



Studi Programatik MADANI tentang Mobilisasi Sumber Daya dan Keberlanjutan Keuangan OMS Lokal di Indonesia



USAID
DARI RAKYAT AMERIKA



fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

**INDONESIA UNTUK
KEMANUSIAAN**
INDONESIA FOR HUMANITY

Studi Programatik MADANI tentang Mobilisasi Sumber Daya dan Keberlanjutan Keuangan OMS Lokal di Indonesia

Indonesia untuk Kemanusiaan (IKa)

Tim Peneliti:

Kamala Chandrakirana, Aditya Perdana,
Yulia Dwi Andriyanti

Tim Pendukung:

Sugiarto Arif Santoso, Lina Wahyuning Sari

PERNYATAAN SANGGAHAN:

Laporan ini disusun di bawah Subkontrak yang didanai oleh Family Health International (FHI) 360 sesuai dengan Perjanjian Kerjasama No. 72049719LA00001, yang didanai oleh USAID. Isi dari laporan ini belum tentu mencerminkan pandangan, analisis, atau kebijakan dari FHI 360 atau USAID, dan segala penyebutan nama dagang, produk komersial atau organisasi tidak menyiratkan adanya dukungan atau pengesahan dari FHI 360 atau USAID.

DAFTAR ISI

RINGKASAN EKSEKUTIF	1
A. LATAR BELAKANG	3
B. PENDEKATAN DAN METODOLOGI	3
C. KAJIAN LITERATUR	7
D. HASIL SURVEI STRUKTUR KEUANGAN DAN MOBILISASI SUMBER DAYA OMS	9
D.1. KEBERAGAMAN ANTARA OMS-OMS DI DAERAH	9
D.2. STRUKTUR KEUANGAN OMS	10
D.2.1. SUMBER PENDANAAN	10
D.2.2. PENGELUARAN	14
D.2.3. KETAHANAN KEUANGAN	15
D.2.4. SISTEM ORGANISASI	16
D.3. MOBILISASI SUMBER DAYA OMS	16
D.3.1. PRAKTIK SAAT INI	16
D.3.2. TANTANGAN	17
D.3.3. JARINGAN DAN KOLABORASI	18
E. DISKUSI KELOMPOK TERFOKUS: TREN YANG MUNCUL DALAM DIVERSIFIKASI SUMBER DAYA	19
E.1. URUN DAYA DAN SUMBANGAN DARING DI DUNIA DIGITAL	19
E.2. INISIATIF PENDANAAN PEMERINTAH UNTUK OMS	20
E.3. MENUJU EKONOMI SOLIDARITAS BERSAMA OMS	21
F. PENCERAHAN DARI STUDI KASUS	21
F.1. STRATEGI KEBERLANJUTAN KEUANGAN	21
F.2. KESWADAYAAN	23
F.3. MEKANISME KEUANGAN UNTUK KESWADAYAAN	24
F.4. EKOSISTEM PENDUKUNG SEBAGAI MODAL SOSIAL	25
F.5. TANTANGAN	25
G. KESIMPULAN	26
H. REKOMENDASI	27
H.1. PENGEMBANGAN KAPASITAS OMS	28
H.2. INFRASTRUKTUR PENDUKUNG OMS	28
H.3. INOVASI EKONOMI BERSAMA OMS	29
H.4. KERANGKA KEBIJAKAN UNTUK KEBERLANJUTAN OMS	29
H.5. PEMAHAMAN PUBLIK TERHADAP OMS	30
REFERENSI	31

DAFTAR TABEL

TABEL 1.	PROFIL ORGANISASI YANG TERMASUK DI DALAM STUDI KASUS	6
TABEL 2.	BERBAGAI PERAN OMS LOKAL	9
TABEL 3.	SUMBER PENDANAAN INTERNAL BERDASARKAN RATA-RATA ANGGARAN TAHUNAN	12
TABEL 4.	UKURAN OMS MENURUT KERAGAMAN SUMBER PENDANAAN (N=240)	13
TABEL 5.	SUMBER PENDANAAN DOMINAN DI SELURUH OMS DENGAN BERBAGAI JENIS SUMBER PENDANAAN (N=130)	14
TABEL 6.	SUMBANGAN MASYARAKAT KEPADA OMS	17

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.	RATA-RATA ANGGARAN TAHUNAN OMS LOKAL	10
GAMBAR 2.	JENIS DUKUNGAN YANG DITERIMA OMS DARI PEMERINTAH DAERAH (N=94)	11
GAMBAR 3.	SUMBER DAYA PENDANAAN (N=437)	12
GAMBAR 4.	PENGELUARAN OPERASIONAL (N=634)	15
GAMBAR 5.	PENGELUARAN PROGRAM (N=574)	15
GAMBAR 6.	INISIATIF OMS BERSAMA MASYARAKAT UNTUK MEMPERLUAS DUKUNGAN KEUANGAN (N=53)	17
GAMBAR 7.	SUMBER DUKUNGAN MASYARAKAT SIPIL TERHADAP OMS (N=791)	19

RINGKASAN EKSEKUTIF

MADANI adalah program USAID lima tahun di Indonesia yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di tingkat daerah. Ini termasuk kesinambungan keuangan dan kemampuan mereka untuk melakukan diversifikasi sumber daya keuangan mereka. Untuk mendukung pekerjaan ini, MADANI melakukan studi ini untuk memahami evolusi dari bentuk mobilisasi sumber daya yang ada dan yang baru serta praktik keberlanjutan keuangan dari OMS lokal. Studi programatik ini berupaya menjawab pertanyaan MADANI terkait dengan proses pengelolaan mobilisasi sumber daya pada Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) Indonesia dan tantangan yang dihadapi Ketika menerapkan diversifikasi sumber daya. Tujuan studi ini adalah: (1) mempelajari pendekatan efektif OMS tingkat provinsi ataupun nasional dalam memobilisasi sumber daya dan menganalisis penerapannya, termasuk faktor-faktor yang mendukung keberhasilan, untuk OMS tingkat lokal; (2) memahami hambatan-hambatan khusus yang dialami OMS dalam program MADANI dari tingkat kabupaten dalam mencapai keberlanjutan sumber daya, kemudian memahami lebih baik lagi perihal faktor apa saja yang berhubungan dengan kapasitas dan pengetahuan dari masing-masing organisasi, termasuk faktor mana saja yang mempengaruhi lingkungan OMS secara keseluruhan sehingga dapat mendukung mobilisasi sumber daya.

OMS bekerja dengan cara dan skala yang berbeda-beda, dengan beragam bentuk kelembagaan, menyesuaikan dengan keadaan yang dihadapi. Keberlanjutan OMS, dari segi keuangan, mempunyai hubungan yang kompleks dengan legitimasi, kredibilitas, adaptabilitas dan efektivitas dari kerja-kerja organisasi. Pendekatan studi ini bertujuan untuk memahami keberlanjutan keuangan OMS dengan sudut pandang dalam kelembagaan organisasi masyarakat sipil. Beberapa temuan utama dalam studi ini antara lain:

- 1) OMS di daerah menunjukkan peran pentingnya dengan kapasitas mereka yang beragam dalam mendiversifikasi sumber daya organisasi mereka. Sebagian dari organisasi yang disurvei dapat mengakses berbagai jenis sumber pendanaan. Hambatan struktural dan kultural menjadi penghalang bagi proses mobilisasi sumber daya yang efektif dan berdaya bagi OMS. Juga kerangka hukum dan kebijakan bagi keberlanjutan OMS lebih membatasi daripada memberikan peluang bagi OMS dalam memobilisasi sumber daya.
- 2) OMS lokal sangat mengandalkan investasi sumber daya internal organisasi kendati kapasitasnya terbatas. Organisasi-organisasi tersebut mengembangkan mekanisme keuangan untuk mencapai kemandirian dalam bentuk dana cadangan yang dapat membantu mereka tetap beroperasi dalam jangka waktu beberapa bulan hingga satu tahun. Sumber dana OMS lokal yang paling sering teridentifikasi berasal dari sumber daya organisasi internal mereka sendiri, yang menunjukkan bahwa mereka tidak sepenuhnya bergantung pada dana donor.
- 3) Ada beberapa tren baru yang dapat meningkatkan diversifikasi pendanaan bagi OMS, dalam bentuk *urun daya* (*crowdsourcing*) dan sumbangan daring (*online*), prakarsa pendanaan pemerintah, dan ekonomi solidaritas yang sedang bertumbuh yang melibatkan OMS. Namun, kesenjangan persepsi yang signifikan antara para pemangku kepentingan utama perlu diatasi sebelum tren tersebut dapat memberikan sumbangsih bermakna bagi keberlanjutan OMS. Aktor-aktor masyarakat sipil sedang menciptakan usaha-usaha sosial bagi diri mereka sendiri yang membaurkan tujuan masalah sosial dengan mencari laba dan membangun aset. Ada pula minat yang sedang bertumbuh untuk mengambil dan menyesuaikan model koperasi-koperasi tradisional dengan praktik-praktik dan kemungkinan-kemungkinan di abad ke-21.
- 4) Dalam studi kasus CSO dan hasil survei, tidak ada perbedaan besar perihal strategi keberlangsungan keuangan antara OMS yang mempunyai kinerja baik. OMS yang efektif mengembangkan sumber daya mereka di atas landasan kepemimpinan yang kuat dan kinerja cemerlang dalam bidang mereka masing-masing. Landasan organisasi yang kokoh mendatangkan pendukung yang setia, baik orang per orang maupun organisasi-organisasi donor, yang memperjuangkan cita-cita mereka dengan cara-cara yang proaktif.

Organisasi-organisasi ini juga menegakkan sistem sanksi internal sejak dini atas kesalahan pengelolaan keuangan mereka.

