingkat direktorat dan menetapkan kesepakatan sebelumnya mengenai prosedur-prosedur operasi dan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Ini merupakan langkah yang kritis yang menuntut perhatian khusus oleh DFAT pada awal dan selama masa berjalannya fasilitas untuk mencapai posisi strategis yang tepat dengan mitra pemerintah terkait tata kelola dan implementasi fasilitas.

Di samping memberikan persetujuan (*sign-off*) tahunan yang harus dilakukan, diharapkan juga bahwa mitra pemerintah akan memainkan fungsi-fungsi berikut, yang dapat membantu implementasi, kemajuan dan pemantauan fasilitas:

- > mengepalai bersama Komite Teknis (lihat di bawah);

⁵⁸ ACCESS memiliki mekanisme dana inovatif untuk kurang lebih 15% hibah yang diberikan. Sejumlah proyek, seperti AILDF (program sebelum muncul AIPJ) memiliki dana respons cepat yang dapat digunakan untuk mendukung hibah-hibah kecil kepada LSM terkait isu-isu inovatif.

- > koordinasi umum partisipasi pemangku kepentingan dari pemerintah dalam Komite Teknis beserta kegiatan-kegiatannya, untuk membantu mencegah fragmentasi dalam hal posisi dan pendekatan;
- > membagikan informasi terkait mengenai NSSC kepada semua kementerian dan badan-badan terkait;
- > memfasilitasi hubungan kerja sama dengan badan-badan pemerintah lainnya di tingkat nasional dan daerah yang relevan dengan kegiatan-kegiatan NSSC; dan
- > mendukung perencanaan keberlanjutan untuk kegiatan dan fungsi-fungsi kunci jika ada dana dari anggaran badan pemerintah atau alokasi dewan.

Jika memungkinkan, mitra pemerintah di tingkat daerah juga akan diidentifikasi, kemungkinan dari Kantor Gubernur, DPRD Provinsi dan Bappeda. Mitra ini akan dilibatkan dalam struktur pengelolaan program. Hal ini hanya dapat dilakukan di provinsi atau pusat-pusat kawasan dimana NSSC mungkin akan bekerja secara intensif untuk mempercepat dukungan kepada sektor LSM di provinsi-provinsi tertentu. Struktur pengelolaan program di tingkat daerah akan menyerupai struktur di tingkat nasional dimana dua badan utama adalah MTC provinsi/daerah dan panel penasihat LSM.

Namun, kemitraan di tingkat daerah haruslah lebih selektif dengan proses validasi yang baik, guna memastikan bahwa pemerintah daerah transparan dan akuntabel dalam proses kemitraan. Proses validasi ini harus dilakukan secara bersama lewat cara yang transparan dan akuntabel, seperti lewat proses pengambilan keputusan LSM bersama saat memilih perwakilan resmi untuk suatu panitia tingkat daerah.

Untuk mendorong dampak yang kuat dan kemitraan yang efektif, pendekatan untuk tata kelola harus lebih ketat daripada perjanjian dan hubungan kerja sama dengan pemerintah seperti biasanya. MTC, khususnya, harus terbuka untuk bekerja sama dengan badan-badan lainnya, seperti Kantor Staf Presiden, Kemendagri, DPR dan pemangku kepentingan pemerintah lainnya sebagai mitra kerja NSSC. Hal ini akan memastikan kolaborasi yang efektif dengan pemerintah di segala tingkatan baik di cabang eksekutif maupun legislatif.

4.3.2 Komite Teknis Multi-pihak (*multi-stakeholder technical committee*)

Panel Penasihat LSM, yang dijelaskan di bawah, dan MTC adalah dua struktur tata kelola utama NSSC.⁵⁹ MTC akan mengusulkan arah strategis NSSC kepada mitra Pemerintah Indonesia. Perannya adalah untuk menegaskan prioritas dan keputusan mengenai kegiatan sebagaimana disusun oleh Panel Penasihat LSM. Badan ini juga akan mengadvokasi isu-isu kebijakan sesuai kebutuhan. MTC akan terdiri dari perwakilan Pemerintah Indonesia, yang termasuk lembaga mitra, namun juga pemangku kepentingan pemerintah lainnya, perwakilan dari DFAT, perwakilan LSM, dan juga mungkin perwakilan pihak swasta di kemudian hari. MTC dikepalai secara bersama oleh perwakilan dari mitra pemerintah dan perwakilan LSM.

MTC akan bertemu tiap enam bulan sekali, namun dapat juga menyelenggarakan pertemuan *ad hoc* jika oleh kepala bersama (*co-chairs*) dirasa perlu. Para anggota diharapkan dapat berkontribusi dengan cara lain, tergantung pada minat, akses dan keahlian yang dimiliki. Namun ini dapat dilakukan secara informal.

MTC dan Panel Penasihat LSM sebaiknya mempertimbangkan untuk melakukan penjangkauan kepada pihak swasta. Pada akhirnya, hal ini dapat berujung pada pelibatan perwakilan dari pihak swasta sebagai anggota MTC. Penambahan anggota ini termasuk dalam kewenangan MTC itu sendiri. Pelibatan berbagai badan pemerintah dan lembaga pihak swasta ini bukanlah bagian dari tata kelola yang tetap. Pendekatan terhadap para pelaku di atas sebaiknya dilakukan secara terus menerus, dengan memanfaatkan kesempatan berkolaborasi seiring dengan perkembangannya, serta membuka kesempatan untuk menciptakan hubungan yang lebih luas setelah terbentuknya hubungan yang kokoh.

⁵⁹ Struktur multi-lapisan ini terlampau kompleks untuk suatu fasilitas dengan dana sebesar \$10 juta selama tiga tahun; namun memungkinkan untuk menyeimbangkan kepemilikan dan keterlibatan yang lebih mendalam dalam kegiatan oleh sektor LSM yang memprioritaskan pengambilan keputusan dari banyak pemangku kepentingan.

4.3.3 Panel Penasihat LSM

Panel Penasihat ini merupakan panel informal yang memberikan saran bagi Komite Teknis Multi Pihak (MTC) dan tim kepemimpinan inti NSSC, yang terdiri dari lembaga-lembaga nasional/pendukung maupun LSM daerah. Panel penasihat ini nantinya akan mengusulkan keputusan-keputusan strategis kepada MTC serta memiliki kemampuan untuk memberikan masukan-masukan dan nasihat yang berarti. Akan ada tiga anggota perwakilan panel penasihat yang duduk di MTC dan memberikan rekomendasi mengenai arahan strategis NSSC.

Panel Penasihat ini merupakan suatu *platform* untuk mengujicobakan prinsip-prinsip implementasi. Dialog strategis yang terjadi dalam panel ini akan mengharuskan para anggotanya untuk bekerja sama lintas lembaga, isu, maupun lokasi geografis dalam hal memprioritaskan isu-isu dan mempersiapkan suatu *platform* bersama untuk dipresentasikan kepada DFAT. Hal ini akan membantu terciptanya jejaring LSM lintas sektor dan antara LSM nasional dan lokal, yang merupakan bagian dari upaya mengembangkan sektor LSM dengan tata kelola dan akuntabilitas yang baik. Panel Penasihat ini juga mempraktikkan dan mengujicobakan rangkaian etika dan standar akuntabilitas yang diidentifikasi.

Panel ini akan dibentuk berdasarkan pembelajaran yang dipetik dari pendekatan yang digunakan saat membentuk panel penasihat desain. Untuk menghindari risiko kehilangan momentum maupun kemungkinan harus mulai dari awal lagi setelah kerja tim desain NSSC selesai, disarankan untuk menggunakan panel penasihat desain yang sama untuk masa-masa awal implementasi NSSC. Hal ini dijelaskan lebih lanjut dalam rencana implementasi di bawah. Setelah panel yang baru ini terbentuk, proses-proses yang digunakan untuk membentuk panel penasihat untuk desain NSSC dapat digunakan untuk Panel Penasihat NSSC, karena proses tersebut menghasilkan keanggotaan panel yang cukup beragam dan dinamis (lihat catatan kaki 16). Para anggota panel ini harus mengikuti prinsip-prinsip kerja sama NSSC dan bersedia untuk menggunakan kriteria investasi.

Berdasarkan pengalaman MAMPU dalam menggunakan 'forum mitra', harus dibuat peraturan dan proses yang jelas dalam hal komunikasi *online* dan *offline* (komunikasi langsung) antar anggota, termasuk *steering committee* yang harus merencanakan waktu rapat. Ketika melakukan diskusi-diskusi penting, disarankan untuk menggunakan fasilitator yang bukan termasuk anggota NSSC, terpercaya dan disetujui oleh para anggota Panel Penasihat, yang juga memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai dinamika sektor LSM Indonesia. Saat fase desain NSSC, ada satu anggota tim desain yang ditunjuk untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan LSM dan anggota panel, serta memoderasi milis email untuk komunikasi antar anggota panel. Berdasarkan pengalaman desain NSSC dan MAMPU, perlu ada satu perwakilan anggota LSM senior dan satu staf senior cadangan dari tiap LSM.

Juga penting untuk dipastikan bahwa anggota Panel Penasihat tidak sedang menerima hibah dari NSSC. Potensi risikonya adalah konflik kepentingan, mengingat bahwa peran anggota panel adalah untuk menentukan arahan strategis dan prioritas NSSC, serta mengidentifikasi LSM yang dapat dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan yang didanai oleh NSSC. Oleh karena itu, setelah panel ini terbentuk, harus dibuat peraturan-peraturan dasar guna menghindari konflik kepentingan dan disepakati secara bersama. Keanggotaan panel desain didasarkan pada kesukarelaan anggota, dimana hanya pengeluaran transportasi untuk rapat dibayar oleh NSSC. Semua anggotanya sangat berdedikasi dan tingkat partisipasi juga sangat aktif.

4.4 Staf inti

Para individu yang dikontrak langsung untuk menjadi staf NSSC meliputi tim inti kepemimpinan, para spesialis, staf program senior dan staf pendukung.⁶⁰ Meskipun kemungkinan besar rekrutmen akan

⁶⁰ Satu opsi yang dibahas pada saat proses desain adalah untuk meminjam staf dari LSM yang memiliki keahlian terkait kepada fasilitas berdasarkan suatu nota kesepahaman antara lembaga pelaksana dan LSM; manfaat dari opsi ini bagi pengembangan kepemimpinan dan berjejaring perlu dibandingkan dengan risiko penarikan staf dari LSM untuk jangka waktu tertentu. Perlu dicatat bahwa implementasi kegiatan pada awalnya akan dikelola oleh kelompok kerja, dan kemudian oleh berbagai mitra LSM yang memiliki kontrak kerja yang juga diberi kesempatan untuk terlibat dalam kerja-kerja fasilitas. Kemungkinan mekanisme seperti ini akan lebih bermakna dibandingkan meminjamkan staf dari LSM ke tim yang dikontrakkan kepada mitra pelaksana.

dibuka bagi pelamar internasional untuk sebagian besar posisi-posisi senior, dalam rangka memastikan suatu kelompok pelamar yang berkualitas dan kompetitif serta membangun sumber daya lokal, prioritas sebaiknya diberikan pada warga negara Indonesia jika memungkinkan. Terlepas dari asal pelamar, staf teknis sebaiknya memiliki pemahaman yang cukup mengenai konteks Indonesia serta kemampuan untuk bekerja dalam bahasa dan budaya Indonesia. Staf juga harus memiliki pemahaman tentang sektor LSM Indonesia maupun tentang pemangku kepentingan lainnya serta mempraktekkan pengetahuan tersebut dalam kerjanya sehari-hari. Untuk memastikan adanya legitimasi dengan lembaga mitra, staf inti harus dapat bertindak sebagai pelopor, fasilitator dan penjembutan.⁶¹ Terakhir, mereka harus bersedia untuk berkontribusi pada perdebatan kebijakan lokal tanpa mendominasi diskusi. Sementara itu, tim juga harus memiliki pengetahuan mengenai pedoman pengadaan Persemakmuran Australia dan praktik-praktik manajemen DFAT agar dapat mengelola NSSC sesuai dengan persyaratan pendanaan DFAT.

Berdasarkan asumsi-asumsi pendanaan per Juni 2015, tim kepemimpinan inti NSSC diharapkan terdiri dari posisi-posisi berikut ini:

- > *Team Leader* bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan NSSC sesuai dengan arahan strategis yang ditentukan oleh Komite Teknis;
- > *Senior Program Officer* bertanggung jawab atas hubungan kerja sama dengan pemangku kepentingan, khususnya dengan LSM dan Panel Penasihat LSM dan mengawasi *liaison officer* DFAT dan *communications officer*; serta untuk manajemen keseluruhan dan kontrol kualitas kegiatan-kegiatan inti; dan
- > Manajer Operasi bertanggung jawab atas dukungan *back-end* pengoperasian seluruh NSSC dan semua kegiatan; mengawasi perekrutan staf, pengadaan dan pengkontrakan lembaga mitra pelaksana, keuangan dan administrasi, serta staf pendukung kantor.

Jika dana tambahan mengindikasikan perlunya spesialisasi lebih lanjut di kalangan pimpinan, posisi *Senior Program Officer* dapat dipecah menjadi dua: *Senior Engagement Officer* bertanggung jawab atas kerja sama dengan pemangku kepentingan, khususnya dengan LSM dan Panel Penasihat LSM dan mengawasi *liaison officer* DFAT dan *communications officer*; dan *Senior Program Officer* yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dan kontrol kualitas kegiatan-kegiatan inti.

Staf lainnya yang terlibat dalam fasilitas diharapkan juga mencakup posisi-posisi berikut, ditambah staf dan mitra kontrak lainnya sesuai dengan kegiatan dan mekanisme implementasi yang berlaku (lihat bagian 3.8).

- > Spesialis gender dan inklusi, spesialis tata kelola, spesialis kerja sama dengan pihak swasta, spesialis teknologi inovatif⁶²: masukan intensif berjangka pendek untuk mengembangkan strategi dan pelayanan penasihat yang berlanjut, sesuai kebutuhan.
- > *Communications officer / program liaison*: berkomunikasi, berkoordinasi dengan DFAT dan program donor lainnya, serta mengkoordinasi kerja-kerja terkait database. Posisi ini dapat dipecah menjadi dua jika anggaran mencukupi.
- > *Procurement and contracts officer*: wajib memiliki pengalaman dalam program LSM dan memahami tantangan-tantangan dan pendekatan unik terkait kontrak dengan LSM, termasuk di tingkat daerah
- > Spesialis MEP: berdasarkan pendekatan yang digunakan untuk menjalankan MEP, individu ini mungkin perlu memiliki spesialisasi dalam pengembangan kapasitas MEP kelembagaan.
- > Kemungkinan ada dua staf teknis MEP dan seorang teknisi manajemen dan sistem informasi. Namun, kegiatan-kegiatan MEP yang teknis mungkin dapat dilakukan oleh lembaga lokal,

61 Lihat USAID, 2013.

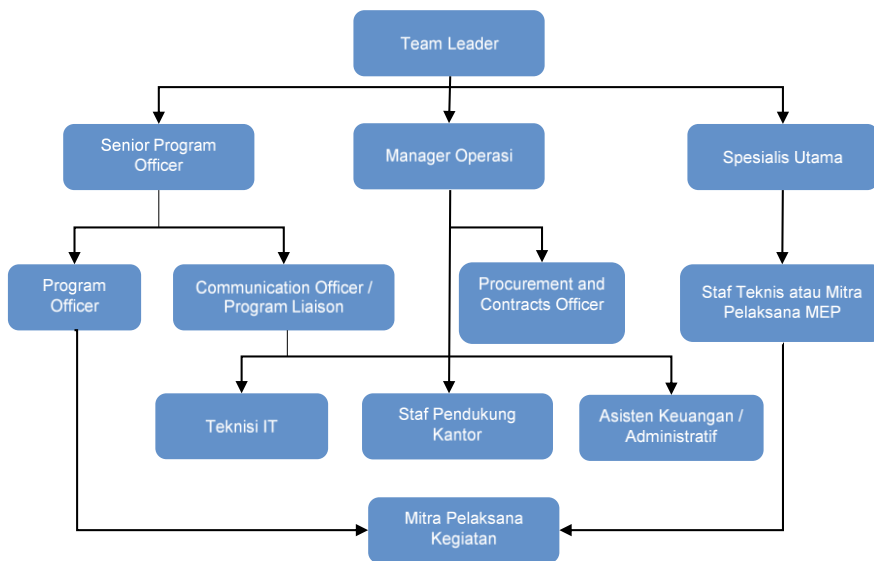
62 Meskipun dampak teknologi dan media sosial mengenai LSM dan aktivisme itu penting (lihat STATT, 2012 untuk pembahasan lebih lanjut dan diskusi yang dilakukan dalam perencanaan desain ini), hal ini tidak muncul sebagai prioritas NSSC berdasarkan hasil penelitian lapangan dan konsultasi yang dilakukan dalam persiapan desain ini. Mengingat betapa pentingnya penggunaan media tersebut untuk kegiatan aktivisme jaman modern serta manajemen kelembagaan, seorang spesialis dalam bidang ini akan membantu NSSC dan mitranya dalam mengarusutamakan penggunaan media ini dengan lebih bermakna dan efektif dalam kegiatan-kegiatan NSSC.

ketimbang staf yang dikontrak langsung oleh fasilitas; lihat di atas mengenai implementasi kegiatan.

- > Dua atau tiga orang *program officer* yang memiliki pengalaman pengkoordinasian acara (*event organizing*). Jika ada dana tambahan, mungkin dapat ditambah beberapa *program officer*. Serupa dengan struktur staf dari sejumlah program DFAT lainnya yang bekerja sama dengan LSM, anggota staf ini akan mendukung dan berkoordinasi dengan mitra pelaksana kegiatan, alih-alih mengimplementasikan kegiatan secara langsung.

Suatu diagram organisasi tim indikatif digambarkan pada Gambar 4. Deskripsi posisi indikatif dijelaskan dalam Lampiran 8.

Gambar 4 Diagram organisasi indikatif



Bagan di atas mencerminkan hasil pembelajaran penting yang didapatkan dari MAMPU tentang struktur tim. Suatu aspek yang penting untuk memastikan bahwa struktur tim dapat berjalan dengan efektif untuk mendukung lembaga mitra pelaksana kegiatan adalah *program officer* yang bertindak sebagai titik kontak utama bagi lembaga mitra. Hal ini berarti bahwa para *program officer* harus memiliki suatu portfolio yang jelas tentang mitra-mitranya, melakukan komunikasi secara berkala, mengetahui kemajuan mitra dan kegiatannya, dan juga mengetahui siapa saja anggota tim lainnya yang perlu diinformasikan. Patut dicatat bahwa tim MAMPU menyatakan bahwa salah satu tantangan terbesar adalah menjaga komunikasi internal yang jelas terkait lembaga mitra; oleh karena itu hal ini harus diperhatikan dengan baik oleh semua anggota tim di tiap tingkatan dan dimasukkan ke dalam sistem manajemen informasi tim. (Lihat bagian 5.2 di bawah). Peran *Program Officer* khususnya menuntut adanya kepribadian dan keahlian yang tepat dalam bekerja sama dengan LSM Indonesia, mengetahui latar belakang sektor LSM, kemampuan menghadapi berbagai macam kepribadian, keingintahuan yang mendorong untuk bertanya dan mempertanyakan asumsi, serta keinginan untuk berinteraksi dengan mitra lokal maupun mitra nasional.⁶³

63 Pembelajaran lainnya yang dapat dipertimbangkan dari tim MAMPU adalah pengintegrasian petugas MEP ke dalam tim-tim lainnya, ketimbang terpisah; bisa jadi hal ini efektif ataupun tidak bagi NSSC, tergantung pada pendekatan implementasi yang dipilih untuk MEP.

4.5 Peran DFAT

Hingga penyerahan dokumen desain ini, unit dan staff dari DFAT yang berperan untuk memimpin hubungan kerja sama NSSC masih dalam proses penentuan. DFAT masih harus menyetujui anggaran, rencana kerja, strategi-strategi terkait dan laporan-laporan rutin untuk memastikan bahwa NSSC telah memenuhi kebijakan internal, kontrak dengan mitra pelaksana dan perjanjian dengan badan mitra dari pemerintah Indonesia. Di samping itu, juga diharapkan bahwa unit dan staf terkait akan bekerja sama dengan lembaga mitra NSSC untuk memantau penentuan prioritas, penyeleksian strategi dan implementasi kegiatan. Keterlibatan staf DFAT meliputi pengamatan kegiatan program, mengikuti konferensi internasional dan nasional, lokakarya dan forum lainnya. Jika memungkinkan, staf DFAT juga akan berpartisipasi dalam peninjauan program dan proses MEP lainnya. Biaya keterlibatan staf dalam kegiatan-kegiatan ini telah dimasukkan ke dalam anggaran indikatif NSSC.

Berdasarkan kontrak dan desain NSSC, mitra pelaksana NSSC akan bekerja sama dengan program-program DFAT lainnya. Staf DFAT dapat memfasilitasi proses tersebut dengan menghubungkan dengan unit-unit dan program sektor DFAT lainnya. Mereka juga dapat mendorong program-program lainnya untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di NSSC, serta memastikan bahwa kerja NSSC dapat menjawab kebutuhan-kebutuhan program. Berdasarkan pengalaman dari program lainnya, peran DFAT dalam memfasilitasi koordinasi dengan berbagai programnya akan menjadi sangat penting bagi NSSC untuk mendukung program-program lainnya. Para officer DFAT juga dapat menyelenggarakan forum-forum pembelajaran dengan donor dan pemangku kepentingan lainnya untuk saling berbagi keberhasilan program serta memelihara kesadaran tentang pembelajaran baru, serta cara-cara bekerja dengan LSM yang efektif, maupun untuk mengidentifikasi daerah-daerah untuk koordinasi.

4.6 Rencana implementasi

Tim desain mengusulkan rencana kerja awal 18 bulan, yang mencakup dua fase: kegiatan-kegiatan dasar kunci dalam masa 'periode permulaan' selama tujuh bulan, yang diikuti oleh tahapan kegiatan-kegiatan terpusat untuk mencapai hasil-hasil fasilitas dalam waktu 11 bulan berikutnya, sambil menjalankan kegiatan-kegiatan dasar. Perkiraan pencapaian selama dua periode tersebut dijabarkan di bawah. Implementasi kegiatan akan dimulai pada bulan ke-3, meskipun hanya kegiatan-kegiatan 'jalur cepat'. Waktu implementasi resmi untuk sebagian besar kegiatan akan dimulai pada bulan ke-7 yang ditandai dengan pematangan kelompok kerja. Namun, kerja untuk konsolidasi hubungan-hubungan dan membentuk kelompok kerja akan dimulai pada bulan ke-3. Langkah-langkah dasar tersebut perlu dicapai terlebih dahulu sebelum dapat memulai implementasi kegiatan. Terbukti dari sejumlah investasi DFAT, seperti MAMPU, KSI dan KOMPAK, bahwa penting untuk melaksanakan suatu periode permulaan yang intensif guna memantapkan tim, menetapkan struktur manajemen dan koordinasi yang tepat, serta membentuk hubungan kerja yang efektif dengan program-program lainnya.

Periode Permulaan (Bulan 1–7)	
Implementasi dimulai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim kepemimpinan mulai bekerja ▪ Kantor dan sistem manajemen inti dibentuk
Pada akhir bulan ke-dua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengkonsolidasikan dan menyerahkan kepada DFAT rencana kerja untuk implementasi 18 bulan pertama, termasuk rencana pengelolaan risiko terkini
Pada akhir bulan ke-tiga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengkonfirmasi prioritas investasi awal, susunan implementasi MEP yang akan digunakan, dan panduan untuk pemilihan kegiatan bersama dengan panel penasihat LSM yang dibawa dari proses desain. ▪ Tim direkrut dan diberi orientasi ▪ Strategi gender, strategi inklusi, dan panduan investasi selesai disusun ▪ Memulai pengembangan rencana MEP ▪ Membentuk daerah kerja untuk mendukung program DFAT yang lain dan mengembangkan <i>database</i> LSM (kegiatan-kegiatan 'jalur cepat' yang dapat dijalankan dengan lebih cepat daripada kerangka waktu perubahan di atas) ▪ Memulai membentuk hubungan dengan para kolaborator terkait kegiatan-kegiatan utama,

	berdasarkan hasil-hasil utama
Pada akhir bulan ke-empat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendiskusikan strategi gender, strategi inklusi, dan panduan investasi dengan panel penasihat LSM yang dibawa masuk dari proses desain ▪ Mulai merekrut spesialis yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian hasil-hasil utama ▪ Membentuk mekanisme pengaduan ▪ Melanjutkan berjejaring dan membangun hubungan dengan kolaborator potensial ▪ Melanjutkan kerja untuk program-program DFAT ▪ Melanjutkan kerja dengan <i>database</i>
Pada akhir bulan ke-lima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membentuk Panel Penasihat LSM ▪ Melanjutkan berjejaring dan membangun hubungan dengan kolaborator potensial ▪ Melanjutkan kerja untuk program-program DFAT ▪ Melanjutkan kerja dengan <i>database</i>
Pada akhir bulan ke-enam	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 'Spesialis hasil utama' dan tim MEP atau lembaga pelaksana selesai direkrut dan diberi orientasi ▪ Tim dan Panel Penasihat LSM mengkonfirmasi logika dan arah fasilitas, serta menyesuaikan rencana kerja 18 bulan ▪ Rencana MEP yang telah dilokakaryakan dengan Panel Penasihat LSM diserahkan untuk ditinjau oleh DFAT ▪ Mulai melakukan <i>baseline</i> MEP ▪ Melanjutkan berjejaring dan membangun hubungan dengan kolaborator potensial ▪ Melanjutkan kerja untuk program-program DFAT ▪ Melanjutkan kerja dengan <i>database</i>
Pada akhir bulan ke-tujuh	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyerahkan rencana kerja, strategi gender, strategi inklusi, dan strategi komunikasi yang telah diperbaiki kepada DFAT ▪ Mulai membentuk kelompok kerja dengan kolaborator potensial ▪ Melanjutkan kerja untuk program-program DFAT ▪ Melanjutkan kerja dengan <i>database</i>
Bulan 8–18	
Pencapaian pada 18 bulan pertama adalah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merevisi rencana MEP yang disetujui oleh DFAT (bulan ke-8) ▪ Kelompok kerja kegiatan hasil-hasil utama dan cara kerja selesai disusun dan mulai bekerja (bulan ke-11) ▪ Rencana MEP selesai disusun, termasuk studi <i>baseline</i> makro, serta laporan kemajuan pertama diserahkan kepada MTC dan DFAT (bulan ke-12) ▪ Melakukan refleksi dan pengkajian untuk mengembangkan rencana kerja berikutnya (bulan ke-14) ▪ Proses pengadaan dan kriteria penyeleksian untuk lembaga pelaksana kegiatan hasil utama selesai disusun (bulan ke-17). Pengadaan difinalisasi pada bulan ke-23. Kegiatan-kegiatan inti lainnya berlanjut sesuai dengan prioritas indikatif yang diuraikan pada bagian 3.5 di atas. ▪ Penyerahan dan penyetujuan rencana kerja berikutnya (bulan ke-18)

Selain yang dijelaskan di atas, tiap kelompok kerja dan lembaga pelaksana kegiatan harus memiliki rencana kerja yang jelas untuk kegiatan di bawah tiap hasil utama fasilitas. Rencana kerja ini akan dikembangkan pada saat kelompok kerja dan lembaga mitra mulai bekerja di NSSC. Rencana kerja tersebut harus mencerminkan kegiatan pembangunan kapasitas yang sesuai serta kerja-kerja lainnya yang dirasa perlu untuk memastikan keberlanjutan suatu kegiatan atau fungsi tertentu setelah masa berjalannya NSSC.

5 Kegiatan dan Strategi Dasar

Bagian ini menjelaskan kegiatan-kegiatan dan strategi dasar yang harus ditentukan sebelum NSSC dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan utama untuk mencapai hasil-hasil fasilitas. Termasuk di dalamnya adalah kerangka kerja MEP untuk NSSC, serta pendekatan untuk mengelola risiko.

Keduanya merupakan kegiatan dasar yang penting yang harus dijalankan oleh tim kepemimpinan inti NSSC bersama dengan Komite Teknis, Panel Penasihat LSM, dan DFAT. Bagian ini juga menguraikan pendekatan-pendekatan untuk mengarusutamakan keberlanjutan, gender dan inklusivitas serta bagaimana NSSC akan merespons isu-isu perlindungan.

5.1 Kerangka kerja monitoring, evaluasi, dan pembelajaran (MEP)

Tingkat keberhasilan NSSC sangat bergantung pada kemampuannya mendorong pembelajaran di antara pemangku kepentingan yang beragam serta memfasilitasi timbulnya kontribusi yang efektif untuk menciptakan sektor LSM yang lebih baik. Oleh karena itu, tujuan kerangka kerja MEP adalah untuk:

- > memfasilitasi pengelolaan NSSC yang efektif dengan memberikan informasi mengenai proses implementasi dan mendorong budaya pembelajaran yang terus menerus;
- > memberikan akuntabilitas bagi para pemangku kepentingan dengan menunjukkan pencapaian hasil utama; dan
- > memberikan dasar bagi pembelajaran yang lebih luas oleh para pemangku kepentingan.

Kerangka kerja MEP ini terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan, dan secara kolektif membentuk konsep-konsep intinya, mulai dari teori bagaimana program ini akan berjalan, yang diikuti dengan pengujian dan penilaian tingkat keberhasilannya. Komponen-komponen tersebut terdiri dari:

- > logika program fasilitas yang menjelaskan ketiga Tujuan Sektor LSM—dimana semua kegiatan fasilitas diharapkan dapat membantu pencapaiannya—serta Hasil Akhir Fasilitas (lihat bagian 1.1);
- > serangkaian pertanyaan monitoring dan evaluasi yang mewakili hal-hal yang ingin diketahui oleh kelompok pemerhati utama tentang kinerja NSSC, yang nantinya juga memandu upaya pengumpulan data; dan
- > kerangka kerja hasil-hasil sementara yang dikembangkan secara bertahap setelah kegiatan disetujui untuk menyajikan 'cuplikan' kinerja dan kontribusinya bagi hasil utama dari semua masukan NSSC secara berkala.

Komponen-komponen di atas menjadi panduan bagi mitra implementasi dan staf fasilitas dalam pengumpulan data dan pelaporan, yang kemudian menjadi masukan bagi badan-badan pengelola dan tata pemerintah dalam pengambilan keputusan, serta akan menghasilkan produk-produk pengetahuan bagi pihak pemerhati sekunder jika diperlukan. Rincian metode pengumpulan data dan pelaporan dijabarkan di bawah ini dan lebih mendetil di Lampiran 10.

Pihak pemerhati utama yang akan menggunakan data yang dihasilkan oleh sistem MEP ini adalah mereka yang secara aktif menggunakan dan merefleksikan informasi ini dalam pengelolaan dan peningkatan implementasi NSSC. Termasuk dalam kelompok ini adalah tim inti, lembaga mitra; pihak-pihak pengawas dalam DFAT maupun dalam program-program lainnya terkait dengan strategi utama; dan badan-badan tata kelola NSSC. Diperkirakan bahwa pihak pemerhati sekunder juga berminat pada informasi yang dihasilkan, namun tidak begitu terlibat dalam penggunaan bukti-bukti untuk pengambilan keputusan sehari-hari. Termasuk dalam kelompok ini adalah LSM-LSM lainnya di Indonesia, mitra pemerintah, DFAT dan berbagai LSM dari negara-negara lain.

5.1.1 Pendekatan dalam MEP

Berhubung hasil-hasil utama NSSC dan pendekatan berbasis fasilitas dalam desain dan implementasi program ini sangat fleksibel, kerangka kerja MEP lebih berfokus pada *proses* perubahan yang dilakukan dalam sektor LSM dan bagaimana hal tersebut dapat ditingkatkan lebih jauh. Evaluasi berfokus pada utilitas (*utilisation-focused evaluation*) merupakan pilihan yang tepat dibandingkan pendekatan-pendekatan MEP lainnya. Ada dua elemen penting yang digunakan dalam merencanakan dan melakukan MEP berfokus pada utilitas. Pertama, pengguna utama hasil evaluasi harus diidentifikasi dengan jelas dan dilibatkan ketika evaluasi dimulai untuk mengetahui kebutuhan dan penggunaan informasi pengguna. Kedua, maksud penggunaan data dan temuan dari sistem MEP

tersebut harus memandu keputusan-keputusan terkait proses evaluasi.⁶⁴ Oleh karena itu, salah satu tugas pertama Penasihat MEP / Penyedia Layanan dari LSM⁶⁵ adalah untuk mendiskusikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dengan badan-badan terkait serta mengkonfirmasi atau memperhalus Pertanyaan-pertanyaan Evaluasi Kunci (PEK) yang diuraikan di bawah ini, serta memfinalisasi Kerangka Hasil sementara.

Para pemangku kepentingan juga berminat untuk melihat hasil-hasil dari sektor LSM yang lebih baik, serta evaluasi mendetil mengenai *dampak* perubahan-perubahan tersebut terhadap hasil pembangunan yang baik pula. Suatu Analisis Kontribusi (*Contribution Analysis*) akan digunakan untuk hal tersebut. Pendekatan ini merupakan kombinasi dari sumber-sumber monitoring dan beberapa studi evaluasi lainnya yang digunakan untuk mengembangkan suatu 'cerita' menyeluruh mengenai kinerja program, yang kemudian dapat menggambarkan faktor atribusi (yakni hal-hal yang berkaitan erat dengan kegiatan-kegiatan NSSC) untuk mengetahui apa saja kontribusi rangkaian kegiatan NSSC untuk mencapai Tujuan Sektor LSM.⁶⁶ Kunci dari pendekatan ini adalah bahwa yang digunakan adalah data untuk mengurangi keraguan mengenai kontribusi yang dibuat, ketimbang berusaha membuktikannya lewat pendekatan evaluasi eksperimental empirik. (Lihat Lampiran 10 untuk detil lebih lanjut.)

5.1.2 Pertanyaan-pertanyaan evaluasi kunci

Pertanyaan-pertanyaan MEP kunci berikut ini dijabarkan untuk:

- > memastikan bahwa para pemangku kepentingan berfokus pada informasi yang penting;
- > memastikan bahwa data-data yang diperlukan (baik data kualitatif maupun kuantitatif, lewat monitoring dan evaluasi) dikumpulkan dan dirangkum untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan MEP;
- > memberikan struktur dalam pelaporan rutin; dan
- > membentuk dasar tinjauan independen dan evaluasi akhir.

Sebagaimana disebutkan di atas, pertanyaan-pertanyaan kunci ini akan dikonfirmasi dan diperbaiki oleh badan-badan terkait saat NSSC memulai implementasi.

Untuk tiap kegiatan utama yang diimplementasi oleh NSSC, akan dibuat suatu model logika mikro terpisah yang dapat melacak kaitan kegiatan tersebut dengan hasil fasilitas dan Tujuan Sektor LSM. Suatu rencana monitoring, evaluasi dan pembelajaran kecil juga akan dikembangkan sebagai bagian dari kontrak dengan LSM mitra (atau, jika NSSC melakukan implementasi langsung, dilakukan oleh anggota tim / konsultan terkait).

Masing-masing rencana MEP mikro sebaiknya menjelaskan bagaimana data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan monitoring di bawah ini.

Pertanyaan monitoring umum untuk tiap hasil utama yang terkandung dalam Tujuan Sektor LSM (PEK 1-3 di bawah)

- Apa saja hal yang dilakukan, dan seberapa jauh mengikuti atau melenceng dengan rencana?
- Siapa saja yang terjangkau oleh program ini, apakah sudah cukup, dan apakah penerima manfaat / pelaku / organisasi sudah tepat?
- Apakah proses pencapaian hasil utama sudah benar:
 - apakah hasil yang diharapkan pada fase terkait sudah tercapai?
 - apa saja hasil tak terduga?
- Apa peninggalan kegiatan tersebut dan kemungkinan keberlanjutannya?
- Bagaimana prinsip-prinsip fasilitas ditegakkan selama fase desain dan implementasi kegiatan?

⁶⁴ Patton, 1997.

⁶⁵ Sejalan dengan prinsip kerja sama NSSC, disarankan agar ada satu lembaga mitra yang dikontrak, dan jika perlu, diperkuat, untuk melakukan tugas monitoring. Hal ini akan memastikan bahwa ada monitoring terus menerus terhadap keadaan sektor LSM setelah masa dukungan DFAT berakhir, dan juga membuka peluang adanya lembaga pendukung yang mampu memberikan layanan MEP kepada LSM lainnya.

⁶⁶ Mayne, 2012.

Semua data monitoring yang dikumpulkan akan dipilah menurut gender dan variabel-variabel lainnya terkait isu inklusi; variabel-variabel tersebut akan diidentifikasi berdasarkan strategi gender dan inklusi yang dikembangkan oleh NSSC. Jika dibutuhkan, data ini juga akan dipilah menurut jenis lembaga dan letak geografis (tingkat lokal, kabupaten, provinsi, nasional). Data tersebut adalah kunci untuk mengumpulkan sebagian besar informasi yang dibutuhkan untuk menjawab PEK di bawah ini. Sangat penting agar hasil monitoring dapat dipilah dengan mudah, jika perlu, untuk melakukan membuat laporan. Pelaporan ini menggunakan kerangka hasil dimana data dapat dirangkai untuk menggambarkan bukti empirik yang diperlukan untuk membuat Analisis Kontribusi dan menjawab PEK (di bawah).

Seperti dijelaskan di atas, rangkaian pertanyaan evaluasi dirancang untuk menjawab hal-hal yang ingin diketahui oleh kelompok pemerhati utama mengenai kinerja NSSC. Pertanyaan-pertanyaan inilah yang akan memandu pengumpulan data. Daftar PEK indikatif diuraikan di bawah ini.