- 5) Menjadi suatu organisasi yang adaptif, kreatif, dan inovatif adalah faktor mendasar lain dalam keberlanjutan OMS. Ketersediaan mekanisme-mekanisme keorganisasian internal dianggap sentral bagi keberdayaan dan keberlanjutan organisasi. Ketangguhan keuangan dicapai dengan kepemimpinan (transformatif) yang kuat dibarengi dengan sistem tata kelola yang sehat dan diperkuat lewat mekanisme-mekanisme pengambilan keputusan yang efektif dan partisipatif.
- 6) Terdapat minat yang bertumbuh di sisi Pemerintah Indonesia untuk menyediakan mekanisme-mekanisme pendanaan bagi OMS. Pada tahun 2018, sebuah kebijakan diperkenalkan yang memperbolehkan OMS dan kelompok masyarakat menerima pendanaan pemerintah sebagai pengadaan jasa dalam pelaksanaan program pemerintah. Ini dikenal secara populer sebagai Swakelola Tipe 3 di dalam PerPres 16/2018.
- 7) Membangun keberdayaan dan keberlanjutan OMS berarti melihat secara lebih luas ke dalam hubungan-hubungan, prasarana, dan budaya suatu organisasi. Hal ini perlu ditemukannya kapasitas inti setiap organisasi dan/atau model yang akan digunakan untuk membangun strategi keberlanjutannya. Hal tersebut juga meletakkan sebuah organisasi dalam hubungannya dengan ekosistem di mana organisasi tersebut bekerja. Dalam pandangan ini, ketahanan keuangan bukanlah tentang angka itu sendiri dan lebih sebagai penanda kapasitas organisasi untuk tumbuh, berkembang dan berubah.
- 8) Tantangan-tantangan yang diidentifikasi termasuk kurangnya kerangka hukum yang kuat bagi keberlanjutan masyarakat sipil dan persyaratan donor yang kaku yang dapat memperlemah ketahanan internal organisasi, contohnya dalam hal relasi OMS dengan komunitas yang sering kali dinamis dan tidak dapat diprediksi.
- 9) Ada kebutuhan untuk bekerja pada sisi penyediaan (*supply*) dan permintaan (*demand*) dari mobilisasi sumber daya. Tidak hanya kelompok masyarakat sipil (penerima) yang perlu ditingkatkan legitimasi dan kapasitasnya; donor internasional, sektor swasta, dan pemerintah (penyedia) juga harus bersedia dan mampu merespons secara tepat waktu dan transparan

Dengan adanya masalah multidimensi dan saling bersinggungan yang terlibat dalam memajukan mobilisasi sumber daya dan keberlanjutan OMS, rekomendasi didasarkan pada pengakuan yang tajam atas sifat sistemik hambatan terhadap keberlanjutan OMS dan disusun untuk mengatasi tantangan di lima bidang tematik: (1) Peningkatan kapasitas OMS; (2) infrastruktur pendukung OMS; (3) inovasi ekonomi dengan OMS; (4) kerangka kebijakan bagi keberlanjutan OMS; dan (5) pemahaman publik tentang OMS. Rekomendasi khusus untuk Program MADANI USAID adalah sebagai berikut:

- Memastikan bahwa pengembangan keterampilan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya dan aset keuangan internal OMS diintegrasikan ke dalam inisiatif dan perangkat pengembangan kapasitas OMS;
- Mengembangkan upaya dokumentasi tentang berbagai bentuk dan praktik di antara OMS yang mendefinisikan peran mereka sebagai sistem pendukung bagi OMS dan mengintegrasikan temuan tersebut ke dalam strategi berakhirnya program;
- Mendukung dokumentasi praktik-praktik baik dan tantangan dalam kolaborasi antara sektor swasta dan OMS dan memadukan temuan-temuannya ke dalam alat pembelajaran dan strategi berakhirnya program MADANI
- Melakukan tinjauan terhadap mekanisme-mekanisme pendanaan langsung dari pemerintah untuk OMS dan menemukan bagian-bagian untuk dikuatkan dan dibuat lebih baik; menyediakan dukungan bagi perumusan konsep dan peta jalan yang dipimpin oleh OMS mengenai kerangka kebijakan komprehensif bagi keberlanjutan OMS; dan, memulai dialog-dialog kebijakan dengan para pemangku kepentingan utama di kabupaten/kota pilihan mengenai kerangka kebijakan lokal yang komprehensif untuk keberlanjutan OMS;
- Membangun hubungan dengan lembaga media yang relevan untuk mempublikasikan kontribusi OMS lokal bagi pembangunan dan demokrasi lokal.

A. LATAR BELAKANG

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Indonesia berada di persimpangan jalan. Mereka menghadapi krisis multidimensi karena adanya: (1) ketergantungan yang berlebihan pada bantuan dan donor pembangunan internasional di saat sedang terjadi pergeseran prioritas global dan berkurangnya dukungan terhadap Indonesia; (2) semakin menyusutnya ruang bagi masyarakat sipil, dengan berkurangnya kebebasan berekspresi (Loasana 2020) dan demokrasi secara keseluruhan mengalami penurunan (Salim 2020) dan; (3) adanya pandemi global yang membatasi pergerakan dan menuntut adanya pemikiran kembali yang fundamental tentang cara kerja organisasi. OMS Indonesia di tingkat daerah terutama menjadi rentan karena ketergantungan mereka terhadap OMS mapan di tingkat nasional untuk memperoleh sumber daya (dan sistem distribusi dana yang paling sering menggunakan sistem “menetes ke bawah”, dari donor internasional ke OMS nasional, kemudian ke OMS di daerah). Di saat yang sama, perlunya masyarakat sipil yang efektif, baik di tingkat daerah maupun pusat, semakin menjadi krusial seiring dengan mulai terlihatnya capaian penting Indonesia selama Reformasi – tentang aturan hukum, hak asasi manusia, keadilan sosial, dan tata kelola pemerintahan yang baik.

MADANI adalah program lima tahun di Indonesia yang dilaksanakan oleh FHI 360, sejalan dengan agenda global USAID, Perjalanan menuju Keswadayaan atau *Journey to Self-Reliance* (atau J2SR), yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas OMS di tingkat daerah guna mendiversifikasi sumber daya keuangan mereka – melalui strategi keuangan jangka pendek dan panjang bagi organisasi mereka, dan dengan memanfaatkan mekanisme pendanaan pemerintah kabupaten/kota, provinsi, dan nasional yang tersedia. Untuk mendukung kegiatan ini, MADANI menyelenggarakan studi ini untuk memahami evolusi dari bentuk mobilisasi sumber daya yang ada dan sumber daya baru serta praktik keberlanjutan keuangan dari OMS lokal. Temuan dan rekomendasi studi ini, disertai pemantauan mobilisasi sumber daya OMS di tahun-tahun berikutnya, akan memungkinkan MADANI untuk lebih baik dalam mendukung mitra OMS lokal untuk mengembangkan rencana keberlanjutan dan mobilisasi sumber daya dan menjadi lebih tangguh di masa depan.

Studi programatik ini berupaya menjawab pertanyaan MADANI tentang mengelola mobilisasi sumber daya di OMS Indonesia, dan tantangan yang mereka hadapi dalam mendiversifikasi sumber daya. MADANI memberikan lima pertanyaan operasional yang dapat dijawab oleh studi ini:

- 1) Bagaimana struktur keuangan OMS yang sudah ada; yakni jenis dan bobot sumber pendanaannya?
- 2) Mengapa mobilisasi sumber daya tetap menjadi kelemahan inti dari OMS di Indonesia? (Mengapa rencana mobilisasi sumber daya tidak berjalan? Apa tantangan utama terhadap keberlanjutan keuangan dan mendiversifikasi pendanaan?)
- 3) Apa strategi atau praktik keberlanjutan keuangan yang digunakan OMS yang lebih mapan di tingkat nasional dan daerah untuk memperkuat ketahanan mereka, dan apakah ini berbeda dari yang diterapkan oleh organisasi yang lebih kecil dan belum terbukti?
- 4) Apa sajakah beberapa tren baru yang berkembang dalam mendiversifikasi pendanaan bagi OMS?
- 5) Apa sajakah beberapa bidang dimana MADANI dapat secara realistis mendukung peningkatan keberlanjutan OMS sasaran MADANI?

B. PENDEKATAN DAN METODOLOGI

Sebagai pelaksana studi ini, IKa membawa perspektifnya yang unik dalam isu keberlanjutan masyarakat sipil. IKa melihat OMS sebagai organisasi yang memberikan peluang penting bagi masyarakat untuk berperan aktif, independen, dan bermakna dalam membangun demokrasi, keadilan sosial, hak asasi manusia, dan keberlanjutan ekologis. Organisasi-organisasi tersebut beroperasi dengan cara dan skala yang berbeda-beda, dengan bentuk kelembagaan yang beragam, menyesuaikan dengan konteks yang dihadapi. Keberlanjutan OMS, termasuk dari segi keuangan, mempunyai hubungan yang kompleks dengan legitimasi, kredibilitas, adaptabilitas dan efektivitas dari kerja-kerja organisasi.

Studi ini untuk memahami keberlanjutan keuangan dari OMS dalam kaitannya dengan faktor-faktor tersebut.

Keberlanjutan finansial merupakan tantangan jangka panjang (bahkan terus menerus) yang dihadapi selama siklus hidup dari OMS manapun. Dengan mempertimbangkan hal ini, IKA melakukan studi-studi kasusnya dengan menggunakan pendekatan kisah hidup. Keberlanjutan keuangan memiliki baik dimensi manajerial maupun strategis, dan dipengaruhi oleh kapasitas internal serta realita eksternal, termasuk dinamika dukungan pemerintah untuk ruang sipil dan kesejahteraan perekonomian nasional secara keseluruhan. IKA berharap dapat memberikan pencerahan ke dalam pendekatan yang sistemik, dinamis, dan melihat ke depan yang terkait dengan dimensi manajemen dan strategis dari keberlanjutan keuangan OMS. Secara khusus, pendekatan sistemik berupaya mengatasi tantangan struktural dan budaya, melihat lebih dalam peran negara dan masyarakat untuk mengatasi tantangan tersebut, dan mengartikulasi jalan untuk pengembangan kapasitas dan advokasi. Pendekatan ini juga membangun kesadaran kritis dan daya tanggap terhadap praktik-praktik diskriminatif yang dapat melemahkan keberhasilan mobilisasi sumber daya.

Kapasitas OMS untuk mendiversifikasikan sumber dayanya berkontribusi terhadap keberlanjutan keuangan. Pandangan holistik IKA tentang sumber daya dan penggunaannya memosisikan segi keuangan serta segi sosial sebagai berikut: jangkauan jaringan (horizontal dan vertikal), praktik berbagi (dana, pengetahuan, kuasa), dan aktivasi kerelawanan dan aksi kolektif. Jaringan vertikal sama pentingnya dengan jaringan horizontal dalam lingkup lokalitas geografis tertentu, terutama bagi OMS lokal yang berkecimpung dalam isu dan proses yang dianggap kontroversial oleh masyarakat setempat dan pemerintah daerah. Karena itu, pengembangan modal sosial yang kuat merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari membangun keberlanjutan keuangan – termasuk untuk mengakses dukungan dari berbagai bidang keahlian dan bentuk-bentuk keterikatan sosial – yang pada gilirannya ditentukan oleh sejarah dan budaya tertentu, bukan hanya oleh undang-undang dan skema keuangan. Berangkat dari hal ini, IKA berupaya untuk memahami konteks yang lebih luas dari setiap provinsi dimana mitra-mitra lokal MADANI berada.