Pertanyaan-pertanyaan Evaluasi Kunci (PEK)

- Seberapa jauh dan bagaimana NSSC mendorong terciptanya kerja sama yang merata dan konstruktif antara LSM dan pihak pemerintah dan / atau swasta?
- Seberapa jauh dan bagaimana NSSC mendorong terciptanya sektor LSM yang memiliki tata kelola, kemandirian dan akuntabilitas yang baik?
- Seberapa jauh dan bagaimana NSSC mendorong terciptanya sumber pendanaan yang lebih beragam untuk mendukung sektor LSM yang berkelanjutan?
- Apakah struktur, sistem, dan pendekatan yang digunakan oleh NSSC efektif untuk mencapai hasil-hasil fasilitas?
- Seberapa jauh NSSC menegakkan prinsip-prinsip kerja sama dan kriteria investasinya?
- Apakah NSSC sudah melakukan hal-hal yang 'benar': Apakah keseimbangan antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan sudah tepat dalam rangka mencapai hasil-hasil utama berdasarkan ketersediaan sumber daya? Seberapa jauh prioritas NSSC relevan dengan konteks dan kebutuhan yang ada?

Ketiga PEK pertama berhubungan dengan ketiga **Tujuan Sektor LSM** (mohon merujuk pada Model Logika Fasilitas pada bagian 3.1 di atas), sementara PEK 4-6 merujuk pada isu-isu penting, yakni: rencana implementasi program; prinsip-prinsip kerja sama; dan relevansi. Isu relevansi ini penting untuk ditinjau secara berkala karena berhubungan dengan *prioritas-prioritas* NSSC yang sedang berlangsung, ketimbang hanya berhubungan dengan kegiatan-kegiatannya. Seiring dengan perubahan konteks sosio-politis selama masa kerja NSSC, ada kemungkinan untuk meninjau ulang prioritas-prioritas awal beserta kegiatan-kegiatan terkait. Rangkaian PEK ini akan dikembangkan lebih jauh ke dalam beberapa sub-pertanyaan untuk memandu pengumpulan data. Lampiran 10 mengandung daftar sub-pertanyaan untuk hasil utama tahun pertama beserta rencana metode pengumpulan data.

Data dasar (*baseline*) untuk evaluasi akan ditentukan di dua tingkatan: pertama, di tingkat sektor LSM guna mengukur perubahan keseluruhan yang terjadi di sektor. Meskipun diketahui bahwa akan sulit membuktikan atribusi (hubungan sebab akibat) kegiatan NSSC di tingkat nasional, pendekatan analisa kontribusi yang disebutkan di atas dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan-hubungan tersebut. Selain itu, *baseline* mikro akan dibuat untuk tiap kegiatan utama guna menilai kontribusi kegiatan tersebut terhadap Tujuan Sektor LSM. Lampiran 10 merinci cara membuat *baseline* dan metode pengumpulan data.

Selain mengumpulkan data untuk monitoring dan evaluasi, NSSC sebaiknya juga melakukan tinjauan konteks sektor LSM secara berkala. Pendekatan untuk melakukan hal ini diuraikan secara mendetil di Lampiran 10.

5.1.3 Kerangka Kerja Hasil

Suatu kerangka hasil (*results framework*) menguraikan proses pencapaian hasil utama (*outcomes*) – mulai dari perencanaan sampai waktu pencapaian hasil jangka pendek, menengah dan panjang, termasuk *jenis-jenis* hasil yang diharapkan (membangun hubungan, komitmen aksi, hasil riil, dst). Suatu Diagram Hasil akan dibuat menurut kerangka waktu perubahan sebagaimana dijelaskan di bagian 3.4 di atas guna menentukan gambaran keberhasilan untuk tiap sub-pertanyaan PEK, serta

menentukan indikator masing-masing pencapaian, termasuk jenis bukti yang harus dikumpulkan dan metode pengumpulannya. Diagram Hasil indikatif bagi keempat hasil utama terdapat di Lampiran 10 untuk keempat hasil utama yang memaparkan bagaimana keberhasilan akan diartikulasikan dan diukur.

Namun, untuk memperkuat pentingnya 'kepemilikan' LSM akan hasil-hasil utama NSSC, beberapa hasil spesifik dan harapan kinerja dalam Diagram Hasil akan dikembangkan secara kolaboratif antara tim kepemimpinan inti NSSC, Komite Teknis dan Panel Penasihat LSM, serta berkonsultasi dengan DFAT selama proses perencanaan. Penting juga bagi tim MEP untuk memfasilitasi finalisasi ukuran-ukuran kinerja untuk 12 bulan pertama di akhir bulan ke-enam berdasarkan Diagram Hasil indikatif.

5.1.4 Pelaporan, pembelajaran dan perencanaan

Data monitoring dari tiap kegiatan dilaporkan dalam laporan tengah tahun. Data ini mendukung kebutuhan pelaporan DFAT dalam berbagai isu mengenai efisiensi, efektivitas, kesetaraan gender dan keberlanjutan.

Laporan ulasan tahunan beserta 'penilaian' tentang pencapaian menuju hasil utama, serta kontribusi menuju pencapaian tujuan NSSC didukung dengan diagram-diagram hasil. Data dari diagram hasil membantu penciptaan narasi yang menggambarkan 'cerita' kinerja NSSC, atau seberapa jauh kemajuan yang telah dicapai dibandingkan tiap pertanyaan. Laporan tahunan ini disusun berdasarkan rangkaian lokakarya reflektif, dimana para pemangku kepentingan kunci akan duduk bersama untuk membuat penilaian evaluatif dan mendokumentasikan pembelajaran dalam suatu lingkungan pembelajaran bersama. Dalam pertemuan-pertemuan tersebut, para peserta dapat mengubah arah implementasi / strategi berdasarkan pembelajaran yang dipetik guna mendorong tercapainya hasil. Laporan-laporan ulasan tersebut akan digunakan untuk mendukung Perencanaan Tahunan NSSC. Rencana Tahunan ini mengandung informasi tentang:

- > data monitoring terkini;
- > tantangan utama dan perubahan risiko;
- > perubahan konteks internal dan eksternal (politik, sosial, ekonomi, pihak donor);
- > analisis mengenai sistem MEP dan perubahan yang perlu dilakukan;
- > kemajuan dibandingkan rencana kerja NSSC dan hambatan yang timbul; dan
- > deskripsi mendetil rencana kegiatan untuk 12 bulan ke depan.

Perencanaan waktu Rencana Tahunan sebaiknya mempertimbangkan waktu siklus informasi DFAT supaya dapat memperoleh informasi implementasi yang berkualitas.⁶⁷

Hasil-hasil kunci dari sistem MEP juga akan disampaikan kepada Penasihat Komunikasi untuk 'dikemas' dan dikomunikasikan lewat situs NSSC secara rutin. Panel Penasihat LSM juga akan didorong untuk membagikan hasil-hasil evaluasi dan pesan-pesan kunci di antara jejaring LSM.

5.2 Pengelolaan Pengetahuan

Terkait dengan kegiatan-kegiatan MEP maupun kewajiban untuk berkoordinasi dalam hal komunikasi antara NSSC dan para mitranya adalah pentingnya suatu pendekatan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) oleh NSSC. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam mendesain suatu sistem pengelolaan pengetahuan adalah:

- > Pengalaman dari MAMPU menunjukkan bahwa menggunakan *drive* bersama dimana Laporan Sepulang Perjalanan (*Back to the Office Reports*)/ buku catatan percakapan (*call log*) ataupun interaksi penting dengan mitra dapat direkam dan diakses oleh siapapun yang mungkin harus menghubungi lembaga mitra.

⁶⁷ Hingga penyerahan desain, siklus ini antara bulan Desember–Februari.

- > Fungsi utama suatu sistem pengelolaan pengetahuan adalah untuk menjangkau dan saling berbagi pengetahuan dengan sektor LSM. Pengalaman dari *NGO Sector Review* dan desain NSSC menunjukkan bahwa penggunaan alat manajemen kontak dapat membantu dalam menjangkau jejaring dan sub-jejaringan LSM. Penggunaan media sosial sebisa mungkin juga sangat penting.
- > Data penelitian yang signifikan akan diserahkan kepada DFAT oleh tim penelitian dan desain pada bulan September 2015 dan perlu terus dirawat dan diakses lewat sistem pengelolaan pengetahuan NSSC.
- > Suatu perpustakaan yang diurus dengan baik dan aktif yang mengandung sumber-sumber dan riset yang dapat diakses oleh publik sangatlah penting, mengingat banyaknya topik yang akan ditanggapi serta penekanan pada pengumpulan dan pembagian praktik-praktik baik serta praktik belajar dari sesama lembaga (*peer learning*). Mengingat bahwa ada kemungkinan harus berinteraksi dengan LSM yang terpencil yang mungkin tidak memiliki akses terhadap internet yang baik, perlu ditunjuk satu orang yang bertindak sebagai pustakawan referensi yang dapat membantu pencarian-pencarian referensi terkait LSM.
- > Penyimpanan dokumen dan data DFAT sangat penting mengingat banyaknya pembelajaran dan dokumen yang telah dikumpulkan selama proses desain dan pentingnya data tersebut bagi kerja NSSC dalam mendukung program DFAT lainnya yang berhubungan dengan LSM. Data dan dokumen yang berhubungan dengan kerahasiaan tingkat tinggi mungkin perlu disimpan secara terpisah.

5.3 Pengelolaan risiko

Proses konsultasi dan desain mengidentifikasi sejumlah risiko implementasi konteks yang luas maupun spesifik yang dapat berdampak negatif terhadap keberhasilan dan keberlanjutan NSSC dan hasil-hasilnya. Semua risiko yang diidentifikasi dalam proses desain beserta strategi mitigasinya dirinci dalam Lampiran 11. Beberapa isu yang dicatat dalam daftar risiko termasuk risiko politik bagi DFAT dalam bekerja sama dengan LSM, risiko kebergantungan pada koordinasi antara program-program DFAT, risiko menggunakan sistem kepercayaan dalam bermitra dengan LSM, dan risiko konflik kepentingan karena keterlibatan pemangku kepentingan dalam menentukan arah strategis NSSC maupun keterlibatan dalam implementasi. Risiko-risiko penting ini dicatat dalam berbagai tahapan desain dan peninjauan. Langkah-langkah untuk memitigasi terjadinya risiko-risiko tersebut sebisa mungkin telah dimasukkan ke dalam desain dan matriks risiko.

Risiko kontekstual juga telah dipertimbangkan secara menyeluruh dalam desain NSSC. NSSC memang telah dirancang agar dapat fleksibel dan responsif. NSSC juga akan menyesuaikan pendekatan yang digunakan dan terus mengadopsi pembelajaran yang dipetik lewat pendekatan MEP yang dijelaskan dalam bagian 5.1.1 di atas. Dengan begitu, terdapat cara untuk mengubah fokus atau penekanan untuk memaksimalkan hasil-hasil fasilitas jika terjadi perubahan dalam faktor-faktor eksternal.

Risiko yang oleh tim desain dianggap paling kritis adalah terkait implementasi. Mengingat bahwa NSSC merupakan suatu fasilitas pendukung sektor LSM, tujuannya tidak akan tercapai bila tidak ada kepastian *buy in* dari LSM. Oleh karena itu, ada empat risiko terpenting yang dapat berdampak terhadap reputasi NSSC di kalangan LSM jika NSSC:

1. dipaksa untuk mempercepat penjalinan hubungan dasar yang kokoh yang dikarenakan oleh harapan pemangku kepentingan yang tidak realistis terkait laju perubahan dalam sektor LSM;
2. kehilangan momentum yang diperoleh saat proses desain karena penyerahan (*hand over*) yang tidak dilaksanakan dengan baik;
3. tidak dapat mengelola hubungan antara mitra pelaksana potensial; atau
4. tidak dapat mengidentifikasi sumber pendanaan alternatif yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu sektor LSM yang betul-betul mandiri.

Meskipun tidak satupun dari keempat risiko di atas dinilai risiko tingkat tinggi, setiap risiko harus dipantau dan dikelola dengan hati-hati. Untuk memastikan adanya manajemen risiko yang efektif, pemantauan status risiko dan pengidentifikasian risiko yang sedang berkembang harus menjadi agenda tetap dalam tiap pertemuan Komite Teknis. Risiko-risiko tersebut perlu diperbarui secara berkala dalam matriks risiko dan dibahas dengan DFAT. Segala keputusan pada saat implementasi harus memperhitungkan risiko yang ada. Kegiatan-kegiatan refleksi terpusat juga akan membahas risiko-risiko mengenai topik tertentu untuk mengakomodir masukan dari berbagai pemangku kepentingan. Tim kepemimpinan inti NSSC akan mengumpulkan hasil dari pertemuan dan diskusi tersebut dalam rangka memperbarui Matriks Pengelolaan Risiko secara berkala. Strategi komunikasi yang berfokus untuk menentukan harapan-harapan yang realistis di kalangan pemangku kepentingan juga penting dilakukan; suatu strategi komunikasi yang komprehensif akan disusun pada tahapan awal implementasi NSSC dan dijabarkan dalam rencana kerja tahun pertama.

Risiko terakhir yang perlu dikelola dengan baik sebelum implementasi NSSC adalah kemungkinan *buy in* dari pemerintah Indonesia. Suatu mitra yang efektif maupun hubungan kerja yang efektif dengan berbagai badan pemerintah pusat sangat penting bagi keberhasilan NSSC. Namun tim desain diminta untuk hanya menjalin hubungan awal yang informal dengan pemerintah Indonesia mengenai konsep NSSC, dan juga diminta untuk tidak mengembangkan perjanjian awal dengan mitra pemerintah potensial. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor, termasuk posisi tim desain sebagai kontraktor luar, ketidakpastian politik di Indonesia pada saat desain sedang dipersiapkan (khususnya seputar pemilihan Presiden tahun 2014 dan dampaknya), ketidakpastian pendanaan untuk NSSC oleh karena pemotongan anggaran Australian Aid, maupun bahwa selama proses desain, ada kemungkinan NSSC akan diimplementasikan sebagai bagian dari program DFAT lainnya, yaitu Kolaborasi Masyarakat untuk Pelayanan dan Kesejahteraan (KOMPAK), ketimbang sebagai fasilitas terpisah.

Meskipun pemerintah pusat tidak terlalu terlibat dalam proses desain, pertemuan-pertemuan awal dengan sejumlah individu dari pemerintah, termasuk dalam konsultasi saat melakukan *NGO Sector Review* yang mendasari desain, mengindikasikan adanya minat dan dukungan yang tinggi untuk pembentukan fasilitas seperti NSSC. Oleh karena itu, risiko ini disebutkan di sini sebagai peringatan bagi lembaga pelaksana agar bekerja sama dengan pemangku kepentingan pemerintah yang tepat serta menyepakati badan mitra pemerintah sedini mungkin setelah mendapatkan komitmen dari DFAT untuk implementasi NSSC.

5.4 Keberlanjutan

Keberlanjutan merupakan bagian terpenting dari NSSC, mengingat bahwa tujuan utama NSSC adalah untuk membangun keberlanjutan sektor LSM. Oleh karena itu, segala kegiatan, struktur tata kelola dan proses yang dilakukan akan berupaya untuk mengoptimalkan kemungkinan bahwa kegiatan-kegiatan inti akan tertanam dalam sektor LSM dan diadopsi oleh LSM sehingga dapat terus menguatkan sektor LSM setelah berakhirnya dana DFAT. Berdasarkan pada kriteria investasi, seluruh kegiatan akan dipilih berdasarkan potensinya untuk menciptakan peninggalan (legasi) DFAT yang berkesinambungan. Oleh karena itu, tiap kegiatan yang dilakukan oleh NSSC akan dinilai berdasarkan apakah perlu dilanjutkan setelah dana NSSC, beserta pendekatan yang digunakan yang dapat menjawab dan secara tegas mencapai peninggalan tersebut. (Lihat bagian 3.8 di atas untuk detail lebih lanjut mengenai aturan pelaksanaan kegiatan.) Namun, perlu dicatat bahwa dalam konteks LSM Indonesia, model 'badan puncak' (*peak body*) kemungkinan besar tidak akan berhasil oleh karena alasan-alasan yang dikemukakan pada bagian 3.5 di atas terkait kegiatan-kegiatan yang meningkatkan akuntabilitas sektor LSM. Oleh karena itu, model ini sebaiknya tidak digunakan sebagai strategi keberlanjutan NSSC.

5.5 Kesetaraan gender dan inklusivitas

Perhatian terhadap kesetaraan gender dan inklusi sosial merupakan bagian dari kriteria investasi untuk kegiatan-kegiatan NSSC. NSSC akan mengembangkan strategi gender dan inklusi yang komprehensif pada masa permulaan, yang disertai dengan panduan dari Panel Penasihat LSM dan keterlibatan seorang spesialis gender dan inklusi. Strategi ini menarik sumber dari kerja-kerja dan

strategi yang dikembangkan untuk gender dan inklusi sosial pada program-program DFAT lainnya. Bidang-bidang yang pada saat proses desain dianggap membutuhkan perhatian khusus untuk strategi gender dan inklusi sosial dijabarkan dalam Tabel 7 di bawah ini, beserta ide-ide awal untuk mendorong kesetaraan gender and inklusivitas dalam semua aspek NSSC dan dalam sektor LSM itu sendiri.

Tabel 7 Strategi gender dan inklusi sosial

Isu	Metode
Perekrutan staf dan manajemen NSSC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semua Kerangka Acuan memiliki acuan untuk gender dan inklusivitas ▪ Kantor yang dapat diakses oleh penyandang disabilitas ▪ Kebijakan non-diskriminasi
Strategi dan pendekatan implementasi yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kriteria investasi ▪ Memilih mitra LSM dan peserta ▪ Memilih prioritas dan kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendekatan yang positif gender dan inklusi dalam pemilihan kegiatan dan panduan ▪ Membahas dengan panel → pertimbangkan kegiatan yang berdasarkan pada dampak terhadap gender ▪ Pilihan LSM dan pilihan kegiatan mencerminkan perhatian terhadap gender dan perhatian terhadap kelompok-kelompok yang termarginalisasi (yang membutuhkan perhatian yang bermakna, tidak hanya sekedar jumlah)
Panel Penasihat LSM dan Komite Teknis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panel menyepakati protokol di seputar jenis lembaga yang terwakili (siapa saja konstituen yang terlibat, bidang apa yang digeluti) ▪ Keseimbangan gender dalam anggota panel ▪ Anggota panel yang memiliki fokus pada inklusi sosial
Monitoring, evaluasi, perencanaan dan pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data yang terpilah menurut jenis kelamin dan analisis gender → perlu ada sasaran yang dapat diukur terkait gender dan inklusi sosial ▪ Memperhatikan gender dan inklusi dalam laporan-laporan 'status sektor' ▪ Pelaporan dapat diakses oleh semua (contohnya tersedia dalam bentuk cetak yang dapat dikirim lewat pos ke daerah-daerah yang sulit mendapatkan akses internet; tersedia dalam bentuk yang dapat digunakan oleh teknologi suara/lisan)

Rencana gender dan inklusi perlu memasukkan sasaran-sasaran yang dapat diukur dan dikaitkan dengan kerangka MEP. Para penasihat terkait MEP, gender dan inklusi beserta Panel Penasihat LSM harus mempertimbangkan sasaran dan indikator yang tepat mengingat bahwa kegiatan fasilitas tidak terfokus pada penyaluran layanan kepada individu, melainkan pada penguatan sistem dan sektor LSM.

5.6 Perlindungan

Pembangunan yang Inklusif terhadap (Penyandang) Disabilitas: NSSC didirikan sesuai dengan prinsip-prinsip Pembangunan bagi Semua (*Development for All*): Menuju Program Bantuan Australia yang Inklusif terhadap (penyandang) Disabilitas 2009-2014, dan akan dipandu oleh prinsip-prinsip yang terkandung dalam dokumen ini, khususnya terkait mendorong partisipasi aktif kelompok dengan disabilitas, mengakui interaksi antara gender dan disabilitas, serta menguatkan hubungan antar individu dan kemitraan yang melibatkan kelompok penyandang disabilitas.

Anti-Korupsi: Risiko terjadinya korupsi dalam NSSC dapat dikurangi dengan mengarahkan dana ke pada mitra pelaksana yang dipilih dengan baik, termasuk menggunakan proses tender yang ketat dalam bagian pengadaan.

Di samping itu, manajemen NSSC oleh DFAT juga memastikan adanya pemantauan kegiatan dan pengeluaran yang ketat.

Lingkungan: Sebagai badan Persemakmuran, seluruh kegiatan DFAT harus tunduk pada Undang-undang Perlindungan Lingkungan dan Pelestarian Keanekaragaman Hayati tahun 1999 (*Environment Protection and Biodiversity Conservation Act 1999*). Pengkajian dampak lingkungan secara komprehensif tidak perlu dilakukan karena program ini tidak akan melibatkan lokasi, sektor atau intervensi yang sensitif terhadap lingkungan hidup.

Perlindungan anak: Kebijakan Perlindungan Anak (Child Protection Policy) menyatakan bahwa DFAT tidak dapat mentolelir kekerasan terhadap anak. Jika ada kegiatan di masa mendatang yang

melibatkan anak-anak, DFAT dan semua kontraktor atau mitra akan memastikan bahwa semua staf yang terlibat akan memiliki langkah-langkah pengelolaan risiko sesuai dengan Kebijakan Perlindungan Anak.

01

USULAN DUKUNGAN UNTUK
PROGRAM-PROGRAM DFAT
LAINNYA

Lampiran 1 Usulan Dukungan untuk Program-program DFAT lainnya

NSSC diberi mandat untuk mendukung program-program DFAT dalam bekerja sama dengan LSM yang dapat mendorong keberlanjutan sektor LSM. NSSC akan didanai untuk memberikan dukungan terhadap program DFAT secara individu, menyediakan suatu mekanisme kerja sama di tingkat yang lebih strategis, serta untuk berkomunikasi dan berkoordinasi dengan lembaga donor lainnya. Seorang penghubung (*liaison officer*), yang juga merupakan anggota tim inti NSSC juga akan bertindak sebagai titik kontak utama program-program DFAT lainnya yang bergerak dalam bidang-bidang yang saling melengkapi. Staf penghubung ini juga akan berkoordinasi dengan panel LSM dan dapat memfasilitasi hubungan serta komunikasi dua arah dengan berbagai pelaku, jika diperlukan.

Sebagai suatu fasilitas, hasil-hasil dan kegiatan utama NSSC akan terus ditinjau ulang secara berkala. Bagian yang akan ditinjau ulang adalah tantangan yang dihadapi oleh berbagai program DFAT, dimana aksi lintas sektor yang dipimpin oleh NSSC dapat lebih efektif ketimbang upaya-upaya program DFAT secara individu. Contohnya, diversifikasi pendanaan dan regenerasi kepemimpinan merupakan dua isu umum yang diidentifikasi saat proses desain. Keduanya merupakan daerah kerja utama indikatif bagi NSSC, seperti dijelaskan di bawah.

Sebagai bagian dari proses perencanaan tahunan, NSSC akan memetakan peluang-peluang koordinasi dan jenis bantuan yang mungkin akan diberikan kepada program lainnya dalam waktu satu tahun berikutnya. Proses ini perlu mencakup pengidentifikasian program atau sektor sasaran yang akan diberikan nasihat berdasarkan tuntutan program, prioritas yang diidentifikasi oleh mitra LSM di tingkat strategis, tinjauan desain rencana kerja DFAT di masa mendatang, serta perbaruan inisiatif dan rencana dari donor lainnya. Proses ini juga akan memungkinkan NSSC untuk menyesuaikan prioritas dan kegiatannya untuk menghindari pengulangan kembali kegiatan-kegiatan yang sudah dijalankan oleh program dan donor lainnya, serta untuk memastikan bahwa peluang untuk kolaborasi dan dukungan bersama dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin.

Di tingkat operasional DFAT, beberapa kegiatan tertentu mungkin meliputi memberi masukan mengenai desain baru, membantu program mengidentifikasi lembaga mitra, meninjau daerah-daerah yang bersinggungan serta mendorong koordinasi yang lebih baik terkait hubungan dengan LSM termasuk memfasilitasi diskusi dan kelompok pembelajaran sesama lembaga dari program-program DFAT. Lainnya termasuk saling berbagi praktik-praktik baik untuk hubungan dengan LSM mulai dari tata kelola program sampai proses pengadaan dan penyaluran hibah, ataupun memantau dan berbagi informasi tentang tren dan praktik-praktik terbaik paling terkini. Kerja yang dilakukan selama proses desain telah meletakkan basis bukti yang cukup kuat untuk hal ini, termasuk mengumpulkan pembelajaran dari dokumentasi DFAT, perbandingan program, suatu *database* lembaga mitra dan sub-mitra LSM di berbagai program maupun suatu *database* umum LSM di Indonesia. Daftar di bawah mengandung beberapa contoh yang lebih spesifik mengenai dukungan yang dapat diberikan dan juga ada makalah terpisah yang merinci beberapa pembelajaran mengenai cara bekerja dengan LSM yang akan diserahkan kepada DFAT sebagai hasil dari tim desain NSSC. NSSC juga akan mengembangkan *database* umum ini menjadi suatu sumber daya yang dapat diakses secara luas. Jika ada kegiatan-kegiatan yang sifatnya menyasar kelompok masyarakat atau lembaga tertentu sebagai penerima bantuan langsung, NSSC dapat memprioritaskan untuk inklusi para mitra DFAT yang ada apabila tidak menghalangi pencapaian hasil umum kegiatan tersebut.

Suatu mekanisme di tingkat strategis akan ditentukan oleh DFAT, namun kemungkinan besar akan melibatkan pertemuan dan dialog tahunan antara DFAT dan Panel Penasihat LSM, yang akan diselenggarakan dan difasilitasi oleh NSSC.

Berikut ini adalah beberapa potensi hubungan NSSC dengan program DFAT lainnya:

- > Memberikan bantuan teknis untuk desain program-program lainnya, contohnya:
 - Mekanisme penyaluran hibah untuk beberapa program yang sebelumnya tidak berjalan dengan baik, karena tidak memperhitungkan kapasitas LSM dalam menanggapi proposal. NSSC dapat memberi saran mengenai kelayakan komponen-komponen terkait.

- Ada sejumlah desain proyek yang melibatkan indikator kinerja tentang pembangunan kapasitas LSM. Pengalaman menunjukkan bahwa alat yang digunakan untuk melaporkan indikator tersebut tidak terlalu kuat sehingga evaluasi juga tidak dapat mengukur kinerja dalam bidang tersebut dengan baik. NSSC dapat memberikan masukan mengenai indikator dan pengembangan alat yang baik terkait pembangunan kapasitas LSM.
- > Memberi saran mengenai bagaimana cara merancang pengaturan tata kelola yang tepat bagi program-program yang melibatkan unsur LSM yang besar.
- > Mengkonsolidasi upaya-upaya, memberikan saran mengenai kerangka peraturan dan memfasilitasi hubungan dengan jaringan yang tepat ataupun advokasi kebijakan terkait isu-isu umum dalam program, seperti pendanaan. Sejumlah program (contohnya AIPH, AIPD Rural, AIPJ), juga pernah memberikan bantuan teknis untuk memberikan saran terkait keberlanjutan implementasi paska program atau peraturan bagi LSM untuk mengakses dana dari pemerintah. Bentuk bantuan seperti ini seringkali bergantung pada faktor-faktor di luar kendali LSM individu atau program terkait, namun merupakan daerah prioritas bagi NSSC.
- > Program-program DFAT yang berbeda (dan bahkan kontraktor berbeda dalam program yang sama) memiliki akuntabilitas dan mekanisme pelaporan yang berbeda yang harus diikuti oleh LSM yang bekerja dengan DFAT. Sebagai bagian dari kerja NSSC terkait standar tata kelola, NSSC juga akan memberikan saran mengenai mekanisme pelaporan standar untuk program-program DFAT yang melibatkan kerja dengan LSM Indonesia.
- > Program-program DFAT yang menggunakan mekanisme pendanaan inti mempunyai pemahaman yang berbeda-beda mengenai apa yang terlibat dalam dana inti. Terlebih lagi, beberapa mitra LSM menerima dana inti untuk lebih dari satu proyek. NSSC dapat memfasilitasi koordinasi dalam program-program DFAT yang memiliki dana inti untuk mengembangkan suatu pemahaman bersama mengenai apa itu dana inti dan bagaimana dapat digunakan seoptimal mungkin untuk sektor LSM.
- > Ada beberapa contoh program DFAT yang berbeda yang menghadapi hambatan yang sama dalam hal bekerja dengan mitra LSM, dimana masing-masing program bekerja sendiri-sendiri untuk mengatasi hambatan tersebut. Contohnya, ada sejumlah LSM yang mengangkat isu mengenai kepemilikan properti intelektual untuk materi yang dihasilkan di bawah kontrak Persemakmuran Australia. Program DFAT dan para petugas DFAT mengatasi isu-isu tersebut secara terpisah berdasarkan tiap-tiap kasus. Dengan bekerja sama dengan DFAT, NSSC dapat menjadi pusat sumber daya bagi LSM atau program DFAT ketika menghadapi hambatan seperti ini serta mengembangkan panduan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dialami bersama.
- > NSSC dapat bekerja sama dengan *Australia Awards (AA) Indonesia* untuk menguatkan partisipasi LSM dalam kategori *Australia Awards* dan mendukung cara-cara yang inovatif yang dapat digunakan oleh *Australia Awards* untuk membangun kapasitas sumber daya manusia dalam sektor LSM, termasuk memantau dampak *Australia Awards* pada sektor LSM. MAMPU telah berkolaborasi dengan tim kursus singkat AA untuk mengantar beberapa lembaga mitra masyarakat sipil ke Australia untuk mengikuti pelatihan selama dua minggu. Kursus yang diselenggarakan oleh AA ini khusus dirancang di seputar topik-topik tertentu yang diperlukan oleh peserta dan menasar staf tingkat menengah yang umumnya tidak dapat mengakses pelatihan seperti ini.

Sebisa mungkin, staf 'penghubung DFAT' dalam tim NSSC juga harus bertanggung jawab untuk mengetahui apa saja yang direncanakan dan dilakukan oleh program donor lainnya, serta berkoordinasi dengan donor lainnya di tingkat operasional. Seorang manajer kegiatan DFAT perlu meneruskan diskusi-diskusi relevan dengan kontak di Uni Eropa dan USAID dalam upaya koordinasi ini. (Kebijakan terkait konflik kepentingan juga menyulitkan bagi staf mitra pelaksana untuk mengetahui rencana lembaga donor lainnya, khususnya di USAID.)

Salah satu program yang khususnya menarik adalah program DFT milik Bappenas. Menurut rencana pada bulan April 2015, nampaknya Kemitraan, salah satu LSM nasional terkemuka di Indonesia, akan menjadi pengelola program DFT. Kemitraan akan memberikan hibah kepada lembaga-lembaga yang

bekerja dalam pembangunan demokrasi dan meningkatkan partisipasi kewarganegaraan. Dana tersebut dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk kementerian, sumber pihak swasta dan filantropi publik, termasuk zakat dan sedekah. Hibah dan mekanisme pendanaan ini berkaitan dengan Tujuan Sektor LSM. Beberapa cara NSSC dapat berkoordinasi dengan DTF adalah:

- > berkolaborasi untuk menghilangkan hambatan/tantangan hukum dalam lingkungan pendukung LSM dan menjajagi opsi-opsi untuk pendanaan domestik;
- > membagikan informasi kepada para pelaksana DTF mengenai sektor LSM, termasuk penggunaan *database* LSM yang baru;
- > memberikan rujukan bagi penyedia layanan pembangunan kapasitas bagi penerima hibah DTF; dan
- > merujuk lembaga mitra potensi kepada DTF.

02

ANALISIS DAN KONSULTASI
UNTUK DESAIN

Lampiran 2 Analisis dan Konsultasi untuk Desain

Lampiran ini menjabarkan kerja analitik dan konsultasi yang membentuk desain NSSC. Kerja yang berkontribusi pada desain ini dimulai pada tahun 2012 dengan Ulasan Sektor LSM (*NGO Sector Review*), suatu tinjauan mengenai lembaga mitra pembangunan dalam program bantuan Australia di Indonesia. Pada bulan Juni 2014, DFAT menerima nota konsep yang mengandung pemikiran-pemikiran awal tentang tujuan dan bidang-bidang program, yang diambil dari temuan *NGO Sector Review*. Tim desain NSSC kemudian mempergunakan suatu agenda penelitian lapangan dan penelitian literatur yang komprehensif serta konsultasi dengan para pemangku kepentingan, yang diselingi dengan lokakarya dan analisis tim guna mengembangkan logika program dan desain program yang komprehensif, serta peluang-peluang untuk masukan penting dari DFAT. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup berikut:

No	Tanggal	Analisis / Konsultasi	Jumlah peserta	Pokok diskusi	Tindakan untuk menguatkan desain
1	30 Mei 2014	Presentasi konsep kepada DFAT	Dihadiri oleh sekitar 10-15 peserta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isu-isu kebijakan, hubungan dengan pemerintah ▪ Isu-isu terminologi, termasuk kriteria pemilihan LSM (<i>siapa yang terlibat dan siapa yang tidak?</i>) ▪ Bagaimana NSSC akan bekerja dengan lembaga pengoperasian ▪ Risiko bekerja dengan LSM 	Tim harus mempertimbangkan semua masukan dan memperhatikan pokok-pokok diskusi selama pengembangan desain.
2	2–5 Juni 2014	Konsep dan Logika Program – lokakarya tim internal	Dihadiri oleh tim internal NSSC dan penasihat, difasilitasi oleh Clear Horizon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengidentifikasi tujuan, konsep awal dan logika program ▪ Asumsi-asumsi utama ▪ Pertanyaan desain dan penelitian ▪ Analisis pemangku kepentingan 	Tim menggunakan konsep awal dan logika program; mendiskusikannya dengan LSM dan pemangku kepentingan lainnya dalam penelitian dan konsultasi dan merevisi logika program dalam jangka waktu pengembangan desain
3	10 Juni 2014	Lokakarya konsep dan teori program	21 peserta dari LSM lokal dan nasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masukan untuk draf awal logika fasilitas NSSC, termasuk tujuan umum dan kerja sama dengan pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya ▪ Mendiskusikan rencana penelitian ▪ Strategi untuk hubungan dengan LSM dimasukkan ke dalam pengembangan desain NSSC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masukan tercerminkan dalam logika fasilitas dalam proses pengembangannya, serta dalam nota konsep yang diserahkan kepada DFAT ▪ Masukan mengenai pemangku kepentingan yang perlu diajak kerja sama diterima ▪ Mempertimbangkan masukan mengenai penelitian yang membentuk rencana penelitian
4	Juli–September 2014	Penelitian metode campuran	105 LSM lokal dan 42 LSM nasional disurvei dan 214 informan terpisah diwawancarai dan berpartisipasi dalam diskusi kelompok terarah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Survei terhadap LSM lokal dan nasional di tujuh kabupaten (empat provinsi) ▪ Wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah di ketujuh kabupaten yang sama dengan LSM, staf pemerintah dan manajer CSR pihak swasta ▪ Riset difokuskan pada LSM dan jaringan dan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim riset dan desain NSSC mendiskusikan, mentriangulasi dan menyempurnakan temuan-temuan berdasarkan diskusi tim internal dan lokakarya konsultasi dengan LSM dan panel LSM ▪ Tim R&D NSSC memasukkan semua

No	Tanggal	Analisis / Konsultasi	Jumlah peserta	Pokok diskusi	Tindakan untuk menguatkan desain
				hubungannya dengan pemangku kepentingan lainnya, dan secara langsung meminta masukan tentang pembentukan suatu fasilitas pendukung sektor LSM	masukan dari penelitian metode campuran ke dalam desain dan logika program fasilitas
5	Juli–September 2014	Data lintas sektor dan tinjauan program-program DFAT	169 program yang didanai oleh DFAT ditinjau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengamatan kerja sama DFAT dengan LSM baik langsung maupun tidak langsung ▪ Pembelajaran dari program DFAT yang bekerja sama dengan LSM ▪ Pendanaan yang diberikan kepada LSM Indonesia dalam waktu tujuh tahun terakhir ▪ Mekanisme penyaluran dana utama kepada LSM Indonesia ▪ Hasil dan dampak bekerja sama dengan LSM Indonesia terhadap tujuan pembangunan DFAT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim riset dan desain NSSC mendiskusikan, mentriangulasi dan menyempurnakan temuan-temuan berdasarkan diskusi tim internal dan lokakarya konsultasi dengan LSM dan panel LSM ▪ Tim R&D NSSC memasukkan semua masukan dari penelitian metode campuran ke dalam desain dan logika program fasilitas
6	7–12 September 2014	Pertemuan dengan perwakilan pemerintah nasional	Penasihat tata kelola mengadakan pertemuan dengan beberapa perwakilan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menjalin kerja sama dan hubunga awal untuk mengenalkan konsep dan desain NSSC ▪ Mendiskusikan kekhawatiran pemerintah dan pihak swasta ▪ Meminta masukan dari pemerintah mengenai pendirian fasilitas dan desain, serta lingkungan kebijakan yang berdampak terhadap pendirian dan program NSSC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim R&D NSSC menggunakan masukan dari perwakilan pemerintah dan pihak swasta untuk meningkatkan pengembangan desain
7	21–24 Oktober 2014 and 5–6 November 2014	Lokakarya penelitian lintas komponen dan lokakarya logika program sementara	Dihadiri oleh tim internal, termasuk para peneliti dan penasihat penelitian senior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temuan penelitian dari data kuantitatif dan kualitatif serta dari tinjauan program DFAT ▪ Mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan hasil temuan dari berbagai komponen penelitian ▪ Mengidentifikasi topik-topik lintas isu yang penting bagi pengembangan desain ▪ Mengkonsolidasi dan mengidentifikasi kesenjangan dalam temuan penelitian dan memasukkan umpan balik dari tim dan para penasihat untuk perbaikan hasil temuan akhir ▪ Mengembangkan logika program operasional dan mendukung pengembangan konsep investasi ▪ Mengkonsolidasi pemahaman tentang kesenjangan dalam data atau penelitian terbuka, serta merancang pertanyaan untuk ditindaklanjuti setelah lokakarya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim R&D NSSC memasukkan semua umpan balik dan masukan dari lokakarya ini ke dalam temuan penelitian terkini ▪ Tim R&D NSSC menggunakan dan memasukkan temuan-temuan utama dari penelitian lintas-komponen ke dalam desain fasilitas ▪ Tim R&D NSSC menggunakan masukan dari lokakarya logika program sementara untuk memantapkan logika program dan desain fasilitas
8	Juli–Oktober 2014	Penelitian literatur		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peninjauan literatur terstruktur dari dokumen 	Tim R&D NSSC memasukkan masukan