Jika berhasil, seiring semakin banyaknya OMS yang mampu mendiversifikasikan sumber daya mereka, akan tercipta suatu ekosistem yang selaras satu sama lain dan pada akhirnya berkontribusi tidak hanya pada transformasi sistem sosial dan politik, tetapi juga sistem ekonomi. Hal ini berpotensi melahirkan sebuah (sub)sistem ekonomi yang bekerja secara sinergis dengan gerakan sosial yang menjunjung tinggi dan memajukan demokrasi, keadilan sosial, hak asasi manusia, dan keberlanjutan ekologis. Ekosistem tersebut kemudian menjadi fondasi bangunan untuk ekonomi solidaritas sosial¹, dimana OMS menjadi bagian yang tidak terpisahkan di dalamnya. Dalam perspektif ini, ekonomi solidaritas sosial berpotensi untuk secara struktur mengubah sistem ekonomi eksploitatif dan hubungan yang tidak setara antar manusia dan antara manusia dengan alam, dan membina kepemilikan bersama dalam hal tata kelola dan pengambilan keputusan.

IKA percaya bahwa strategi diversifikasi sumber daya untuk OMS yang berkaitan dengan visi membangun ekonomi solidaritas sosial juga dapat meningkatkan otonomi dan kredibilitas OMS dalam jangka panjang sekaligus memperluas konstituensi gerakan sosial agar mencakup aktor-aktor di bidang ekonomi dan koperasi. Pola pelibatan yang ada saat ini, yang sebagian besar fokus pada aspek teknis dari penyediaan pelayanan, berisiko untuk menjadikan OMS sebagai perban dari ketidakefektifan pemerintah – bukan membantu mereka mentransformasi tata kelola pemerintahan daerah.

¹Ekonomi solidaritas sosial (SSE) adalah istilah payung yang mengacu pada bentuk-bentuk kegiatan ekonomi yang memprioritaskan tujuan sosial dan seringkali lingkungan, dan melibatkan produsen, pekerja, konsumen, dan masyarakat yang bertindak secara kolektif dan solider (Utting, 2015). SSE mencakup “usaha dan organisasi, terutama koperasi, masyarakat yang memperoleh manfaat bersama, perkumpulan, yayasan, dan usaha sosial, yang secara khusus menghasilkan barang, jasa, dan pengetahuan sekaligus mengejar tujuan ekonomi dan sosial serta membina solidaritas” (Serrano, 2019).

Studi ini juga menyoroti tantangan hubungan OMS-pemerintah dalam hal mobilisasi sumber daya domestik OMS. Terlalu mengandalkan sumber dana dari pemerintah dan perusahaan dapat berujung pada kurangnya kemandirian (bergeser dari ketergantungan pada bantuan eksternal menjadi ketergantungan pada pemberi dana lain), yang akan membuat OMS lokal fokus pada fungsi-fungsi pemberian pelayanan, dan bukan pada kegiatan berbasis advokasi (Kumi & Hayman 2019).

Sebagian OMS di Indonesia telah mempraktikkan strategi mobilisasi sumber daya alternatif selama bertahun-tahun. Organisasi hak-hak perempuan, aktivis, dan teman-teman mereka telah menyelenggarakan kegiatan penggalangan dana publik sejak tahun 2022, ketika Pundi Perempuan didirikan untuk mendukung pusat-pusat krisis perempuan di seluruh negeri. Sejumlah kecil OMS yang bekerja di bidang keberlanjutan lingkungan dan perubahan agrarian beruntung mendapatkan sumbangan dana yang besar, yang mereka berhasil kelola dan perluas selama bertahun-tahun. Revolusi digital juga telah membuka peluang untuk sumbangan daring, yang telah dimanfaatkan oleh beberapa OMS di skala ekonomi yang berbeda-beda.

Berdasarkan pengamatan IKA terhadap lingkungan masyarakat sipilnya sendiri, peluang yang muncul bagi OMS lokal seringkali berasal dari gerakan sosial yang menjadi bagian dari mereka – apakah itu gerakan perempuan, gerakan lingkungan, gerakan reformasi agrarian, gerakan perdamaian, gerakan anti korupsi, dll. Kapasitas OMS lokal untuk terhubung secara vertikal dengan jaringan di tingkat nasional dan global seringkali ditentukan dengan koneksi-koneksi berbasis gerakan tersebut. OMS yang mengerjakan banyak isu yang saling bersinggungan kemungkinan juga dapat mengidentifikasi diri mereka sendiri dengan berbagai gerakan. Berdasarkan sudut pandang ini, IKA telah memasukkan pengetahuannya tentang gerakan sosial ke dalam alat-alat pengumpulan informasinya.

Studi ini dilaksanakan berdasarkan empat hipotesis utama: (1) Pemahaman komprehensif tentang mobilisasi sumber daya OMS mempertimbangkan diversifikasi sumber daya keuangan yang berkaitan dengan modal sosial; (2) Kapasitas OMS untuk mendiversifikasi sumber dayanya tergantung dari kemampuannya untuk mendiversifikasi modal sosialnya dan kemampuan untuk secara efektif mengkomunikasikan legitimasi dan kredibilitasnya kepada pendukung atau konstituennya; (3) Modal sosial OMS dibentuk dari kapasitas internal organisasi dan faktor-faktor eksternal, seperti lingkungan regulasi dan politik yang mempengaruhi aktivisme masyarakat sipil, dan; (4) peningkatan kapasitas OMS dalam hal mobilisasi sumber daya domestik akan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi solidaritas sosial, yang pada gilirannya mendukung keberlanjutan sumber daya bagi OMS.

IKA menghasilkan tiga keluaran utama dalam tahun pertama studi ini: (1) laporan awal dan protokol studi; (2) kajian literatur, survei daring, dan penyelesaian studi kasus, dan (3) triangulasi dan pelaporan temuan awal dalam lokakarya bersama aktor terkait lainnya (yakni OMS inovatif, pengusaha, dan pemerintah).

Laporan ini memaparkan temuan akhir yang dikumpulkan dari Januari hingga April 2021. Laporan naratif final ini terdiri dari delapan bagian: (1) latar belakang studi; (2) pendekatan dan metodologi; (3) kajian literatur; (4) hasil survei daring; (5) tren yang muncul; (6) wawasan dari delapan studi kasus; (7) kesimpulan; (8) rekomendasi.

Studi ini menggunakan pendekatan metode kombinasi, dengan sumber informasi berikut ini:

- Kajian Literatur. Kami melakukan kajian literatur terhadap literatur global terbaru tentang keberlanjutan keuangan dan diversifikasi sumber daya OMS.
- Survei Daring: Survei daring yang kami lakukan sendiri telah diisi lengkap oleh 248 OMS di enam provinsi MADANI, yakni Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Kalimantan Barat. Survei ini dilakukan dari 20 Januari 2021 hingga 22 Februari 2021, dengan

menugaskan sepuluh enumerator sebagai pengumpul data. Para enumerator tersebut menghubungi 473 calon responden melalui telepon atau surat elektronik, menjelaskan tujuan survei, dan meminta izin responden untuk dapat berpartisipasi. Setelah itu, mereka membantu dan memastikan responden mengisi survei daring tersebut. Enumerator memverifikasi hasilnya dan menindaklanjuti dengan responden bila perlu. Di kabupaten-kabupaten MADANI, Koordinator Lapangan mendukung enumerator untuk menghubungi dan memberikan semangat kepada responden.

- Studi kasus: Studi kasus dari delapan OMS nasional dan daerah dirancang untuk memberikan cerita tentang upaya masyarakat sipil untuk mendiversifikasi sumber daya mereka di sepanjang masa hidup organisasi mereka, berbagai tantangan (internal vs. eksternal dan teknis vs. strategis) yang mereka hadapi, serta cerita perubahan yang mereka harus lakukan untuk memastikan ketahanan dan keberlanjutan organisasi mereka (baik dari segi keuangan maupun sosial). Delapan OMS yang dipilih untuk studi kasus tersebut telah tanpa lelah mengembangkan strategi dan praktik mobilisasi sumber daya selama masa hidup lembaga mereka. Lima dan delapan OMS beroperasi di tingkat daerah dan tiga di tingkat nasional. Seluruhnya memiliki masa hidup setidaknya satu dekade. OMS yang bekerja di tingkat nasional dipilih karena mereka telah mengembangkan strategi mobilisasi sumber daya yang kolaboratif dengan mitra-mitra daerah mereka. Pendekatan “sejarah hidup” dipakai dalam membuat studi kasus tersebut, dimana seluruh perjalanan suatu OMS dipaparkan melalui proses refleksi kolektif. Studi-studi kasus ini melengkapi survei daring untuk OMS lokal yang dilaksanakan secara paralel. Proses studi kasus ini dimulai dengan delapan OMS menyerahkan informasi tentang profil organisasi dan sejarah pendanaan mereka masing-masing. OMS yang terpilih menggambarkan keragaman strategi serta konteks dimana OMS di Indonesia berada dan bertumbuh. Delapan OMS yang termasuk di dalam studi kasus tersebut dicantumkan dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1: Profil organisasi yang termasuk di dalam studi kasus

Organisasi	Lokasi dan ruang lingkup	Tahun berdiri	Fokus tematik
Mitra Aksi	Provinsi: Jambi	2000	Pertanian dan mata pencaharian berkelanjutan
Orangutan Information Center	Provinsi: Aceh & Sumatera Utara	2001	Orangutan dan pelestarian alam
Pesantren Ath-Thaariq	Kabupaten: Garut, Jawa Barat	2008	Mata pencaharian berkelanjutan dan agroekologi
Serikat PEKKA NTT	Kabupaten: Flores Timur, Nusa Tenggara Timur	2008	Pemberdayaan perempuan
Institut Mosintuwu	Kabupaten: Poso, Sulawesi Tengah	2010	Pemberdayaan perempuan, pembangunan desa berkelanjutan
Penabulu	Nasional: Jakarta	2002	Organisasi sumber daya masyarakat sipil
Indonesia Corruption Watch (ICW)	Nasional: Jakarta	1998	Anti-korupsi
Aisyiyah	Nasional: Jakarta	1928	Pemberdayaan perempuan

- Diskusi Kelompok Terfokus (FGD). Tiga FGD yang masing-masing berlangsung satu hari diselenggarakan dengan melibatkan 16 ahli dan praktisi dari (masing-masing) swasta, pemerintah, dan masyarakat sipil. Ketiga FGD tersebut bertujuan untuk menginvestigasi peta jalan singkat untuk keberlanjutan OMS di Indonesia. Diskusi ini berlangsung bersama para ahli dan praktisi, dimana

mereka memetakan tantangan besar untuk mobilisasi sumber daya yang harus diatasi OMS agar menjadi berkelanjutan dan juga mengidentifikasi tren baru yang muncul berkaitan dengan penggalangan dana.

C. KAJIAN LITERATUR

Dua isu utama yang dibahas di kalangan OMS di seluruh dunia adalah keberlanjutan dan ketahanan. Namun, sementara OMS bekerja untuk membahas dan mengatasi permasalahan sosial di masyarakat, masyarakat sendiri telah bertanya-tanya mengenai kondisi, legitimasi, dan akuntabilitas OMS kepada masyarakat (VanDyck, 2017). OMS dikenal memiliki ketergantungan yang kuat terhadap lembaga donor untuk membiayai kegiatan mereka di masyarakat. Selain itu, di banyak negara di dunia, isu kebebasan sipil dan demokrasi sangat mempengaruhi area kerja OMS. Selama pandemi global yang sedang terjadi, pergerakan OMS juga telah dibatas, sehingga menyulitkan mereka untuk melaksanakan kegiatan (CIVICUS, 2020).

Studi terkini tentang pengembangan kapastias untuk memperkuat keberlanjutan OMS di Asia, Amerika Latin, dan Afrika (Kumi et. al, 2021) merekomendasikan indikator yang menarik untuk mengukur keberhasilan wacana publik, seperti: (1) peningkatan kinerja organisasi; (2) adaptasi dan ketahanan keuangan organisasi; (3) peningkatan rasa memiliki dan komitmen untuk memperkuat pengembangan kapasitas; (4) peningkatan legitimasi sosial; (5) suksesi dan transisi kepemimpinan; (6) peningkatan kolaborasi dan kerja sama antara OMS di bidang yang sama; (7) peningkatan pengaruh dan dampaknya kepada publik. Studi ini menyimpulkan bahwa OMS dapat memperkuat kontribusi mereka kepada masyarakat apabila mereka mencatat kemajuan dalam beberapa indikator tersebut. Hailey dan Salway (2016) mendefinisikan keberlanjutan OMS sebagai bagian dari proses yang berlangsung terus menerus, yang membutuhkan interaksi antara berbagai unsur strategis, organisasi, programatik, sosial, dan keuangan. Mereka mendefinisikan OMS yang berkelanjutan sebagai “mereka yang dapat terus memenuhi misinya seiring waktu, dan dengan melakukan hal tersebut, memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan kunci – terutama penerima manfaat dan pendukung mereka.”

Hayman (2016) menyoroti empat unsur keberlanjutan OMS. Pertama, kredibilitas organisasi adalah sesuatu yang mendasar bagi keberlanjutan. OMS perlu memperlihatkan kemandirian, keandalan, dan profesionalitas mereka agar dapat memperoleh status dan kredensial yang layak dari sudut pandang masyarakat. Kedua, OMS juga membutuhkan legitimasi untuk dapat memiliki hubungan yang representatif dengan masyarakat atau kelompok. Terkait kredibilitas adalah perlunya OMS untuk segera dapat dipercaya oleh masyarakat. Ketiga, OMS memerlukan lingkungan regulasi yang positif dan ruang politik yang terbuka untuk mendukung kemandirian mereka di masyarakat. Banyak akademisi berpendapat bahwa ketergantungan terhadap dana hibah telah berkontribusi secara global untuk menutup ruang bagi masyarakat sipil (Green, 2017). OMS seringkali digambarkan sebagai agen asing yang ingin mengganggu keamanan nasional; jadi pemerintah seringkali membatasi kegiatan mereka, terutama apabila mereka terlibat dalam isu-isu politik yang sensitif. Keempat, diversifikasi mobilisasi sumber daya sangatlah penting dan membutuhkan hubungan yang kuat dengan beragam pemangku kepentingan dan kapasitas yang berbeda-beda untuk dapat mengakses berbagai sumber daya (Hayman, 2016).

Renoir dan Guttentag (2018) menganalisis beberapa faktor penjas mengenai keberlanjutan keuangan OMS. Studi tersebut melihat keberlanjutan keuangan di tingkat organisasi, berfokus pada umur yang panjang (*longevitas*) dan ketahanan keuangan. Umur panjang organisasi mengacu pada beroperasi lebih lama dibandingkan organisasi serupa dalam konteks geografis dan sektoral yang sama. Ketahanan keuangan maksudnya adalah memiliki basis sumber daya yang memungkinkan kelangsungan operasional meskipun didera sejumlah kejutan dari luar, seperti krisis ekonomi yang dialami negara. Penulis mengutip setidaknya delapan faktor yang berkontribusi terhadap keberlanjutan OMS:

- 1) Modal sosial menjadi faktor pendukung yang sangat penting bagi keberlanjutan keuangan. Modal sosial berarti keterlibatan warga masyarakat dan jejaring sosial dalam menggunakan kapabilitas pribadi mereka untuk mendukung aksi sosial. Dengan kata lain, modal sosial dapat dilihat sebagai “sumber daya tak terlihat” bagi OMS lokal agar dapat mempertahankan keberlanjutan keuangan mereka dalam jangka panjang. OMS yang biasanya melibatkan warga masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program dapat mengatasi kesulitan pendanaan karena warga masyarakat menawarkan tenaga mereka untuk mendukung kegiatan tanpa meminta biaya. Partisipasi masyarakat juga penting bagi kredibilitas organisasi – dimana partisipasi itu bertujuan untuk membantu OMS memahami betul apa yang dibutuhkan daerah. Karena itu, jejaring sosial di antara partisipan menjadi mekanisme penting untuk membangun kepercayaan sosial dan membina hubungan yang kuat dengan donor, sejawat, dan penyedia pendampingan teknis. Pada akhirnya, para peserta lokal merasa menjadi bagian dari program, bukan merasa program tersebut hanyalah program yang dijalankan oleh OMS.
- 2) Membangun kapasitas teknis OMS adalah mekanisme untuk meningkatkan kredibilitas organisasi dan menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kapasitas teknis ini dapat berpusat pada sistem akuntabilitas keuangan, monitoring dan evaluasi, sistem tata kelola, kapasitas mobilisasi sumber daya, dan kemampuan komunikasi suatu organisasi.
- 3) Budaya organisasi mendukung ketahanannya dalam menghadapi kejutan eksternal dan menjadi salah satu faktor pendukung keberlanjutan keuangan. Salah satu aspek penting disini adalah keberadaan staf yang fleksibel yang berkomitmen pada organisasi dan kegiatannya.
- 4) Penting untuk memperluas jumlah pemberi dana lokal dan organisasi perantara untuk memobilisasi pendanaan di tingkat daerah. Namun, penulis merekomendasikan untuk menyoroti pengembangan ekosistem OMS yang kuat untuk mendukung pendanaan lokal tersebut.
- 5) Inisiatif untuk memanfaatkan dukungan pendanaan tanpa batasan, seperti kontribusi staf, program keanggotaan lokal, dan urun daya merupakan unsur kunci agar organisasi dapat bertahan melewati masa-masa sulit.
- 6) Persaingan dan kerja sama dengan organisasi internasional merupakan dinamika kompleks yang dapat mendorong atau menghambat keberlanjutan OMS. OMS perlu meningkatkan pemahaman mereka tentang relasi kuasa tersebut.
- 7) OMS harus menghindari “terseret oleh misi” dari orang atau pimpinan dalam suatu organisasi. Meskipun diversifikasi pendanaan membantu mempertahankan pengembangan dan otonomi organisasi, sangat penting untuk menetapkan prinsip dan kerangka yang jelas bagi organisasi untuk menjamin otonomi.
- 8) Sumber daya bukan keuangan sangatlah penting untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Hal ini mencakup tanah dan rumah, waktu relawan lokal, dan barang-barang in-kind lokal seperti bahan-bahan membangun rumah (sumber daya bukan keuangan dapat dihasilkan untuk sewa dan mengurangi biaya operasional terkait rumah).

Investasi sosial dan usaha sosial merupakan dua model yang semakin menarik minat orang (Hailey & Salway, 2016). Investasi sosial adalah penggunaan pembiayaan yang dapat dibayar kembali untuk memberikan dampak sosial sekaligus pengembalian keuangan. Ciri-ciri OMS yang berhasil terlibat dalam model investasi sosial meliputi: model strategi operasional dan pendanaan yang memungkinkan adanya pembiayaan yang dapat dibayar kembali; budaya yang merangkul model seperti itu dan kemampuan untuk menerima risikonya; staf dengan kemampuan dan kesediaan untuk terlibat dan mengelola investasi sosial dan usaha yang terkait; sistem yang tepat yang menghasilkan data dampak yang sesuai dan dapat menelusuri pembiayaan investasi; dan terakhir, dan mungkin yang terpenting, manajer senior dan anggota dewan berkomitmen untuk terlibat dalam model-model bisnis baru seperti yang disebutkan di atas dan bekerja dengan peluang dan risiko yang berkaitan dengan model-model bisnis baru tersebut (Hailey & Salway, 2016).

Model lain yang muncul adalah usaha yang didukung OMS. Hailey dan Salway (2016) menyarankan bahwa beberapa organisasi non-pemerintah internasional memiliki dan menjalankan usaha komersial untuk menghasilkan pendapatan untuk mendukung kegiatan OMS. Hal ini dapat berupa usaha komersial yang berdiri sendiri dengan tujuan usaha berbasis laba yang jelas, atau usaha bertujuan laba pelengkap yang juga memiliki tujuan pembangunan (Hailey & Salway, 2016). Tren signifikan lain adalah usaha sosial yang dievolusi atau diinkubasi OMS (sebagai usaha sosial yang otonom) atau usaha kolaboratif baru yang dibentuk melalui kerja sama dunia usaha, donor, dan OMS (Hailey & Salway, 2016).