No	Tanggal	Analisis / Konsultasi	Jumlah peserta	Pokok diskusi	Tindakan untuk menguatkan desain
				<p>program yang mendokumentasikan bentuk-bentuk dan pembelajaran dari 21 program perbandingan (program DFAT di luar Indonesia dan program-program non-DFAT yang berfokus pada penguatan sektor LSM secara internasional)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mengulas literatur dan laporan mengenai berbagai topik terkait termasuk peran LSM internasional, konsep keberlanjutan, serta kekuatan dan tantangan lembaga-lembaga sumber daya dan pendukung di Indonesia. 	dari penelitian literatur ke desain fasilitas.
9	3 Desember 2014	Lokakarya konsultasi dengan para pimpinan dan manajer program-program DFAT	Lokakarya dihadiri oleh 33 orang	<ul style="list-style-type: none"> Jenis lembaga dan hubungan Perwakilan isu-isu dari berbagai LSM berdasarkan isu, tingkatan dan daerah Bagaimana NSSC akan berkontribusi terhadap dan berkolaborasi dengan program-program DFAT lainnya (daerah untuk kolaborasi) Pembelajaran dari implementasi berdasarkan pengalaman program-program DFAT lainnya Model-model untuk tata kelola NSSC 	<ul style="list-style-type: none"> Desain mencakup prinsip-prinsip kerja sama dan menyediakan suatu portfolio untuk kriteria investasi dan strategi implementasi dalam mengatasi isu-isu terkait keterwakilan dan inklusi LSM dari berbagai isu, tingkatan dan daerah. Tim R&D NSSC membangun beberapa jenis kegiatan dan bidang kolaborasi potensial dengan program-program DFAT lainnya dan telah dicatat dalam dokumen desain dan lampiran. Memasukkan sebagian besar pembelajaran yang didapatkan dari semua konsultasi dengan program-program DFAT lainnya untuk implementasi Model tata kelola NSSC telah memasukkan semua masukan berdasarkan pengalaman program-program DFAT dan masukan dari LSM
10	10–11 Desember 2014	Lokakarya konsultasi dengan LSM dari luar Jawa	Lokakarya dihadiri oleh 32 orang peserta dari LSM dari luar Jawa	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan dan kesenjangan antara LSM lokal (luar Jawa) dan LSM nasional Kekuatan dan tantangan yang dihadapi LSM lokal dalam bekerja dalam masyarakat Masukan bagi logika dan desain NSSC Kekhawatiran dan tantangan LSM lokal dalam menguatkan perannya, bekerja sama dengan pemerintah dan pihak swasta, mendiversifikasi pendanaan, meningkatkan akuntabilitas, sumber daya dan kepemimpinan Anggota panel dipilih dan membahas peran panel LSM dalam proses desain fasilitas serta cara-cara 	Tim R&D NSSC telah menggunakan dan memasukkan masukan dari lokakarya LSM kawasan untuk meningkatkan logika dan desain fasilitas

No	Tanggal	Analisis / Konsultasi	Jumlah peserta	Pokok diskusi	Tindakan untuk menguatkan desain
				bekerja dan berkomunikasi	
11	16–17 Desember 2014	Lokakarya konsultasi dengan LSM dari Jawa	Lokakarya dihadiri oleh 27 orang peserta dari LSM dari Jawa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sama dengan di atas 	Tim R&D NSSC telah menggunakan dan memasukkan masukan dari lokakarya LSM kawasan untuk meningkatkan logika dan desain fasilitas
12	18–19 Desember 2014	Lokakarya konsultasi dengan LSM nasional dan lembaga pendukung	Lokakarya dihadiri oleh 26 orang peserta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sama dengan di atas, kecuali - ▪ Peran panel LSM nasional dalam proses desain fasilitas, sistem pendaftaran, dan cara kerja dan komunikasi 	Tim R&D NSSC telah menggunakan dan memasukkan masukan dari lokakarya LSM kawasan untuk meningkatkan logika dan desain fasilitas
13	16–20 Februari 2015	Lokakarya internal tim desain dan logika fasilitas dengan para penasihat Desain dan M&E	Tim internal meliputi penasihat tata kelola dan masyarakat sipil, perwakilan DFAT, dan perwakilan dari beberapa program DFAT lainnya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan tujuan dan hasil-hasil logika fasilitas ▪ Kegiatan dan prioritas NSSC ▪ Kriteria investasi / portfolio dalam menyeleksi mitra LSM ▪ Pendekatan dan kerangka monitoring, evaluasi dan pembelajaran ▪ Kriteria dan rencana untuk gender dan inklusi ▪ Pengkajian tingkat risiko 	Tim R&D NSSC telah menggunakan dan memasukkan masukan dari lokakarya ini untuk merevisi draf akhir logika dan desain fasilitas
14	25 Maret 2015	Presentasi pra-draf desain kepada IPAG DFAT	Sekitar 10 konselor, manajer program dan unit dari DFAT	<p>Tim desain mempresentasikan rencana desain, yang diikuti oleh diskusi singkat dan komentar tertulis dari para hadirin</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perbedaan antara NSSC dan program-program DFAT lainnya terkait pembangunan kapasitas bagi LSM ▪ Kontribusi dan kegiatan khusus bagi program-program DFAT lainnya ▪ Perbedaan antara NSSC DAN Democracy Trust Fund ▪ Pendekatan sektor / sistem LSM 	Tim R&D NSSC telah memasukkan umpan balik dari tim IPAG ke dalam desain akhir, termasuk lampiran mengenai kegiatan-kegiatan potensial dan pembangunan kapasitas yang diberikan kepada program-program DFAT lainnya; hubungan NSSC dengan program-program DFAT lainnya atau dengan program-program terkait dengan menguatkan sektor LSM, seperti program Democracy Trust Fund.
15	15–16 April 2015	Pertemuan / konsultasi pertama – Panel LSM	30 anggota panel LSM menghadiri pertemuan (perwakilan LSM nasional dan daerah)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masukan untuk logika dan desain fasilitas akhir ▪ Prioritas LSM dan kegiatan potensial bagi NSSC ▪ Peran LSM internasional bagi implementasi NSSC ▪ Hubungan antara LSM dan donor (khususnya DFAT Australian Aid) ▪ Peraturan dasar untuk panel LSM dalam proses desain dan implementasi NSSC 	Tim R&D NSSC telah menggunakan dan memasukkan masukan dari panel LSM untuk memfinalisasi logika dan desain fasilitas

No	Tanggal	Analisis / Konsultasi	Jumlah peserta	Pokok diskusi	Tindakan untuk menguatkan desain
16	4-5 Agustus 2015	Pertemuan / konsultasi ke-dua – Panel LSM	30 anggota panel LSM menghadiri pertemuan (perwakilan LSM nasional dan daerah)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masukan mengenai desain, khususnya dalam menjawab umpan balik dari DFAT ▪ Membagikan dan mendiskusikan hasil temuan penelitian ▪ Strategi dan rencana aksi bagi LSM untuk melakukan tindak lanjut berdasarkan temuan penelitian. 	Tim R&D NSSC telah menggunakan dan memasukkan masukan dari panel LSM untuk memfinalisasi desain fasilitas
17	September 2014 – Agustus 2015	Pertemuan eksternal yang diadakan oleh LSM atau donor	Dihadiri oleh tim inti R&D NSSC R&D	Konferensi dan diskusi mengenai LSM dan masyarakat sipil, masyarakat sipil dan demokrasi, filantropi, indeks akuntabilitas, dan indeks keberlanjutan yang dilakukan oleh lembaga donor maupun LSM	Masukan dari pertemuan eksternal digunakan sesuai kebutuhan bagi diskusi tim internal terkait pengembangan desain

03

DAFTAR PEMANGKU KEPENTINGAN
YANG TERLIBAT DALAM
KONSULTASI

Lampiran 3 Daftar Pemangku Kepentingan Yang Terlibat Dalam Konsultasi

Lampiran ini merupakan daftar semua pemangku kepentingan yang menjadi responden penelitian atau yang diajak berkonsultasi dalam penyusunan desain NSSC. Daftar ini tidak mencakup perwakilan pemerintah pusat karena diskusi-diskusi tersebut dilakukan secara informal atas pertimbangan yang telah disebutkan dalam dokumen desain ini sebelumnya.

Perwakilan LSM

Karena alasan kerahasiaan, bagian ini dihilangkan untuk publik

Diantara LSM yang diajak berkonsultasi, beberapa lembaga juga berperan aktif dalam panel LSM yang bertindak sebagai penasihat desain:

NO.	6 NAMA ORGANISASI	CONTACT PERSON	TELEPON	E-MAIL	PROPINSI	JABATAN CONTACT PERSON	GENDER
PANEL NASIONAL							
1	SOS CHILDREN'S VILLAGE INDONESIA	AYU PUTU EKA NOVITA	(022)2012881	SOS@SOS.OR.ID	JAWA BARAT	ASSISTANT TO NATIONAL DIRECTOR	PEREMPUAN
2	GITA PERTIWI	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(0271)710465	GITA@INDO.NET.ID	JAWA TENGAH	DIRECTOR	PEREMPUAN
3	KONSIL LSM INDONESIA	LUSI HERLINA	(021)7257322	SEKRETARIAT@KONSILLSM.OR.ID	DKI JAKARTA	DIRECTOR	PEREMPUAN
4	KAWAL BORNEO COMMUNITY FOUNDATION	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(0541)7773762	KAWAL.BORNEO@GMAIL.COM	KALIMANTAN TIMUR	DIRECTOR	LAKI-LAKI
5	LP3ES	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)718105657	LP3ES@LP3ES.OR.ID	DKI JAKARTA	DIRECTOR	LAKI-LAKI
6	KONTRAS (KOMISI UNTUK ORANG HILANG DAN KORBAN TINDAK KEKERASAN) SURABAYA	ANDY IRFAN	(031)5612036	OFFICE@KONTRASSURABAYA.ORG	JAWA TIMUR	BOARD	LAKI-LAKI
7	LEMBAGA KAJIAN DEMOKRASI DAN HAK ASASI (DEMOS)	INGGRID SILITONGA	(021)8308782	OFFICE@DEMOSINDONESIA.ORG	DKI JAKARTA	DIRECTOR	PEREMPUAN
8	INSIST	SALEH ABDULLAH	(0274)896403	INFO@INSIST.OR.ID	YOGYAKARTA	BOARD	LAKI-LAKI
9	PENABULU ALLIANCE	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)78848321	INFO@PENABULU.OR.ID	DKI JAKARTA	MANAGER / COORDINATOR	LAKI-LAKI
10	YAYASAN BAKTI	CAROLINE TUPAMAHU	(0411)832228	INFO@BAKTI.OR.ID	SULAWESI SELATAN	DIRECTOR	PEREMPUAN
11	ADRA INDONESIA	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)8370 3185	KARLO@ADRAINDONESIA.ORG ATAU INFO@ADRAINDONESIA.ORG	DKI JAKARTA	DIRECTOR	LAKI-LAKI
12	SULAWESI COMMUNITY FOUNDATION	ABDUL SYUKUR AHMAD	(0411)493984	INFO@SCF.OR.ID	SULAWESI SELATAN	MANAGER / COORDINATOR	LAKI-LAKI

NO.	6 NAMA ORGANISASI	CONTACT PERSON	TELEPON	E-MAIL	PROPINSI	JABATAN CONTACT PERSON	GENDER
13	YAYASAN KEHATI	SINARYATIE SALOH	(021)7183185	SINARYATIE.SALOH@KEHATI.OR.ID	DKI JAKARTA	DIRECTOR	PEREMPUAN
14	INDONESIA UNTUK KEMANUSIAAN	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)3152726	INFO@YSIK.ORG	DKI JAKARTA	DIRECTOR	PEREMPUAN
15	PIRAC (PUBLIC INTEREST RESEARCH AND ADVOCACY CENTER)	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)7756071	PIRAC@PIRAC.ORG	DKI JAKARTA	DIRECTOR	LAKI-LAKI
16	ASOSIASI PENDAMPING FEMALE USAHA KECIL MIKRO (ASPPUK)	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)29486890	ASPPUK@INDO.NET.ID	DKI JAKARTA	DIRECTOR	PEREMPUAN
17	KPSHK	MOHAMMAD DJAUHARI	(0251)8326541	KPSHK@KPSHK.ORG	JAWA BARAT	DIRECTOR	LAKI-LAKI
18	PATTIRO (PUSAT TELAHAH DAN INFORMASI REGIONAL)	SAD DIAN UTOMO	(021)75915498	INFO@PATTIRO.ORG	DKI JAKARTA	DIRECTOR	LAKI-LAKI
19	YAYASAN PENGUATAN PARTISIPASI, INISIATIF, DAN KEMITRAAN MASYARAKAT INDONESIA (YAPPIKA)	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)8191623	YAPPIKA@INDOSAT.NET.ID	DKI JAKARTA	DIRECTOR	PEREMPUAN
20	INDONESIA PARLIAMENTARY CENTER	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)8353626	ADMIN@IPC.OR.ID	DKI JAKARTA	DIRECTOR	LAKI-LAKI
21	CENTRAL BOARD OF AISYIYAH – SOCIAL WELFARE DIVISION	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)72800576	PPAMKS@GMAIL.COM	DKI JAKARTA	SECRETARY	PEREMPUAN
PANEL REGIONAL							
1	YAYASAN KELOMPOK KERJA SOSIAL PERKOTAAN (KKSP)	MUHAMMAD JAILANI	(061)8367438	YKKSP@YAHOO.COM	SUMATERA UTARA	EXECUTIVE DIRECTOR	LAKI-LAKI
2	LEMBAGA BANTUAN HUKUM (LBH) PADANG	ERA PURNAMA SARI	(0751)7051750	LBHPADANG@YAHOO.CO.ID	SUMATERA BARAT	VICE DIRECTOR	PEREMPUAN
3	KAMUKI	SENA AJI BAGUS DWI HANDOKO	(0986)212262	KAMUKICFPB@YAHOO.COM	PAPUA BARAT	EXECUTIVE DIRECTOR	LAKI-LAKI
4	YAYASAN WALI ATI (YASALTI)	NINU RAMBU WASAK LODANG	(0387)63052	-	NTT	DIRECTOR	PEREMPUAN
5	YAYASAN INSAN HAYATI	LALU HANDANI	-	INSANHAYATI@YAHOO.COM	NTB	DIRECTOR	LAKI-LAKI
6	PIKUL	TORRY KUSWARDONO	-	PIKUL@PERKUMPULANPIKUL.ORG, PIKUL.KUPANG@GMAIL.COM	NTT	EXECUTIVE DIRECTOR	LAKI-LAKI
7	LIMBUBU	NURHAYATI KAHAR	-	-	SUMATERA BARAT	DIRECTOR	PEREMPUAN
8	LIBU PEREMPUAN	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	-	-	SULAWESI TENGAH	DIRECTOR	PEREMPUAN
9	AMAN KALTIM	MARGARETHA SETING BERAAN	(0541)765076	PWAMAN.KALTIM@AMAN.OR.ID	KALIMANTAN TIMUR	DIRECTOR	PEREMPUAN
10	PUSPADI	I NENGAH LATRA	(0361)7444620 / 08123990701	INFO@PUSPADIBALI.ORG	BALI	DIRECTOR	LAKI-LAKI
11	FITRA JAWA TIMUR	DAKELAN	-	FITRA_JATIM@YAHOO.CO.ID	JAWA TIMUR	MANAGER / COORDINATOR	LAKI-LAKI
12	YAYASAN HOTLINE SURABAYA	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(031)3566232	YHS@HOTLINESURABAYA.OR.ID	JAWA TIMUR	DIRECTOR	PEREMPUAN

NO.	6 NAMA ORGANISASI	CONTACT PERSON	TELEPON	E-MAIL	PROPINSI	JABATAN CONTACT PERSON	GENDER
13	LEMBAGA PENGAJIAN KEMASYARAKATAN DAN PEMBANGUNAN (LPKP) JAWA TIMUR	MOCH SOLEKAN	(0341)414450, 414451, 472557	LPKP.JATIM@YAHOO.COM	JAWA TIMUR	DIRECTOR	LAKI-LAKI
14	LEMBAGA PERLINDUNGAN ANAK (LPA) TULUNGAGUNG	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(0355)7705035	LPATULUNGAGUNG@YAHOO.CO.ID	JAWA TIMUR	DIRECTOR	PEREMPUAN
15	INSTITUTE FOR REGIONAL DEVELOPMENT AND STUDIES (IRDES)	MASHUDI	(0338)677666	IRDES.STBD@GMAIL.COM	JAWA TIMUR	BOARD	LAKI-LAKI
16	PERKUMPULAN SUARA KITA	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	(021)79170125	OURVOICE.LGBTIQ@GMAIL.COM	DKI JAKARTA	DIRECTOR	LAKI-LAKI
17	PERKUMPULAN UNTUK PENINGKATAN USAHA KECIL	EARLY RAHMAWATI	(022)7834483	ELLA_TRISNAWATI@PUPUK.OR.ID	JAWA BARAT	GENERAL SECRETARY	PEREMPUAN
18	LEMBAGA STUDI PEMBANGUNAN MASYARAKAT (LSPM) BOYOLALI	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	-	-	JAWA TENGAH	CHIEF	LAKI-LAKI
19	CISFORM (CENTRE FOR THE STUDY OF ISLAM AND SOCIAL TRANSFORMATION)	TBC BY AUGUST 2015 DESIGN SUBMISSION	-	-	YOGYAKARTA	SECRETARY	LAKI-LAKI

Perwakilan Pemerintah

Karena alasan kerahasiaan, bagian ini dihilangkan untuk publik

Perwakilan Pihak Swasta

Karena alasan kerahasiaan, bagian ini dihilangkan untuk publik

04

RINGKASAN PROGRAM DONOR
YANG DITELAAH

Lampiran 4 Ringkasan Program Donor Yang Ditelaah

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
DFAT PROGRAM IN INDONESIA							
1	Indonesia Regional Elections Program	National and set number of non-identified provinces	DFAT	Promote the consolidation of tolerant and pluralistic culture of democracy and encourage democratic governance that is more accountable and responsive to citizens needs at both national and regional level.	Engage JPPR on local election observing, inputs into revision of election law, distributing voter information sheets, implementing quick counts, election programs in Aceh and Jakarta, recruitment of professional media consultant to support ability to work with media; engage Wahid Institute on conducting monitoring local regulations, public awareness about impacts. Activities comprise of policy advocacy / government oversight, core funding, training for organisation, training for public, election monitoring, and public awareness	2,319,260 / 2 years	Local Elections and Democratic Governance in Indonesia, Completion Report
2	Islam and Civil Society Program in Indonesia	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	650,000 / 2 years	Financial analysis only
3	Promoting Civil Participation in the 2009 Elections	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	491,532.98 / 2 years	Financial analysis only
4	IFRC Appeal 2008 / 09 – Organisational Dev.	National and PMI chapters in region	DFAT	The purpose of the IFRC program is to support the institutional capacity building of the PMI and facilitate a coordinated approach of the IFRC in supporting PMI's programs in Indonesia.	AusAID funding particularly targeted at capacity building activities. Support for annual meeting, baseline data on capacity of chapters. Support for IT and financial management systems (developing SOPs) Improving HR systems, including subsidising some salary positions;	1,700,000 / 1 year	IFRC Appeal 2008-2009 (MAAID002) IFRC Appeal 2008-2009, Program Update Jan-Juni2008 IFRC Appeal 2008-2009, Program Update Jul-Dec 2008
5	Building Resilience in Eastern Indonesia	16 districts (105 villages) in NTT, NTB, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Papua and Papua Barat	DFAT	The Building Resilience project aims to support substantial disaster risk reduction efforts by strengthening the capacity of vulnerable communities,	The Project implements community based disaster risk management through local partner organisations in 16 districts and 129 villages. Communities are supported to identify hazards and vulnerable groups and prepare action plans to reduce community	4,085,368 / 4 years	Building Resilience in Eastern Indonesia Final Report Mid-term evaluation of Oxfam Building Resilience Program, 2011

⁶⁸ Documents referenced were in the public domain. For a number of projects, predominantly those with smaller budgets, no project documents were accessible and these projects were included only in the financial analysis.

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
				civil society and government. This project focuses on six disaster-prone provinces; Nusa Tenggara Timur (NTT), Nusa Tenggara Barat (NTB), Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Papua and Papua Barat.	vulnerabilities to disasters. This is complemented by the capacity strengthening of partner organisations and subnational Government agencies and through advocacy to promote a culture of risk reduction and preparedness for disasters. Main capacity building activities for partners were gender, DRR training and emergency simulation training.		Final Evaluation Report, April 2012
6	IFRC Appeal 2008 / 09 – Disaster Management	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	Information not available / 1 year	Financial analysis only
7	Revitalising Indonesia's Knowledge Sector for Development Policy – Management of Program Learnings (Indonesia)	National NGOs based in Yogyakarta, Bandung, Makassar and Jakarta	DFAT	i). To enhance the quality and volume of policy relevant research; ii). Improve organisational capacity of partners; and iii). Add to the knowledge of 'what works' in strengthening capacity of the knowledge sector	Phase 1: Core funding per partner to address self-identified capacity needs in three areas: technical (research) capacity, organisational and advocacy. TAF provided active support as a mentor, worked closely with the partners at all phases of planning, implementation and monitoring, and facilitated financial and technical support. Phase 2: Additional core funding was provided. Partners continued organisational capacity development, undertook independent research, and strengthened their technical capacity. Phase 3: TAF provided core funding tailored to the financial capacity and needs of each partner.	4,100,000 / 4 years	TAF Activity Completion Report Management Response to Review
8	Local Governance Economic Survey	National	DFAT	Gain a better understanding of local economic governance conditions in Indonesia so that local government, private sector and civil society can address barriers to private sector development	Conducted research on local economic governance across Indonesia. It involved a quantitative survey implemented by AC Neilsen and qualitative work by Jawa Pos Institute. Managed by The Asia Foundation and KPPOD	1,149,872 / 1 year	Financial analysis only
9	Improving the Governance of Elections in	National	DFAT	Interim assistance to support amendment of electoral laws and	Process of amending election laws demonstrates inclusion of broader base of evidence from technical experts and interest	892,561 / 1 year	Independent Completion Report, AIPES Interim Program

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Indonesia			strengthen capacity of electoral bodies will remaining engaged with key actors.	groups; Gender equity outcomes in electoral process; Capacity building or empowerment of local CSOs		
10	Resilient Villages: Safe House Construction (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	1,817,161.67 / 3 years	Financial analysis only
11	Strengthening disaster coordination and response preparedness (East Indonesia)	15 districts in South Sulawesi, NTT and West Papua	DFAT	Establish Emergency Operations Centre and improve enabling environment for disaster response and coordination training for local government and Indonesian Red Cross.	Construction of two Emergency Operation Centres; Develop disaster management information system; Training for local BPBD and red cross branches	2,399,331 / 3 years	AIDFR: Independent Progress Review, 2012
12	Community Mapping Pilot (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	Information not available / 2 years	Financial analysis only
13	Widening the Participation of Women and Children with Disabilities in Community-Focused Disaster Risk Reduction (Indonesia)	One sub-district in Ciamis, West Java	DFAT	Inclusion of women and children with disabilities in DRR activities and planning	Training of village cadres in seven sub-districts; training children with disabilities and family members; government recognition of role of cadres in DRM plans	157,221.28 / 3 years	Completion Report
14	Voter Registration Preparation and Planning (Indonesia)	National and set number of non-identified provinces	DFAT	Election monitoring bodies able to access support to build effective and credible elections information management systems and engage stakeholders on election administration efforts.	Perludem engaged to undertake public advocacy work based on feedback and public opinion survey information. Perludem engaged to conduct public consultations / advocacy program in target regions – works with civil society organisations in those regions.	Information not available / 3 years	Six-monthly report Dec 2013 – May 2014 AIESP 2011–2015 Design Document, 2012
15	Civil Society sub-grants and Technical Assistance	National and across provinces dependent on partner networks	DFAT	Better independent verification of elections in targeted areas by accredited domestic	JPPR: using technology to monitor elections; Perludem: paralegals to report election violations ICW: providing public information on	5,141,241.14 / 3 years	Six-monthly report Dec 2013 – May 2014 AIESP 2011-2015 Design Document, 2012

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
				observes and the media; Electorate (in particular marginalised) in targeted areas makes better informed voting decisions.	accountability in elections; IPC: advocacy on access to information Solidaritas Perempuan, Migrant Care, FIK-Ornop, Bengkel APPeK, Jaringan Pemilu Aceh, Pokja 30: election volunteers. PPMN		
16	Public Campaign for the Community Perception and Behavioural Change in DRR	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	Information not available / 2 years	Financial analysis only
17	Prison Reform in Indonesia Phase III	National	DFAT	Strengthen mechanisms to supervise services provided by the corrections system and compliance with minimum standard rules; enhance capacity of DGC to manage information and offer public access to corrections information; enhance strategic planning of DGC.	Development of standard operating procedures and information systems and trialling of systems.	3,544,964 / 2 years	4th Progress Report Nov 2013 – Juni 2014
18	Grant for Improving Business Enabling Environment for Poor Farmers	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	999,927 / 1 year	Financial analysis only
19	Civic Education Scoping Study (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	60,000 / 1 year	Financial analysis only
20	Introducing Market Development Indonesia (IMDI)	Information not available	DFAT	Aimed at laying the foundation for the establishment of AIP-PRISMA in Indonesia, through introduction of 'Making Markets Work for the Poor' – M4P.	Conduct analysis of particular sectors (mainly INGOs undertake this work) ; Training of local NGOs on M4P (Making markets work for the poor) – provide support for NGOs to develop inception notes or proposals	Information not available / 2 years	Conclusion Report
21	Public Campaign for Disaster Risk Reduction	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	Information not available / 1 year	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Awareness through National Television						
22	Supporting the Expansion of InaSAFE and OpenStreetMap in Indonesia (Indonesia)	East Java, West Java, West Sumatra, South Sulawesi, NTT and West Papua	DFAT	Piloting innovative approaches to acquiring consistent data on location of people and infrastructure for DRR.	Exposure data for DRR – piloting innovative approaches to acquiring consistent data on location of people and infrastructure.	Information not available / 1 year	Financial analysis only
23	Support the ASEAN General Electoral Network for Disability Access (Indonesia)	National	DFAT	Promote political participation for people with a disability in Indonesia and in southeast Asia.	Workshops / regional dialogues, creating monitoring tools that can be used by DPOs Advocating for questions on accessibility in election tools; Revised training modules incorporating disability issues Engagement with media on disability issues Transition plan to move management to DPOs	Information not available / 1 year	FMA 9, Approval for the ASEAN General Election Network for Disability Access (AGENDA) Phase 2
24	Support to strengthen the capacity of civil society organisations to empower marginalised groups to improve their socio-economic conditions – PNPM Peduli Phase II (Indonesia)	Unclear	DFAT	Aims to improve social inclusion of marginalised target groups in project locations by increasing access to services, choices and human rights.	CSO programs use a community-based approach to empower marginalised communities, improve access to services and economic opportunities, address community recognition and respect, and inform local and national	17,900,000 / 1 year	Copy of design document
25	Jakarta Bombing 2004 Family Support Program Phase 2	Jakarta	DFAT	Provide assistance to victims and families of Jakarta bombing.	Providing longer term assistance to victims of bombing: family support, reconstructive surgery, physiotherapy, psychological counselling and prosthetic devices through direct grants to Indonesia NGOs and Australian Red Cross – likely to include partnership with PMI	Information not available / 1 year	DFAT website
26	Building and Deepening	6 districts across NTB, NTT and	DFAT	Strengthen the capacity of communities, local	The project works intensively with district governments to strengthen the capacity of	1,500,000 / 3 years	Semi-Annual Report Dec 2013 – Juni 2014

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Resilience in Eastern Indonesia (Indonesia)	Papua (28 villages)		governments and CSOs to reduce risks and vulnerabilities and improve livelihood resilience, particularly for vulnerable groups.	government and non-government actors in promoting Disaster Risk Reduction (DRR) through the development, legalisation, and / or early implementation of DRR instruments (risk analysis, Disaster Management (DM) plans, contingency plans, and DM regulations). Moreover, the project promotes village-level resilience through community-based DRR using technical support for the development of local disaster management organisational structures and the development of DRR instruments (risk analysis, action plans, early warning systems, contingency plans, and village DM regulations) as well as the implementation of action plans, both in communities and schools.		The fibre of resilience: Final Evaluation of the Project 'Building and depending resilience in Eastern Indonesia'
27	Mount Merapi Recovery Program (Indonesia)	Yogyakarta (10 villages in three sub-districts)	DFAT	Reduce short-term impact of disasters on children youth and adults through provision of protection programming and raising awareness on DRR, early recovery, child protection and health.	At beginning, YLI staff were trained to be able to implement the project and support community cadres. Furthermore, the workshop provided socialisation about the PIMR project conducted in 10 target villages by YLI. Progress of project activities was monitored both by Plan and YLI project teams with assistance from community cadres / facilitators. YLI provided support with initial outreach in villages and schools.	278,352 / 1 year	AusAID NGO Project Report
28	Recovery Program following the Mount Merapi Disaster (Indonesia)	Central Java (6 villages in Magelang)	DFAT	To support volcano eruption affected families recover their livelihoods through a self-driven early recovery process.	NGOs helping in program socialisation meetings, data collection activities were done by Rumah Pelangi. For agriculture activities, assistance is provided by Loh Gesang / Nawakamal – for example training of trainers for cadres, distribution of agricultural material	Information not available / 1 year	Mount Merapi Recovery Program in Indonesia, Final Report as at 14 August 2011
29	Indonesia Learning Assistance Program for Islamic Schools – Technical and Coordination Support	National	DFAT	To contribute to the improved quality of basic education in Islamic schools through enhancing the capacity of support agencies; madrasah communities and local networks.	English language training for teacher trainers through IALF. This comprised approximately 20% of program expenditure. For integration activities LAPIS engaged 11 local NGOs to work with 61 madrasah in four areas. Each NGO facilitated a three step process:	Information not available / 5 years	LAPIS Independent Completion Report, 2010

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Contractor				i. school mapping to assess the baseline status of madrasah against eight national accreditation standards; ii. Facilitation of training sessions by contracted trainers covering 10 subjects; iii. TA provided by trainer to position a madrasah for accreditation. Included some access to block grants to resolve issues.		
30	Indonesia Australia Legal Development Facility	Mainly national	DFAT	Strengthen capacity of Indonesian government and civil society institutions to promote legal reform and the protection of human rights through a facility that has the flexibility to provide core program support and respond to immediate and emerging issues.	Engagement with Supreme Court to develop Blue Print PEKKA-Religious Court partnership to formalise marriages Human rights related activities, covering training, advocacy for new law, engagement with international laws, distribution of legal information Facility with over 150 activities covering: judicial legal reform, improved human rights, anti-corruption and trans-national crime. 17% of funding allocation to NGOs however, 'it should be noted, that a significant number of Gol agency activities also involved the strong presence of NGOs.'	10,826,118.83 / 3 years	IALDF Independent Completion Report AusAID Management Response to ICR Facility Completion Report, Feb 2010
31	ANTARA Management Support Team	NTT, NTB, Papua and Papua Barat	DFAT	Reduce poverty through sustainable and equitable socio-economic development and improved governance systems: (i) improve provincial and district governance; (ii). Improve incomes; and (iii). Improve access to and quality of basic services.	Range of activities focused on local governance; improved incomes; improved basic services. According to ICR most successful focused on livelihoods and SME. Some work with CSOs to build capacity to participate in planning processes. One specific output on this area working with Oxfam GB and YMTM. Provided support for one-stop shops for government services. Funded a cluster of 13 rural economic and agricultural activities – activities benefited 35,000 households	21,335,844.29 / 5 years	Independent completion report Activity Completion Report
32	Yogyakarta Jateng Community Assistance Program –	Yogyakarta and Central Java	DFAT	To assist affected families and communities to return as quickly as possible to normality in the three areas most severely affected by	Act as facilitators in second phase to support implementation of community assistance program – local infrastructure, livelihoods. Phase 2 adopted the 'partnership' model: In which key	20,969,704.77 / 5 years	Independent Completion Report, 2010 Activity Completion Report

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Community Based Assistance Provider			the earthquake: household life, income producing activities, and community schooling / health services	stakeholders (i.e. communities, local government and implementing NGOs) were involved in all stages of activity development (from planning to evaluation), overseen and assisted by a YCAP program manager responsible for a specific geographical area.		
33	Nias Reconstruction Program	South Nias District	DFAT	Contribute to the development of South Nias District through small-scale community infrastructure and governance infrastructure.	The IPR includes reference to Yayasan Narapan Nias as a partner in the table of abbreviations but makes no mention of the role they played in the narrative	Information not available / 4 years	Independent Completion Report, Dec 2009
34	Communities and Education in Aceh (CEPA) Phase 2.	Bireuen and Aceh Utara	DFAT	Improve governance of and effective and cohesive community participation in basic education in communities recovering from conflict.	Information not available	Information not available / 3 years	Independent Completion Report, Nov 2009
35	HIV Cooperation Program for Indonesia	Jakarta, West Java, Bali, Papua and West Papua. Prisons nationally	DFAT	Prevent and limit the spread of HIV, to improve the quality of life of people living with HIV and to alleviate the socio-economic impacts of HIV / AIDS. Support Indonesia to plan, develop and implement an effective and sustainable response to HIV.	HCPI manage: strengthening Indonesian leadership on HIV; reducing HIV transmission among IDU and in prisons; preventing spread of HIV in Papua and West Papua. HCPI activities have enhanced leadership capacities for civil society organisations. The number of non-government organisations providing outreach services (harm reduction) has also increased, with seven being added in the past two years. 14 CSOs participated in institutional strengthening activities.	55,053,439.26 / 7 years	Australia-Indonesia Partnership for HIV 2008-15, including the HIV Cooperation Program for Indonesia, Final Partnership and Program Design, September 2007 Review of Australia Indonesia Partnership for HIV (AIPH), September 2011 Annual Report, Jan-Dec 2013
36	Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme Phase 2	24 districts in NTB, NTT, South Sulawesi and South East Sulawesi.	DFAT	To empower citizens and their organisations in target districts so they can engage with local governments and other stakeholders to bring about changes in local democratic governance and thereby improve local development impacts.	The Program worked closely with 69 local CSOs partners and reached a total of 55,556 direct beneficiaries (34,225 female / 21,331 male) and 6,108,194 indirect beneficiaries (3,087,463 female / 3,020,731 male) across a total of 1,127 villages It also created and strengthened 5,056 community based groups and trained 17,238 people (11,140 female / 6,098 male) community facilitators It contributed to building local constituencies that could act responsibly,	35,455,896.68 / 7 years	ACCESS Phase II, PDD, Juni 2007 ACCESS Phase II, Activity Completion Report ACCESS Phase II Impact Evaluation – Community Impact Assessment and Local Government Survey, August 2013

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					engage and interact in constructive dialogue with their local governments, hold service deliverers to account and demonstrate proven development methods to their local governments which led to a better alignment of government service provision with local needs. The Program provided grants, capacity building, tools and knowledge management support to 69 local CSO Partners to implement participatory development activities with citizens and their organisations as described in individual Action Plans		
37	Australia Indonesia Partnership for Maternal and Neonatal Health (AIPMNH)	NTT (14 out of 21 districts in NTT)	DFAT	Reduced number of deaths among pregnant women and newborns reported by partner district hospitals and puskesmas in AIPMNH program areas in NTT.	PATTIRO helps facilitating and improving capacity of SKPD in NTT province in implementing gender strategies in maternal and children health programs. PATTIRO makes M&E on capacity of planning and budgeting, strengthening of policies and regulations that are influential to MNH services, strengthening of roles and coordination of government, NGO and AIPMNH: Gender capacity building of 10 SKPD; audit of gender participation in 3 districts; gender responsive budgeting * training for facilitators, capacity building for women cadres.	71,633,846.42 / 6 years	AIPMNH Activity Completion Report, May 2014 PATTIRO Annual Report
38	Local Governance Innovations for Communities in Aceh (Indonesia)	Six districts in Aceh. Core programs cover 432 villages and 36 sub-districts.	DFAT	To contribute to a stable and peaceful Aceh by supporting effective governance that addresses priority village needs. The project focused on developing active communities and supporting a responsive government.	Strengthening CSOs to drive reforms in government service delivery; a facility model and away from direct engagement with communities, placing CSOs as the main interface with village communities in LOGICA2 geographical areas. Around 80% of LOGICA2 Annual Work Plan activities are now being delivered by government and civil society implementation partners. Five modalities to deliver activities: targeted technical assistance; training; a distributive funding facility model; direct engagement by program advisers; and targeted small grants; and policy research / analysis	27,885,552.25 / 5 years	LOGICA 2, Program Design Document, 2009 Quality at Entry report 2009. Independent Progress Report 2012 LOGICA2, External peer Review Report 2013 LOGICA2, 6th six-monthly report (Jan-July 2013) LOGICA 2 Activity Completion Report, July 2014
39	Indonesia	Central	DFAT	The IAFCP aims to develop	Implementing Partners will be sub-	Information not	Kalimantan Forests and

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Australia Forest Carbon Partnership (IAFCP) Facility	Kalimantan (14 villages)		Indonesia's capacity to engage in a future mechanism to reduce emissions from deforestation and forest degradation in developing countries (REDD+) and to generate practical on-ground lessons to support the establishment of a global REDD+ mechanism.	contracted by the MC. This group includes CARE, Wetlands International Indonesia (WII), and Borneo Orangutan Survival (BOS) during the preparatory phase. These partners are expected to serve during the implementation phase. CARE is responsible for the village engagement process, including socialisation, the baseline survey, alternative livelihoods, and socioeconomic monitoring. WII will design and construct dams, train communities in dam construction, and monitor hydrology. BOS will lead reforestation efforts, monitor key GHG emissions variables on the ground, dam small canals, and organise community monitoring of illegal logging and burning. Supporting Partners will be contracted to perform specific functions, such as Kemitraan to analyse governance aspects of REDD including corruption, conflict, and the design of payment mechanisms. Kemitraan will also facilitate government liaison and provide feedback from non-government stakeholder groups.	available / 5 years	Climate Partnership Design Document, 2009 IAFCP Independent Progress Report, March 2011 IAFCP Independent Progress Report, Management Response
40	Australia Indonesia Partnership for Decentralisation (AIPD) – Management Support Team	25 districts across: East Java, NTB, NTT, Papua and Papua Barat	DFAT	Objectives identified as being better resource allocation and management of resources result in improved service delivery in select districts.	IPD has driven the establishment and functioning of 25 civil society networks (one in each region). These networks enfold 391 separate local CSOs; AIPD has provided these networks with training on how to understand and engage with public finance management processes and how to apply the citizen report card methodology to gather evidence about beneficiary experiences with accessing public services.	42,569,152.34 / 4 years	AIPD Delivery Strategy, 2010-2015 AIPD State of the Program Report, Juni 2012 AIPD State of the Program Report, Dec 2013
41	Australia Indonesia Partnership for Justice – Implementation Service Provider	National, NTB, NTT and South Sulawesi	DFAT	Increased access to better quality legal information and services through: improved judicial resolution for marginalised groups; better processing of corruption cases; increased access to and use of legal information; improved	Supported PEKKA working with research centre in UI and religious court to undertake legal identity baseline and compile data on legal identity needs; Work with Judicial Commission on court recording, code of ethics; With LEIP web index of court decisions, with PSHK to develop decision restatements for judges, research and piloting of court procedures; One activity	26,065,774.63 / 4 years	Project Design Document, July 2010 AIPJ program Strategy: A General Framework for Defining End-of-Program Outcomes, 2011 AIPJ Annual Work Plan 2014 AIPJ Six-Monthly Report January 2014

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
				delivery of legal aid; increased capacity of CSOs to support reform efforts.	supporting is government verification of NGOs for legal aid scheme.		Independent Progress Review Report, Nov 2012 Management Response to Independent Evaluation of AIPJ, Feb 2013
42	POVERTY REDUCTION SUPPORT FACILITY (PRSF)	National	DFAT	Support the National Team for Accelerating Poverty Reduction to: i. design and oversee a large-scale program of social assistance and poverty reduction; ii. Consolidate, simplify and improve the efficiency of existing programs; and iii. Identify important but troubled social assistance programs and resolve their implementation problems.	Support to PEKKA for Community-Based Monitoring System (CBMS), implemented with support from SMERU. Collecting data on well-being indicator; Support to TIFA on migration and role of remittances in poverty reduction – survey work and services for migrant families	65,603,917.8 / 3 years	Project Design Document Independent Progress Review, April 2013 PRSF Implementation Planning: PRSF to end 2014 Quarterly Progress Report: April-Juni 2014
43	Australia-Indonesia Partnership for Pro-Poor Policy – The Knowledge Sector initiative	National with intention to provide some support to subnational organisations	DFAT	Indonesia's knowledge sector produces evidence to inform priority social development policies.	Capacity building and core funding for selected research organisations (starting with eight increasing to 16 orgs); Small grants for innovative research (\$1.5m per year) Capacity building covers: research, organisational and advocacy capacity building activities. Initial activities include communications, M&E and grants management / fraud workshops. Additional support provided through TA, training and international partnerships. Small grants scheme / innovations fund support alternative types of knowledge production. Component 3 includes funding to 15-20 civil society org's to strengthen policy-based advocacy Work on intermediary component starts mid-July.	12,641,060.06 / 2 years	Design Document, 2012 Quality at Entry Review Six Monthly Report, Jan-Apr 2014
44	Management of a Program Promoting Rural	20 districts across East Java, NTT, NTBm West	DFAT	30% increase in incomes for more than 1 million male and female smallholder	Given the diversity of AIPD-Rural's districts, a separate study was commissioned in August 2012 to select a further six to eight	6,924,420 / 1 year	Design Document – AIPD Rural, Promoting Rural Income through Supports for

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Income through Support for Markets in Agriculture (Indonesia)	Papua and Papua.		farmers by 2022, 300,000 of which will be reached by Juni 2017. Through: improved farmer practices; increased access to input and output markets; and improved business enabling environment.	sectors. This selection process will be completed by the end of November 2012, and will be followed by a further six to eight more detailed value chain studies. These will be conducted by locally based national and international NGOs with competence in value chain work Appears only NGO working as cohort partner is YMTM – implementing program for improved corn production		Markets in Agriculture, Oct 2012
45	Management of the Empowering Indonesian Women For Poverty Reduction Program (Indonesia)	National with activities in number of provinces dependent on partners	DFAT	To build broad-based networks and inclusive coalitions led by strengthened women's and gender-interested organisations and parliamentarians in order to influence government policies, regulations and services and in selected private sector arenas, to improve the access of poor women to critical services.	First phase, partners develop and implement institutional strengthening plan. Budgets up to \$100k for institutional strengthening and \$100k for initiative design. 60% of capacity building support targeted to local members or local NGO partners. Mechanism for funding initiatives – occur at local levels with focus on 'analysis, action and advocacy.' Mechanism to support networking and learning. Up to 5% of program funds allocated for innovation response fund. Have a number of partner facilitators – to manage relationships with partners. Research activities: longitudinal study of village socioeconomic change among poor women; study on policy-related factors affecting MMR; and update of key gender statistics.	13,780,035 / 2 years	MAMPU Program Design Document, Part 1 MAMPU Program Design Document, Part 2 MAMPU Annual Work plan, 2014-2015
46	Indonesia Partnership Fund	National and provinces	DFAT and United Nations Development Program	Reduce risk of sexual transmission of HIV; reduce risk among high-risk groups; increase awareness and reduce discrimination; improve access and quality, treatment and support for people living with HIV and strengthening capacity to allocate resources	Component 1: support of IDR1.5b to Yayasan Spiritia to strengthen catalyst and peer support groups. Also other contracts for support services	3,000,000 / 3 years	IPF Final Report 2008
47	UNDP-Safe	Information not	DFAT and United	Information not available	Information not available	Information not	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Communities through Disaster Risk Reduction	available	Nations Development Program			available / 1 year	
48	Multi-Donor Program – Strengthening Indonesia's Democratic Elections	Aceh	DFAT and United Nations Development Program	Support the holding of a free, fair and peaceful election and to promote participation of voters in all democratic processes. The focus was on: i). Electoral management systems; ii). Voter participation in monitoring; and iii). Stakeholder coordination.	The modalities adopted included training, supply of equipment and electoral materials, raising awareness of peaceful campaigning, and small grants to CSOs for participatory monitoring; The CSO grants scheme for implementing participatory election monitoring contributed to the reporting of violations during the elections; The selection team selected three organisations to receive grants to conduct participatory monitoring of the elections in Aceh. The selected CSOs were tasked with monitoring any violations, conflicts or disputes related to all electoral stages, as well as encouraging the public to actively participate in the election monitoring process. Following the selection of the CSOs, UNDP met with their staff to review the rationale for the grants and to determine the exact activities to be conducted.	3,600,000 / 1 year	Financial analysis only
49	PNPM Support through The PSF	National. PNPM Peduli operates in 91 districts covering 25 provinces.	DFAT and The World Bank	Support to ensure the effectiveness of PNPM as it is scaled up to achieve national coverage. Support focuses on improving the quality of village-built infrastructure and expanding the program's impacts on health and education.	Local activities include strengthening capacities for micro and small economic activities, improving access to health / education and legal services, providing specialised services particularly in remote locations, and promoting rights and social justice.	191,000,000 / 6 years	PSF Annual Report 2013 PNPM Peduli Quarterly Report
50	Elections Multi-donor Program (E-MDP)	National	DFAT and United Nations Development Program	Pro-poor democratic governance is realised with enhanced accountability, capacity and participation in election processes in the 10 poorest provinces.	Elections MDP will cooperate with CSOs through a coalition of CSOs to increase public awareness of ... the new draft bill. A major activity in 2009 will be the 'CSO Voters' Information and Education Grants Scheme' Grants for CSOs in seven regions (budget – 2,500,000) ToT for CSO coordinators in seven regions (74,000)	Information not available / 1 year	UNDP, Multi-Donor Program – Support to Indonesia's Democratic Elections Program Document UNDP Thematic Overview: Democratic Governance End of Program Report

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					Trainings for coalition of CSOs in 33 provinces (257,000) Grants to CSOs to conduct reviews post-election (570,000)		
51	Aceh Multi Donor Trust Funding contribution (Indonesia)	Aceh. Provincial level with NGOs active in two districts	DFAT and The World Bank	Strengthen national and local institutions to support the consolidation of peace and development in Aceh. It does so by building local government capacity, piloting innovative approaches to help vulnerable groups, enhancing local research capacity and transferring lessons learned for application in other post-conflict areas of Indonesia.	US2.6m grant to Fauna and Flora International to manage Community Ranger Program; US325,000 grant to Forum LSM to manage Integrated Community Legal Empowerment Activity US540,000 grant to TAF to manage Component on building local capacity for policy advice Contracts with Aceh Researchers Forum – TA inputs into RPJMA Contracts to MaTA through PECAPP (Unisyiah)	Information not available / 4 years	CPDA: Progress Report, July-December 2012 Grant Agreement for Building Local capacity for Policy Advice in Aceh Project
52	Safer Communities through Disaster Risk Reduction (Indonesia)	West Sumatra, Bengkulu, Central Java, Yogyakarta, Bali, NTT, North Sulawesi and Maluku	DFAT and United Nations Development Program	Support the GoI develop new approaches and capabilities for DRR. The project aimed to promote a culture of safety in Indonesia by making DRR 'a normal part of the development process.' It focused on the regulatory framework; strengthening local institutional systems; and education and awareness.	NGOs taking part in discussing policy and public coordination for DRR. Coordination between government, business and community. Producing a manual on the subject while SC-DRR is in the process its own literature. NGOs managing village grants. Public awareness campaigns for DRR in communities and developing community plans.	2,500,000 / 2 years	Safer Communities through Disaster Risk Reduction (SC-DRR) in Development Project Evaluation (25 October – 30 November 2011)
53	Access to Employment and Decent Work	National, North Sumatra and East Java	DFAT and International Labour Organisation	Improve equality in employment and labour market outcomes for women through strategies that reduce barriers to formal employment and address discrimination in employment for women.	1. Strengthening conditions of work and social protection of women in micro and small enterprises (link to PNPB); 2. Strengthening organisation, leadership, social protection for homeworkers – institutional strengthening of MWPR; 3. Strengthening employers, partnering with Apindo; 4. Women's groups' capacity to provide child care (link with PNPB).	Information not available / 3 years	Australia – ILO Technical Cooperation: Overview of Progress Towards Decent Work, 2013 Empowering Women Homeworkers for Better Working Conditions, March 2014
54	Technical Support	Information not	DFAT	Information not available	Information not available	188,987 / 1 year	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	for Capacity Building in NU and Muhammadiyah CBDRM Program	available					
55	Governance Research Program	Information not available	DFAT	Linked researchers from both countries in a coordinated effort to generate firmer intellectual foundations for tackling some of Indonesia's most basic developmental challenges and to disseminate the results to inform policy action as well as wider scholarly and public discussion.	Was managed by Crawford School at ANU. Limited public documentation; have partnerships with institutions such as SMERU and CSIS	3,879,036 / 3 years	Financial analysis only
56	Improving Contraceptive Method mix (ICMM) in NTB and East Java	East Java and NTB.	DFAT and USAID	Increase and document the use of long-acting and permanent contraceptive methods in six districts. By documenting evidence, present advocacy plan to government and NGO leaders for family planning.	Cipta Cara Padu (Cipta) implements ICMM's advocacy activities at the district level, with technical support from AFP-1 / JHU. Main advocacy work is focused on establishing district working groups – working groups establish work plans. CCP responsible for training, supervision and oversight of district-level advocacy activities.	2,670,000 / 3 years	ICCM in East Java and West Nusa Tenggara, Annual Progress Report, Nov 2013
57	Support for National Commission on Violence against Women (Indonesia)	Information not available	DFAT	Core funding to Komnas Perempuan to develop strategic plan and institutional strengthening.	Information not available	Information not available	Financial analysis only
58	National Action Plan for HIV Response for MSM	Jakarta, Medan, Bali, Surabaya and Makassar	DFAT	Support to develop an action plan for men who have sex with men.	Development of national MSM action plan and piloting MSM outreach programs in 10 locations. Includes research on social and sexual networking, anti-stigma strategies, communications, development of sexual health guidelines	Information not available / 1 year	Research and community engagement: Indonesia, PowerPoint.
59	Indonesia partnership Fund 2012–2015	2012 focus: East Java, Central Java, Yogyakarta, West Java and	DFAT	To support Indonesia develop a self-sustaining national response to HIV and AIDS.	Component 1: support of IDR1.5b to Yayasan Spiritia to strengthen catalyst and peer support groups. Also other contracts for support services	2,500,000 / 2 years	Progress Report: Indonesian Partnership Fund for HIV / AIDS, Jan–Dec 2012 www.ipf.aidsindonesia.or.id

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
		Banten					
60	Core Funding Support for the Research Institute (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	4,919,936 / 6 years	Financial analysis only
61	Kanaivasu: Aceh Trauma Counselling	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	15,000 / 1 year	Financial analysis only
62	Muhammadiyah Child Disaster Awareness for Schools and Communities	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	549,294 / 1 year	Financial analysis only
63	PMI Bali – Enhancing Disaster Management Capacity	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	31,500 / 1 year	Financial analysis only
64	Hospital Preparedness for Disaster Management (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	1,494,116 / 3 years	Financial analysis only
65	CBDRM NU Phase 2	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	900,000 / 2 years	Financial analysis only
66	Strengthening the Capacity of KPU SecGen – PARTNERSHIP	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	253,048 / 2 years	Financial analysis only
67	Indonesia Family Life Survey 4	National	DFAT	Implement fourth round of Indonesia Family Life Survey in partnership with RAND corporation and CPPS.	Survey implementation on behalf of World Bank and in partnership with RAND Corporation	310,690.27 / 1 year	Study description; SurveyMETER website
68	Funding Support to The 4th CBDRM Symposium	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	31,970.24 / 1 year	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
69	Muhammadiyah (PKO) for West Sumatra Earthquake	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	248,965.93 / 1 year	Financial analysis only
70	NU West Sumatra Earthquake Response	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	250,469.1 / 1 year	Financial analysis only
71	Funding Agreement for Eastern Indonesia Knowledge Exchange	South Sulawesi and other provinces in East Indonesia	DFAT	Information not available	Information not available	500,000 / 1 year	Financial analysis only
72	'Build Back Better' Multimedia Education Campaign in West Sumatra	West Sumatra	DFAT	Campaign to raise awareness and encourage people to build safe houses to reduce their vulnerability to future earthquakes.	Production of multi-media materials, distribution and broadcast of training video on how to build earthquake safe housing	250,000 / 1 year	Financial analysis only
73	Secretariat Support for Revitalising Indonesia's Knowledge Sector for Development Policy	National	DFAT	Provide Secretariat support for knowledge sector activities	Working in conjunction with Bappenas providing technical and administrative support to steering committee, management committee, three working groups. Facilitating planning and communication in structure. Ensuring meetings are well-documented and provision of notes.	95,455.8 / 3 years	IGGRD website
74	Analysis – Anti-Corruption	National	DFAT	Assessment of the state of play on anti-corruption reforms in the Law and Justice sector.	Report to provide assessment of state of corruption eradication in law and justice sector. Mapping of anti-corruption efforts and baseline for identifying strategic interventions by other actors.	59,034 / 1 year	Kemitraan Annual Report 2010
75	Analytical Paper on Perda Review Mechanism	Information not available	DFAT	Information not available	Partnership with researchers from Australia. Parts either funded by AIGRP or follow on activity from AIGRP. Also links to AIPJ	40,451.04 / 1 year	Final report (PSHK website)
76	'BUILD BACK BETTER' MULTI-MEDIA EDUCATION CAMPAIGN, WEST SUMATRA – PHASE 2'	West Sumatra	DFAT	Campaign to raise awareness and encourage people to build safe houses to reduce their vulnerability to future earthquakes.	Interactive community programs in worst affected areas, production and distribution of new material, develop and launch of website	214,897.79 / 2 years	AIDFR: Independent Progress Review, 2012

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
77	Nahdlatul Ulama: Scoping Mission 2010	Information not available	DFAT	5 month scoping mission to allow NU, BNPB and AIFDR to identify best partnership for local work	Design phase to identify means of working together for different stakeholders	513,69.34 / 1 year	Financial analysis only
78	National Seminar and Workshop on Professional Nursing System Development	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	51,190.33 / 1 year	Financial analysis only
79	Integrity and Accountability of Electoral Process	National, Yogyakarta, North Sumatra, South Sulawesi, North Maluku, Jakarta, Bali, NTT, East Java and North Sulawesi	DFAT	Interim assistance to support amendment of electoral laws and strengthen capacity of electoral bodies while remaining engaged with key actors.		400,203 / 1 year	Independent Completion Report, AIPES Interim Program Kemitraan Annual Report 2010
80	Documentation of Indigenous Knowledge on Disaster Risk Reduction phase I	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	2,281.28 / 2 years	Financial analysis only
81	Sponsorship for 2010 Special Olympic	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	6,790.71 / 1 year	Financial analysis only
82	Young Journalist Program – The Jakarta Post Foundation	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	21,356.47 / 1 year	Financial analysis only
83	AusAID Support on HHR Planning and Management Activity Board of HHR Development and Empowerment	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	217,010.62 / 1 year	Financial analysis only
84	Strengthening Capacity for People Living with HIV (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	280,662 / 9 year	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
85	Mount Merapi Eruption Response	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	100,000 / 1 year	Financial analysis only
86	Mount Merapi Eruption Emergency Response	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	100,000 / 1 year	Financial analysis only
87	Build Back Better Phase III – Community Empowerment for Earthquake Safe Reconstruction and Retrofitting	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	382,714.21 / 1 year	Financial analysis only
88	PEKKA Cianjur Community Centre	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	40,000 / 1 year	Financial analysis only
89	Improving Peace and Democracy in Indonesia (Indonesia)	National, Bali	DFAT	To support the Bali Democracy Forum and improve peace and democracy in the Asian region.	The funding will assist the IPD to continue providing support to the Bali Democracy Forum and improve peace and democracy in Indonesia and the region. The Institute aims to become a regional research think-tank on peace and development. Also placement of volunteer to help program of e-publications and manage website operations. Also provides training and capacity building for academics and practitioners in Indonesia and region Funded by AusAID: Operational cost for two years, 2011–2012, that include recruitment new staffs, office operational cost, library, publication and auditing	1,150,000 / 4 years	IPD Comprehensive Program Report 2012 www.ipd.or.id
90	Nahdlatul Ulama: Advocacy on Disaster Management Institutions in eight Districts in East Java 2011-2013	Eight districts in East Java	DFAT	Developing disaster management plans in eight districts that are budgeted, linked to communities and aimed at DRR.	Recruitment of eight regional officers; MoUs with BPBD, NU, DPRD; disaster management laws passed, disaster management plans drafted; community mobilisation	2,170,656.31 / 4 years	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
91	Australia Indonesia Partnership for Justice Bridging Program (Indonesia)	National	DFAT	Provide interim program and financial management support to the reform teams of the Supreme Court and the Attorney General's Office	The bridging program was managed by AusAID's Democratic Governance Unit with administrative support from LeIP. It lasted from Jan to 31 Aug 2011 and provided support to Supreme Court and AGO Program and Financial administration for the Supreme Court and Attorney General Reform Teams Also included ongoing activities by LeIP such as drafting policy notes, Court SOPs.	439,000 / 1 year	AIPJ Work Plan 2011 Laporan Pertanggungjawaban LeIP Tahun 2011
92	Socialisation of Disaster Risk Reduction based in Islamic Boarding Schools in Sukabumi and Tasikmalaya Districts in West Java Province (NU)	Two districts in West Java	DFAT	Socialise concepts about DRR in islamic boarding schools.	Information not available	90,218.05 / 2 years	Financial analysis only
93	Agriculture forestry and Community Development Program (Indonesia)	Four districts in NTT (covering 90 villages)	DFAT	Poverty reduction of rural communities by increasing incomes and improving food security in marginal areas through sustainable agro-silvo-pastoral systems and equitable development in Timor and Flores Islands.	Main activities are focused on increase income, access to finance and food security. Support provided to improve agricultural productivity – introducing new technology, new crops / animal husbandry; Obtain access to financial service products. Meant to establish a research centre; Amendment 1 required YMTM to train other NGO facilitators and build networks between government and NGOs – not followed up on in project	3,000,000 / 4 years	Mid-term Review, 2013
94	Bureaucratic Reform Support (Indonesia)	National, Aceh, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Barat, Sulawesi Selatan, NTB, Papua	DFAT	Assisting the Ministry of Administrative Reform to get its policy settings right and supports the implementation of the National Bureaucratic Reform Agenda. Improving civil society engagement to raise public awareness and strengthen the capacity of organisations to provide	Capacity building of eight CSO coalitions on advocacy management in 14 districts and eight provinces – total of 24–30 CSO partners. Conduct mapping of BR issues, problem analysis and then public awareness campaigns Representatives from each coalition trained on preparing financial statements and budgets	10,250,000 / 4 years	Reform the Reformers Continuation, Quarterly Report, April to Juni, 2014 www.reformthereformers.org

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
				oversight of the reform process.			
95	YLBHI – Monitoring and Protecting the Rights of Children in Conflict with the Law	National	DFAT	One of six projects provided with one-year funding contribution as part of government's support for International Children's Day	Information not available	99,990 / 1 year	Viva news article (http://nasional.news.viva.co.id/news/read/235296-ausaid-kucurkan-rp-5-5-miliar-ke-6-lsm); DFAT website (http://www.indonesia.embassy.gov.au/jaktindonesian/SM11_060.html)
96	Semarang LBH – Capacity Building for Parents to Protect Children Facing Legal Problems	Central Java	DFAT	One of six projects provided with one-year funding contribution as part of government's support for International Children's Day	Information not available	90,000 / 1 year	Same as above
97	Empowering Local Governments and NGOs in Indonesia to Improve Rights of Children in Conflict with the Law	National	DFAT	One of six projects provided with one-year funding contribution as part of government's support for International Children's Day	Information not available	98,000 / 1 year	Same as above
98	LBH Anak – Advocacy of Children's Rights in Aceh	Aceh	DFAT	One of six projects provided with one-year funding contribution as part of government's support for International Children's Day	Information not available	90,000 / 1 year	Same as above
99	Scoping Mission – Muhammadiyah Hospital and Community Preparedness for Disaster Management (HOPE) Phase II	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	45,559.74 / 1 year	Financial analysis only
100	Review of Community Based Disaster Risk	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	85,250.23 / 2 years	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Management in Indonesia						
101	Community Based Integration of Disaster Risk Reduction into Sustainable Livelihood Program (Indonesia)	Bantul district, Yogyakarta (2 villages)	DFAT	To strengthen community capacity in two villages in managing livelihoods at risk of disasters.	Community Facilitation Training for community	12,7071.78 / 3 years	Completion report
102	National Literature Review for Development of the Women in Leadership Program	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	5,041.25 / 2 years	Financial analysis only
103	Support to Subnational KPU for the Implementation of Local Elections in Papua	Papua	DFAT	Information not available	Information not available	487,600 / 2 years	Financial analysis only
104	Supporting Families to Save Mothers and Children (Indonesia)	NTT	DFAT	Information not available	Information not available	148,552.87 / 2 years	Financial analysis only
105	ACTIVITIES FOR DISASTER RISK REDUCTION MONTH WITH THE JAKARTA POST	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	43,666.73 / 1 year	Financial analysis only
106	Grant Rahima	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	3,481.23 / 1 year	Financial analysis only
107	Support to 7th National Conference on the Community-Based Disaster Risk	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	9,815.2 / 1 year	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Management.						
108	Women in Leadership Grants Manager	National	DFAT	Strengthen the voice and influence of women by supporting CSO and organisations interest in gender issues to form a coalition with public and private sectors to find innovative solutions to the challenges in reducing poverty among poor women in Indonesia.	Phase 1: partnering with six CSOs, a national gender institution and an international org to conduct research and preliminary studies to define the scope of the project; Strengthening the capacity of partner orgs and their local partners, particularly in financial and fiduciary capacity	970,316.53 / 2 years	Final Report, MAMPU Phase 1
109	Preliminary Activities for Barefoot Engineer Training in Papua	Papua, West Papua	DFAT	To provide trained technical facilitators for the PNP Rural / RESPEK programs in Papua and West Papua	Training for public Community mobilising; During preliminary activities, which take place before project start, BaKTI will have conducted a recruitment and selection drive to find the most qualified students and they also have selected the trainers.	171,871.57 / 2 years	Project Information Document, Appraisal Stage, World Bank Monitoring and Evaluation of Barefoot Engineers Training 2013
110	Indonesia Governance Index (Indonesia)	National and across 33 provinces	DFAT	Measure performance in four major arenas of governance (government, bureaucracy, civil society and economy) across all provinces in Indonesia.	Research; Interviews conducted in each province to ascertain governance performance at the provincial level.	1,480,000 / years	Kemitraan program website (http://www.kemitraan.or.id/project-database/indonesia-governance-index-igi-2012)
111	Increasing Capacity in Integrating Principles of Gender Equality and Non-Discrimination to Strengthen Civil Society Organisations in Indonesia	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	64,563.18 / 1 year	Financial analysis only
112	Mainstreaming Disaster Risk Reduction by Strengthening Cooperation of	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	65,728.24 / 2 years	Financial analysis only

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Multi-Stakeholders through the National and Subnational Platform in Indonesia						
113	Journalism Competency Workshop	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	20,822.49 / 1 year	Financial analysis only
114	Indonesian Social Innovator Award	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	10,121.46 / 1 year	Financial analysis only
115	Cocoa Production Specialist for AIPD Rural Joint Mission Trip May 2013 (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	2,183.97 / 1 year	Financial analysis only
116	Research on estimating the impact of social inequality in Indonesia (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	23,301.33 AUD / 1 year	Financial analysis only
117	Tongkat Musa 2 (Indonesia)	Information not available	DFAT	Information not available	Information not available	93,571.63 AUD / 1 year	Financial analysis only
NON-DFAT PROGRAMS IN INDONESIA							
1	Indonesia Civil Society Support and Strengthening Program (CSSC)	Began national in its scope, in the mid-2000s CSSC changed to concentrating on six provinces as per the new USAID Mission Country Strategy Paper. These included Aceh, East Java, East Kalimantan, North Sulawesi, Papua	USAID	To assist emerging, reform-minded non-government organisations (NGOs) address key issues associated with increased openness, transparency and reform	There were four key program objectives: 1) Analysis, articulation and effective advocacy for policy reform 2) Improve effective administrative management and planning 3) Build sustainability for CSOs, especially in terms of generating financial resources 4) Grants to Indonesian NGOs awarded and managed effectively A fifth component, the Special Activities Fund (SAF) existed in order to support short term events during program implementation.	27 million USD / 5 years	1) Midterm Evaluation (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdabw897.pdf) 2) Impact Assessment (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdaby277.pdf)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
		and West Java. Importantly, thematic focuses of each province varied (with some overlap), including conflict reduction, local governance, and community, environment, and women and children. Some national-level activities continued throughout.					
2	Program Representasi (ProRep)	13 Provinces: West Java, Banten, Central Java, East Java, West Sumatra, Riau, East Nusa Tenggara, Papua, Aceh, North Sumatra, Southeast Sulawesi, and West Kalimantan	USAID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ It aims: To improve representation by increasing the inclusiveness and effectiveness of groups, networks, and institutions that seek to represent citizens' views, interests, and aspirations to government ▪ To improve the responsiveness, effectiveness and transparency of legislative and policymaking processes. 	There are four program areas: 1) Enhancing Civic Participation: capacity building of membership- and constituency-based CSOs 2) Promoting the Application of Policy Research and Analysis: capacity building of think tanks, universities, and CSOs to conduct research 3) Improving Collaboration and Effectiveness in Policy Processes: ensure processes are evidence-based, inclusive, and equitable 4) Advancing Democratic Governance: e.g. event to support DPR to improve how they engage with constituents	\$20–25 million USD / 4-5 years	<ul style="list-style-type: none"> • Second Annual Report (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JG4W.pdf) • Mid-term Evaluation (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JZ5K.pdf) • Annual Program Statement (2014) (http://www.representasiefektif.org/webadmin/upload/files/ProRep_APS_No_02_FINAL_May_07_2014.pdf) • Newsletter (2014) (http://www.representasiefektif.org/uploads/files/71fae9735bdeb26080ff0c1fe98bc8e4_ProRep_Newsletter_Vol_1_2014_public_ENG_spread_lo_wres.pdf) • Program Website (http://www.representasiefektif.org/)
3	Community Empowerment Program	National, expanding from focus on eastern Indonesia (i.e. South	JICA	Support for grassroots actors, partnering with NGOs to increase local economic and social development as well as	Thematic areas included: 1) Supporting sustainable economic growth (i.e. promotion of local industries) 2) Poverty reduction (health, education, water and sanitation, people's livelihood)	321 million JPY / 3 years	<ul style="list-style-type: none"> • Community Empowerment Program Website (http://www.jica.go.jp/indonesia/english/activities/activity06).

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
		Sulawesi and East Nusa Tenggara).		reducing poverty. JICA employed a participatory planning approach for community development, conducting workshops and seminars on community empowerment and facilitation skills.	3) Regional development (i.e. community rebuilding) 4) Environmental conservation (protection of natural environment, biodiversity, living environment) 5) Special quick-impact emergency support for post-disaster rehabilitation and reconstruction		html) • Synergos CEP Case Study (http://www.synergos.org/knowledge/01/cepindonesia.pdf) • Development Partnership between Japan and Local NGOs: A Case Study in Indonesia (http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/english/publications/ri_a_en/02_5.pdf) • Ex-Post Evaluation (http://www2.jica.go.jp/en/evaluation/pdf/2009_0600276_4.pdf)
4	Strengthening Local NGOs in Areas where Extractive Industries Operate	Five districts (Bojonegoro, West Sumbawa, East Kutai, Kutai Kartanegara, Anambas) located in four regions of Indonesia where extractive industries operate (Java, Kalimantan, Sumbawa, and Sumatra)	UNDEF	The 'Strengthening Local NGOs in Areas Where Extractive Industries Operate' project sought to enhance trust-building and cooperation among local governments, non-government organisations (NGOs) and extractive industries by strengthening the capacity and credibility of NGOs as partners in corporate social responsibility (CSR) programs.	The focus was on improving the ability of local NGOs to forge permanent partnerships with companies and local governments in CSR policy design and implementation. The project worked with three types of stakeholders locally and nationally: (i) local governments, (ii) extractive companies and (iii) NGOs/community-based organisations (CBOs). Its operations involved (i) needs assessment by local stakeholders; (ii) promotion of interaction among local NGOs, local governments, and extractive industries through national workshops designed to build trust and forge partnerships; (iii) local workshops, capacity-building, and a micro project competition among 20 local NGOs, and (iv) support for the implementation of 12 micro projects focusing on CSR systems, poverty reduction, and gender equity.	350,000 USD / 2 years	Evaluation Report (http://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/UDF-INS-08-254_Evaluation Report.pdf)
5	Civil Society Initiative Against Poverty (CSIAP)	National	The Asia Foundation, with support from DFID and DFAT	This program builds on existing networks of Indonesian mass-based Muslim organisations by bringing the influence and credibility of Islamic	Indonesia's mass-based Muslim organisations are increasingly at the forefront of new policy reform efforts to reduce poverty and improve governance at the city, district and provincial levels. The Asia Foundation has supported these efforts	Unknown / 2 years	Summary (http://asiafoundation.org/publications/force-download.php?f=%2Fresources%2Fpdfs%2FIDCSIAP.pdf) DFID Support

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
				organisations together with the technical advocacy experience of economic reform groups.	in a concerted fashion through partnerships with Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, and highly skilled technical advocacy and governance reform NGOs. Working together at the local level, these organisations influence policy and governance practices towards pro-poor outcomes. The program improves governance by utilising citizens' forums at the village and district levels to represent the interests of the poor, advocate for improved services, and reform regulations and other hindrances hampering economic growth in sectors important to the poor.		(http://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-114251/) Evaluation (integrated with other Indonesian programs) (http://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/evaluation/international_joint_evaluations/Indonesien_gesamt.pdf)
6	Support for Good Governance (SfGG)	NTB, Central and West Java, West Sumatra	The German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development	The Support for Good Governance (SfGG) project aims at increasing the accountability of the public sector, supporting the creation of a performance-based civil service and promoting anti-corruption initiatives—with strong efforts to strengthen civic involvement.	The overall goal of SfGG is the improvement of public service delivery for all Indonesian citizens. It has three strategic areas of operation: 1. Improvement of public services through civil society participation, 2. Civil service reform including anti-corruption measures, and 3. Enhancing control function of watchdog NGOs regarding public services.	7 million EUR / 9 years	Program Summary (http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/promising_practices_local_governance_accountable_public_services_in_indonesia.pdf) Solok Report (Bahasa) (http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/RegionalStudies/aporan_solok.pdf) Success Stories (http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0724.pdf) Relation to UN Anti-Corruption (http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-0852.pdf) Case Study (http://diplomatie.belgium.be/en/binaries/evaluation_cva_in_donesia_en_tcm312-64805.pdf) Steps to Improve Service Delivery (http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/SfGG_Practical_Guidebook-Improving_Quality_of_Public_Services-Vol.I.pdf)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
							Steps to Improve Service Delivery: Toolbox (http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/SfGG_Practical_Guidebook-Improving_Quality_of_Public_Services-Vol.II_en.pdf)
7	Inisiatif Kemitraan Asia Tenggara – United States (IKAT-US)	National, 54 organisations across seven Southeast Asian countries	USAID	It aims to be a critical initiative to empower civil society organisations in Indonesia to be effective voices and forces for transformational change through a new chapter in South-South cooperation.	A program to facilitate partnerships among Indonesian, U.S., and regional civil society organisations in five areas critical to the development of democracy, good governance, and respect for human rights: (1) elections and political participation, (2) independent media and freedom of information, (3) peace-building and conflict resolution, (4) transparency and accountability, and (5) human rights monitoring and advocacy.	15 million USD / 3 years	Program Summary (http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/india-factsheets/US-Indonesia_IKAT_civil_society_Fact_Sheet.pdf) Women's Participation Report (http://iknowpolitics.org/sites/default/files/e-book_ikat_us_1_power_english_final_0.pdf) Website (http://www.ikat-us.org/file-download/ikat-us)
INTERNATIONAL PROGRAMS							
1	Australia Mekong Non-Government Organisation Engagement Platform (AMNEP)	Bilateral and regional support in Mekong region: Cambodia, Laos, Myanmar, and Vietnam.	DFAT	1. Provide AusAID programs in the region with technical support and administrative services to help improve the effectiveness of programs that have an NGO delivery component; 2. Support more collaborative partnership arrangements between AusAID and NGOs.	AMNEP will primarily provide AusAID programs in the region with technical support and administrative services to help improve the effectiveness of programs that have an NGO delivery component. This will involve developing common approaches to partner selection and contracting, monitoring, learning and engaging with risk. AM-NEP will also support more collaborative partnership arrangements between AusAID and NGOs. This will include setting up mechanisms that enable NGOs to bring programming evidence and experience to policy dialogue, program strategies (especially country and delivery strategies), program design and program implementation. A Program Quality Resource Group (PQRG) and an Administrative Support Unit (ASU) will offer services to AusAID and NGO partners on an	- /5-10 years	Factsheet (http://aid.dfat.gov.au/countries/eastasia/regional/Documents/mekong-ngo-engagement-factsheet.pdf); Final Design Document (http://aid.dfat.gov.au/Publications/Documents/mekong-ngo-engagement-platform-design-doc.pdf)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					on-demand basis.		
2	Philippines Coalitions for Change Program (CFC)	Philippines – Nationally	DFAT	1) To improve policy-making and implementation to better meet the needs of poorer citizens; 2) To improve policy and implementation for key areas of governance and service delivery within the scope of AusAID country program objectives.	The goals will be accomplished by: 1. Establishing effective government-civil society coalitions for change based on identified strategic entry points 2. Effectively using evidence-based analysis, driven by the needs of government-civil society coalitions 3. Facilitating and building the capacity of effective government-civil society coalitions for change	31.8 million / 5 years	Design Document (http://aid.dfat.gov.au/countries/eastasia/philippines/Documents/aaf-design-doc-coalitions-change-pd.pdf) Grant Agreement Deed (http://aid.dfat.gov.au/countries/eastasia/philippines/Documents/aaf-ausaid-asia-foundation-partnership-agreement-pds.pdf)
3	Western Balkans and Turkey: Civil Society Facility (CSF)	Western Balkans: Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Montenegro, Serbia as well as Kosovo under UNSCR 1244/99, Turkey	The European Union (EU)	The goal will be to strengthen civil society bodies and their role in the political process, enhance the capacity of civil society organisations to develop cross-border projects and networks, and familiarise civil society representatives and opinion leaders with EU affairs ... the facility will promote cooperation and transfer of know-how between business, trade union, and professional organisations in the partner countries and the corresponding EU level organisations	There are three activities: (i) support for local civic initiatives and capacity-building (ii) 'People 2 People' program (iii) 'partnership actions' to develop networks between CSOs and to promote transfers of knowledge and experience.	12 million EUR / 18-24 months	Project Fiche (http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/ipa/2010/pf_7_civil_society_facility_en.pdf) Project Website (https://sites.google.com/site/ipa128287/home) TASCO Comparative Summary (http://www.tasco.org/doc/Report_CSOCapacities.pdf) Workshop PPT (http://civilnodrustvo.gov.rs/media/2012/10/18-5-IPA-CSF_030212.ppt)
4	Rwanda: Millennium Challenge Account Threshold Program	The component eventually plans to reach all 30 districts in Rwanda, providing assistance at two points in time: 15 districts will receive the	USAID	1) Building CSO Capacity; 2) Strengthening Capacity of Local Officials for Public Participation; 3) Technical Assistance to Develop and Disseminate a Code of Conduct for Civil Servants	Component 2 of this program is Strengthening Civic Participation. There are three priorities within this component, including: 1) Building CSO Capacity: To enhance the technical skills of civil society actors in analysing and contributing to public policy and monitoring government performance in order to promote the independence of civil society organisations and their effective	15,860,000 USD / 3 years	MCC Assistance Agreement (https://www.mcc.gov/documents/agreements/soag-rwanda.pdf) Evaluation: Baseline Report (http://www.mathematica-mpr.com/~media/publications/PDFs/international/rwanda_