Kajian literatur tersebut menyoroti beberapa poin kunci berikut ini:

- 1) Di seluruh dunia, permasalahan kunci yang dihadapi OMS adalah mobilisasi sumber daya dan diversifikasi pendanaan. Praktik baik dalam studi ini menyoroti upaya keberlanjutan OMS dan strategi ketahanan yang diandalkan organisasi untuk mendiversifikasi pendanaan mereka.
- 2) Meskipun sebagian besar studi mengenai keberlanjutan OMS fokus pada dimensi organisasi, beberapa studi ternyata menggarisbawahi pentingnya lingkungan atau ekosistem pendukung.
- 3) Banyak studi menyatakan bahwa diversifikasi pendanaan bagi OMS menjadi cara untuk lebih menjamin kemampuan mereka untuk melakukan kegiatan. Kasus Indonesia menunjukkan kondisi terkini yang muncul dalam hal dukungan terhadap adanya ekosistem pendukung untuk menciptakan pendanaan dan mendiversifikasi sumber daya. Laporan ini akan menguraikan beberapa tren baru dalam hal mobilisasi sumber daya dan diversifikasi keuangan yang terkait dengan kasus-kasus di Indonesia.

D. HASIL SURVEI STRUKTUR KEUANGAN DAN MOBILISASI SUMBER DAYA OMS

Survei daring yang kami lakukan telah diisi oleh 248 OMS di enam provinsi MADANI, yaitu Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Kalimantan Barat, berikut ini adalah hasil-hasil utamanya.

D.1. Keberagaman antara OMS-OMS di daerah

OMS-OMS di daerah atau OMS lokal ukurannya beragam, beroperasi di berbagai tingkatan, dan memainkan banyak peran secara bersamaan. Ke-248 OMS lokal ini menyatakan diri bekerja di berbagai tingkatan². Sebanyak 203 OMS bekerja di dalam kabupaten atau kota. Mereka juga bekerja di tingkat di bawah dan di atas kabupaten: 93 menyatakan juga bekerja di tingkat desa dan 73 di tingkat kecamatan, 83 mengatakan bekerja di tingkat provinsi, dan 46 di tingkat nasional. Sebanyak 6 OMS lokal juga menjangkau ke tingkat internasional.

Masing-masing OMS mengindikasikan bahwa mereka memainkan berbagai peran strategis. Peran yang paling sering disebutkan adalah pemberdayaan masyarakat, diikuti dengan advokasi kebijakan, lalu pusat riset dan informasi, dan juga penyediaan pelayanan (Tabel 2).

Tabel 2. Berbagai Peran OMS Lokal

Fokus	Persentase	Jumlah Jawaban
Pemberdayaan Masyarakat	41.7%	214
Advokasi Kebijakan	26.9%	138
Pusat Riset dan Informasi	15.8%	81
Penyediaan Pelayanan	13.3%	68
Kampanye Publik	2.3%	12
Total Jawaban	100%	513

²Sebagai catatan, sebagian besar OMS bekerja pada lebih dari satu tingkatan.

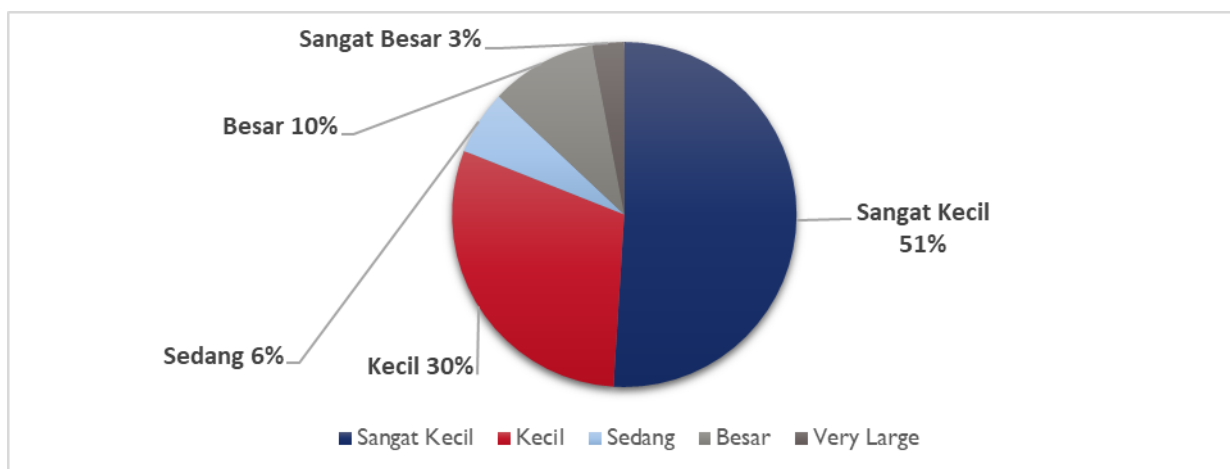
OMS lokal beroperasi dengan rata-rata anggaran tahunan dan jumlah staf yang berbeda-beda. Berdasarkan rata-rata anggaran tahunan mereka selama tiga tahun terakhir, OMS lokal dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) sangat kecil (anggaran tahunan kurang dari Rp75 juta)
- 2) kecil (Rp75 hingga 500 juta)
- 3) sedang (Rp500 juta hingga 1 miliar)
- 4) besar (Rp1–3 miliar)
- 5) sangat besar (lebih dari Rp3 miliar)

Dalam survei ini, 51% OMS masuk ke dalam kategori sangat kecil, 30% kecil, 6% sedang, 10% besar, dan 3% sangat besar (lihat Gambar 1 di bawah). OMS yang sangat kecil tersebar di keenam provinsi dalam survei ini, sementara OMS yang sangat besar ditemukan di Banten (1), Jawa Barat (2), Jawa Timur (3), dan Kalimantan Barat (2).

Dalam hal jumlah staf, 41% dari OMS lokal mengatakan mereka bekerja dengan 1-4 orang; 38% dengan 5–10 people; dan 21% dengan 11 orang atau lebih. Sebagian besar organisasi dengan jumlah staf terbanyak berlokasi di Jawa Timur, Kalimantan Barat, dan Sulawesi Selatan. Sementara itu, organisasi dengan jumlah staf lebih sedikit tersebar di enam provinsi yang dicakup dalam survei ini.

Gambar 1. Rata-rata anggaran tahunan dari OMS lokal



Sebagian besar OMS lokal dalam survey ini terdaftar secara sah (85%). Di antara 38 organisasi yang tidak terdaftar secara resmi, kebanyakan bekerja hanya dengan 1-4 staf; sebagian besar berbasis di Jawa Barat dan Jawa Tengah.

D.2. Struktur keuangan OMS

D.2.1. Sumber pendanaan

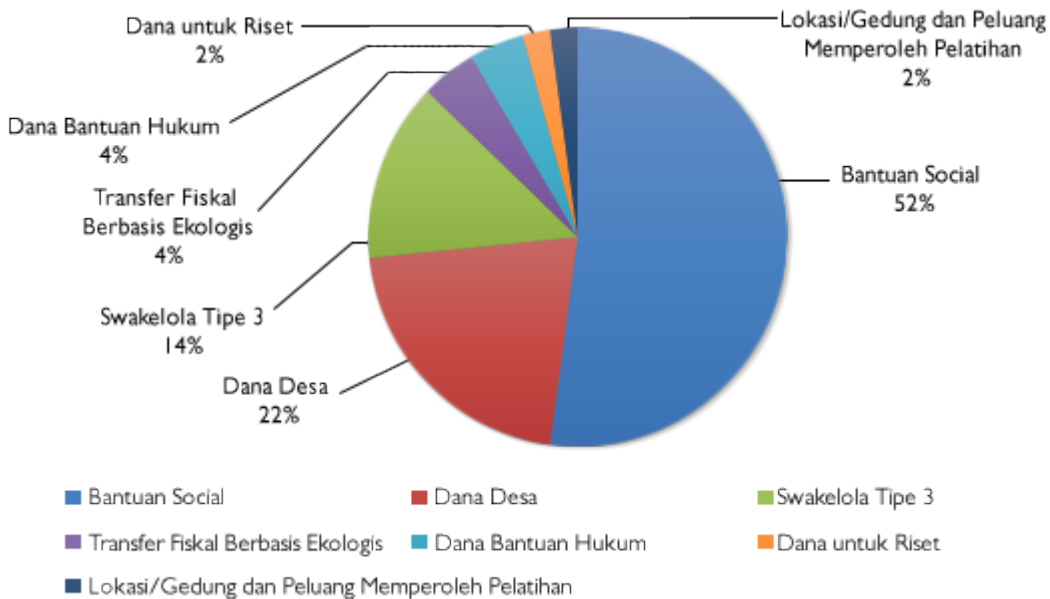
OMS lokal menerima dana dari sumber-sumber internasional dan domestik, termasuk dari pemerintah daerah. Ketika sebanyak 248 OMS lokal diminta mengidentifikasi sumber pendanaan mereka³, 138 OMS menyebutkan sumber domestik, sementara 98 responden menjawab organisasi internasional. Di antara sumber pendanaan domestik, 64 responden menyebutkan pemerintah daerah, sementara 45 responden menyebutkan sumber non-pemerintah (yaitu swasta dan OMS lain), dan 29 OMS menyebutkan pemerintah pusat.

³Sebagai catatan, satu OMS dapat memiliki banyak sumber pemasukan.

Meskipun pemerintah daerah sering disebutkan sebagai sumber pendanaan mereka (64 responden), di hampir separuhnya, proporsinya relatif rendah; di 32 kasus, pemerintah daerah berkontribusi 25% atau kurang dari total pendanaan OMS. Pada 12 kasus, pemerintah daerah merupakan sumber pendanaan yang dominan (70% ke atas), dan di 5 kasus, kontribusi ini adalah separuh dari pendanaan OMS tersebut. Sebagian besar OMS yang melaporkan menerima pendanaan pemerintah daerah merupakan OMS kecil atau sangat kecil.

OMS yang memperoleh dana pemerintah mengakses sejumlah mekanisme pendanaan. Sebanyak 49 responden menyebutkan bantuan sosial, diikuti dengan dana desa dan Swakolela Tipe 3, masing-masing 20 dan 14 responden (lihat Gambar 2 di bawah). Sebagian besar OMS yang mengatakan mereka menggunakan dana tersebut merupakan OMS yang sangat kecil atau kecil, dan terutama bekerja di bidang pemberdayaan masyarakat; sangat sedikit yang bekerja di bidang advokasi kebijakan atau berfungsi sebagai pusat informasi dan penyedia layanan. Jenis-jenis dukungan pemerintah lain yang diakses meliputi: transfer fiskal berbasis ekologis, dana bantuan hukum, dan dana untuk riset. Dukungan dari pemerintah dapat pula berbentuk non-keuangan, seperti akses ke gedung atau lokasi mereka dan peluang mendapatkan pelatihan.

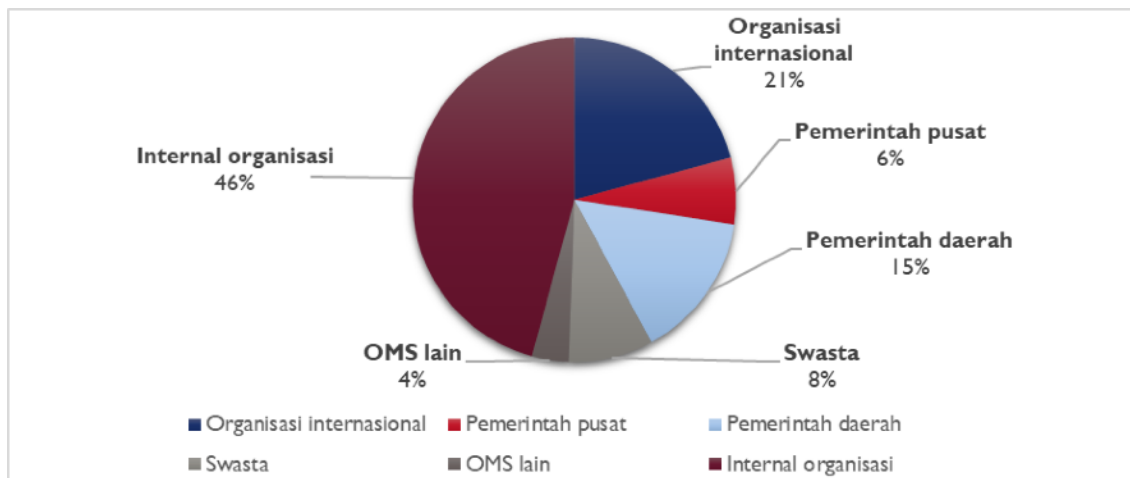
Gambar 2. Jenis Dukungan yang Diterima OMS dari Pemerintah Daerah (n=94)



Sebanyak 55 OMS lokal mengatakan mereka menerima dukungan keuangan dari sumber-sumber lokal non-pemerintah. Pada 80% kasus, dukungan ini berbentuk kontribusi satu kali, dengan sebagian besar penerimanya merupakan OMS yang sangat kecil dan kecil. Hanya ada 10 dukungan yang diberikan untuk multi-tahun, sebagian besar kepada OMS berukuran sedang. Sebanyak 45 OMS lokal – sebagian besar kecil atau sangat kecil – juga menerima sumbangan keuangan dari masyarakat mereka masing-masing.

Sumber dana yang paling sering diidentifikasi oleh OMS lokal adalah dari internal organisasi mereka sendiri. Hal ini mengindikasikan mereka tidak terlalu bergantung pada pendanaan dari donor. Dari semua kemungkinan sumber pendanaan yang diakses oleh OMS lokal, sumber-sumber dari internal organisasi paling sering disebutkan (200 kali atau 46%, lihat Gambar 3).

Gambar 3. Sumber Daya Pendanaan (n=437)



Dana internal ini paling sering berasal dari iuran anggota/sumbangan, lalu kontribusi dari staf/dewan, dari kegiatan yang menghasilkan pemasukan, dan yang paling jarang, dari biaya manajemen. OMS lokal dari segala ukuran mengatakan mereka bergantung pada kombinasi iuran anggota/sumbangan dan kontribusi dari staf/dewan, meskipun OMS yang sangat kecil dan kecil mempunyai tingkat ketergantungan yang lebih tinggi. OMS lokal dari segala ukuran juga mengindikasikan bahwa mereka memiliki kegiatan yang menghasilkan pemasukan, meskipun OMS besar menerima proporsi pendanaan yang lebih besar dari sumber ini. Hampir separuh (47%) dari seluruh OMS mengatakan mereka menerima biaya manajemen dari organisasi internasional; sumber-sumber pemerintah dan non-pemerintah juga memberikan pemasukan dalam bentuk biaya manajemen (lihat Tabel 3 di bawah).

Tabel 3. Sumber pendanaan internal berdasarkan rata-rata anggaran tahunan

Jenis sumber daya internal	Rata-rata Anggaran Tahunan					TOTAL
	Sangat Kecil	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	
Kontribusi dari Staf, Dewan, dan Anggota	95 (49%)	65 (34%)	9 (5%)	17 (9%)	8 (4%)	194
Biaya manajemen	28 (48%)	18 (31%)	3 (5%)	7 (12%)	2 (3%)	58
Kegiatan yang memperoleh pemasukan	37 (42%)	33 (37%)	5 (6%)	8 (9%)	6 (7%)	89
Total jawaban	160	116	17	32	16	341⁴

Lebih dari separuh dari OMS lokal mengatakan telah menerima dukungan dari berbagai jenis sumber pendanaan, dengan OMS kecil memiliki paling banyak sumber pendanaan. Meskipun banyak OMS lokal (44%) hanya memiliki satu jenis sumber pendanaan, 83 OMS (33%) memiliki dua jenis sumber pendanaan yang berbeda; 34 (14%) memiliki tiga sumber; dan 13 (5) menerima dana dari kombinasi empat hingga lima sumber pendanaan yang berbeda. Untuk dua jenis kategori diversifikasi sumber daya teratas (OMS dengan kombinasi empat hingga lima jenis pendanaan), separuh OMS di masing-masing kategori tersebut berukuran kecil. Di antara mereka dengan kombinasi tiga sumber pendanaan yang

⁴Sebagai catatan, satu OMS dapat memiliki berbagai sumber pemasukan internal.

berbeda (kapasitas diversifikasi sumber daya menengah), lebih dari 70% adalah OMS yang berukuran sangat kecil atau kecil.

Lebih dari separuh dari OMS lokal mengatakan telah menerima dukungan dari berbagai jenis sumber pendanaan, dengan OMS kecil memiliki paling banyak sumber pendanaan. Meskipun banyak OMS lokal (44%) hanya memiliki satu jenis sumber pendanaan, 83 OMS (33%) memiliki dua jenis sumber pendanaan yang berbeda; 34 (14%) memiliki tiga sumber; dan 13 (5) menerima dana dari kombinasi empat hingga lima sumber pendanaan yang berbeda. Untuk dua jenis kategori diversifikasi sumber daya teratas (OMS dengan kombinasi empat hingga lima jenis pendanaan), separuh OMS di masing-masing kategori tersebut berukuran kecil. Di antara mereka dengan kombinasi tiga sumber pendanaan yang berbeda (kapasitas diversifikasi sumber daya menengah), lebih dari 70% adalah OMS yang berukuran sangat kecil atau kecil

Tabel 4. Ukuran OMS menurut keberagaman sumber pendanaan (n=240⁵)

Ukuran	OMS dengan 5 sumber pendanaan	OMS dengan 4 sumber pendanaan	OMS dengan 3 sumber pendanaan	OMS dengan 2 sumber pendanaan	OMS dengan 1 sumber pendanaan
Sangat kecil	1 (17%)	0 (0%)	13 (38%)	33 (40%)	72 (65%)
Kecil	3 (50%)	4 (57%)	12 (35%)	27 (32.5%)	29 (26%)
Sedang	1 (17%)	1 (14%)	2 (6%)	8 (10%)	2 (2%)
Besar	0 (0%)	1 (14%)	4 (12%)	14 (17%)	5 (5%)
Sangat besar	1 (17%)	1 (14%)	3 (9%)	1 (1%)	2 (2%)
Total	6	7	34	83	110

Hampir separuh dari OMS lokal bergantung pada hanya satu sumber pendanaan. Hal ini menunjukkan kerentanan dalam hal ketahanan keuangan, dimana ketahanan keuangan didefinisikan memiliki basis sumber daya yang memungkinkan kelangsungan operasional meskipun didera sejumlah kejutan dari luar organisasi, seperti krisis ekonomi yang dialami negara (Renoir dan Guttentag, 2018: 28.). Sebanyak 110 (46%) dari total 240 OMS lokal menyatakan mereka hanya memiliki satu sumber pendanaan, sehingga menunjukkan adanya kerentanan keuangan yang tinggi. Sebanyak 81 dari 110 OMS lokal (74%) dengan satu sumber pendanaan mengatakan sumber ini adalah dari internal organisasi mereka. Tambahan 17 OMS (15%) menyebutkan organisasi internasional sebagai satu-satunya sumber mereka; 7 (6%) menyebutkan pemerintah daerah sebagai satu-satunya sumber; 4 (4%) menyebutkan sumber-sumber non-pemerintah; dan satu (1%) menyebutkan pemerintah pusat merupakan satu-satunya sumber pendanaannya.

Sebanyak 130 dari 240 OMS (54%) mengatakan mereka menerima pendanaan dari berbagai jenis sumber. Sumber-sumber ini adalah organisasi internasional, pemerintah daerah, pemerintah pusat, dan non-pemerintah (swasta dan OMS lain). Dari 130 yang mengatakan menerima pendanaan dari berbagai sumber, 64% menerima pendanaan dari dua sumber, 26% dari tiga jenis sumber, dan 10% dari empat hingga lima jenis sumber.

Kombinasi sumber pendanaan OMS-OMS tersebut bervariasi. Di antara mereka dengan dua jenis sumber pendanaan, mayoritas kombinasinya terdiri dari organisasi internasional dan satu lainnya. Dari 83 OMS yang menerima pendanaan dari dua sumber, 32 (38.5%) mengatakan organisasi internasional merupakan sumber dominan mereka (60% atau lebih dari total pendanaan). Sebelas yang lain (13%)

⁵Jawaban dari delapan OMS dianggap tidak berlaku.

mengatakan sumber dominan mereka berasal dari pemerintah daerah, dan 9 (11%) mengatakan badan non-pemerintah menjadi sumber dominannya. Untuk 11 (13%) dalam kelompok ini, kedua sumber mereka berkontribusi dengan proporsi yang setara.

Sebanyak 34 OMS menerima pendanaan dari tiga jenis sumber. Diantara mereka, organisasi internasional merupakan sumber pendanaan dominan bagi 8 OMS (23.5%); 18 OMS (53%) dalam kategori ini mengatakan tidak ada sumber pendanaan yang dominan.

Tujuh OMS mengatakan mereka menerima pendanaan dari empat jenis sumber; 3 (43%) diantara mereka mengatakan organisasi internasional merupakan sumber dominannya. Enam OMS menerima pendanaan dari lima jenis sumber, dimana hanya satu (17%) yang mengatakan pendanaan internasional menjadi sumber dominannya. Diantara 13 OMS yang menerima empat atau lima jenis pendanaan, 7 mengatakan tidak ada sumber yang dominan.