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
		program in Year 1 ('Phase I'), and the remaining 15 districts are scheduled to receive the program in Year 2 ('Phase II').			engagement with the government and other institutions. 2) Strengthening Capacity of Local Officials for Public Participation: To strengthen and improve the government's ability to productively interact with citizens and civil society to formulate policy, deliver services and plan development. 3) Technical Assistance to Develop and Disseminate a Code of Conduct for Civil Servants: To develop a code of conduct for civil servants to provide a system through which civil society organisations and individuals are able to offer feedback to the government on the conduct of civil servants and to make recommendations about the content of the code that will promote public accountability for civil servants.		baselinerpt.pdf) Pre-Solicitation Notice (https://www.fbo.gov/utlils/view?id=5f29726124eb24eef625f002a371cb55)
5	Neighbourhood Civil Society Facility	Algeria, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Egypt, Georgia, Lebanon, Libya, Jordan, Israel, Republic of Moldova, Morocco, Syria, Tunisia, Ukraine and the occupied Palestinian territories	The European Union (EU)	To support democratisation and enhance the role of civil society	Broadly, to support democratisation and enhance the role of civil society through three components: 1) Component 1. Strengthening non-state actors' capacities to promote national reform and increase public accountability, to enable them to become stronger actors in driving reform at national level and stronger partners in the implementation of ENP objectives. 2) Component 2. Strengthening non-state actors through support to regional and country projects, by supplementing the funding available through thematic programs and instruments. 3) Component 3. Increasing involvement of non-state actors in selected EU-partner countries policy dialogues and in the implementation of bilateral programs.	22 million EUR / 2 years	Action Fiche (http://ec.europa.eu/europeaid/documents/aap/2011/af_aa_p-spe_2011_enpi.pdf) OSF Policy Brief (http://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/funder-partner-20111019.pdf) Guidelines for Grant Applicants (https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1387598527333&do=publi.getDoc&documentId=137631&pubID=135343) SIPU Terms of Reference (http://www.sipu.se/media/38515/terms_of_reference_csf_south.pdf)
6	Myanmar: Civil Society Strengthening Program	Myanmar – Nationally	DFID	The project aims to build organisational and group capacities of CSOs to pursue their own initiatives.	In creating a more empowered and cohesive civil society, the project aims to build organisational and group capacities of CSOs to pursue their own initiatives. Accordingly, this project is unique in that it does not	11 million GBP / 4.75 years	Program Documents (http://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-202393/documents/)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					solely focus on social service delivery or implementation trainings. Specifically, DFID will support: 1) Capacity building: mentoring, training and organisational development – tailored to organisations' own needs; 2) Funding to pursue issues that matter to a range of local CSOs. This may include social service delivery (e.g. health and education), economic opportunities and livelihoods, environment, or governance and the rule of law; 3) Building linkages between groups that would not naturally associate – in particular across ethnic and religious divides; and 4) Small amounts of core funding for a few strategically placed organisations not able to obtain significant funding from other sources.		
7	Kenya Civil Society Strengthening Program (KCSSP)	Kenya – Nationally	USAID	To help civil society organisations effectively advocate for governance reforms, conduct civic education and peace-building activities, and improve management of natural resources	The Kenya Civil Society Program worked with ~260 civil society organisations to help them effectively advocate for governance reforms, conduct civic education and peace-building activities, and improve management of natural resources. The program provides training on organisational development, financial management, strategic planning, program design and management, networking, and fund raising.	35.5 million USD / 7 years	Mid-term Evaluation (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACR853.pdf) Fact Sheet (http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/KCSSP_FACT_SHEET_March_2013.pdf)
8	Bangladesh: Small Initiatives by Local Innovative NGOs (SMILING)	Disaster-prone districts (15 districts) situated in the river basin areas of Brahmaputra, Padma and Jamuna, and by the west coastal zone of Bangladesh.	The European Union (EU)	SMILING works to support the most vulnerable and marginalised communities living in poverty	SMILING works to support the most vulnerable and marginalised communities living in poverty through 4 strategies: 1. Capacity Building of Local Small NGOs as a crosscutting theme for empowerment and promotion of good governance 2. Governance and Gender as crosscutting issues for ensuring transparency and accountability of the development organisations / institutions to the stakeholders. 3. Cluster Approach in project implementation for addressing the unique characteristics of localities and special	8,134,000 EUR / 4 years	INTRAC Roles (http://www.intrac.org/pages/en/bangladesh.html) Annual Work Program for Grants (https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/awp-bangladesh-smiling-2011_en.pdf) PRIP Trust Report (http://www.priptrust.org/download/Update_Brochure-final_23-1-12.pdf)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					dimensions of poverty. 4. Strengthening partnerships between CSOs and the local government for promoting good governance.		
9	Technical Assistance for Civil Society Organisations (TASCO)	Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) beneficiary countries, i.e. Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Kosovo, the Former Yugoslav Republic of Macedonia, Montenegro, Serbia, and Turkey.	The European Union (EU)	The general objective of TASCO project is to strengthen the overall capacities and accountability of the Civil Society Organisations (CSOs) within the IPA beneficiaries and to guarantee the quality of services of CSOs and a sustainable role of the CSOs in the democratic process.	The general objective of TASCO project is to strengthen the overall capacities and accountability of the Civil Society Organisations (CSOs) within the IPA beneficiaries and to guarantee the quality of services of CSOs and a sustainable role of the CSOs in the democratic process. The main purposes of the project are to: • Increase and improve the capacity and actions of CSOs and to • Improve the democratic role of CSOs. The two main activities are capacity building and technical assistance. It is part of the Civil Society Facility (CSF) mechanism funded by the EU.	13.4 million EUR / 4 years; 2nd phase 4 years	Overview of TASCO Achievements (http://wbc-inco.net/object/document/12607/attach/Achievements_report_New.pdf) Fact Sheet (http://www.tasco.org/doc/doc_factsheet_2013_v4.pdf) Brochure 2010 (http://tasco.org/doc/doc_brochure_en.pdf) Brochure 2012 (http://tasco.org/doc/_Brochure_EN.pdf) TASCO Phase (2013-2017) Brochure (http://tasco.org/doc/doc20140123_brochure_january2014.pdf)
10	Philippine-American Fund	Philippines – Nationally	USAID	The project seeks to strengthen the organisational effectiveness and accountability.	A grant facility for non-state actors to support aid effectiveness, channelling 40% of funding to local organisations. The project seeks to strengthen the organisational effectiveness and accountability of at least 120 civil society organisations (CSOs), increase the pool of trainers and mentors who can assist CSOs in meeting good governance and organisational management standards, and develop the capacities of CSO networks to create mechanisms to proactively respond to capacity gaps of their members.	24 million USD / 5 years	Devex Summary (https://www.devex.com/news/going-hyper-local-in-the-philippines-a-case-study-of-usaid-forward-84706) Ayala Foundation (http://www.ayalafoundation.org/ourprograms/special-project/strengthening-the-capacity-of-csos/)
11	Kosovo Civil Society Strengthening Project (KCSSP)	Kosovo – Nationally	USAID	There are 4 key aims: 1. Improving the legal framework and cultivating NGO-Government partnerships; 2. Stimulating advocacy	In practice, this means managing a small grants program for Kosovo NGOs, accompanied by technical assistance to grantees for institutional capacity building.	4 million USD / 2 years	Final Report (http://democracyinternational.com/sites/default/files/Democracy International-Kosovo CSSP Evaluation Final Report.pdf)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
				successes through multi-layered assistance; 3. Providing customised capacity-building assistance; 4. Prioritising outreach to and inclusion of Kosovo Serb NGOs.			
12	Strengthening Civil Society in Ecuador (Grupo Faro Project)	Ecuador – National, 24 CSOs given small grants	USAID	The goal was to enhance the capacity of local CSOs to advocate for democracy-related issues and support efforts to influence legislation and policies related to the CSO sector.	Areas of Activity: • Support of advocacy, oversight, and capacity building efforts of 24 CSOs through small grant funds. • Strengthen a national CSO network to build CSOs' capacities and promote collective action. • Develop research studies and publications to enhance the work of the CSO sector. • Identify and disseminate innovative practices within the CSO sector. • Strengthen CSOs organisationally and institutionally through direct coaching and long-term formal courses. • Promote CSO sustainability through hands-on development of sustainability plans.	1,939,000 USD / 3 years	Performance Evaluation (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00K2JD.pdf)
13	Accountability in Tanzania (ACT)	Tanzania – Nationally	DFID	This project aims to strengthen social accountability by providing core funding and grants to non-government organisations (NGOs) and civil society organisations (CSOs) to explore and implement innovative interventions and approaches to promote accountability in Tanzania.	This project aims to strengthen social accountability by providing core funding and grants to non-government organisations (NGOs) and civil society organisations (CSOs) to explore and implement innovative interventions and approaches to promote accountability in Tanzania. The tools of RAPID Outcome Mapping Approach have been suggested to support the NGOs and CSOs receiving grants to be specific about the actors it targets, the changes it expects to see and the strategies it employs.	31 million GBP / 5 years	KPMG Website (http://www.kpmg.com/eastafrika/en/services/advisory/development-advisory-services/services_and_expertise/goodgovernance/accountabilityintanzania/pages/default.aspx) ODI Website (http://www.odi.org/projects/1392-accountability-tanzania) Outcome Mapping Report (http://www.accountability.or.tz/wp-content/uploads/2013/03/OM-2012-for-website.pdf)
14	Uganda	National, 75	Eight donors:	The DGF looks to support	There are three components:	75 million EUR /	Annual Report 2012-2013

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Democratic Governance Facility (DGF)	partners by Juni 2013	Austria, Denmark, the European Union Delegation, Ireland, the Netherlands, Norway, Sweden and the United Kingdom	strengthened democratisation, protection of human rights, access to justice, peaceful co-existence and improved accountability in Uganda.	<p>1) Deepening Democracy: The goal is to promote a more pluralistic, representative and accountable governance based on the democratic values, institutions and processes in Uganda. It aims to contribute to three areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Political responsiveness and accountability by creating conditions for elected leaders to be more responsive to citizens' needs and concerns and increasingly more accountable for their performance in office. • Democratic culture, space and values that will focus on developing a pluralistic political system. • Integrity of democratic processes aims to improve the integrity and credibility of key democratic processes and institutions, particularly elections. <p>2) Rights, Justice, and Peace: The objective is: 'The people of Uganda, especially the poor, vulnerable and women are empowered to claim their human rights, access justice and live in peace.'</p> <p>3) Voice and Accountability: The objective is: 'Strengthened accountability and transparency of service providers at state and local government level.'</p>	5 years	<p>(http://www.dgf.ug/sites/default/files/dgf_publications/DGF_2012-2013_Annual_Report_0.pdf) Annual Report 2013-2014 (https://drive.google.com/file/d/0B-5NtN1umK0SVkEyZ1h2OE9FTDg/view?usp=sharing) Baseline Study (http://www.dgf.ug/sites/default/files/dgf_publications/DGF_Baseline_Report_1.pdf) KPMG Audit (http://um.dk/en/-/media/UM/English-site/Documents/Danida/Activities/Business/Contracts/Contract_documents/Audit_report_DGF.pdf)</p>
15	Ghana Research and Advocacy Program (G-RAP)	Ghana – National	DFID, Danish International Development Agency (DANIDA), the Royal Netherlands Embassy and Canadian International Development Agency (CIDA)	Provides grants to Ghana based institutions engaged in pro-poor public policy research and advocacy	The Ghana Research and Advocacy Program 'G-RAP' provides grants to Ghana based institutions engaged in pro-poor public policy research and advocacy. G-RAP provides core grant support – as opposed to project support – to strengthen the capacity and funding base of these institutions. G-RAP funding targets institutions that can contribute to the national policy dialogue with government, parliament, district assemblies, donors, and non-state actors. Among the typical beneficiaries of G-RAP funding are think-tanks, development organisations and advocacy networks.	16 million USD / 5 years	<p>Midterm Review (http://www.pdaghana.com/images/stories/ReferenceMaterials/2006_mid-term_review_report.pdf) G-RAP Website (http://www.g-rap.org/) Annual Progress Report 2007 (http://www.g-rap.org/docs/prog_rep_2007_version_290308-v3.pdf) Logframe (http://www.g-rap.org/docs/g-rap_logical_framework.pdf)</p>
16	Malawi Tilitonse	Malawi – National	DFID, Irish Aid,	The facility provides grants	Tilitonse is a multi-donor pooled grant-	12.4 million GBP	Fact Sheet, Brochure, Call

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
	Fund		Royal Norwegian Embassy	to civil society and community-based organisations that implement governance projects in Malawi.	making facility supporting more accountable, responsive and inclusive governance in Malawi. The facility provides grants to civil society and community-based organisations that implement governance projects in Malawi. Specifically, it aims to see: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacity of Civil Society Organisations to enable citizens, particularly poor and excluded groups to claim their rights increased; ▪ Access to information on rights, entitlements and responsibilities increased particularly of poor and excluded citizens; ▪ Monitoring by Malawian organisations of policy and budget commitments, service delivery and public resource management is strengthened; ▪ The engagement of Malawian organisations in influencing policies, strategies and resource allocations at local and national levels improved. 	/ 4 years	for Proposals (http://tilitonsefund.org/features/fact-sheets/)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
17	Deepening Democracy in Nigeria I and II	Nigeria – National	DFID, USAID, UNDP	<p>Phase I: To strengthen the democratic character of Nigerian political processes and outcomes by providing support to key electoral bodies with technical assistance.</p> <p>Phase 2: To build efficient, effective and responsive political, electoral and democratic institutions. The outputs of DDiN are to ensure credible elections in 2015, better functioning of the National Assembly and strengthening of the capacity and influence of civil society organisations and the media. There is also a focus on better functioning of political parties and increasing women's participation in politics.</p>	As the largest democracy in Africa, Nigeria can offer important points of comparison with Indonesia's civil society. The initial phase of the program was primarily concerned with promoting citizen participation in the elections, though the second phase appears to look more at institutional strengthening for political bodies and CSOs.	Phase 1: 35 million GBP / 2 years; Phase 2: 35 GBP / 3 years	<p>Phase I docs (http://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-200274/documents/)</p> <p>Phase II (http://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-203851/)</p>
18	Nigeria Governance Partnership Facility	Nigeria – National	DFID	The intended support will aim at addressing key governance impediments to development effectiveness by focusing on improving expenditure management, strengthening social accountability and increasing transparency in revenue mobilisation.	<p>The Facility addresses demand side as well as supply side of governance impediments to development in resource mobilisation and expenditure management and activities will combine political economy analysis, advisory services and counterpart engagement, focused on the state level where the transformational potential is largest.</p> <p>The program will take a venture capital approach, working on the basis that a range of interventions will be implemented to tackle the problem and even if only a few of the outputs are fully achieved then a sufficient return will have been made on the original investment, given that the returns from any of the outputs being successful are likely to be very high.</p>	Up to 19 million GBP / 3 years	<p>Summary and Business Case (http://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-202854/)</p>

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
19	Nigeria State Accountability and Voice Initiative (SAVI)	Nigeria – National	DFID	To improve the capability of state houses of assembly, civil society, media and citizens to ask for better performance from government by building their collective credibility, confidence and commitment.	To improve the capability of state houses of assembly, civil society, media and citizens to ask for better performance from government by building their collective credibility, confidence and commitment. This will benefit 62.5 million people (the total population of 10 Nigeria States) by contributing to improved use of public resources essential to the achievement of the MDGs by July 2015. There are five key outputs: 1) Civil society demonstrates a replicable and sustainable approach to issue based policy advocacy and monitoring. 2) Civil society demonstrates a replicable and sustainable approach to engagement in government budget and planning processes 3) An enabling environment for policy advocacy and monitoring, and engagement in government budget and planning processes. 4) Improved state houses of assembly systems for transparency, public engagement and financial oversight. 5) Lessons routinely identified and effectively communicated on SAVI and its state partners' approaches.	30,999,989 GBP / 8 years	Summary and Documents (http://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-114230/) SAVI Website (http://savi-nigeria.org/) SAVI Approach (http://savi-nigeria.org/wp-content/uploads/2014/03/SAVI_AP_IntroBrief_3PageVersion_Web4.pdf) ODI SAVI Report (http://www.odi.org/publications/8876-politically-smart-nigeria)
20	Ethiopia Civil Society Support Program (CSSP)	Ethiopia – National, 87 organisations supported in first year	Multidonor Ireland, Norway, Canada, Sweden, UK, Denmark	The Civil Society Support Program (CSSP) is a capacity development program designed to support Ethiopia's civil society and its contribution to the country's national development, poverty reduction and advancement of good governance, in line with the government's policies and strategies.	The five-year program, which began late in 2011, gives priority to capacity development for civil society organisations (CSOs) serving hard-to-reach groups, such as people affected by social marginalisation, geographic remoteness, under-resourcing and overlooked development issues.	35 million EUR / 5 years	CSSP Website (http://www.cssp-et.org/) Annual Report (http://www.cssp-et.org/wp-content/uploads/2014/03/CSSP-Annual-Report-Web-Version-.pdf)
21	Cypriot Civil Society Strengthening Program (CCSSP)	Greek Cypriot and Turkish Cypriot communities, 15-20 CSOs	UNDP-ACT and USAID	The program aimed for: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A strengthened role for civil society as a crucial actor in deepening 	Specifically, it supported: <ol style="list-style-type: none"> 1) Open Training for Cypriot CSOs 2) Tailor-made technical assistance to CSOs 3) Long-term Capacity Building Support 	-/18 months	Open Training Courses (http://www.intrac.org/data/files/INTRAC_forms_and_brochures/cyprus_civil_society_st)

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
		supported with capacity building		<p>citizen's dialogue within and across communities, and participation in decisions affecting the island's development.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sustainable local capacity building support provision in both the Greek Cypriot and Turkish Cypriot communities. 	4) Dialogue events between CSOs and other actors		<p>rengthening_Program_training_course_overview.pdf)</p> <p>INTRAC Summary (http://www.intrac.org/pages/en/ccssp2008.html)</p> <p>Civil Society Intl Forum (http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=12670487781Civil_society_and_rebuilding_peace_CYPRIUS.pdf)</p> <p>Program Overview (https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFJAF&url=http%3A%2F%2Farchive.undp-act.org%2Fdata%2Farticles%2Fintrac_Program_overview.doc&ei=L9SIVJzpE4HmsAT9-oHQA&usg=AFQjCNEhb6GHKqxmF0r-NC92ECS1dnsnA&sig2=CneuWsk43WHaTn1HTCzYLA)</p> <p>Case Study (http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=49274_201&ID2=DO_TOPIC)</p>
22	Jordan Civil Society Program	Jordan – National, 135 Jordanian partners	USAID	The Jordan Civil Society Program (CSP) aims to cultivate a strong, vibrant civil society through an enabling environment and engaged citizenry.	The FHI 360 program supports the ability of civil society organisations to represent their constituencies, assess the most critical needs of local populations and translate those needs into effective programs and advocacy. Through grants and innovative approaches to training and technical assistance, the Jordan CSP facilitates professional development; strengthens organisational capacity, sustainability and credibility; and ensures improved communication with stakeholders and access to essential information. The program also supports a sound legal and regulatory framework for	18 million USD / 5 years	<p>Final Report (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JS5H.pdf)</p> <p>Project Summary (http://www.fhi360.org/projects/jordan-civil-society-program-csp)</p> <p>Program Website (http://www.csp-jordan.org/en/)</p>

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					<p>organisations through information technology tools, evaluation of the impact of proposed laws and training on the content and impact of these laws and regulations. The Jordan CSP considers three results to be markers of achievement of program goals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Civil society is actively engaged as a primary player in the overall reform process. • Civil society organisations are professional, capable, strategic, collaborative and sustainable. • A more enabling environment for civil society work exists throughout Jordan. 		
23	Moldova Partnerships for Sustainable Civil Society	Moldova – National, 20 CSO partners	USAID	The purpose of the project is to improve the capacity of Moldovan civil society to represent citizen's interests, influence policymaking, and sustain the sector's democratic role for the future.	<p>MPSCS will strengthen Moldovan Civil Society Organisations (CSOs), CSO networks, and improve engagement between CSOs, citizens, and the Government of Moldova to contribute to a more vibrant, effective civil society sector in Moldova.</p> <p>Through MPSCS, FHI 360 will provide a variety of services to government institutions, citizens, and civil society organisations, including funding, technical assistance, institutional development, networking opportunities, and capacity building in the skills necessary to improve the enabling legal and fiscal framework. There are three main objectives:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) CSOs more effectively represent their constituencies 2) Institutional capacity of strategic partners developed 3) Enabling environment more conducive to long-term sustainability of civil society 	-/5 years	<p>Grants Program (http://www.fhi360.md/docs/M_PSCS_Support_to_Moldovan_CS_Development_RFA_2nd_round_2014.pdf)</p> <p>Program Website (http://www.fhi360.md/index.php/eInformation_not_availableabout-us/what-we-do.html)</p> <p>Annual Implementation Plan (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00K6B6.pdf)</p>
24	Policy, Advocacy, and Civil Society Development in Georgia (G-PAC)	Georgia – National	USAID	This program aims to strengthen civil society's role in advocating for and influencing the development and effective implementation of public policy reforms.	<p>EWMI will focus on four complementary objectives, which will contribute significantly to the successful achievement of the broader G-PAC goals to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strengthen the advocacy and watchdog roles of civil society organisations (CSOs) as advocates for an empowered citizenry; 	13.3 million USD / 4 years	<p>Program Summary (http://ewmi.org/sites/ewmi.org/files/files/programpdfs/EW_MIGPAC2010.pdf)</p> <p>Midterm Report (http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACU709.pdf)</p>

No	Name of Program / Project	Area of Activities	Donor Name	Objectives	Program Description / Key Activities where They Related to NGOs	AU\$ / Period	Documents Referenced ⁶⁸
					<ul style="list-style-type: none"> • Improve public policy discourse, research and analysis leading to the development of viable policy options which reflect the citizenry's needs to government; • Enhance the institutional capacity of universities in the areas of public policy, public administration and political science; and • Build coalitions to develop strong networks of CSOs throughout Georgia and strengthen their connections to media, political parties and constituencies. 		
25	Kyrgyz Republic Collaborative Governance Program (CGP)	Kyrgyz Republic – National	USAID and DFID	CGP works to foster effective collaboration between civil society and the Government of the Kyrgyz Republic to deliver social services to citizens, resulting in a more responsible and accountable government as well as a more credible, sustainable civil society.	CGP supports government efforts to increase civil society participation in service delivery through social procurement mechanisms. Simultaneously, CGP works to strengthen civil society's ability to shape public policy, enhance government transparency and outreach to citizens, and more actively, engage citizens in advocacy. Focusing on three interconnected areas CGP works to: <ol style="list-style-type: none"> 1) Promote Government Support for Social Procurement 2) Build the Capacity of the Civil Society Sector 3) Engage Citizens in Public Oversight 	8 million USD / 5 years	<p>Program Summary (http://www.ewmi-cgp.org/images/pub_general.pdf)</p> <p>Fact Sheet (http://www.usaid.gov/kyrgyz-republic/fact-sheets/collaborative-governance-program)</p>

05

DAFTAR REFERENSI

Lampiran 5 Daftar Referensi

- Alawiyah, T. (2015). Trends, Challenges and Strategies in Human Resource Management and Leadership Regeneration: Findings from Mixed Methods Research on NGOs in Indonesia. Manuscript in Preparation.
- Aritonang, Yusran, F., Taufik, & Promedia. (2009). Accountability Survey of Non-Profit Organisations (NPO) in Indonesia: A Preliminary Review. Indonesia: International Program of the Charity Commission for England and Wales.
- AusAID. (2012, Juni 20). AusAID Civil Society Engagement Framework. Retrieved May 19, 2015, from <http://reliefweb.int/report/world/ausaid-civil-society-engagement-framework>
- Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade. (2014, Juni). Making Performance Count: Enhancing the Accountability and Effectiveness of Australian Aid. Retrieved from <http://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/framework-making-performance-count.pdf>
- Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade. (n.d.). Australia's Aid Program. Retrieved from <http://dfat.gov.au/aid/Pages/australias-aid-program.aspx>
- CIVICUS. (2013). The CIVICUS' 2013 Enabling Environment Index. Retrieved from http://civicus.org/eei/downloads/Civicus_EEI%20REPORT%202013_WEB_FINAL.pdf
- CIVICUS. (2015). State of Civil Society Report. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation. Retrieved from <http://civicus.org/images/StateOfCivilSocietyFullReport2015.pdf>
- Cooper, G. (2012, October 8). Reinventing the International NGO. Retrieved from <https://www.devex.com/news/reinventing-the-international-ngo-79392>
- Davis, B. (2015). Financial Sustainability and Funding Diversification: The Challenge for Indonesian NGOs. Manuscript in Preparation.
- Fitri, F., Indiyastutik, S., Santoso, S. A., Sujito, A., Hapsari, I., Megawati, Mujahid, F. (2014). Indeks Masyarakat Sipil 2012: Memasuki Arena Kuasa, Belajar dari Kebangkitan Masyarakat Sipil di 16 Kabupaten/Kota. YAPPIKA and Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS) Phase II.
- FSG. (2013). Ahead of the Curve: Insights for the International NGO of the Future. FSG. Retrieved from <http://www.fsg.org/publications/ahead-curve-0>
- GOI Policy and Strategy for Improving Basic Services for the Poor and Vulnerable. (2015, February). Presented at the Frontline Coordination Meeting.
- Ibrahim, R. (2006). Indonesian Civil Society 2006: A Long Journey to A Civil Society. YAPPIKA, with Support from ACCESS and Australia Indonesia Partnership. Retrieved from http://www.civicus.org/new/media/CSI_Indonesia_Country_Report.pdf
- Ibrahim, R., et al. (2009). *Masalah dan Tantangan LSM Indonesia: Bagaimana Memperkuat LSM dan Meningkatkan Pelayanan Publik* (Report to DSF). DSF.
- Improving Frontline Health Performance in Eastern Indonesia. (2012). (AusAID - Internal Document).
- Improving Frontline Service Delivery in Indonesia. (2013). (DFAT Frontline Brief - Internal Document).
- International Civil Society Centre. (2013). Riding the Wave. Retrieved from https://icscentre.org/downloads/RidingTheWave_web_spreads.pdf
- Jayawickrama, S. (2010, March). Adaptation and Change in Six Globalizing NGOs: Drivers, Tensions and Lessons. The Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University. Retrieved from http://www.hks.harvard.edu/content/download/68903/1248422/version/1/file/adaptation_change_in_six_globalizing_NGOs.pdf

- Jayawickrama, S., & McCullagh, N. (2009, December 9). What Makes International NGOs Distinctive? Contributions, Characteristics and Challenges. The Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University.
- Kavazanjian, L., & Jayawickrama, S. (2010, November). The World Ahead: Implications for U.S. INGOs. The Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University. Retrieved from <http://www.hks.harvard.edu/content/download/68909/1248446/version/1/file/The+World+Ahead+Nov+2010+with+footnotes.pdf>
- Lassa, J., & Li, D. E. (2015). NGO Networks and the Future of NGO Sustainability in Indonesia. Manuscript in Preparation.
- Lewis, S., Boateng, A.-A., & Hayman, R. (2015, January). Building Sustainability of Civil Society: Debates, Challenges and Moving Forward. INTRAC. Retrieved from <http://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=831>
- Mayne, J. (2012). Contribution Analysis: Coming of Age? *Evaluation*, 18(3), 270–280. <http://doi.org/10.1177/1356389012451663>
- McCarthy, P., and Kirana, C. (2006). *The Long and Still Winding Road: A Study of Donor Support to Civil Society in Indonesia* (Study commissioned by DSF). Indonesia: DSF.
- MK Kurangi Peran Negara Terhadap Ormas. (2014, Desember). Retrieved from <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt5499e30cc6eec/mk-kurangi-peran-negara-terhadap-ormas>
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. SAGE Publications.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019: Buku I Agenda Pembangunan Nasional. (2014). Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Roche, C., & Hewett, A. (2013, November 22). The End of the Golden Age of NGOs? | *Devpolicy Blog*. Retrieved from <http://devpolicy.org/the-end-of-the-golden-age-of-ngos-20131122/>
- Rosser, A., & Edwin, D. (2010). The Politics of Corporate Social Responsibility in Indonesia. *The Pacific Review*, 23(1), 1–22. <http://doi.org/10.1080/09512740903398314>
- Rosser and Edwin 2010 The Politics of CSR in Indonesia.pdf. (n.d.).
- Scanlon, M. M., & Alawiyah, T. (2015). The NGO Sector in Indonesia: Context, Concepts and an Updated Profile. Manuscript in Preparation.
- Slim, H. (2013, October 22). NGOs and the Future: A Think Piece. Australian Council for International Development (ACFID). Retrieved from <http://www.acfid.asn.au/learning-development/files/ngos-and-the-future-a-think-piece>
- Smedley, T. (2014, March 28). Shifting Sands: The Changing Landscape for International NGOs. Retrieved from <http://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2014/mar/28/international-ngos-funding-network>
- Snapshot. (n.d.). Retrieved from <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt5499e30cc6eec/mk-kurangi-peran-negara-terhadap-ormas>
- STATT. (2012, November). NGO Sector Review Findings Report. STATT. Retrieved from <http://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/indo-ks15-ngo-sector-review-phase1.pdf>
- The Synergos Institute. (2002). National Directory of Civil Society Resource Organizations: Indonesia. The Synergos Institute. Retrieved from <http://www.synergos.org/knowledge/02/indonesiacsrodirectory.pdf>
- TROICARE. (2011). Leading Edge 2020 Critical Thinking on the Future of International Development. TROICARE. Retrieved from <http://www.troicare.org/resources/policyandadvocacy/leading-edge-2020-critical-thinking-future-international-development>

USAID. (2012). Local Capacity Development Lessons Learned Indonesia. USAID. Retrieved from <http://kdid.org/sites/kdid/files/resource/files/Local%20Capacity%20Development%20Lessons%20Learned-Indonesia.pdf>

USAID. (2013, November 1). New Directions in Local Capacity Development: Embracing a Systems Perspective [Text]. Retrieved from <https://usaidelearninglab.org/library/new-directions-local-capacity-development-embracing-systems-perspective>

USAID. (2014, April). Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development. USAID. Retrieved from <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>

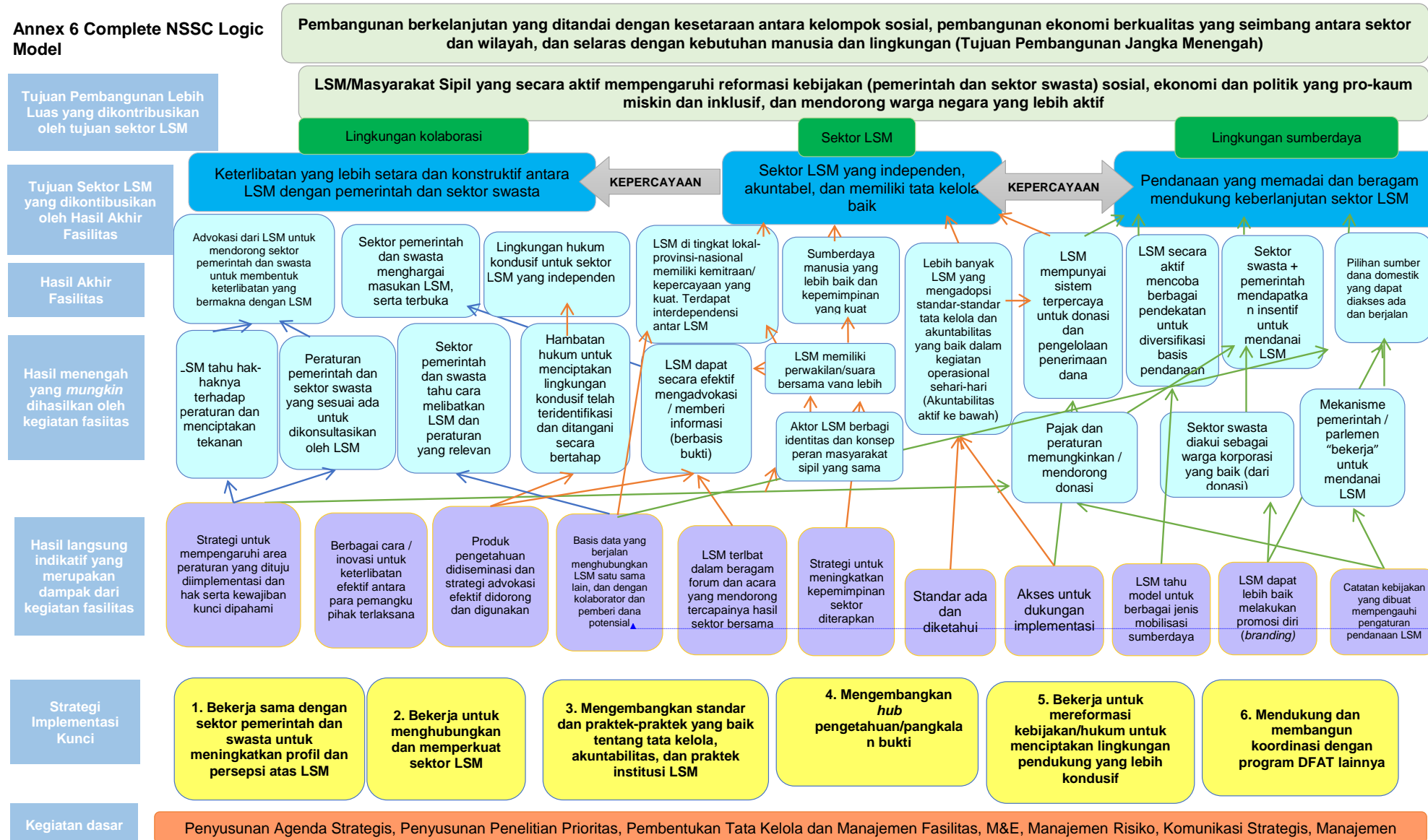
Warren, S., & Lloyd, R. (2009). Civil Society Self-Regulation (Briefing paper No. 119). One World Trust. Retrieved from http://coddeconduitaong.ro/wordpress/wp-content/uploads/2011/08/CSO_self_regulation.pdf

06

LOGIKA FASILITAS NSSC –
VERSI LENGKAP

Lampiran 6 Logika Fasilitas NSSC – Versi Lengkap

Annex 6 Complete NSSC Logic Model



Formatted: Font: 10 pt

07

KEGIATAN INDIKATIF
UNTUK TIAP STRATEGI

Lampiran 7 Kegiatan Indikatif untuk tiap Strategi

Strategi Implementasi Kunci	Kegiatan-kegiatan Indikatif
1. Bekerja sama dengan pemerintah dan pihak swasta untuk mengangkat profil dan persepsi mengenai nilai LSM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyelenggarakan forum dan menjembatani diskusi isu-isu pembangunan yang merupakan minat bersama antar LSM dan: ▪ pihak swasta ▪ badan-badan pemerintah terkait ▪ pelaku masyarakat sipil lainnya ▪ Meningkatkan kesadaran mengenai peluang-peluang yang ada dan hak untuk memberi masukan kebijakan ▪ Mengujicobakan inisiatif-inisiatif kemitraan ▪ Memantau hubungan kerja sama antara pemerintah dan pihak swasta dengan LSM
2. Bekerja untuk menghubungkan dan menguatkan sektor LSM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menciptakan dan/atau menguatkan jejaring multi-pemangku kepentingan dengan tujuan yang jelas untuk mempersatukan berbagai pihak: ▪ LSM di berbagai tingkat dan dari berbagai sektor ▪ LSM dan lembaga pendukung ▪ Individu-individu kunci ▪ Menciptakan kelompok kerja di seputar isu-isu sektor LSM, mencakup semua sektor pembangunan, daerah, kepercayaan dan bidang ▪ Membina fungsi-fungsi pendukung dalam sektor LSM ▪ Mengarahkan dukungan bagi jejaring atau LSM-LSM kunci yang 'terancam' ▪ Strategi keberlanjutan (termasuk membangun aset) ▪ Pembangunan kapasitas untuk upaya advokasi berbasis bukti ▪ Strategi komunikasi ▪ Forum, standar-standar kepemimpinan ▪ Bekerja untuk menguatkan identitas dan suara sektor LSM ▪ Pelayanan rujukan, pelatihan, pengembangan kapasitas ▪ Praktik-praktik terbaik untuk akses terhadap kursus kepemimpinan ▪ Lokarkarya kecil mengenai mobilisasi sumber daya di tingkat nasional dan daerah ▪ Mengadakan acara-acara penggalangan dana bersama dengan LSM ▪ Memberikan hibah inovatif untuk penggalangan dana kepada beberapa LSM nasional dan daerah ▪ Koalisi untuk mempromosikan nilai kerja-kerja LSM ▪ Mengujicobakan ide-ide dan kebijakan baru untuk menciptakan bukti
3. Mengembangkan rangkaian standar dan praktik-praktik baik untuk tata kelola, akuntabilitas dan praktik kelembagaan LSM yang baik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengujicobakan standar-standar tata kelola / akuntabilitas ▪ Pembangunan kapasitas kelembagaan ▪ Mengadvokasi untuk program berbasis bukti yang masuk akal dan beragam ▪ Menjajagi model-model/ mekanisme penggalangan dana ▪ Strategi peningkatan merek (<i>branding</i>), promosi dan publikasi ▪ Model-model regenerasi kepemimpinan ▪ Dukungan untuk MEP yang efektif ▪ Pelatihan ketrampilan ▪ Dukungan untuk peningkatan proyek percontohan
4. Mengembangkan pusat pengetahuan / gudang bukti / database LSM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Database mengenai LSM ▪ Database kebijakan, peraturan dan program-program <i>Corporate Social Responsibility</i> ▪ Riset mengenai isu-isu terkait LSM ▪ Gudang riset ▪ Pelayanan rujukan – contohnya bagi lembaga pendukung, lembaga penelitian ▪ Pembangunan kapasitas oleh donor / lembaga pendukung ▪ Pusat informasi mengenai semua laporan dan hasil temuan NSSC, dan dari sumber-sumber eksternal lainnya ▪ Meneliti dan mempublikasikan upaya-upaya penggalangan dana yang berhasil oleh

Strategi Implementasi Kunci	Kegiatan-kegiatan Indikatif
	LSM nasional/daerah <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memantau hubungan kerja sama antara pemerintah dan pihak swasta dengan LSM ▪ Lokakarya untuk aksi bersama
5. Berupaya untuk mereformasi kebijakan /undang-undang untuk menciptakan lingkungan pendukung yang lebih kondusif bagi LSM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan/reformasi untuk UU dan peraturan tertentu terkait: ▪ Pendaftaran LSM ▪ UU Ormas ▪ Kebijakan dan UU mengenai CSR ▪ Peraturan perpajakan ▪ Riset aksi mengenai reformasi ▪ Penyusunan draf kebijakan ▪ Advokasi untuk memasukkan LSM ke dalam perencanaan dan penganggaran strategi pemerintah / pihak swasta
6. Mendukung dan berkoordinasi dengan program-program DFAT lainnya (yang bekerja sama dengan LSM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secara aktif mendukung / berkoordinasi dengan program-program DFAT lainnya terkait agenda masyarakat sipil secara luas ▪ Mengujicobakan berbagai saran untuk: ▪ Kolaborasi LSM dalam desain investasi ▪ Praktik-praktik pengadaan yang adil ▪ Memudahkan pelaporan (termasuk laporan keuangan) ▪ Bentuk-bentuk pendanaan opsional ▪ Upaya advokasi bersama ke Pemerintah Indonesia ▪ Peninjauan dan evaluasi bersama

08

DESKRIPSI POSISI INDIKATIF

Lampiran 8 Deskripsi Posisi Indikatif

Deskripsi Posisi – Team Leader

Team Leader bertanggung jawab atas manajemen seluruh fasilitas sejalan dengan arah strategis yang ditetapkan oleh Komite Teknis.