Tabel 5. Sumber pendanaan dominan di seluruh OMS dengan berbagai jenis sumber pendanaan (n=130)

Sumber dominan: 60% atau lebih dari total pendanaan OMS	OMS dengan 2 sumber pendanaan	OMS dengan 3 sumber pendanaan	OMS dengan 4 sumber pendanaan	OMS dengan 5 sumber pendanaan	Total
Organisasi Internasional	32	8	3	1	44
Pemerintah daerah	11	1	0	0	12
Pemerintah pusat	3	2	0	0	5
Non-pemerintah	9	0	0	0	9
Internal organisasi	17	5	2	0	24
Tidak ada satu yang dominan	11	18	2	5	36
Total OMS	83	34	7	6	130

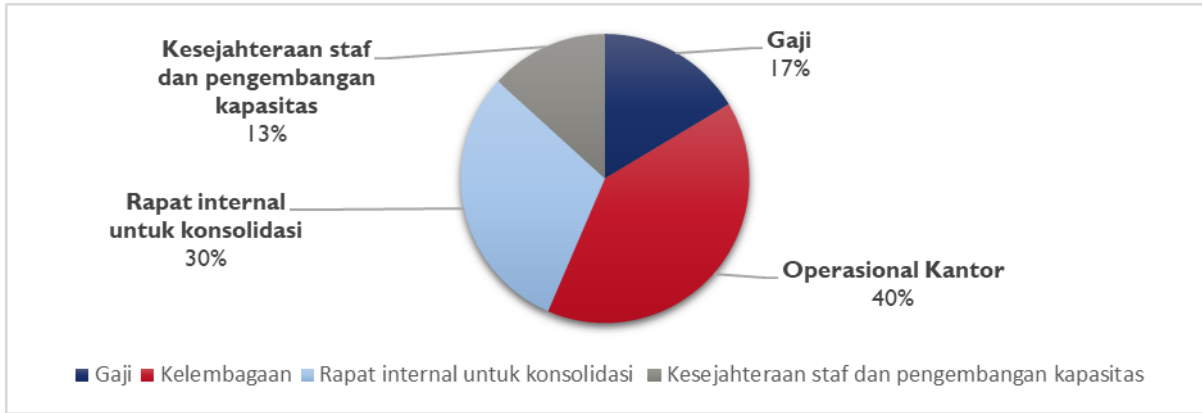
Diantara 130 OMS dengan berbagai sumber pendanaan, 36 mengatakan tidak ada satu sumber pendanaan yang dominan, sehingga menghindari terlalu mengandalkan satu sumber, termasuk bantuan atau donor internasional. Sementara itu, 44 OMS (34% di kategori ini) mengindikasikan berbagai sumber pendanaan, tetapi organisasi internasional merupakan yang dominan.

Angka-angka ini patut menjadi catatan, karena kekhawatiran MADANI tentang kemungkinan OMS lokal terlalu mengandalkan pendanaan dari donor internasional. Di antara OMS yang disurvei (248), termasuk mereka dengan satu sumber pendanaan, 27% mengatakan organisasi internasional merupakan sumber dana dominan mereka. Mayoritas (179, atau 75% dari jumlah yang disurvei) tidak memiliki keandalan yang terlalu besar pada sumber pendanaan internasional, meskipun sumber lain mungkin tetap dominan (yang paling umum adalah sumber internal organisasi).

D.2.2. Pengeluaran

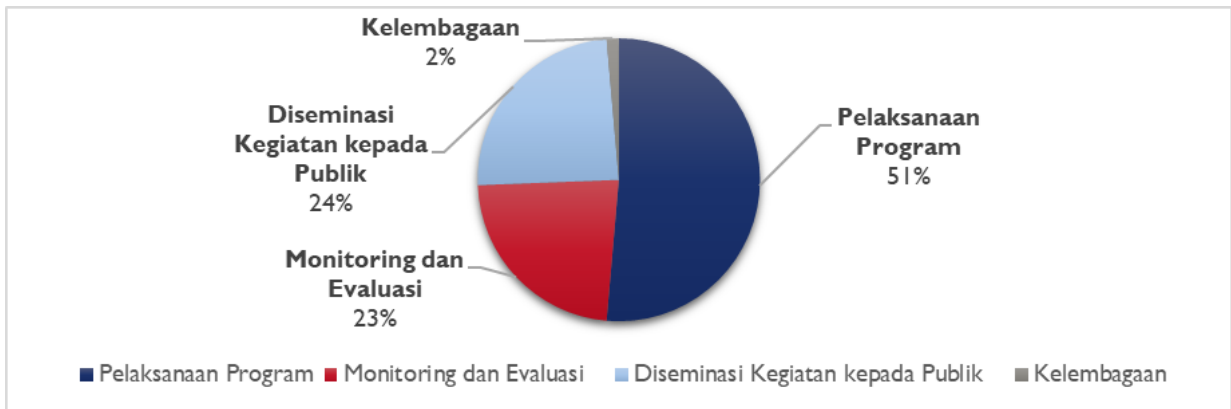
Untuk pengeluaran operasional mereka, OMS lokal menghabiskan sepertiga dari dana mereka untuk manajemen/administrasi internal, dan kesejahteraan staf serta pengembangan kapasitas. Dari 634 jawaban tentang jenis pengeluaran operasional, 254 (40%) menjawab untuk operasional kantor, 190 (30%) menjawab untuk rapat internal untuk konsolidasi, 108 menjawab untuk gaji, dan sisanya untuk kesejahteraan staf dan pengembangan kapasitas (82 jawaban).

Gambar 4. Pengeluaran Operasional (n=634)



Dalam melaksanakan program mereka, OMS lokal mengalokasikan dana untuk monitoring dan evaluasi serta untuk diseminasi kegiatan kepada publik (Gambar 5). Dari 574 jawaban tentang jenis pengeluaran programatik OMS lokal, 23% mengacu pada biaya monitoring dan evaluasi dan proporsi yang setara juga mengacu pada biaya diseminasi kegiatan mereka kepada publik. Sebanyak 61% dari OMS segala ukuran menyatakan mereka mengeluarkan biaya untuk mobilisasi sumber daya.

Gambar 5. Pengeluaran Program (n=574)



D.2.3. Ketahanan keuangan

Sepertiga dari OMS lokal dari segala ukuran menyatakan mereka memiliki dana cadangan. Sebanyak 81 OMS lokal (33%) mengatakan mereka memiliki dana cadangan. Kelompok tersebut memberikan 223 jawaban terhadap pertanyaan yang merinci dana cadangan mereka. Lebih dari sepertiga (35%) jawaban menjelaskan bahwa mereka menggunakan dana tersebut untuk membiayai hal-hal yang tidak ditanggung oleh donor. Penggunaan lain mencakup pra-pembiayaan program (22%), pengembangan aset (22%), dan pengembangan usaha sosial (21%). OMS dari segala ukuran mengindikasikan memiliki dana cadangan; namun, mayoritas (69%) merupakan OMS yang kecil atau sangat kecil.

Dari 81 OMS lokal dengan dana cadangan, 30 OMS mengatakan dana tersebut dapat membantu mereka bertahan selama lebih dari setahun; 16 OMS mengatakan mereka dapat bertahan selama 7-12 bulan; 26 mengatakan bertahan hingga 6 bulan; dan 9 OMS mengatakan dana tersebut dapat mendukung kegiatan operasional selama 3 bulan. Dari 30 OMS yang mengatakan dapat bertahan selama lebih dari setahun, separuhnya merupakan OMS berukuran kecil. Dari 35 OMS yang hanya dapat bertahan 3-6 bulan, 6 adalah OMS sangat kecil, 10 kecil, dan 7 besar.

Banyak OMS lokal yang mengatakan memiliki aset, tetapi aset-aset tersebut biasanya merupakan barang-barang bernilai rendah. Ketika ditanya tentang kepemilikan aset, 51 OMS mengindikasikan mereka tidak memiliki aset keras sama sekali. Sisanya mengidentifikasi sejumlah aset yang nilainya mengalami depresiasi seiring waktu (yakni perabotan, peralatan, dan kendaraan bermotor). Bangunan (14%) dan investasi (6%) juga telah diidentifikasi sebagai aset yang dimiliki OMS lokal tersebut. Hanya 11 dari OMS yang mengindikasikan memiliki aset, mempunyai aset yang nilainya mengalami apresiasi seiring waktu, misalnya tanah. Dari mereka yang mengindikasikan memiliki tanah, 61% adalah OMS yang sangat kecil atau kecil, dan 21% adalah OMS besar. OMS-OMS ini tersebar di keenam provinsi di survei.

D.2.4. Sistem organisasi

Sebagian besar OMS lokal mengatakan mereka telah mengembangkan kebijakan keuangan internal, dengan ketersediaan sumber daya manusia yang bervariasi untuk melaksanakannya. Dari 248 OMS, 181 (74%) mengatakan bahwa mereka memiliki suatu bentuk kebijakan manajemen keuangan internal; dari 181 OMS tersebut, 171 diantaranya memiliki kebijakan yang disetujui dewan masing-masing. Sebagian besar kebijakan tersebut berkaitan dengan akuntansi dan standarisasi biaya. Namun, dalam hal pelaksanaan kebijakan tersebut, lebih dari separuh OMS lokal tersebut (54%) hanya memiliki satu personil keuangan. Hampir seluruh OMS tersebut berukuran sangat kecil atau kecil.

Hampir separuh dari OMS lokal menyatakan bahwa mereka memiliki rekening yang telah diaudit. Dari seluruh OMS, 47% (segala ukuran) melaporkan rekening keuangan pernah diaudit setidaknya satu kali.

D.3. MOBILISASI SUMBER DAYA OMS

D.3.1. Praktik saat ini

Seperti telah disebutkan sebelumnya, OMS lokal mengakses pendanaan dari berbagai jenis sumber: organisasi internasional, pemerintah daerah, pemerintah pusat, dan sumber-sumber non-pemerintah (sektor swasta dan OMS lain). Apabila OMS memiliki lima jenis sumber pendanaan yang berbeda menjadi indikator kapasitas diversifikasi sumber daya tertinggi di antara OMS yang disurvei, berarti memiliki satu sumber pendanaan merupakan indikasi kapasitas yang terendah.

Sebanyak 180 OMS (72%) dari segala ukuran menyatakan mereka telah mengembangkan strategi mobilisasi sumber daya. Hampir seluruhnya (172) mengatakan mereka memonitor mobilisasi sumber dayanya; 45% dari mereka mengklaim secara rutin melakukan hal tersebut. Dua pertiga dari seluruh OMS menghabiskan dana untuk mobilisasi sumber daya. Dana untuk mobilisasi sumber daya digunakan untuk mempersiapkan dan menyelenggarakan acara penggalangan dana. OMS yang menyatakan memiliki pengeluaran tersebut terutama berukuran sangat kecil dan kecil.