Tanggung jawab

- > Memberikan arahan strategis dan memimpin manajemen dan implementasi seluruh fasilitas mulai dari awal hingga akhir program
- > Menjaga agar program dan kegiatan fasilitas berjalan sesuai jadwal, mengatur, mengelola, mengimplementasi dan memantau fasilitas sejalan dengan tujuan dan cakupan, anggaran, garis waktu dengan panduan dari Komite Teknis dan sesuai dengan prasyarat DFAT Australia.
- > Bekerja dengan dan memberikan dukungan fleksibel kepada mitra program, termasuk memberikan saran dan bimbingan strategis mengenai isu-isu program maupun manajemen dan implementasi program;
- > Memanfaatkan pendekatan pembangunan kapasitas yang paling efektif untuk memastikan bahwa peningkatan kapasitas individu, organisasi dan kelembagaan dapat berkelanjutan;
- > Mendorong dan mendukung upaya-upaya mitra untuk meningkatkan koordinasi, kolaborasi dan memperluas jaringannya selama masa berjalannya fasilitas;
- > Bekerja dengan dan memberikan dukungan kepada program-program dan mitra DFAT Australia yang bekerja sama dengan LSM di Indonesia;
- > Memimpin pengawasan dan evaluasi kinerja staf dan penasihat tim kepemimpinan inti;
- > Bekerja secara tidak hirarkis dan sensitif terhadap isu-isu budaya, inklusivitas dan gender di Indonesia.

Ketrampilan, Pengetahuan dan Pengalaman

Team Leader harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman berikut:

- > Gelar master atau paska sarjana dalam bidang-bidang berikut: studi pembangunan, studi nirlaba, ilmu sosial, termasuk kebijakan publik, kerja sosial, atau bidang-bidang terkait pembangunan.
- > Minimal 10 tahun pengalaman dalam manajemen program atau proyek, termasuk mengelola program / fasilitas berukuran menengah atau besar dan pengalaman mengelola tim dengan anggota dari berbagai profesi.
- > Setidaknya 5 tahun pengalaman dan ketrampilan dalam perencanaan, penganggaran, administrasi, pemantauan dan pelaporan untuk program multi-proyek yang berlokasi di berbagai konteks sosial dan lingkungan di Indonesia.
- > Pemahaman yang terbukti mengenai sektor LSM dan isu pembangunan baik di Indonesia maupun di negara lainnya.
- > Pengalaman yang terbukti bekerja dengan pelaku-pelaku lembaga masyarakat sipil/ nirlaba dan dengan mitra-mitra lainnya termasuk pemerintah dan pihak swasta di Indonesia.
- > Ketrampilan kebijakan tingkat tinggi dan analitis.
- > Ketrampilan interpersonal dan komunikasi yang tinggi, termasuk kemampuan untuk menjelaskan konsep dengan jelas dan singkat.
- > Ketrampilan berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia secara profesional.

Deskripsi Posisi – Senior Program Officer

Senior Program Officer bertanggung jawab kepada Team Leader dan bertanggung jawab atas hubungan dengan pemangku kepentingan, khususnya dengan LSM dan Panel Penasihat LSM serta mengawasi staf penghubung dengan DFAT dan *communications officer*; dan mengelola dan mengontrol kualitas kegiatan-kegiatan utama.

Tanggung jawab

- > Bekerja dengan Team Leader dan memberikan dukungan untuk seluruh manajemen dan implementasi fasilitas mulai dari awal hingga akhir program;
- > Memimpin pengembangan dan implementasi rencana hubungan kerja sama dengan LSM, Panel Penasihat LSM, pemangku kepentingan lainnya dan mitra program terkait;
- > Mengelola dan mengawasi semua implementasi program, desain, dan penyerahan hasil, termasuk untuk kegiatan-kegiatan terkait pembangunan kapasitas bagi pelaku non-pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya;
- > Memberikan pengarahan dan pengawasan strategis dalam perencanaan program dan kegiatan dalam hubungan kerja sama dengan program-program DFAT dan manajemen dan implementasi program hibah;
- > Berpartisipasi dalam pemantauan, evaluasi dan pelaporan program berkala terkait program dan kegiatan fasilitas;
- > Bekerja dengan mitra LSM terpilih untuk memastikan bahwa kapasitas sudah terbangun dengan baik di berbagai daerah program guna memastikan keberlanjutan program;
- > Menjalankan tugas-tugas lain sesuai kebutuhan.

Keterampilan, Pengetahuan dan Pengalaman

Senior Program Officer harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman berikut:

- > Gelar master atau paska sarjana dalam bidang-bidang berikut: studi pembangunan, studi nirlaba, ilmu sosial, termasuk kebijakan publik, kerja sosial, atau bidang-bidang terkait pembangunan.
- > Minimal delapan tahun pengalaman menjalankan pembangunan kapasitas teknis dan kelembagaan bagi LSM / sektor masyarakat sipil di Indonesia.
- > Pengalaman bekerja dalam konteks donor atau pembangunan.
- > Pemahaman yang baik mengenai sektor LSM dan isu pembangunan baik di Indonesia maupun di negara lainnya.
- > Pengalaman bekerja dengan pelaku-pelaku lembaga masyarakat sipil/ nirlaba dan dengan mitra-mitra lainnya termasuk pemerintah dan pihak swasta di Indonesia.
- > Pengetahuan tentang kegiatan, teori, metode, dan teknologi dalam bidang pembangunan kapasitas, khususnya untuk mendukung LSM dan terkait dengan kerja sama multi-pihak.
- > Minat untuk berinteraksi dengan lembaga mitra daerah, maupun mitra nasional. Diperlukan keingintahuan untuk mempertanyakan dan menantang asumsi yang ada.
- > Fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan berbagai macam kepribadian dalam kondisi yang sulit.
- > Keterampilan dalam perencanaan, mobilisasi masyarakat dan lintas budaya sangat penting.
- > Keterampilan berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia secara profesional.

Deskripsi Posisi – Operations Manager

Operations Manager bertanggung jawab langsung kepada Team Leader dan bertanggung jawab atas dukungan operasional *back end* untuk seluruh fasilitas beserta kegiatan-kegiatannya; mengawasi perekrutan staf, pengadaan dan pengkontrakkan mitra pelaksana, seluruh operasi keuangan dan administrasi, serta staf pendukung kantor.

Tanggung jawab:

- > Mengurus sistem keuangan guna melacak dana dan pengeluaran proyek dalam hibah, kesepakatan kerja sama, kontrak dan sub-kontrak;
- > Bekerja dengan lembaga mitra dan staf, mengawasi, meninjau pengeluaran dalam hibah dan kontrak terkait akurasi, perijinan, dokumentasi pendukung yang cukup, otorisasi yang benar, kepatuhan dengan kebijakan internal dan persyaratan donor, perekaman angka-angka keuangan proyek dan akun yang tepat, dan ketersediaan dana yang dianggarkan. Mengkoordinasikan tinjauan keuangan mitra sesuai kebutuhan. Mengawasi alokasi *invoice* yang benar dengan sumber dana dan kategori penegluaran, serta memantau pengeluaran dibandingkan dengan anggaran dan alokasi dana;
- > Mengawasi penyusunan dan penyerahan hasil-hasil keuangan. Membantu dalam desain berbagai format laporan keuangan, menyiapkan laporan dan setelah disetujui, menyerahkannya kepada DFAT;
- > Mengembangkan kebijakan dan prosedur keuangan untuk memastikan kepatuhan dengan peraturan donor. Menulis dan/atau mengedit buku pegangan / panduan keuangan mitra untuk memastikan bahwa isinya senantiasa diperbarui. Memberikan pelatihan dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur keuangan selalu diikuti oleh semua staf dan mitra program;
- > Memberikan dukungan kapasitas kepada mitra program untuk memastikan bahwa sistem dan praktik akuntansi sesuai standar, mengikuti praktik-praktik terbaik, dan memantau kepatuhan terhadap kontrol-kontrol internal. Bekerja dengan tim keuangan mitra untuk memastikan bahwa mereka melaporkan pengeluaran dan dokumentasi secara tepat waktu;
- > Melakukan kunjungan lapangan sesuai kebutuhan untuk memberikan pelatihan kepada staf keuangan mitra mengenai buku pegangan keuangan dan proses keuangan serta untuk mengkontrol audit. Memastikan bahwa semua laporan keuangan dan proyek diselesaikan dengan tepat;
- > Menjalankan tugas-tugas lain sesuai kebutuhan.

Ketrampilan, Pengetahuan dan Pengalaman

Operations Manager harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman berikut:

- > Minimal S1 jurusan Akuntansi atau Keuangan; gelar MBA, CPA, atau gelar paska sarjana lainnya diutamakan.
- > Minimal lima tahun atau lebih mengelola atau mengkoordinasi kegiatan-kegiatan keuangan.
- > Pengalaman manajemen akuntansi/keuangan dalam konteks masyarakat sipil.
- > Keterampilan memberikan presentasi Excel spreadsheet dan sistem pelaporan keuangan.
- > Pengetahuan dalam prosedur keuangan pengadaan DFAT Australian Aid.
- > Keterampilan dalam membangun dan mengelola hubungan, disertai kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi teman sejawatnya.
- > Keterampilan komunikasi inter-personal, lisan, tertulis dan lintas budaya sangat penting.
- > Diutamakan pengetahuan dan pengalaman bekerja dengan lembaga masyarakat sipil/ non-pemerintah di Indonesia dalam hal hibah dan manajemen keuangan.

Deskripsi Posisi – Spesialis gender dan inklusi

Para spesialis gender dan inklusi bertanggung jawab terhadap tim inti dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kesetaraan gender dan inklusi sosial turut dipertimbangkan ke dalam seluruh pengelolaan implementasi program dan kegiatan fasilitas serta dalam proses monitoring, evaluasi dan pembelajaran. Diutamakan salah seorang spesialis memiliki kapasitas untuk melakukan kerja terkait gender dan inklusi, namun juga ada kemungkinan akan mengkontrak dua orang untuk posisi ini.

Tanggung jawab

- > Mengembangkan, mengelola dan mengimplementasi strategi gender dan inklusi yang komprehensif untuk fasilitas, sejalan dengan prinsip kerja sama fasilitas dan kriteria investasi;
- > Bekerja dengan tim inti dan memberikan dukungan untuk mengarusutamaan gender dan inklusi ke dalam keluruhan pengelolaan dan implementasi fasilitas dan ketika bekerja dengan mitra program;
- > Mengelola dan mengawasi seluruh implementasi, desain dan pencapaian hasil program, termasuk dalam hal pembangunan kapasitas untuk kegiatan gender dan inklusi yang menyoar pembangunan kapasitas LSM dan pemangku kepentingan lainnya;
- > Memberikan arahan dan mengawasi perencanaan program dan kegiatan dalam hal gender dan inklusi, termasuk dalam kerja sama dengan program-program DFAT lainnya dan manajemen dan implementasi program terkait hibah;
- > Berpartisipasi dalam monitoring, evaluasi dan pelaporan program secara berkala dalam hal program dan kegiatan gender dan inklusi;
- > Bekerja dengan mitra LSM terpilih untuk memastikan bahwa kriteria gender dan inklusi dimasukkan ke dalam berbagai bidang program agar memastikan bahwa persyaratan dan kriteria gender dan inklusi telah terpenuhi;
- > Menjalankan tugas-tugas lain sesuai kebutuhan.

Ketrampilan, Pengetahuan dan Pengalaman

Spesialis gender dan inklusi harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman berikut:

- > Gelar master atau paska sarjana dalam bidang-bidang berikut: studi pembangunan, studi gender, ilmu sosial, termasuk kebijakan publik, kerja sosial, atau bidang-bidang terkait pembangunan, atau gelar S1 dengan beberapa tahun pengalaman kerja.
- > Minimal 5 tahun pengalaman sebagai spesialis gender dan/ atau inklusi.
- > Pengalaman bekerja dengan LSM dan konteks donor atau pembangunan.
- > Pemahaman yang terbukti mengenai isu-isu gender dan inklusi di Indonesia dan di negara-negara lain.
- > Keahlian dalam kegiatan, teori, metode dan teknologi dalam mengimplmentasikan program gender dan inklusi, khususnya terkait mendukung LSM dan terkait hubungan kerja sama multi-pihak.
- > Fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan berbagai macam kepribadian dalam kondisi yang sulit.
- > Keterampilan dalam perencanaan, mobilisasi masyarakat dan lintas budaya sangat penting.
- > Keterampilan berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia secara profesional.

Deskripsi Posisi – Spesialis Monitoring, Evaluasi dan Pembelajaran

Spesialis monitoring, evaluasi, dan pembelajaran bertanggung jawab kepada Team Leader dan bertanggung jawab atas implementasi seluruh program monitoring, evaluasi dan pembelajaran dan memberikan dukungan kepada mitra program dan AusAID dalam mengelola implementasi program.

Tanggung jawab

- > Memimpin perancangan dan implementasi sistem monitoring, evaluasi dan pembelajaran untuk seluruh program dan kegiatan fasilitas;
- > Bekerja dengan mitra program dan pemangku kepentingan lainnya untuk memberikan informasi mengenai proses implementasi MEP dan mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan;
- > Mengembangkan dan menjalankan metodologi dan standar untuk memonitor dan mengevaluasi program dan kegiatan fasilitas serta senantiasa meningkatkan kualitas data;
- > Mengumpulkan dan menganalisa data dan informasi dengan metodologi dan tolok ukur yang relevan mengenai hasil-hasil fasilitas dan Tujuan Sektor LSM;
- > Melaporkan dan mempresentasikan data-data monitoring, evaluasi dan pembelajaran berdasarkan hasil temuan;
- > Melatih dan mementor mitra program selama masa program;
- > Mengidentifikasi risiko terhadap kemampuan fasilitas untuk melaporkan pencapaian hasil fasilitas dan Tujuan Sektor LSM;
- > Menjalankan tugas-tugas lain sesuai kebutuhan.

Ketrampilan, Pengetahuan, dan Pengalaman

Spesialis monitoring dan evaluasi harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman berikut:

- > Gelar master atau lebih dalam bidang terkait dan pengalaman praktis dalam mengembangkan dan menjalankan kegiatan monitoring dan evaluasi, diutamakan dalam masyarakat sipil, LSM, atau nirlaba.
- > Minimal lima tahun pengalaman profesional dalam monitoring, evaluasi, termasuk pengelolaan kualitas data, verifikasi data, pengumpulan dan analisis data, dan pelaporan.
- > Minimal tiga tahun pengalaman melakukan pembangunan kapasitas dalam metode dan praktik MEP, terutama dalam konteks masyarakat sipil.
- > Pengalaman yang terbukti dalam mendukung program monitoring dan evaluasi sesuai dengan peraturan DFAT Australian Aid atau konteks donor lainnya.
- > Pengalaman melakukan MEP dengan lembaga masyarakat sipil atau LSM.
- > Kemampuan bekerja secara mandiri, mengambil inisiatif dan mengelola berbagai kegiatan secara bersamaan.
- > Kemampuan mengkomunikasikan isu-isu teknis secara efektif dan meyakinkan baik secara lisan maupun tertulis.
- > Kemampuan terbukti dalam mengtransfer pengetahuan lewat pelatihan dan mentoring.
- > Fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan berbagai macam kepribadian dalam kondisi yang sulit.
- > Ketrampilan berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia secara profesional.

Deskripsi Posisi – Communications Officer/ petugas penghubung dengan DFAT dan program donor lainnya

Communications Officer / petugas penghubung dengan DFAT dan program donor lainnya bertanggung jawab kepada Senior Program Officer dan memberikan dukungan kepada mitra program serta menjadi penghubung dengan DFAT dan program donor lainnya serta mengkoordinasikan kerja-kerja database.

Tanggung jawab

- > Memimpin pengarahan teknis/ bantuan teknis dalam perencanaan program dan kegiatan untuk kerja sama dengan program DFAT lainnya
- > Mengembangkan, merencanakan, dan mengimplementasikan pendekatan dan strategi komunikasi dan program penjangkauan masyarakat dengan LSM dan pemangku kepentingan lainnya
- > Memastikan dan memfasilitas pembagian pembelajaran yang dipetik dan praktik-praktik baik bagi LSM
- > Memfasilitasi hubungan strategis antara program-program DFAT dan LSM, termasuk saling berbagi informasi dan pembaruan berkala kepada dan dari LSM
- > Menjalankan tugas-tugas lain sesuai kebutuhan.

Keterampilan, Pengetahuan dan Pengalaman

Communications Officer / petugas penghubung dengan DFAT dan program donor lainnya harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman berikut:

- > Minimal S1 dalam bidang-bidang relevan: studi pembangunan, ilmu sosial termasuk komunikasi, kebijakan publik, kerja sosial, atau bidang-bidang terkait pembangunan; diutamakan yang bergelar master atau gelar paska sarjana lainnya.
- > Minimal lima tahun pengalaman dalam mengelola komunikasi untuk program/proyek pembangunan, khususnya yang melibatkan LSM/ OMS, maupun dengan pemangku kepentingan lainnya di tingkat nasional dan daerah (provinsi atau kabupaten).
- > Memiliki pengetahuan yang tinggi mengenai program dan konteks DFAT Australian Aid terkini.
- > Memiliki pengetahuan konteks LSM di Indonesia.
- > Keterampilan komunikasi inter-personal, lisan, tertulis dan lintas budaya sangat penting.
- > Fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dan kemampuan untuk berkolaborasi dengan berbagai macam kepribadian dalam kondisi yang sulit.
- > Keterampilan berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia secara profesional.

09

RINGKASAN PEMANGKU
KEPENTINGAN TATA KELOLA

Lampiran 9 Ringkasan Pemangku Kepentingan Tata Kelola

LSM nasional/ pendukung

LSM nasional Indonesia merupakan pelaku yang telah memainkan peran yang konstruktif dan penting dalam gerakan reformasi nasional. Mereka merupakan pelaku yang giat, aktif dan terus berevolusi seiring transisi bangsa menjadi lebih maju dan demokratis. Ada beberapa lembaga yang bekerja lebih baik daripada lainnya. Bekerja dengan LSM nasional dengan kinerja yang baik guna mendukung pembangunan kapasitas bagi sektor LSM sangatlah penting bagi keberhasilan NSSC. Ada sejumlah lembaga terkemuka beserta pimpinannya yang merupakan sekutu dan advokat agenda NSSC dan perlu dijadikan anggota badan penasihat.

LSM daerah

LSM daerah telah memainkan peran sebagai pembela reformasi, pelaku yang penting dan membantu memastikan bahwa desentralisasi demokrasi/politik/kekuasaan keuangan berdampak positif di tingkat daerah. LSM daerah bekerja dalam berbagai isu tematis dan memahami konteks lokal lebih baik daripada pelaku lainnya. Namun, lembaga-lembaga daerah cenderung memiliki anggaran yang kecil, seringkali merupakan lembaga yang dijalankan oleh atau segelintir orang, dan tidak memiliki hubungan yang banyak dengan LSM-LSM di tingkat yang lebih tinggi. NSSC perlu menjamin hubungannya dengan LSM daerah, serta dapat mengakomodir pandangan dan perspektif LSM daerah dan memastikan bahwa fasilitas mendukung kapasitasnya sebagai sebuah sektor. Fasilitas harus terlihat bekerja sama dengan LSM daerah untuk mengembangkan kapasitas sektor LSM di Indonesia.

Kantor Staf Presiden

Pada bulan Desember 2014, Presiden menunjuk seorang Kepala Staf Kepresidenan dan membentuk tim pendukung kepresidenan di bawah Kantor Staf Presiden (KSP). Tim ini merupakan tim inti yang bertanggung jawab untuk memberikan dukungan kepada Presiden mengenai berbagai isu dalam koordinasi dan komunikasi. Jika NSSC dapat menjalin hubungan resmi dengan kantor ini, seperti memohon KSP untuk menjadi *co-chair* dalam Komite Teknis, hal tersebut dapat memberikan dukungan dari Presiden dan cabang eksekutif bagi NSSC. KSP memiliki mandat koordinasi yang lebih kuat dan dapat memastikan bahwa kementerian dan badan-badan terkait turut mendukung inisiatif-inisiatif NSSC. Alternatifnya adalah NSSC menjalin hubungan tak langsung dengan KSP lewat konsultasi informal secara berkala.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)

Bappenas mempunyai mandat dari Presiden untuk membentuk kebijakan dan mengkoordinasikan perencanaan pembangunan. Di bawah kepemimpinan Presiden Joko Widodo, Bappenas masih merupakan badan pemerintah kunci dalam hal perencanaan dan koordinasi. Bappenas juga masih dipandang sebagai badan yang relatif netral dalam mendukung cabang eksekutif dalam perencanaan. Badan ini cukup terbuka dan berpengalaman dalam bekerja sama dengan pelaku non-pemerintah, termasuk memiliki pengetahuan tentang DFAT. Pilihan yang diutamakan adalah untuk melibatkan Bappenas sebagai *co-chair* Komite Teknis. Alternatifnya adalah NSSC dapat menjalin hubungan langsung mengenai topik-topik tematis dengan berbagai unit dalam Bappenas.

Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri)

Kementerian Dalam Negeri mempunyai mandat khusus untuk berurusan dengan isu-isu LSM, termasuk pendaftaran dan perijinan kegiatan LSM. Komunitas LSM mungkin akan tidak terlalu nyaman jika harus bekerja dengan Kemendagri, yang tidak terlalu populer karena upayanya untuk mengendalikan, mengatur dan mencatat segala kegiatan LSM. Setidaknya, NSSC perlu menjalin interaksi secara berkala dengan Kemendagri, guna memastikan pemahaman bersama dan

pandangan mengenai kerja NSSC untuk mendukung sektor LSM. Hal ini khususnya akan penting jika membangun suatu sistem pendaftaran OMS / LSM akan menjadi prioritas bagi NSSC, atau jika akan melakukan kerja-kerja terkait peraturan dan perundang-undangan seperti UU Ormas.

Kementerian Keuangan (Kemenkeu)

Kemenkeu membantu Presiden dalam seluruh pengelolaan keuangan, pemasukan, perpajakan, dan pengelolaan kekayaan/ aset. Kemenkeu membentuk kebijakan nasional mengenai segala aspek sektor keuangan dan implementasinya, maupun mengembangkan kebijakan teknis. Kemenkeu juga memantau, mengevaluasi dan menyarankan perubahan dalam sektor keuangan kepada Presiden. NSSC perlu menjalin kerja sama dengan Kemenkeu dalam dua isu. Yang pertama adalah reformasi keuangan dan yang ke-dua adalah mengenai kebijakan pembebasan pajak dan insentif pajak bagi pihak swasta yang ingin memberikan donasi kepada sektor LSM. Kemenkeu juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa desentralisasi keuangan di bawah UU otonomi daerah berjalan dengan efektif dan mendukung agenda pembangunan nasional. Hal ini merupakan suatu isu utama bagi NSSC.

Dewan Perwakilan Rakyat

Sejak era reformasi yang dimulai pada tahun 1998, Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia memperoleh kekuasaan yang cukup besar. Terdiri dari Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Dewan Perwakilan Daerah (DPD). DPR memiliki kekuasaan yang cukup besar dalam proses pengambilan keputusan di Indonesia. Badan ini memainkan peran yang kian meningkat dalam menyetujui anggaran nasional dan menetapkan agenda legislatif. Selain itu, DPR juga memiliki reputasi yang kurang baik, dimana ada pandangan bahwa DPR merupakan salah satu badan paling korup di seluruh negeri. NSSC perlu membangun hubungan dengan DPR untuk memastikan adanya hubungan yang kolaboratif, khususnya terkait agenda legislatif.

Pemerintah daerah dan DPRD

Sejak diberlakukannya UU tentang pemerintahan daerah di Indonesia, pemerintah daerah berada di posisi yang strategis dan memainkan peran yang kian penting dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan kekuasaan keuangan dan perencanaan pembangunan yang lebih besar di tingkat provinsi dan kabupaten. Baik pemerintah daerah maupun DPRD terlibat dalam berjalannya urusan sehari-hari di tingkat provinsi/ kabupaten dan juga menginisiasi peraturan daerah. Sejak tahun 2005, kepala pemerintah daerah (gubernur, bupati dan walikota) dipilih langsung secara demokratis. Tingkat keberhasilan pembangunan daerah dan penyaluran layanan ditentukan oleh kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya dan perencanaan lokal. Sektor LSM yang lebih kuat di tingkat daerah sangat penting untuk memastikan peran LSM yang efektif sebagai pemantau pemerintah, serta sebagai mitra yang kritis dan konstruktif dengan pemerintah daerah dan DPRD. NSSC perlu mendukung kerja-kerja untuk memfasilitasi hubungan kerja sama antara sektor LSM dengan pemerintah daerah dan DPRD.

Kamar Dagang Indonesia (KADIN)

Kamar Dagang Indonesia (KADIN) merupakan badan payung bagi banyak penguasa dan pihak swasta di Indonesia. KADIN memiliki jejaring yang sangat luas baik di tingkat nasional maupun di tiap provinsi yang dapat membantu mengembangkan kerja sama dengan sektor LSM. NSSC perlu bekerja sama dengan KADIN, yang dapat dilakukan dengan mengidentifikasi struktur kepemimpinan KADIN dan ditindaklanjuti dengan pertemuan dengan individu-individu kunci tersebut. Dalam jangka panjang, suatu hubungan resmi perlu dibentuk antara NSSC dan KADIN.

10

FRAMEWORK MONITORING,
EVALUASI DAN PEMBELAJARAN

Lampiran 10 Kerangka Monitoring, Evaluasi dan Pembelajaran

1. Cakupan Kerangka Monitoring, Evaluasi dan Pembelajaran (MEP)

Dasar pemikiran desain fasilitas ini adalah mendukung LSM untuk mengembangkan kekuatannya serta mengatasi tantangan-tantangan penting akan mengarah pada sektor LSM yang lebih kuat yang dapat memenuhi kebutuhan dan minat seluruh warga negara dalam proses pembangunan Indonesia. Kerangka MEP ini dirancang untuk menjajagi serta menjelaskan kontribusi NSSC terhadap sektor LSM yang lebih kuat secara nasional.

NSSC bertujuan untuk berkontribusi terhadap tiga Tujuan Sektor LSM kunci yang dianggap penting:

- > memiliki hubungan kerja sama yang merata dan konstruktif dengan pihak pemerintah dan pihak swasta;
- > memiliki tata kelola yang baik, kemandirian dan akuntabilitas; serta
- > memiliki sumber pendanaan yang cukup dan beragam.

Dalam rangka menyokong pencapaian ketiga tujuan di atas, NSSC akan mempertemukan berbagai pemangku kepentingan yang saling berinteraksi di waktu dan durasi yang berbeda di berbagai tingkatan kelembagaan untuk mencapai tujuan bersama. Sifat NSSC yang fleksibel memungkinkan untuk mengejar sasaran yang bersifat inovatif, dan terkadang berkembang, seperti memulai hubungan-hubungan baru dan mengujicobakan pendekatan yang sama sekali baru. Untuk mempengaruhi proses-proses yang begitu kompleks itu dengan berhasil dibutuhkan suatu sistem monitoring dan evaluasi yang mempergunakan bukti-bukti secara optimal guna menyokong proses pembelajaran bersama.

1.1 Maksud Kerangka MEP

Keberhasilan fasilitas ini sangat bergantung pada sejauh mana fasilitas ini dapat mendorong pembelajaran yang lebih luas di kalangan pemangku kepentingan yang beragam serta memfasilitasi perkembangan kontribusi yang efektif untuk mendorong sektor LSM yang kuat. Oleh karena itu, sistem MEP akan mengadopsi suatu **fokus pembelajaran** yang kuat. Maksud Kerangka MEP ini adalah untuk:

- > memfasilitasi pengelolaan NSSC yang efektif dengan memberikan informasi mengenai proses implementasi dan mendorong budaya pembelajaran yang berkesinambungan;
- > memberikan akuntabilitas bagi para pemangku kepentingan dengan menunjukkan pencapaian hasil utama; dan
- > memberikan dasar bagi pembelajaran yang lebih luas oleh para pemangku kepentingan.

1.2 Pemerhati utama

Pihak pemerhati utama yang akan menggunakan data yang dihasilkan oleh sistem MEP ini adalah mereka yang secara aktif menggunakan dan merefleksikan informasi ini dalam pengelolaan dan implementasi NSSC. Termasuk dalam kelompok ini adalah tim inti, lembaga mitra; pihak-pihak pengawas dalam DFAT maupun dalam program-program lainnya terkait dengan strategi garis depan; dan badan-badan tata kelola NSSC.

Pihak pemerhati sekunder juga diharapkan akan berminat pada informasi yang dihasilkan, namun tidak begitu terlibat dalam penggunaan bukti-bukti untuk pengambilan keputusan sehari-hari. Termasuk dalam kelompok ini adalah LSM-LSM lainnya di Indonesia, mitra pemerintah, DFAT dan berbagai LSM dari negara-negara lain. Pihak pemerhati utama dan sekunder beserta minatnya terkait informasi dari Sistem MEP diuraikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Pihak pemerhati MEP dan tujuan khusus

Pihak pemerhati	Pemangku kepentingan	Tujuan MEP
Utama	Staf inti	a, b, c
	Mitra LSM (pelaksana)	a, b, c
	DFAT (individu-individu tertentu)	a, b
	Badan-badan tata kelola (Panel Teknis dan LSM)	b, c
	LSM-LSM lainnya di Indonesia	b, c
Sekunder	Pemerintah Indonesia	b, c
	DFAT secara luas	C
	Program-program DFAT lainnya	C
	Komunitas LSM global	C

a = pengelolaan; b = akuntabilitas; c = pembelajaran secara umum

Sebagaimana halnya pihak pemerhati utama memiliki kepentingan dalam menggunakan data MEP untuk mengelola NSSC, pelaporan dan mengkomunikasikan produk-produk Sistem MEP akan berfokus untuk memaksimalkan pembelajaran secara luas serta menangkap pembelajaran untuk dapat terus meningkatkan cara NSSC berkontribusi pada hasil-hasil sektor LSM.

1.3 Pendekatan dalam Kerangka MEP

Pendekatan dalam Kerangka MEP ini berfokus pada kebutuhan staf NSSC inti serta Panel Penasihat LSM akan bukti yang dapat digunakan untuk meningkatkan kerja-kerja NSSC. Dengan kata lain, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan berbasis utilitas (*utilization-focused*), dimana pemilihan pertanyaan-pertanyaan evaluasi kunci berkaitan erat dengan kebutuhan informasi kelompok pemerhati utama.

Dikembangkan oleh Michael Quinn Patton, *Utilisation-Focused Evaluation (UFE)* merupakan suatu pendekatan yang didasarkan pada prinsip bahwa suatu sistem MEP yang baik harus dinilai berdasarkan kegunaannya bagi pengguna hasil MEP. Oleh karena itu, MEP perlu direncanakan dan dijalankan sedemikian rupa agar dapat meningkatkan tingkat kegunaan hasil temuan serta prosesnya untuk memberi masukan terhadap keputusan dan meningkatkan kinerja.

Terdapat dua elemen penting dalam UFE. Pertama, pengguna utama hasil evaluasi harus diidentifikasi dengan jelas dan terlibat secara langsung pada awal proses evaluasi guna memastikan bahwa maksud penggunaan dan kebutuhan informasi dapat teridentifikasi dengan baik. Ke-dua, kegunaan data dan temuan sistem MEP oleh pengguna utama harus memandu segala keputusan yang diambil terkait proses evaluasi. Oleh karena itu, salah satu tugas pertama seorang Penasihat MEP/ Penyedia Layanan dari LSM⁶⁹ adalah untuk membahas dan menyepakati kebutuhan-kebutuhan tersebut dengan badan-badan kelola terkait serta mengkonfirmasi atau menyempurnakan rangkaian Pertanyaan Evaluasi Kunci yang diuraikan di bawah.

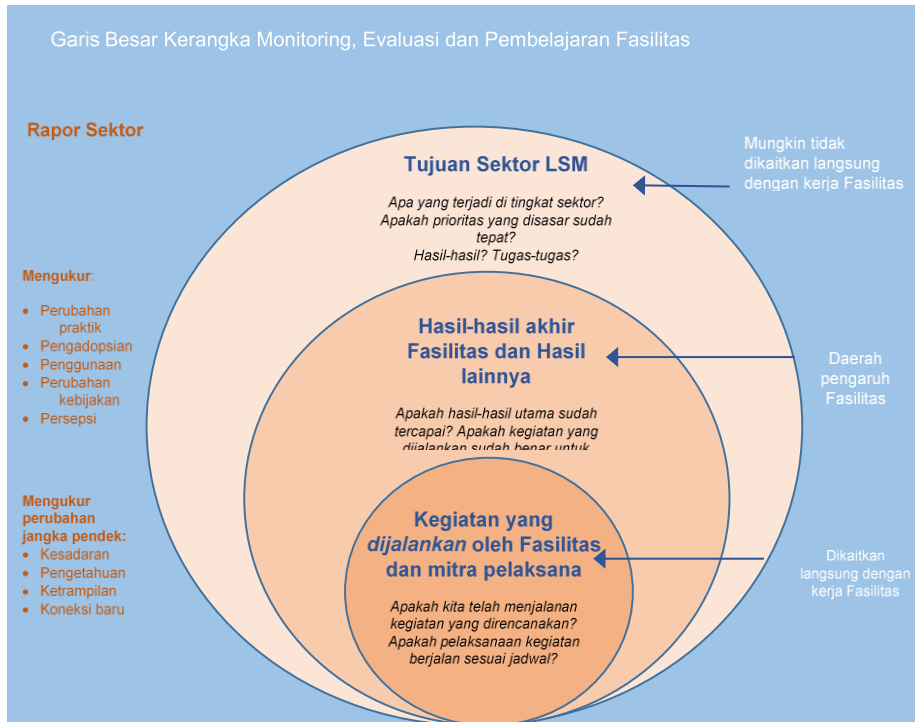
Mengingat bahwa hasil-hasil NSSC sifatnya berkembang dan fleksibilitas pendekatan fasilitas terkait desain dan implementasi, UFE merupakan pilihan yang tepat dibandingkan pendekatan MEP lainnya. Oleh karena itu, kerangka ini lebih berfokus pada **proses** dari pelaksanaan perubahan dalam sektor LSM secara keseluruhan serta cara-cara untuk meningkatkannya, ketimbang pada evaluasi mendetil mengenai dampak perubahan tersebut terhadap hasil-hasil pembangunan yang merata.

Para pemangku kepentingan juga berminat untuk melihat hasil-hasil dari sektor LSM yang lebih baik, serta evaluasi mendetil mengenai *dampak* perubahan-perubahan tersebut terhadap hasil pembangunan yang baik pula. Suatu Analisis Kontribusi (*Contribution Analysis*) akan digunakan untuk hal tersebut. Hasil-hasil tersebut akan digunakan untuk mengembangkan suatu 'cerita'

⁶⁹ Mohon merujuk pada bagian 5 di bawah ini mengenai pembahasan apakah fungsi MEP akan dijalankan oleh Tim NSSC atau penyedia LSM yang dikontrak

menyeluruh mengenai kinerja program, yang bertujuan untuk menghasilkan beberapa kemungkinan pernyataan mengenai kontribusi dari kegiatan fasilitas terhadap Tujuan Sektor LSM. Gambar 1 di bawah ini menguraikan berbagai tingkatan kontribusi dan atribusi (yakni hal-hal yang berkaitan erat dengan kegiatan-kegiatan NSSC) dengan penjelasan mengenai sifat pertanyaan dan fokusnya masing-masing.

Gambar 1 Tiga lapisan kontribusi dan atribusi



1.4 Komponen Kerangka MEP

Kerangka kerja MEP ini terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan, dan secara kolektif membentuk konsep-konsep intinya, mulai dari teori bagaimana program ini akan berjalan, yang diikuti dengan pengujian dan penilaian tingkat keberhasilannya. Komponen-komponen tersebut terdiri dari:

- > logika program fasilitas yang menjelaskan ketiga Tujuan Sektor LSM—dimana semua kegiatan fasilitas diharapkan dapat membantu pencapaiannya—serta Hasil Akhir Fasilitas (lihat bagian 1.1);
- > serangkaian pertanyaan monitoring dan evaluasi yang mewakili hal-hal yang ingin diketahui oleh kelompok pemerhati utama tentang kinerja NSSC, yang nantinya juga memandu upaya pengumpulan data; dan
- > kerangka kerja hasil-hasil sementara yang dikembangkan secara bertahap setelah kegiatan disetujui untuk menyajikan ‘cuplikan’ kinerja dan kontribusinya bagi hasil utama dari semua masukan NSSC secara berkala.

Masing-masing komponen akan dibahas secara mendetil di bawah ini.

2. Logika Fasilitas

Logika fasilitas memberikan dasar bagi seluruh kerangka hasil yang memandu perkembangan tiap-tiap hasil selama tujuh tahun. Model logika dapat dilihat dalam Gambar 1 dokumen desain dan Lampiran 6. Terdapat tiga **Tujuan Sektor LSM** yang akan dicapai oleh NSSC, dan akan dilaporkan dalam Lapisan 1. Ketiga tujuan tersebut adalah:

- > memiliki hubungan kerja sama yang merata dan konstruktif dengan pihak pemerintah dan pihak swasta;
- > memiliki tata kelola yang baik, kemandirian dan akuntabilitas; serta
- > memiliki sumber pendanaan yang cukup dan beragam.

Ketiga Tujuan Sektor LSM di atas bersifat aspirasional, karena melibatkan banyak pemangku kepentingan dan proses-proses kelembagaan yang ingin dipengaruhi, tapi tidak dapat dikendalikan oleh NSSC. Ketiga tujuan ini bertindak sebagai patokan bagi *seluruh kegiatan* yang akan dipilih – berdasarkan kapasitasnya untuk menghasilkan kontribusi yang dapat diukur menuju kemajuan program.

Fasilitas logika ini berpendapat bahwa ketiga Tujuan Sektor LSM ini dapat menciptakan sektor LSM yang kuat dimana LSM dari segala sektor pembangunan dapat berkontribusi terhadap dua **tujuan pembangunan umum**:

- > LSM / Masyarakat sipil secara aktif mempengaruhi reformasi sosial, ekonomi dan politik yang pro-rakyat miskin, dan inklusif (di sektor pemerintah dan pihak swasta), serta mendorong kewarganegaraan yang aktif.
- > Pembangunan berkelanjutan yang ditandai dengan kesetaraan antar kelompok sosial, pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan seimbang antar sektor dan daerah serta selaras dengan kebutuhan rakyat dan lingkungan hidup.

Perlu dicatat bahwa meskipun penting, diperlukan lebih dari sekedar pencapaian ketiga Tujuan Sektor LSM ini untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih luas. Meskipun demikian, ketiga tujuan ini merupakan fokus utama fasilitas ini dan tujuan-tujuan yang mendasari seluruh kegiatan fasilitas. Pencapaian ketiga tujuan ini juga tidak akan dapat dikaitkan dengan kerja-kerja NSSC, namun NSSC akan memetakan serta melaporkan perubahan-perubahan di tingkat sektor dan kontribusinya terhadap Tujuan Sektor LSM.

Di bawah Tujuan Sektor LSM dan Tujuan Pembangunan Umum merupakan serangkaian **hasil-hasil fasilitas** yang diharapkan akan memandu penyeleksian kegiatan-kegiatan utama untuk diimplementasikan oleh NSSC. Setelah melakukan konsultasi intensif antara tim Desain dan panel penasihat LSM dalam proses desain, sejumlah hasil utama fasilitas dipilih untuk menjadi hasil-hasil utama di tahun pertama. Hasil-hasil utama tersebut diharapkan akan sangat dipengaruhi oleh NSSC:

- > kemitraan yang kuat, kepercayaan dan saling ketergantungan antar LSM di berbagai tingkatan;
- > lebih banyak LSM yang mengadopsi standar-standar tata kelola dan akuntabilitas dalam kerja sehari-hari mereka;
- > adanya pilihan sumber pendanaan domestik yang nyata; serta
- > peningkatan sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kuat.

Rincian mengenai bagaimana keempat hasil ini selaras dengan logika fasilitas dijelaskan dalam bagian mengenai model logika dalam dokumen desain ini maupun dalam lampiran mengenai logika fasilitas.

Selain kegiatan-kegiatan yang dijalankan untuk mencapai hasil-hasil utama NSSC dalam 12 bulan pertama, fasilitas juga akan berupaya mencapai dua hasil kunci: 1. 'Database LSM yang komprehensif', yang berkontribusi terhadap keberhasilan untuk ketiga jalur dalam model logika, maupun diidentifikasi sebagai suatu kegiatan 'cara yang cepat' yang mendapatkan dukungan penuh

dari semua pemangku kepentingan; serta 2. berbagai kegiatan untuk memberikan 'dukungan terhadap program-program DFAT lainnya', yang akan dijalankan secara bersamaan lewat satu dari keenam strategi implementasi kunci. Seorang Penasihat MEP akan berkolaborasi dengan tim kepemimpinan NSSC inti untuk menetapkan kerangka monitoring yang tepat untuk kedua hasil di atas.

3. Pertanyaan-pertanyaan Monitoring & Evaluasi Kunci

Pertanyaan-pertanyaan MEP kunci berikut ini dijabarkan untuk:

- > memastikan bahwa para pemangku kepentingan berfokus pada informasi yang penting;
- > memastikan bahwa data-data yang diperlukan (baik data kualitatif maupun kuantitatif, lewat monitoring dan evaluasi) dikumpulkan dan dirangkum untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan MEP;
- > memberikan struktur dalam pelaporan rutin; dan
- > membentuk dasar tinjauan independen dan evaluasi akhir.

Sebagaimana disebutkan di atas, pertanyaan-pertanyaan kunci ini akan dikonfirmasi dan diperhalus oleh badan-badan terkait saat NSSC memulai implementasi.

3.1 Pertanyaan-pertanyaan monitoring generik

Untuk tiap kegiatan utama yang diimplementasi oleh NSSC, akan dibuat suatu model logika mikro terpisah, beserta Rencana MEP mikro terkait, keduanya sebagai bagian dalam aturan kontrak. Sebagaimana dijelaskan dalam bagian Implementasi Kegiatan dalam dokumen desain, akan ada beberapa kegiatan yang dijalankan langsung oleh NSSC, sementara ada beberapa kegiatan yang akan dikontrakkkan kepada lembaga mitra LSM. Apapun tatanan yang digunakan, pihak pelaksana diwajibkan untuk mengembangkan logika kegiatan mikro beserta rencana MEP mikro yang menjabarkan bagaimana data akan dikumpulkan berdasarkan serangkaian pertanyaan monitoring standar di bawah ini:

Pertanyaan monitoring umum untuk tiap hasil utama yang terkandung dalam Tujuan Sektor LSM (PEK 1-3 di bawah)

- Apa saja hal yang dilakukan, dan seberapa jauh mengikuti atau melenceng dengan rencana?
- Siapa saja yang terjangkau oleh program ini, apakah sudah cukup, dan apakah penerima manfaat / pelaku / organisasi sudah tepat?
- Apakah proses pencapaian hasil utama sudah benar:
 - apakah hasil yang diharapkan pada fase terkait sudah tercapai?
 - apa saja hasil tak terduga?
- Apa peninggalan (legasi) kegiatan tersebut dan kemungkinan keberlanjutannya?
- Bagaimana prinsip-prinsip fasilitas ditegakkan selama fase desain dan implementasi kegiatan?

Model logika mikro harus dapat melacak kaitan kegiatan tersebut dengan hasil fasilitas dan Tujuan Sektor LSM. Rencana MEP mikro juga diharapkan, jika sesuai, untuk memasukkan **rencana Mempengaruhi**, yang merinci siapa yang akan disasar terkait perubahan, dalam rangka memantau hasil atau mengevaluasi efektivitas. Jika relevan, rencana MEP mikro tersebut juga dapat mengandung rencana untuk melakukan studi *baseline*. Penasihat MEP NSSC akan membantu menjamin kualitas Rencana MEP mikro dan memeriksanya berdasarkan indikator kerangka hasil fasilitas dan/ atau tolok ukur kemajuan. Sangat penting agar hasil-hasil ini dapat dipilah dengan mudah, jika perlu, serta dilaporkan menggunakan Cerita Kinerja. Pendekatan ini menggunakan suatu kerangka hasil dimana pengumpulan data dilakukan dalam suatu format yang memungkinkan bukti empirik digunakan untuk memberi masukan terhadap Analisis Kontribusi serta menjawab Pertanyaan-pertanyaan Evaluasi Kunci (di bawah). Semua data monitoring yang dikumpulkan akan dipisahkan menurut gender dan variabel-variabel lainnya terkait isu inklusi; variabel-variabel tersebut akan

diidentifikasi berdasarkan strategi gender dan inklusi yang dikembangkan oleh NSSC. Jika dibutuhkan, data ini juga akan dipilah menurut jenis lembaga dan letak geografis (tingkat lokal, kabupaten, provinsi, nasional).

3.2 Pertanyaan-pertanyaan Evaluasi Kunci

Ketiga PEK pertama berhubungan dengan ketiga **Tujuan Sektor LSM**, sementara PEK 4-6 merujuk pada isu-isu penting, yakni: rencana implementasi program; prinsip-prinsip kerja sama; dan relevansi. Isu relevansi ini penting untuk ditinjau secara berkala karena berhubungan dengan *prioritas-prioritas* NSSC yang sedang berlangsung, ketimbang hanya berhubungan dengan kegiatan-kegiatannya. Sejalan dengan berubahnya konteks sosio-politis selama masa kerja NSSC, ada kemungkinan untuk meninjau ulang prioritas-prioritas awal beserta kegiatan-kegiatan terkait.

PERTANYAAN-PERTANYAAN EVALUASI KUNCI

1. Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya kerja sama yang merata dan konstruktif antara LSM dan pihak pemerintah dan / atau swasta?
2. Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya sektor LSM yang memiliki tata kelola, kemandirian dan akuntabilitas yang baik?
3. Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya sumber pendanaan yang lebih beragam untuk mendukung sektor LSM yang berkelanjutan?
4. Apakah struktur, sistem, dan pendekatan yang digunakan oleh NSSC efektif untuk mencapai hasil-hasil fasilitas?
5. Seberapa jauh NSSC menegakkan prinsip-prinsip kerja sama dan kriteria investasinya (contohnya kepemilikan LSM, pembangunan yang inklusif, membina inoasi, pembelajaran, sektor secara keseluruhan, kesetaraan gender, keberlanjutan)?
6. Apakah NSSC sudah melakukan hal-hal yang 'benar': Apakah keseimbangan antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan sudah tepat dalam rangka mencapai hasil-hasil utama berdasarkan ketersediaan sumber daya? Seberapa jauh prioritas NSSC relevan dengan konteks dan kebutuhan yang ada?

Rangkaian PEK ini akan dikembangkan lebih jauh ke dalam beberapa sub-pertanyaan untuk memandu pengumpulan data. Kegiatan-kegiatan utama ditampilkan dalam warna Merah:

Tabel 2. Rangkuman PEK, Sub-Pertanyaan dan kemungkinan pengumpulan data

Keenam PEK ini telah diuraikan lebih lanjut ke dalam beberapa sub-pertanyaan yang akan memandu pengumpulan data. Rangkaian pertanyaan ini perlu disempurnakan lebih lanjut, khususnya bagi tiga PEK pertama, sering dengan pengidentifikasian hasil-hasil utama beserta kegiatan-kegiatan terkait. Oleh karena itu, hanya PEK yang berkaitan dengan hasil utama telah disepakati sementara untuk 18 bulan pertama (berwarna Merah) maupun PEK generik (4-6) termasuk rangkuman usulan metode pengumpulan data. Rincian kerangka hasil sementara untuk hasil-hasil utama beserta penjelasan lebih rinci mengenai metode pengumpulan data juga disajikan dalam bagian di bawah.

Sub Pertanyaan (Hasil-hasil Utama)	Kemungkinan metode pengumpulan data
PEK 1: Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya kerja sama yang merata dan konstruktif antara LSM dan pihak pemerintah dan / atau swasta?	
1.1 Apakah pengetahuan pemerintah dan pihak swasta mengenai kerja sama yang efektif dengan LSM dan tentang peraturan di seputar kerja sama telah meningkat?	
1.2 Apakah frekuensi hubungan kerja sama (antara pemangku kepentingan yang hadir) atau para kolaborator aktif telah meningkat, dan dalam sektor apa saja?	TBD
1.3 Apakah pemerintah dan pihak swasta semakin	TBD

Sub Pertanyaan (Hasil-hasil Utama)	Kemungkinan metode pengumpulan data
menghargai masukan LSM dan bagaimana penghargaan ini ditunjukkan?	
1.4 Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendukung dampak lingkungan hukum/ peraturan terkait lingkungan operasi LSM?	TBD
PEK 2: Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya sektor LSM yang memiliki tata kelola, kemandirian dan akuntabilitas yang baik?	
2.1 Seberapa jauh sumber daya manusia / kepemimpinan dalam sektor dikuatkan?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses penyepakatan Panel LSM ▪ Diagnosis Jaringan ▪ Tinjauan independen oleh ahli ▪ Data MIS ▪ Kuesioner evaluasi acara ▪ Survei kepuasan / pengguna LSM ▪ Rekaman permohonan ▪ Survei sektor LSM ▪ Monitoring media ▪ Data pencerapan data (<i>sense-making</i>) ATAU cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan ▪ Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)
2.2 Seberapa jauh LSM di berbagai tingkatan menguatkan kemitraannya, kepercayaan dan saling ketergantungannya?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses penyepakatan Panel LSM ▪ Analisis database (webstats) ▪ Diagnosis Jaringan ▪ Data pencerapan data (<i>sense-making</i>) ATAU cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan ▪ Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)
2.3 Seberapa jauh LSM mengadopsi standar-standar tata kelola yang baik dan akuntabilitas?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses penyepakatan Panel LSM ▪ Tinjauan independen oleh ahli ▪ Survei LSM ▪ Audit mendadak ▪ Data pencerapan data (<i>sense-making</i>) ATAU cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan ▪ Sumber sekunder: Edleman Trust Barometer ▪ Survei LSM ulangan (berdasarkan <i>baseline</i> 2014)
2.4 Apakah NSSC telah menguatkan kapasitas LSM pendukung?	TBD
PEK 3: Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya sumber pendanaan yang lebih beragam untuk mendukung sektor LSM yang berkelanjutan?	
3.1 Bagaimana dan seberapa jauh pihak swasta dan publik lebih terinsentif untuk memberikan dana kepada LSM?	
3.2 Apakah jumlah opsi untuk pendanaan domestik meningkat?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dukungan Panel LSM kepada anggota kelompok kerja dan rencana kerja ▪ Tinjauan independen oleh ahli ▪ Studi untuk melacak proses ▪ Rekaman mengenai perubahan kebijakan (diperbarui dalam database) ▪ Survei sikap dari pihak swasta dan publik ▪ Survei sektor LSM ▪ Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)
3.3 Apakah LSM berhasil menciptakan sumber dananya sendiri (di luar donasi / kontrak)?	TBD
3.4 Apakah ada perubahan dalam angka LSM yang aktif karena perubahan dalam ketersediaan dana?	TBD
PEK 4: Apakah struktur, sistem, dan pendekatan yang digunakan oleh NSSC efektif untuk mencapai hasil-hasil fasilitas?	
4.1 Bagaimana hasil dicapai dibandingkan dengan rencana pelaksanaan?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data MIS mengenai tingkat penyelesaian ▪ Pelaporan secara berkala mengenai kemajuan kegiatan
4.2 Bagaimana tata kelola NSSC mendukung implementasi yang efisien dan efektif?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tinjauan rekaman mekanisme umpan balik fasilitas ▪ Survei sektor LSM ▪ Lokakarya refleksi
4.3 Apakah kapasitas LSM telah dibangun dengan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kajian Kapasitas Kelembagaan LSM

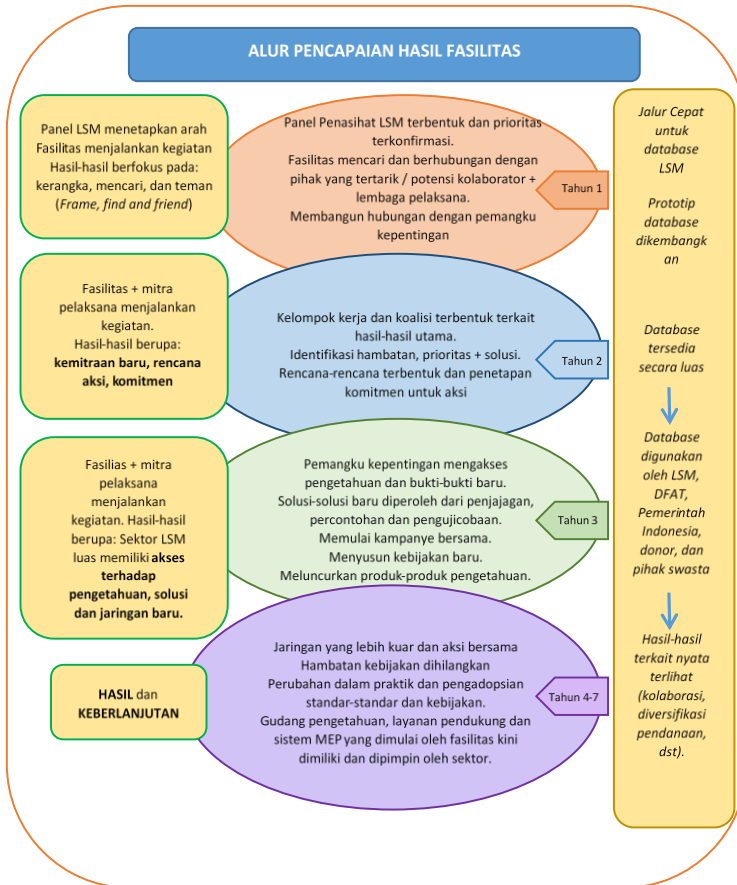
Sub Pertanyaan (Hasil-hasil Utama)	Kemungkinan metode pengumpulan data
baik untuk memastikan implementasi kegiatan yang bermutu (jika sesuai)?	
PEK 5: Seberapa jauh NSSC menegakkan prinsip-prinsip kerja sama dan kriteria investasinya (contohnya kepemilikan LSM, pembangunan yang inklusif, membina inovasi, pembelajaran, sektor secara keseluruhan, kesetaraan gender, keberlanjutan)?	
5.1 Apakah NSSC 'dimiliki' oleh sektor LSM dengan baik?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data MIS ▪ Survei sektor LSM ▪ Lokakarya refleksi
5.2 Bagaimana prinsip-prinsip kesetaraan gender dan inklusi social dimasukkan ke dalam kerja-kerja NSSC?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data MIS ▪ Tinjauan independen oleh ahli
5.3 Apakah kegiatan-kegiatan NSSC cukup inovatif?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data monitoring inisiatif individu ▪ Data MIS
5.4 Apakah kegiatan-kegiatan fasilitas telah menjangkau kelompok yang tepat dan dengan cara yang baik pula?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data monitoring inisiatif individu ▪ Rekaman pengaruh
PEK 6: Apakah NSSC sudah melakukan hal-hal yang 'benar': Apakah keseimbangan antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan sudah tepat dalam rangka mencapai hasil-hasil utama berdasarkan ketersediaan sumber daya? Seberapa jauh prioritas NSSC relevan dengan konteks dan kebutuhan yang ada?	
6.1 Bagaimana sumber daya dialokasikan dalam sektor dan apakah mencapai keseimbangan yang tepat?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data MIS ▪ Lokakarya refleksi
6.2 Bagaimana konteks sektor LSM berubah, dan apakah NSSC / kegiatan program merupakan bentuk yang cocok untuk mencapai perubahan?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alat lingkungan pendukung dari CIVICUS ▪ Monitoring media ▪ Studi analisis sumber-sumber sekunder ▪ Trust Barometer ▪ Survei LSM ▪ Metode kualitatif lapangan
6.3 Bagaimana prioritas NSSC memenuhi kepentingan program-program DFAT lainnya?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risalah pertemuan / survey DFAT ATL ▪ Rekaman permohonan ▪ Survei kepuasan

4. Kerangka Hasil Sementara

Masih terlalu dini untuk dapat mengembangkan harapan kinerja yang komprehensif karena pendekatan fasilitas yang bersifat fleksibel. Untuk mendorong keunggulan dari hasil-hasil fasilitas terkait 'kepemilikan' LSM, harapan-harapan kinerja ini perlu disepakati dan prioritas juga perlu ditentukan, kemudian harapan-harapan kinerja yang lebih spesifik dapat secara berangsur dikembangkan bersama antara tim inti, Komite Teknis dan Panel Penasihat LSM, dan dengan berkonsultasi dengan DFAT.

Telah diusulkan suatu Kerangka Hasil indikatif yang membentuk dasar suatu sistem MEP yang komprehensif saat masa permulaan fasilitas. Termasuk di dalamnya adalah rincian untuk keempat hasil utama yang diusulkan untuk diimplemtasikan dalam 18 bulan pertama berjalannya NSSC. Berdasarkan Gambar 2 di bawah, Kerangka Hasil ini merupakan versi diagram Jangka Waktu Perubahan yang lebih luas, terdapat dalam dokumen desain:

Gambar 2 Konsep Kerangka Hasil



Gambar 2 menunjukkan alur rencana implementasi, dimana kegiatan-kegiatan tahun pertama dan kedua lebih mementingkan pendirian fasilitas, pengidentifikasian lembaga mitra, penentuan arah dan komitmen untuk aksi, sementara pada tahun ke-3 akan memulai menghasilkan hasil-hasil dan peluang untuk pembelajaran dan pengaplikasian lebih luas, dan pada tahun ke-7, hasil-hasil yang dicapai lebih nyata dan dapat dipertahankan. Gambar 2 juga menunjukkan harapan di seputar dasar data untuk tingkat kemajuan yang lebih cepat.

Matriks hasil kinerja berikut ini mencerminkan tingkat kemajuan tersebut, dimana indikator-indikator tahun pertama lebih berhubungan dengan menilai kualitas hasil, sedangkan pada tahun ke-7 berkaitan dengan mengukur kontribusi hasil secara umum.

Tabel 2 Kerangka Hasil Sementara untuk Hasil Utama yang diidentifikasi untuk implementasi dalam 18 bulan pertama terkait PEK 2–3

PEK 2: Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya sektor LSM yang memiliki tata kelola, kemandirian dan akuntabilitas yang baik?

Sub-pertanyaan (terkait dengan hasil utama)	Akhir tahun ke-	Bentuk keberhasilan	Tolok ukur kemajuan / Bukti Pencapaian / Indikator Kunci	Metode pengumpulan indikator dan/ atau menjawab pertanyaan	Kapan	Siapa
2.1 Seberapa jauh sumber daya manusia / kepemimpinan dalam sektor dikuatkan?	1-2 (2017 / 18)	Pelaku-pelaku kunci teridentifikasi dan jaringan terbantu. Kelompok kerja perwakilan mulai berjalan dengan rencana kerja yang telah difinalisasi	Dukungan Panel LSM terhadap anggota kelompok kerja	Proses persetujuan Panel LSM	2017	Panel LSM
			Jumlah dan persebaran LSM / perwakilan aktif dalam jaringan kepemimpinan (geografis, besaran, sektor, dll)	Diagnosis Jaringan	2017	Tim Inti / Kontrak LSM
			Rencana kerja komprehensif yang menanggapi kesetaraan gender dan inklusivitas dan didasarkan pada literatur pengembangan kepemimpinan yang baik	Proses persetujuan Panel LSM	2017	Panel LSM
	3 (2019)	Serangkaian nilai-nilai utama dan kebijakan sipil yang dianggap penting untuk kepemimpinan dalam sektor diidentifikasi oleh kelompok kerja dan disepakati dalam jaringan luas. Termasuk di dalamnya adalah strategi regenerasi sumber daya manusia dalam sektor. Suatu kerangka pusat pengembangan kepemimpinan akan dikembangkan untuk mendorong pemahaman dan praktik nilai-nilai kepemimpinan tersebut, dan bagian-bagian dalam kerangka tersebut diujicobakan.	Kegiatan-kegiatan uji coba menghasilkan strategi-strategi praktis yang dapat dikembangkan menjadi kegiatan-kegiatan kurikulum oleh pusat pengembangan kepemimpinan	Tinjauan mandiri oleh ahli	2019	Tim Inti
			Jumlah kursus / pelatihan / produk yang diberikan tiap tahunnya oleh pusat pengembangan kepemimpinan, termasuk kualitas dan tingkat aksesibilitas	Data MIS kuesioner Evaluasi Acara	2019 – dan seterusnya	Penasihat MEP / Penyedia LSM
			Jumlah perwakilan LSM yang mengakses kegiatan-kegiatan pusat pengembangan kepemimpinan	Data MIS Survei pengguna /kepuasan LSM	2019 – dan seterusnya	Penasihat MEP / Penyedia LSM
	7 (2023)	Suatu pusat pengembangan kepemimpinan yang beroperasi secara penuh dan digunakan oleh LSM untuk mengembangkan kapasitasnya sebagai pemimpin masa depan. Suatu proses pembaruan kepemimpinan menjadi terlembaga dan perubahan kepemimpinan nampak nyata dalam sektor.	Peningkatan bertahap dalam permintaan untuk layanan pengembangan kapasitas kepemimpinan	Rekaman permohonan	2019–2023	Penasihat MEP / Penyedia LSM
			Jumlah pemimpin-pemimpin 'baru' yang mewakili sektor	Survei sektor LSM Monitoring media	2022 2020 – dan seterusnya	Penasihat MEP / Penyedia LSM
			Jumlah LSM yang melaporkan kepuasan dengan kepemimpinan sektor	Data pencerapan data (<i>sense-making</i>) atau cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan	2020 – dan seterusnya	Penyedia LSM

Sub-pertanyaan (terkait dengan hasil utama)	Akhir tahun ke-	Bentuk keberhasilan	Tolok ukur kemajuan / Bukti Pencapaian / Indikator Kunci	Metode pengumpulan indikator dan/ atau menjawab pertanyaan	Kapan	Siapa
			Peningkatan dalam (LSM individu): -% LSM yang dikepalai oleh direktur perempuan -% LSM yang memiliki rencana regenerasi (dan % yang menjalankan rencana tersebut) -% LSM yang melakukan perubahan dalam manajemen stafnya atau mengurangi masa waktu jabatan direktornya	Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)	2022	Penyedia LSM
2.2 Seberapa jauh LSM di berbagai tingkatan menguatkan kemitraannya, kepercayaan dan saling ketergantungannya?	1-2 (2017 / 18)	Hambatan-hambatan dalam membangun jaringan efektif teridentifikasi dan suatu strategi untuk mengatasinya telah dikembangkan, yang mencakup alat-alat untuk mengidentifikasi kepentingan bersama, komunikasi yang efektif, mekanisme keanggotaan yang inklusif dan membangun serta menguatkan kemitraan.	Panel LSM menyetujui strategi	Proses persetujuan Panel LSM	2017	Panel LSM
	3 (2019)	Lembaga-lembaga di tingkat lokal, kabupaten, provinsi dan nasional secara aktif menjalin hubungan satu sama lain dan dengan pemangku kepentingan eksternal lainnya	Peningkatan jumlah LSM yang 'saling terhubung' (termasuk lewat database NSSC)	Analisis database (webstats) Diagnosis Jaringan	2019 – dan seterusnya	Penasihat MEP / Penyedia LSM
	7 (2023)	Kampanye / aksi bersama menjadi lebih kuat sebagai akibat dari aksi bersama anggota-anggota jaringan (lokal sampai nasional)	Peningkatan bertahap dalam jaringan: Keterhubungan, Kesehatan dan Hasil	Diagnosis Jaringan	2020 – dan seterusnya	Penyedia LSM
Jumlah LSM yang aktif dalam jaringan fasilitas melaporkan adanya kampanye / aksi yang lebih efektif sebagai akibat dari berjejaring			Data pencerapan data (<i>sense-making</i>) atau cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan	2022	Penyedia LSM	
Peningkatan dalam (LSM individu): -% LSM lokal berinteraksi dengan pemangku kepentingan kunci (pihak swasta / anggota dewan / donor) -% peningkatan dalam interaksi antara LSM nasional dan lokal -% tingkatan kepuasan jaringan yang ada (termasuk pihak swasta dan pemerintah)			Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)	2022	Penyedia LSM	

Sub-pertanyaan (terkait dengan hasil utama)	Akhir tahun ke-	Bentuk keberhasilan	Tolok ukur kemajuan / Bukti Pencapaian / Indikator Kunci	Metode pengumpulan indikator dan/ atau menjawab pertanyaan	Kapan	Siapa
			-% peningkatan frekuensi interaksi antar pemangku kepentingan terkait -% perubahan dalam jenis-jenis kegiatan terkait (sektoral) di masing-masing lokasi geografis (nasional/ daerah) -% perubahan dalam LSM yang bekerja sama dalam upaya advokasi - % LSM nasional yang membuka peluang pengajuan proposal untuk kesempatan bermitra			
2.3 Seberapa jauh LSM mengadopsi standar-standar tata kelola yang baik dan akuntabilitas?	1-2 (2017 / 18)	Suatu kelompok kerja perwakilan LSM berkomitmen untuk mengembangkan standar-standar tata kelola yang baik dan akuntabilitas, dan menyepakati suatu proses pengembangan standar-standar tersebut	Panel LSM menyetujui anggota kelompok kerja dan proses yang ditetapkan	Proses persetujuan Panel LSM	2017	Penyedia LSM
	3 (2019)	Menyepakati cakupan standar-standar yang mewakili keberagaman LSM dan didasarkan pada studi mengenai praktik-praktik terbaik internasional, dan pengujian standar-standar dilakukan oleh LSM dan makin diminati oleh lembaga lainnya. Menjajagi suatu sistem tata kelola terkait standar-standar	Panel LSM menyetujui cakupan standar-standar	Proses persetujuan Panel LSM	2017	Penyedia LSM
			Bukti bahwa standar-standar yang diujicobakan mencerminkan praktik terbaik internasional terkait standar-standar tata kelola	Tinjauan mandiri oleh ahli	2019	Tim Inti
			% peserta LSM melaporkan kepuasan dengan relevansi standar-standar dan kecocokan dengan kebutuhan lembaga (dipilih menurut jenis LSM)	Survei LSM	2019 / 2020	Penyedia LSM
	7 (2023)	Penerapan standar-standar oleh lebih banyak LSM mengakibatkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, dan donor / penyandang dana memprioritaskan untuk bermitra dengan LSM yang telah menunjukkan penerapan standar-standar. Juga ada inisiatif untuk menghubungkan standar-standar dengan manfaat-manfaat konkrit (yakni akreditasi resmi; pembebasan pajak; status lembaga sebagai penyedia layanan pilihan, dst)	Peningkatan jumlah LSM yang melaporkan kemajuan dalam menerapkan standar-standar (termasuk sistem terpercaya untuk mencatat penerimaan donasi)	Survei LSM Audit mendadak	2022 2022	Penyedia LSM
Peningkatan jumlah kejadian dimana kepatuhan terhadap standar membawa manfaat nyata bagi LSM			Data pencerapan data (<i>sense-making</i>) atau cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan	2022	Penyedia LSM	
		Peningkatan dalam % responden Indonesia menyatakan kepercayaan kepada LSM (kenaikan dari 73-77% pada tahun 2015)	Sumber sekunder: Edleman Trust Barometer	Tahunan – 2023	Penasihat MEP / Penyedia LSM	

Sub-pertanyaan (terkait dengan hasil utama)	Akhir tahun ke-	Bentuk keberhasilan	Tolok ukur kemajuan / Bukti Pencapaian / Indikator Kunci	Metode pengumpulan indikator dan/ atau menjawab pertanyaan	Kapan	Siapa
			Peningkatan dalam: -% LSM dengan status berbadan hukum -% LSM lokal melakukan audit -% semua LSM yang mempublikasikan laporan keuangannya -% semua LSM yang mempublikasikan laporan kinerjanya	Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)	2022	Penyedia LSM

PEK 3: Seberapa jauh dan bagaimana fasilitas mendorong terciptanya sumber pendanaan yang lebih beragam untuk mendukung sektor LSM yang berkelanjutan?

Sub-pertanyaan (terkait dengan hasil utama)	Akhir tahun ke-	Bentuk keberhasilan	Tolok ukur kemajuan / Bukti Pencapaian / Indikator Kunci	Metode pengumpulan indikator dan/ atau menjawab pertanyaan	Kapan	Siapa
3.2 Apakah jumlah opsi untuk pendanaan domestik meningkat?	1-2 (2017 / 18)	Anggota kelompok kerja diidentifikasi dan ditetapkan, termasuk anggota dari BAPPENAS dan LKPP untuk melakukan penganggaran bagi sektor LSM. Modelling finansial yang menentukan sumber-sumber pendanaan yang paling menjanjikan selesai dilakukan.	Kelompok kerja perwakilan mulai berjalan dan menggunakan rencana kerja untuk melakukan penganggaran sektor LSM	Dukungan Panel LSM terhadap anggota kelompok kerja dan rencana kerja	2017	Penyedia LSM
			Suatu makalah opsi-opsi merinci sumber-sumber pendanaan domestik yang paling menjanjikan dan daerah-daerah target utama disepakati, termasuk apakah praktik, kebijakan atau perubahan sikap merupakan hal-hal kunci.	Tinjauan mandiri oleh ahli	2017	Tim Inti
	3 (2019)	Perubahan praktik yang cocok beserta target-targetnya diidentifikasi ATAU kebijakan alternatif disusun, ATAU strategi komunikasi yang efektif dikembangkan untuk menasar penyandang dana potensial	Kebijakan yang menasar kode perpajakan atau peraturan CSR sudah cukup realistis dan memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan	Tinjauan mandiri oleh ahli	2019 – dan seterusnya	Tim Inti
			Pemerintah Indonesia mengadopsi perubahan-perubahan kebijakan	Studi pelacakan proses, Rekaman perubahan kebijakan (diperbarui dalam database)	2020- dan seterusnya	Tim Inti
			Makin banyak pelaku-pelaku kunci (individu kaya, pengelola CSR, politikus, dst) mengetahui akan kesempatan untuk memberikan donasi kepada LSM	Survei sikap pihak swasta dan publik	2020 – dan seterusnya	Penyedia LSM

Sub-pertanyaan (terkait dengan hasil utama)	Akhir tahun ke-	Bentuk keberhasilan	Tolok ukur kemajuan / Bukti Pencapaian / Indikator Kunci	Metode pengumpulan indikator dan/ atau menjawab pertanyaan	Kapan	Siapa
	7 (2023)	Semakin banyak LSM melaporkan mendapatkan pendanaan dari sumber-sumber pendanaan domestic	Peningkatan jumlah LSM	Survei sektor LSM	2022 – dan seterusnya	Penyedia LSM
			LSM melaporkan peningkatan proporsi dana lembaga diperoleh dari sumber-sumber pendanaan domestik	Survei LSM ulangan (berdasarkan baseline 2014)	2022	Penyedia LSM

4.1 Penyusunan baseline

Baseline akan difokuskan pada dua tingkatan: di tingkat sektor LSM, dimana data akan dikumpulkan dan dilaporkan sebagai bagian dari rapor sektor LSM dan mencakup indikator-indikator mengenai lingkungan pendukung; dan di tingkat mikro, dimana baseline mikro akan dibuat untuk masing-masing hasil utama (lihat Gambar 1 di atas)

Baseline di tingkat 1: Tingkat sektor

Menciptakan suatu baseline yang sah untuk menangkap perubahan di tingkat sektor cukup problematik. Indikator-indikator untuk konsep 'kerja sama yang konstruktif,' 'tata kelola yang baik' dan 'sumber daya yang cukup dan beragam' serta tolok ukur kemajuan menuju pencapaian hasil-hasil ini harus dibentuk bersama oleh para pemangku kepentingan untuk memastikan pemahaman bersama mengenai bentuk pencapaian tersebut. Jenis-jenis indikator yang digunakan oleh CIVICUS dan indeks masyarakat sipil lainnya dapat dijadikan titik permulaan untuk mengembangkan tolok ukur ini, khususnya yang telah diadaptasikan untuk konteks Indonesia oleh YAPPIKA dan Konsil LSM. Namun tolok ukur ini perlu diulas kembali untuk memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan sesuai dengan kepentingan NSSC. Informasi lebih lanjut mengenai alat-alat ini dijelaskan di bagian di bawah ini.

Proses penentuan target dapat melibatkan pengembangan rubrik kinerja yang menentukan pemahaman bersama mengenai pengertian dari 'baik' serta mengidentifikasi tolok ukur kemajuan yang disepakati bersama dalam tiap tahapan. Berdasarkan ini, suatu baseline makro sektor untuk ketiga tujuan ini dapat ditentukan pada tahun pertama dan dikaji ulang tiap tahunnya. Baseline ini diharapkan dapat cukup fleksibel untuk mencerminkan perubahan-perubahan dalam arahan strategis, dan juga mengakomodir jalan yang berbeda-beda untuk mencapai perubahan yang dapat berkembang seiring berjalannya program selama tujuh tahun. Seberapa jauh pengumpulan data baseline tingkat makro dilakukan harus dipertimbangkan berdasarkan kegunaan data itu, khususnya kemungkinan pendeteksian perubahan secara luas dalam jangka waktu yang cukup pendek.

Sebagai ukuran baseline luas mengenai perubahan sektor dalam bidang-bidang kunci terkait berjejaring, sumber dan tingkat pendanaan serta kolaborasi, seluruh pengumpulan data akan didukung oleh studi survei ulang (pada tahun 2022) mengenai variabel-variabel terkait yang dikumpulkan saat penelitian Fase Desain (lihat bagian tentang metode di bawah dan variabel dari survei yang diindikasikan dalam kerangka hasil sementara di atas). Perlu dicatat juga bahwa perubahan yang diamati tidak dapat dinyatakan sebagai akibat dari NSSC semata, berhubung interaksi antara individu dan lembaga dalam kegiatan-kegiatan fasilitas mungkin sulit untuk dibedakan (kabupaten / LSM ini tidak ditargetkan secara khusus untuk dukungan fasilitas). Namun ukuran sampel yang cukup besar dan representatif untuk dapat mencerminkan perubahan yang dapat terjadi dalam sektor LSM secara umum, dan yang dikontribusikan oleh NSSC. Hal ini akan dapat memberikan suatu cuplikan perubahan terhadap LSM individu selama tujuh tahun, serta menyumbangkan data untuk menilai tingkat 'kesehatan' sektor secara keseluruhan pada tahun 2022.

Baseline pada tingkat 2 dan 3: Baseline mikro tingkat Kegiatan dan Hasil

Diharapkan bahwa suatu baseline mikro dan terpisah untuk masing-masing hasil utama dapat dikembangkan (jika sesuai) untuk dapat mengukur kinerja yang berkesinambungan. Hal ini mungkin akan berfokus lebih kepada pelaku / penerima manfaat sasaran, atau dapat dibatasi pada lokasi geografis tertentu, tergantung pada sifat kegiatan dan hasil fasilitas sasaran. Rencana pengumpulan data untuk baseline perlu dimasukkan ke dalam tiap rencana MEP mikro, dan berfokus pada bukti-bukti yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi kunci seiring dengan terpilihnya kegiatan-kegiatan fasilitas.

5. Implementasi Kerangka MEP

5.1 Siapakah yang akan menjadi penyedia layanan MEP?

Sejalan dengan prinsip-prinsip kerja sama dan kriteria investasi yang memandu keputusan terkait implementasi fasilitas, diharapkan juga bahwa desain dan implementasi sistem MEP akan melewati suatu proses perencanaan dan penyeleksian yang sama dengan kegiatan-kegiatan lain fasilitas. Mengingat bahwa memantau kesehatan sektor LSM diharapkan akan menjadi fungsi yang dapat terus dipertahankan, Komite Teknis, Panel Penasihat LSM dan tim inti NSSC akan menentukan parameter dan standar-standar kualitas bagi sistem MEP serta menilai apakah sebagian besar 'kerja-kerja' ini dapat dilakukan oleh LSM lokal. Jika ya, maka LSM yang mampu menjalankan tugas ini akan dikontrak sebagai penyedia layanan LSM. Jika tidak, kapasitas MEP perlu dikembangkan dalam suatu LSM lokal untuk pertama-tama memenuhi kebutuhan umum NSSC, dan ke-dua untuk memantau kesehatan sektor LSM dalam jangka panjang. NSSC akan membantu membangun kapasitas ini sebagai hasil tersendiri. Kapasitas MEP yang lebih kuat merupakan suatu kebutuhan inti yang diidentifikasi oleh LSM Indonesia.⁷⁰ Dengan mendukung pengembangan mitra LSM lokal, peninggalan yang terciptakan bukan hanya pemantauan kesehatan sektor LSM, namun juga penguatan dalam pelayanan pengembangan kapasitas dalam evaluasi kepada LSM-LSM lainnya melampaui masa berlakunya NSSC (menguatnya lembaga-lembaga pendukung).

Meskipun mencari pelayanan MEP 'di luar' NSSC memiliki kelebihan adanya perspektif yang baru terkait *monitoring* kinerja NSSC secara keseluruhan, perlu ditekankan bahwa penilaian *evaluatif* apapun yang akan memberi masukan terhadap keputusan manajemen akan dibuat oleh Komite Teknis, Panel Penasihat LSM dan tim fasilitas inti (terkecuali tinjauan independen, termasuk tinjauan paruh waktu DFAT dan evaluasi akhir), dan didasarkan pada bukti-bukti yang dihasilkan oleh sistem MEP.

Apapun skenarionya, diusulkan bahwa tim inti juga melibatkan (setidaknya) seorang Penasihat MEP penuh waktu sementara sistem dikembangkan dan ditetapkan (mohon merujuk pada Lampiran 9 untuk deskripsi posisi indikatif). Hal ini untuk memastikan bahwa semua standar-standar MEP DFAT dan kebutuhan pelaporan dapat dipenuhi oleh sistem yang dikembangkan. Jika dirasa bahwa pengembangan kapasitas dibutuhkan untuk memastikan bahwa kualitas yang dibutuhkan telah dimiliki dan dapat dipertahankan, seorang Penasihat MEP dengan keahlian dalam membangun kapasitas MEP mungkin akan dibutuhkan dalam jangka panjang untuk memastikan bahwa standar-standar kualitas dapat terjaga sambil membangun kapasitas lokal.

6. Kemungkinan metode dan alat untuk pengumpulan data

Berbagai metode dan alat akan dikembangkan untuk mengumpulkan dan menangkap data yang dibutuhkan untuk memantau kemajuan serta menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi. Metode dan alat ini akan dikumpulkan secara bertahap, bergantung pada kebutuhan informasi untuk tiap kegiatan, dan sebagian besar juga akan dijadikan bagian dari rencana MEP untuk kegiatan-kegiatan individu. Daftar metode dan alat indikatif di bawah ini disusun berdasarkan kerangka hasil sementara, PEK dan sub-pertanyaan, serta memasukkan beberapa metode termasuk pelaporan sendiri rutin, pengkajian independen, kejadian luar biasa / pelaporan hasil, dan survei luas:

- > **Proses persetujuan Panel LSM**, untuk penilaian kemajuan di tingkat **hasil**, dan akan dikembangkan daftar terinci rangkaian pertimbangan untuk kualitas (termasuk kriteria kesetaraan gender dan inklusivitas) dan format proses persetujuan format, termasuk rekaman singkat proses persetujuan, alasan untuk penolakan, dan saran untuk perbaikan.
- > **Diagnosis Jaringan**, yang akan digunakan untuk memantau tingkatan Keterhubungan, Kesehatan atau Hasil jaringan LSM, beserta rangkaian pertanyaan dan metode yang dikembangkan untuk

70 Lihat contohnya Kerangka MEP MAMPU, 2014 dimana mitra LSM menginginkan dukungan kapasitas MEP

berbagai tahapan evolusi jaringan (hasil dan hasil), termasuk Katalisir, Peluncuran, Pengorganisasian, Pengerjaan / Adaptasi, dan jika sesuai, Transisi / Transformasi).⁷¹

- > **Tinjauan independen oleh ahli**, akan disusun suatu Kerangka Acuan untuk tinjauan singkat guna menugaskan masukan dari seorang spesialis dengan pengalaman di negara lain, agar dapat memastikan bahwa praktik terbaik internasional diterapkan dalam mencapai **hasil-hasil** utama. Tinjauan ini mungkin juga dapat digunakan untuk evaluasi yang lebih ketat terkait uji coba dan proyek percontohan (tingkat **hasil**) sebelum inovasi baru digunakan secara luas.
- > **Kuesioner Evaluasi Acara**, akan dikembangkan untuk menginformasikan (jika sesuai) perubahan pra-kegiatan (*pre-test*) dan paska kegiatan (*post-test*) dalam pengetahuan, sikap, perubahan perilaku yang dimaksud, atau kesan peserta dibandingkan dengan hasil yang dimaksud untuk tiap acara yang diadakan. Kuesioner ini dapat diberikan segera setelah acara, atau di lain waktu setelah acara.
- > **Survei pengguna atau kepuasan LSM**, akan dilakukan secara berkala untuk menilai **hasil menengah** dari kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan menguatkan sektor LSM dengan memantau pandangan pengguna terkait tingkat kegunaan dan kualitas kegiatan (contohnya database, standar-standar LSM, kinerja NSSC / panel LSM).
- > **Rekaman permohonan**, akan dilacak berdasarkan pelayanan yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan LSM untuk memantau tingkat permintaan sebagai indikator kualitas dan kecocokan untuk pengguna, termasuk efisiensi pemenuhan kebutuhan tersebut. Di samping itu, juga akan dibuat rekaman permohonan untuk layanan dari LSM / fasilitas, contohnya yang diajukan oleh DFAT, Pemerintah Indonesia, dan pihak swasta.
- > **Mekanisme Umpan Balik Fasilitas**, merupakan suatu 'ruang' yang disediakan dalam situs NSSC untuk komunitas LSM luas untuk mengomentari kinerja NSSC, baik yang positif maupun yang negatif, maupun memberikan saran untuk perbaikan. Masukan ini akan dikonsolidasikan dan dilaporkan kepada Panel LSM / tim inti, yang disertai dengan dokumentasi mengenai aksi-aksi yang berkembang, dan jika sesuai, mempublikasikan aksi-aksi tindak lanjut pada situs.
- > **Survei sektor LSM**, akan menyorot perubahan pengetahuan, sikap, atau perilaku dalam sektor LSM luas, termasuk dalam lingkungan pendukung, guna menilai **EoFOs** jangka panjang.
- > **Monitoring media**, akan dilakukan oleh jaringan / koalisi LSM di seputar isu-isu bersama atau perubahan kebijakan pemerintah dan dilaporkan secara berkala kepada NSSC untuk memusatkan informasi di seluruh Indonesia.
- > **Data pencerapan data ATAU cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan**, merupakan metode untuk memantau kesan pemangku kepentingan akan perubahan yang terjadi *oleh karena* kegiatan-kegiatan fasilitas, yang dapat menunjukkan **kontribusi terhadap hasil**. Pencerapan data⁷² memiliki suatu platform entri data seluler yang dapat merekam hasil-hasil terkait secara cepat dan luas, sementara Perubahan Paling Signifikan merupakan proses yang memakan waktu lebih banyak, namun berpotensi untuk memberikan kontrol kualitas data yang lebih tinggi.
- > **Survei ulangan LSM (dari baseline 2014)**, akan melakukan survei ulang terhadap 105 LSM daerah di tujuh kota / kabupaten di empat provinsi (Sulawesi Tengah, Jawa Timur, Jambi dan Sumatra Barat), serta pada 42 LSM nasional / pendukung; dan jika relevan, sampel dari 249 individu dalam kota/ kabupaten yang sama dari pemerintah daerah, pihak swasta atau komunitas LSM. Meskipun diakui bahwa perubahan yang diamati tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan kerja-kerja NSSC (LSM / individu yang disurvei tidak disasar secara khusus sebagai penerima manfaat langsung kegiatan fasilitas, sehingga tidak ada interaksi dengan kegiatan terkait), ukuran sampel cukup besar dan representatif untuk dapat mencerminkan perubahan dalam sektor LSM secara umum, yang didukung oleh NSSC.

71 Fase-fase evaluasi jaringan sebagaimana diidentifikasi dalam 'Network Impact and Centre for Evaluation Innovation's Framing Paper: The state of Network Evaluation, July 2014

72 Pencerapan data mengumpulkan data dengan cara mendorong pemangku kepentingan untuk memasukkan cerita terkait perubahan berdasarkan penilaian mereka sendiri mengenai pentingnya dan cakupan cerita mereka <http://cognitive-edge.com>

- > **Analisis database (webstats)**, kemungkinan menggunakan Google Analytics, untuk melacak pola-pola penggunaan database dan menggunakan informasi ini untuk terus meningkatkan akses terhadap database.
- > **Audit mendadak**, khususnya terkait dengan penerapan standar-standar sektor LSM oleh LSM individu guna mengevaluasi sejauh mana LSM mematuhi standar-standar tersebut, serta mengidentifikasi daerah-daerah yang perlu didukung untuk meningkatkan penerapan standar-standar tersebut. Audit ini kemungkinan akan dijalankan oleh suatu lembaga LSM pendukung terpercaya secara anonim, dengan menekankan nilai audit sebagai peluang pembelajaran bagi LSM terkait.
- > **Studi pelacakan proses**, bagi perubahan kebijakan / peraturan sasaran yang terjadi selama berjalannya NSSC. Studi ini akan meliputi wawancara dengan para pengambil keputusan kunci untuk 'memetakan secara mundur' acara-acara / proses kunci yang dianggap penting dalam mempengaruhi perubahan. Dengan begitu, kontribusi kegiatan-kegiatan fasilitas terhadap **hasil-hasil** terkait perubahan kebijakan / peraturan dapat dikaji.
- > **Edleman Trust Barometer**, menyajikan suatu indikator perubahan dalam persepsi publik mengenai 'sejauh mana kepercayaan pada LSM untuk melakukan hal yang benar'. Barometer ini merupakan indikator **perubahan kontekstual yang lebih luas**. Berdasarkan pada survei tahunan terhadap 1000 orang dari masyarakat umum serta 200 orang dari 'masyarakat terdidik' tambahan, survei ini dilakukan tiap tahunnya selama tujuh tahun terakhir di Indonesia.⁷³
- > **Indeks Lingkungan Pendukung (Enabling Environment Index) CIVICUS**, mengumpulkan data sekunder dari 71 sumber mengenai 53 indikator terkait isu-isu dari sisi persediaan (kapasitas OMS) maupun dari sisi permintaan (kebijakan pemerintah, dll). Dalam laporannya yang pertama pada tahun 2013, Indonesia menduduki peringkat ke-60 dari 109 negara dari dimensi sosio-ekonomi, sosial budaya dan lingkungan tata kelola. Hal ini dapat dijadikan suatu indikator perwakilan untuk **perubahan sektor secara luas dibandingkan dengan negara-negara lain**, jika ini dilakukan secara berulang selama berjalannya NSSC.⁷⁴ Untuk baseline yang lebih terinci, **CIVICUS Civil Society Index-Rapid Assessment (CSI-RA)** dapat dikaji untuk kesesuaian dengan prioritas-prioritas NSSC. Alat ini lebih cocok untuk menguatkan penilaian sendiri (*self-assessment*) dan advokasi untuk perubahan.

Metode dan alat-alat lainnya diharapkan akan dikembangkan sebagai bagian dari rencana MEP tiap-tiap kegiatan, termasuk kegiatan-kegiatan mikro, seperti mengkaji hasil kampanye advokasi sasaran, evaluasi pelatihan, evaluasi materi promosi, serta melacak peningkatan riset / informasi atau pengaruh kebijakan, dst.

7. Bagaimana bukti terkumpul akan digunakan

Suatu **database Management Information Systems (MIS)** yang lengkap perlu diciptakan untuk mengumpulkan data monitoring dasar dari seluruh kegiatan (yakni data dari Rencana MEP masing-masing kegiatan) guna menghasilkan laporan kemajuan. Database ini akan dikelola oleh Penasihat MEP / Officer serta LSM Penyedia Layanan. Di samping itu, data MEP yang dikumpulkan akan diserahkan kepada anggota tim inti, Panel Penasihat LSM dan Komite Teknis untuk keperluan analisis, pelaporan, publikasi dan diseminasi hasil-hasil dan pembelajaran utama.

Sistem ini harus dapat memenuhi persyaratan DFAT terkait pelaporan Kualitas dalam Implementasi Tahunan (*Annual Quality at Implementation*), serta menghasilkan::

- > laporan enam bulanan kepada DFAT;

⁷³ Edelman merupakan perusahaan konsultan hubungan masyarakat dengan spesialisasi pada komunikasi perusahaan, marketing konsumen dan merek, pemerintah dan hubungan dengan media. Survei ini melihat tingkat kepercayaan di antara berbagai perusahaan, pemerintah, media dan LSM. Pada tahun 2014, 73% responden menyatakan kepercayaannya pada LSM yang naik menjadi 77% pada tahun 2015 <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/global-results/>

⁷⁴ Lihat <http://www.civicus.org/eei/> Menurut korespondensi pribadi dengan CIVICUS, belum ada keputusan apakah survei ini akan dilakukan lagi, dan jika ya, kapan akan dilakukan (komunikasi email dengan Research Officer CIVICUS, 3/3/2015)

- > Rencana Tahunan berdasarkan konsolidasi data monitoring (termasuk risiko);
- > produk-produk pengetahuan inovatif yang dapat dikomunikasikan dengan mudah dan secara luas;
- > menyediakan data untuk Evaluasi Independen pada tahun terakhir NSSC.

Sejalan dengan fokus pembelajaran yang kuat dalam Kerangka MEP, sejumlah peluang pembelajaran kunci akan dimasukkan ke dalam proses ini guna memastikan bahwa data dapat dianalisis secara bersama dan persoalan atau tren yang muncul dapat turut dipertimbangkan dan dimasukkan ke dalam arahan dan kegiatan di masa mendatang.

7.1 Pendekatan Bagan Hasil dalam mensintensis data

Bagan hasil merupakan alat yang digunakan untuk merangkum dan mengumpulkan bukti-bukti dibandingkan dengan pertanyaan evaluasi kunci dan sub-pertanyaan, yang dapat digunakan untuk menghasilkan suatu narasi yang menceritakan suatu 'cerita' kinerja, atau sejauh mana kemajuan yang dicapai, dibandingkan masing-masing pertanyaan. Cerita ini dapat diperbarui secara berkala seiring dengan munculnya data baru, dan oleh karena itu dapat digunakan untuk memberikan suatu cuplikan kemajuan selama implementasi. Secara lebih formal, cerita ini membantu dasar untuk tinjauan tahunan dan 'peringkat' pencapaian terhadap hasil dan kontribusi terhadap tujuan-tujuan luas. Penasihat MEP dan penyedia LSM akan mengembangkan suatu format yang sesuai dengan bagan hasil berdasarkan Kerangka Hasil yang terus berkembang, dan akan memfasilitasi kompilasi dan peninjauan data bagan hasil.

7.2 Lokakarya reflektif yang formal dan berkala

Ini merupakan lokakarya yang menggabungkan Tim Inti dan Badan-badan Tata Kelola (Panel Teknis dan Panel Penasihat), serta para pemangku kepentingan lainnya yang diperlukan untuk meninjau data dari Bagan Hasil dan membuat penilaian evaluatif mengenai penilaian kemajuan program dan mendiskusikan dan mendokumentasikan pembelajaran. Perubahan pada arahan implementasi / strategi untuk meningkatkan pencapaian hasil-hasil dapat dilakukan pada saat pertemuan-pertemuan ini berdasarkan pembelajaran dan penilaian kemajuan yang dicapai. Lokakarya ini merangkum data untuk membandingkan seluruh PEK / sub-pertanyaan untuk menghasilkan suatu rencana aksi untuk perbaikan ke depan. Pertanyaan-pertanyaan refleksi strategis akan dikembangkan untuk tiga dari keenam PEK (4, 5, dan 6), yang tidak dapat diukur dengan mudah menggunakan indikator-indikator yang unik. Proses ini akan mengambil bukti yang ada dan menerapkannya dengan pertanyaan yang berbeda, dimana para peserta akan diminta untuk membuat suatu penilaian mengenai kesesuaian kemajuan yang telah dicapai. Lokakarya reflektif pertama harus diadakan setelah berakhirnya 12 bulan pertama implementasi dan dalam lokakarya itu disepakati jadwal untuk lokakarya berikutnya. Sebaiknya, lokakarya ini diadakan tiap empat bulan sekali, setidaknya pada masa-masa awal, untuk memastikan ada pembelajaran secara berkala dan penyempurnaan kegiatan-kegiatan fasilitas.

7.3 Acara refleksi *ad hoc*

Acara-acara ini akan mempertemukan pemangku kepentingan kunci untuk menilai dan merefleksikan data yang dihasilkan oleh sistem MEP di seputar implementasi kegiatan individu. Para pelaku kunci diminta untuk merefleksikan apakah kegiatan yang dijalankan sudah sesuai jadwal untuk mencapai tujuannya, dan jika tidak, merekomendasikan cara-cara untuk bergerak lebih efektif. Hal ini juga akan membutuhkan presentasi data yang inovatif yang dapat mengkomunikasikan hasil-hasil temuan secara cepat dan efektif, dan menyasar daerah-daerah pengambilan keputusan yang paling dibutuhkan untuk memaksimalkan masukan pemangku kepentingan. Beberapa platform komunikasi alternatif akan dijajagi untuk meningkatkan kemampuan individu yang sibuk untuk dapat berpartisipasi tanpa harus melakukan perjalanan jauh (khususnya untuk memfasilitasi berbagai masukan dari tingkat nasional dan daerah).

7.4 Membagikan bukti-bukti secara luas

Hasil-hasil kunci dari sistem MEP juga akan disampaikan kepada Penasihat Komunikasi untuk 'dikemas' dan dikomunikasikan lewat situs NSSC secara rutin, termasuk 'rapor' sektor secara berkala. Anggota Panel Penasihat LSM juga akan didorong untuk membagikan hasil-hasil evaluasi dan pesan-pesan kunci di antara jejaring LSM.

7.5 Pelaporan

Laporan enam bulanan akan mengumpulkan data monitoring untuk **tiap kegiatan** berdasarkan pertanyaan-pertanyaan monitoring generik yang akan memberikan data mengenai:

- > pencapaian berdasarkan rencana dan anggaran dan variasi lainnya (efisiensi);
- > penerima manfaat / pelaku / lembaga yang dijangkau – terpilah berdasarkan gender dan letak geografis (efektivitas / kesetaraan gender);
- > hasil-hasil yang telah tercapai – baik yang terencana maupun yang tak terduga (efektivitas / kesetaraan gender);
- > perubahan yang terjadi di tingkat sektor, dan apakah NSSC berkontribusi terhadap perubahan ini, atau apakah mungkin NSSC dapat berkontribusi terhadap perubahan ini di masa depan (efektivitas / kesetaraan gender); dan
- > apa peninggalan (legasi) dari kegiatan tersebut? (keberlanjutan)

Rencana Tahunan akan mengandung informasi mengenai:

- > data monitoring terbaru;
- > tantangan-tantangan utama dan perubahan dalam risiko;
- > perubahan dalam konteks internal atau konteks eksternal (politik, sosial, ekonomi, donor);
- > analisis kememadai sistem MEP dan usulan-usulan untuk perubahan sistem MEP;
- > kemajuan berdasarkan rencana kerja NSSC dan tantangan yang dihadapi; dan
- > deskripsi perencanaan kegiatan dalam 12 bulan sebelumnya.

Perencanaan waktu Rencana Tahunan sebaiknya mempertimbangkan waktu siklus informasi DFAT untuk data Aid Quality Check (saat ini antara Desember – Februari).

8. Anggaran

Sebagaimana dijelaskan dalam desain NSSC, sejalan dengan fokus pada pembelajaran dan bukti yang kuat dalam perencanaan dan pengelolaan kegiatan fasilitas, diusulkan bahwa 10% dari anggaran keseluruhan NSSC akan dialokasikan untuk mengembangkan dan menjalankan sistem MEP.

11

MATRIKS RISIKO

Lampiran 11 Matriks Risiko

Legenda Matriks Pengelolaan Risiko:

K = Kemungkinan, 5= Hampir pasti, 4= Kemungkinan besar, 3= Mungkin, 2= Kemungkinan kecil, 1= Jarang)

A = Akibat, 5= Sangat parah, 4= Parah, 3= Sedang, 2 = Kecil, 1= Sangat kecil)

R = Tingkat risiko (ST= Sangat Tinggi, T= Tinggi, S= Sedang, R= Rendah)

Risiko	Potensi akibat negatif	K	A	R	Strategi mitigasi risiko	Tanggung jawab
Konteks						
Lingkungan kebijakan dan peraturan Pemerintah Indonesia tidak kondusif untuk membina dan mendorong sektor LSM yang mandiri.	Memburuknya hubungan antara Pemerintah Indonesia dengan LSM dan hilangnya dukungan untuk sejumlah tujuan fasilitas	2	4	S	<p>Pemantauan hubungan antara Pemerintah Indonesia dengan LSM secara berkala</p> <p>Terus mendorong kemitraan yang efektif antara Pemerintah Indonesia dan LSM sebagai pendorong penting bagi pembangunan yang merata, dan membangun di atas keberhasilan yang ada.</p> <p>Memfokuskan pada penguatan kapasitas inti LSM untuk meningkatkan peluang-peluang kolaborasi dan/ atau untuk melayani konsituennya terpisah dari pemerintah.</p>	DFAT IP* Panel LSM* Mitra LSM*
LSM-LSM utama menolak keterlibatan DFAT dalam proses pembentukan 'sektor' LSM	Fasilitas tidak mampu mempengaruhi pelaku-pelaku LSM strategis dan terjadi perpecahan dalam sektor LSM	2	3	R	<p>Prinsip dalam mendorong kepemilikan perlu diikuti dengan cermat dalam seluruh kegiatan fasilitas dengan pesan yang konsisten dari DFAT.</p> <p>Suatu strategi komunikasi yang efektif dan inklusif dikembangkan untuk mempromosikan pesan tersebut.</p> <p>Fokus untuk bekerja dengan LSM yang bersedia diajak kerja sama sambil mengkomunikasikan keberhasilan kemitraan pada lembaga yang kurang bersedia.</p>	DFAT IP Panel LSM
Timbul tantangan dalam hubungan antara DFAT dengan sektor LSM (ataupun lembaga-lembaga individu)	LSM kehilangan kepercayaan dalam keterlibatan DFAT dalam sektor LSM, dan akibatnya, reputasi fasilitas terancam	2	2	R	<p>NSSC mempromosikan keunggulan kepemilikan LSM akan fasilitas beserta tujuan-tujuannya</p>	DFAT IP Panel LSM
Lingkungan donor eksternal tidak kondusif untuk mendukung sektor LSM yang mandiri, contohnya jika ada fasilitas saingan yang muncul yang dapat memfasilitasi pendanaan langsung kepada LSM untuk penyediaan pelayanan	Kebergantungan pada donor didorong di kalangan LSM individu dan kurang berfokus pada penguatan sektor secara keseluruhan.	2	2	R	<p>Komunikasi proaktif antara DFAT dengan lembaga donor lainnya untuk mendorong penguatan sektor LSM</p> <p>Suatu strategi komunikasi yang efektif menyasar pesan-pesan kunci kepada donor mengenai mekanisme penyaluran dana</p>	DFAT IP

Risiko	Potensi akibat negatif	K	A	R	Strategi mitigasi risiko	Tanggung jawab
					terpilih.	
Implementasi						
Partisipasi dan hubungan LSM						
LSM individu melihat sedikit manfaat dengan mematuhi prinsip-prinsip akuntabilitas dan tata kelola yang baik (baik secara materi maupun kelembagaan)	Mengurangi komitmen fasilitas untuk mengembangkan standar-standar bagi sektor, atau setelah dikembangkan, standar-standar tersebut tidak terlalu berguna bagi LSM.	3	2-3	S-R	Mengembangkan standar-standar yang mencerminkan nilai-nilai rangkaian standar tersebut kepada LSM dan memaksimalkan kegunaannya	IP Mitra LSM
Penipuan oleh Mitra LSM	Dampak keuangan; mengurangi kredibilitas fasilitas sebagai pusat yang mendorong tata kelola yang baik dan akuntabilitas	2	2	R	Mitra LSM terpilih adalah LSM nasional terkemuka dan terpercaya, dengan track record yang kuat dalam hal akuntabilitas dan pengelolaan keuangan dana dari lembaga donor Akan dilakukan uji kelayakan pada semua mitra yang dan tiap lembaga mitra diwajibkan untuk menandatangani dan mengikuti kebijakan tanpa kompromi terkait penipuan dari DFAT. NSSC akan memiliki sistem manajemen keuangan yang kuat serta proses keuangan akan dipantau secara terus menerus dan melakukan pemeriksaan mendadak secara berkala untuk memastikan kepatuhan dengan sistem keuangan.	IP Mitra LSM
Fasilitas tidak mampu mencapai jumlah LSM yang beragam, termasuk lembaga kecil, kurang profesional, memiliki struktur yang lemah ataupun yang berdomisili di daerah terpencil.	Fasilitas tidak dianggap benar-benar 'representatif' yang mengurangi komitmen keseluruhan pada tujuan fasilitas serta mengancam prinsip-prinsip kerja sama fasilitas.	2	3	S	Implementasi perlu memastikan bahwa keberagaman bertumbuh seiring berjalannya waktu lewat strategi-strategi kerja sama yang inovatif. Strategi-strategi <i>affirmative action</i> dapat dikembangkan secara bertahap untuk mendorong keterlibatan sub-sektor LSM yang kurang terwakili.	IP Panel LSM
Fasilitas tidak dapat mengelola hubungan antara Mitra LSM dengan baik	Reputasi fasilitas di kalangan mitra LSM rusak. Dampaknya terhadap kemampuan fasilitas untuk menjalankan kegiatan – khususnya yang kegiatan yang harus dikontrakkan.	3	4	T	Rekrutmen Panel LSM secara teliti Proses penyeleksian mitra LSM yang akuntabel dan transparan	IP Panel LSM
Anggota Panel LSM tidak menyumbangkan cukup waktu untuk mendorong perencanaan strategis dan arah fasilitas	Arah strategis dan penetapan prioritas fasilitas mengalami penundaan. Laju kemajuan lebih lambat dari laju yang ideal.	2	2	R	Anggota Panel LSM akan mendefinisikan cakupan keterlibatan mereka sendiri dan memantau kemampuan mereka untuk berkomitmen. IP akan menjajagi kemungkinan	IP Panel LSM

Risiko	Potensi akibat negatif	K	A	R	Strategi mitigasi risiko	Tanggung jawab
					untuk mulai menggunakan honorarium untuk pelayanan anggota jika kemajuan sangat terancam.	
Mengelola implementasi						
Harapan pemangku kepentingan yang berbeda mengenai apa yang dapat dicapai oleh fasilitas dalam jangka pendek dapat mengakibatkan perubahan dalam program sebelum fondasi hubungan yang memadai terbentuk.	Hubungan yang kuat yang diandalkan oleh fasilitas akan terancam, dan mengurangi potensi untuk perubahan berkelanjutan.	4	3	T	Mengelola harapan mulai dari tahapan desain hingga mobilisasi program. Menggunakan informasi dari sistem MEP untuk memutuskan kecepatan perubahan yang tepat selama program	DFAT IP Panel LSM
Staf dan manajemen (termasuk DFAT) tidak dapat membawa desain ini dan menjalankannya tanpa memulai dari awal	Kerja-kerja yang dilakukan oleh LSM hingga kini dalam proses desain fasilitas kehilangan momentum dan mengancam hubungan yang terjalin dengan pemangku kepentingan yang telah menginvestasikan waktu dan tenaganya dalam proses desain	3	4	T	DFAT memastikan adanya handover yang lengkap untuk informasi, data, dan kontak dari tim penelitian dan desain Proses perekrutan staf inti fasilitas yang berpengalaman dalam membangun sektor LSM dan dalam jaringan LSM serta memiliki pengetahuan terkini tentang sektor dan proses desain NSSC	DFAT IP
Potensi mitra atau pelaku Pemerintah Indonesia yang terlibat dalam kerja fasilitas tidak terlibat secara aktif karena mereka tidak terlibat di tingkat yang lebih tinggi atau resmi pada proses desain	Pendirian dan berjalannya fasilitas terjadi lebih lambat daripada semestinya	2	4	S	Sebelum dipromosikan, DFAT bekerja sama dengan direktorat Pemerintah Indonesia terkait untuk membangun dukungan DFAT dan staf fasilitas bekerja dengan pihak-pihak yang terlibat selama proses desain (mereka mendukung ide adanya fasilitas) Komunikasi terbuka mengenai alasan mengapa kerja sama tidak terjadi pada saat desain (kurangnya dana dan penempatan fasilitas dalam bagian DFAT) LSM yang terlibat dalam kerja fasilitas beserta para pendukungnya di pemerintah membangun dukungan bersama	DFAT IP Panel LSM
Mitra Pemerintah Indonesia terpilih tidak lagi mendukung fasilitas	Membangun kolaborasi antara pemerintah dan LSM yang setara mungkin terancam	2	2	R	Penyeleksian yang teliti perwakilan Pemerintah Indonesia dalam Komite Teknis, serta komunikasi yang sering dengan mitra pemerintah mengenai keputusan-keputusan strategis fasilitas	DFAT IP Panel LSM
Sifat investasi sebagai suatu 'fasilitas' dan fokus pada sektor LSM menyebabkan hilangnya fokus	Fasilitas memberikan hibah-hibah kecil yang tidak mengarah pada perubahan yang luas	3	3	S	Penerapan logika sektor LSM dan pendekatan penetapan prioritas / kriteria investasi yang cermat.	IP Panel LSM

Risiko	Potensi akibat negatif	K	A	R	Strategi mitigasi risiko	Tanggung jawab
					Para pemimpin NSSC dan Panel LSM terus menggunakan tujuan umum sebagai panduan dan alat monitoring kegiatan-kegiatan yang membantu pencapaian tujuan.	
Fasilitas tidak mampu menciptakan platform komunikasi yang efektif dan dapat diakses oleh kalangan banyak	Para kolaborator potensial tidak dapat mengakses informasi mengenai LSM. LSM tidak dapat berjejaring dengan efektif dengan kolaborator potensial, lembaga donor, LSM lainnya serta produk –produk pengetahuan fasilitas.	2	4	S	Cakupan dan tujuan platform komunikasi serta isinya harus memiliki fokus utilitas yang tinggi yang ditentukan oleh segala pemangku kepentingan. Metode-metode komunikasi yang inovatif akan diujicobakan dan diadopsi untuk memaksimalkan akses (inklusif secara gender dan disabilitas, teknologi tepat guna, dll)	IP Panel LSM Mitra LSM
Risiko desain kegiatan						
Sumber-sumber pendanaan alternatif yang tersedia bagi LSM tidak dapat diidentifikasi dan tidak dapat diakses	Kebergantungan terus menerus pada lembaga donor internasional. Tujuan diversifikasi pendanaan tidak tercapai.	3	4	T	Semua pemangku kepentingan perlu mengakui bahwa upaya diversifikasi pendanaan merupakan upaya yang ambisius dan perlu terus dimonitor. Teori program ditinjau ulang seiring dengan data monitoring yang disepakati oleh para pemangku kepentingan	IP Panel LSM
Kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Indonesia terlampaui sulit untuk dapat memberikan perhatian yang cukup untuk mengakomodir partisipasi LSM dalam proses pembangunan	Pendekatan fasilitas untuk mendukung hubungan yang efektif antara Pemerintah Indonesia dan LSM tidak mendapatkan dukungan yang cukup	3	2	R	Memanfaatkan keterwakilan Pemerintah Indonesia dalam Komite Penasihat Teknis sebagai advokat kepada pemerintah secara umum. Melibatkan pemerintah daerah secara langsung untuk mengadvokasi pemerintah di tingkatan yang lebih tinggi.	DFAT IP Panel LSM
LSM mungkin tidak mendukung keterlibatan pihak swasta karena persoalan etis yang dirasakan / nyata terkait dengan pihak swasta	Pendekatan fasilitas untuk mendukung hubungan yang efektif antara pihak swasta dan LSM termasuk pendanaan tidak mendapatkan dukungan yang cukup	2	3	R	Memiliki kejelasan dari awal mengenai apa yang terlibat dalam kerja sama dengan pihak swasta. Bekerja sama dengan LSM yang terbuka dengan ide untuk berdiskusi dengan lembaga yang enggan. Menghubungi individu dari pihak swasta yang sensitif dengan persoalan-persoalan LSM.	IP Panel LSM
Fasilitas tidak mampu mempengaruhi perubahan dengan baik terhadap daerah-daerah sasaran dalam kerangka kebijakan	Mekanisme kebijakan yang tepat tidak tersusun dengan baik untuk mendukung pencapaian hasil-hasil fasilitas (lingkungan pendukung LSM, kerja sama dengan pihak swasta, donasi publik, dll)	4	2	S	Mengidentifikasi dan bekerja sama pada awal proses dengan berbagai pelaku yang terlibat dalam advokasi kebijakan Memberikan produk-produk pengetahuan yang berkualitas yang dapat memberikan bukti untuk perubahan. Mencari inovasi untuk	IP Panel LSM Mitra LSM

Risiko	Potensi akibat negatif	K	A	R	Strategi mitigasi risiko	Tanggung jawab
					memaksimalkan fokus dan sukses dalam kerangka kebijakan yang kurang ideal.	
Bekerja sama dengan LSM yang melakukan advokasi dipandang sebagai campur tangan dalam persoalan domestik Indonesia	Reaksi dari Pemerintah Indonesia yang dapat berdampak pada program-program lainnya	2	4	S	Membangun <i>buy in</i> pada awal dari mitra Pemerintah Indonesia dan sejumlah pemangku kepentingan pemerintah lainnya (dengan catatan bahwa dukungan terhadap ide ini saat proses desain cukup positif) Terus melibatkan dan berkomunikasi secara terbuka dengan pemangku kepentingan Menjelaskan dari awal dengan mitra LSM mengenai kemungkinan bahwa beberapa kegiatan mungkin tidak dapat didanai dari hibah NSSC, dan secara aktif memantau kegiatan-kegiatan tersebut Berkoordinasi dengan program-program DFAT yang ada dan yang berhasil yang bekerja dengan LSM advokasi	IP Panel LSM DFAT
Kesulitan untuk mengkoordinasikan dan mendukung program-program DFAT lainnya secara efektif	Keberhasilan dalam meningkatkan efektivitas program-program lainnya yang bekerja dengan LSM (dan program-program berbasis sektor) menjadi terbatas	4	2	S	Fasilitas akan memiliki posisi dan sumber daya untuk mengkoordinasi secara aktif, tidak seperi kebanyakan program. Tim DFAT berperan secara aktif dari awal untuk membantu koordinasi internal Staf yang mengetahui sistem dan program DFAT dan juga jaringan yang baik perlu dipertahankan	DFAT IP

Panel LSM
Mitra LSM
IP

Anggota Panel Penasihat LSM yang menentukan fokus strategi seluruh kegiatan fasilitas LSM yang terpilih untuk bermitra dengan NSSC untuk menjalankan kegiatan-kegiatan tertentu
Perwakilan mitra pelaksana DFAT untuk fasilitas dan staf fasilitas inti yang dikontrakkan ke dalam IP