Diantara 180 OMS yang mengembangkan strategi mobilisasi sumber daya, hanya 28% yang membuka laporan keuangan mereka secara luas dan 34% telah mengembangkan pedoman penggalangan dana. Diantara 180 OMS, lebih dari separuhnya (68%) memiliki staf untuk khusus menangani pekerjaan media dan komunikasi. Dari 537 jawaban tentang jalur komunikasi, 31% menyebutkan media sosial; 23% menyebutkan acara berkumpulnya masyarakat, dan 17% menyebutkan pendekatan pribadi. Diantara 180 OMS tersebut, 97 (54%) menilai komunikasi efektif mereka dengan nilai "baik." Mereka mengatakan telah menggunakan media sosial untuk mempublikasikan kegiatan organisasi dan mulai mengikuti pelibatan media sosial. Namun, mereka juga mengatakan bahwa tidak ada rapat-rapat koordinasi internal untuk menyusun strategi komunikasi.

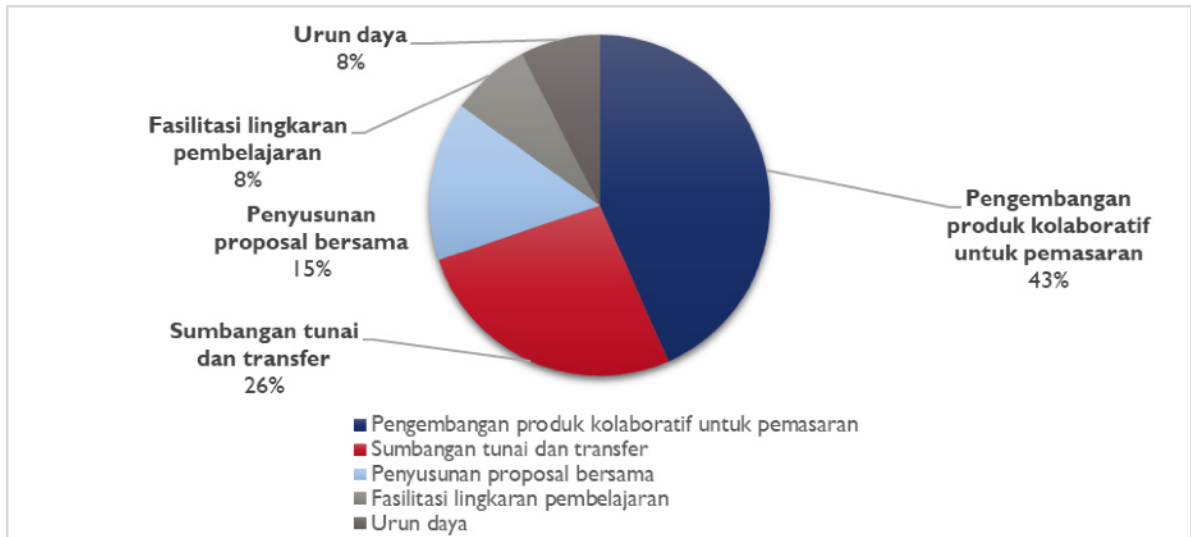
158 OMS (64%) menerima sumbangan barang (in-kind) dari masyarakat. Dari 499 jawaban positif di antara 248 OMS, kontribusi tersebut terbagi rata antara kontribusi uang, keterampilan, waktu, tempat, dan peralatan (lihat Tabel 6 di bawah ini).

Tabel 6. Sumbangan Masyarakat kepada OMS

Jenis sumbangan masyarakat	Rata-rata Anggaran Tahunan					TOTAL
	Sangat Kecil	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Besar	
Tidak ada	49 (54%)	27 (30%)	6 (7%)	6 (7%)	2 (2%)	90
Uang	26 (44%)	23 (39%)	2 (3%)	7 (12%)	1 (2%)	59
Ketrampilan	43 (42%)	36 (35%)	8 (8%)	10 (10%)	5 (5%)	102
Waktu	38 (42%)	30 (33%)	7 (8%)	12 (13%)	4 (4%)	91
Tempat	39 (48%)	24 (30%)	5 (6%)	10 (12%)	3 (4%)	81
Peralatan	31 (44%)	20 (29%)	5 (7%)	11 (16%)	3 (4%)	70
Makanan dan pakaian	0	4 (67%)	0	1 (17%)	1 (17%)	6
Total jawaban	226	164	33	57	19	499

Lebih dari separuh (54%) atau 133 OMS mengatakan telah melakukan upaya khusus untuk memperluas sumbangan publik, bersama dengan masyarakat mereka masing-masing. Inisiatif yang paling sering disebutkan untuk memperoleh dukungan keuangan dari masyarakat mencakup pengembangan produk kolaboratif untuk memasarkan dan memobilisasi donasi, baik secara tunai maupun melalui transfer, penyusunan proposal bersama, fasilitasi lingkaran pembelajaran, dan menyelenggarakan urun daya [lihat Gambar 6 di bawah].

Gambar 6. Inisiatif OMS bersama Masyarakat untuk Memperluas Dukungan Keuangan (n=53)



D.3.2. Tantangan

Dalam upaya untuk memahami hambatan struktural terhadap mobilisasi sumber daya, survei kami menanyakan kepada OMS pendapat mereka tentang kebijakan pemerintah dan akses ke informasi peluang pendanaan.

Ketika ditanya apakah kebijakan pemerintah mendukung mobilisasi sumber daya, OMS lokal melaporkan pandangan yang bervariasi. Sebanyak 48% mengatakan kebijakan pemerintah tidak memberikan dukungan yang memadai, karena mereka tidak mendukung program-program OMS atau akses OMS ke dana pemerintah terbatas dan melibatkan persyaratan administratif yang rumit. Sedangkan 48% lainnya mengatakan kebijakan pemerintah sudah mendukung, meskipun maksudnya secara umum – bahwa pemerintah terbuka untuk bekerja sama dengan OMS dan program OMS selaras dengan program pemerintah. Delapan OMS (4%) mengatakan kebijakan pemerintah tidak memberikan dukungan apapun terhadap mobilisasi sumber daya OMS, karena tidak terbuka bagi OMS dan tidak mendukung program OMS atau penguatannya secara keseluruhan.

OMS juga mempunyai pengalaman yang berbeda-beda ketika mengakses informasi tentang sumber pendanaan. Pengalaman yang berbeda-beda tersebut berlaku untuk OMS dengan segala ukuran. Sebanyak 44% dari 248 responden, dari segala ukuran, mengatakan mereka menerima informasi yang memadai, sementara 14% melaporkan informasinya cukup banyak. Namun, 42% masih melaporkan akses yang terbatas ke informasi tentang pendanaan OMS. Tantangannya terutama terkait dengan memperoleh akses ke informasi yang lengkap tentang sumber pendanaan dan keterbatasan sumber daya manusia mereka sendiri dalam hal jumlah staf, kapasitas untuk menyusun proposal, kemahiran berbahasa asing, literasi dengan teknologi, dan kurangnya jaringan yang dibutuhkan. Sebagian kecil OMS yang berukuran sangat kecil dan kecil juga menyebutkan hambatan internal lainnya, seperti baru terbentuk atau baru-baru ini tidak aktif dan tidak terdaftar secara resmi.

D.3.3. Jaringan dan Kolaborasi

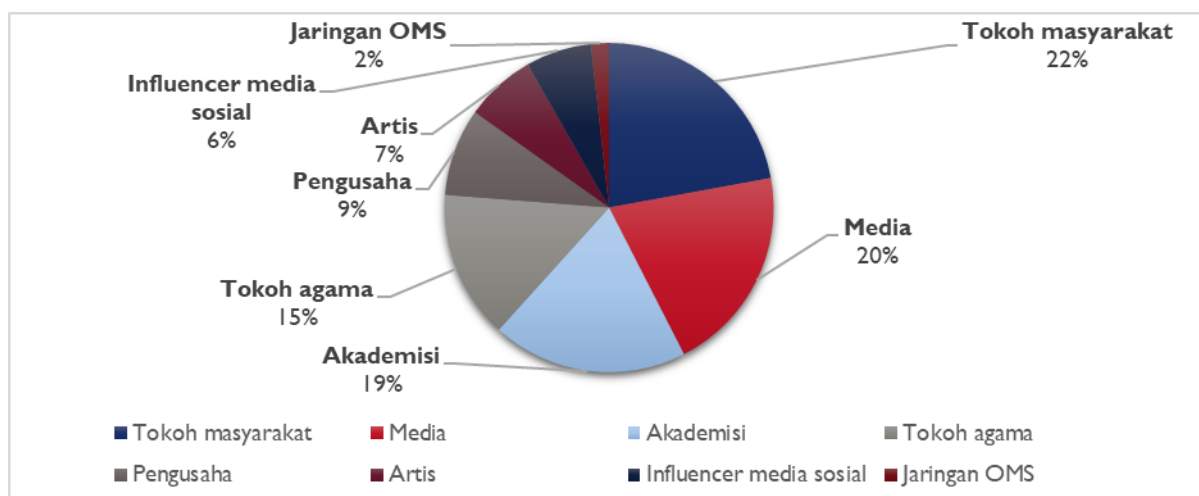
OMS lokal mengatakan mereka membina hubungan dan kolaborasi dengan pemerintah daerah, swasta, pimpinan masyarakat, dan gerakan sosial sebagai bagian dari ekosistem pendukung mereka. Jaringan pendukung ini merupakan modal sosial OMS dalam mengamankan relevansi, ketahanan keuangan, dan keberlanjutan organisasi. Dari total 248 OMS lokal, 58% menyatakan telah sesekali berkolaborasi dengan pemerintah daerah, sementara 34% mengatakan telah seringkali berkolaborasi dengan mereka. Kolaborasi dengan pemerintah daerah dapat mengambil berbagai bentuk: ikut andil dalam Menyusun atau meninjau kebijakan; terlibat dalam pelaksanaan program pemerintah; dan, menjadi narasumber atau fasilitator dalam program pemerintah. Sebagian menjelaskan kolaborasi mereka berkaitan dengan program yang didukung oleh donor. Lainnya menggambarkan persahabatan dengan orang-orang di pemerintahan, termasuk dalam beberapa kasus, bergabung sebagai bagian dari keanggotaan atau direksi/dewan pengawas OMS. Yang jelas, 80% dari seluruh OMS menyatakan memiliki hubungan yang dekat dengan pemerintah daerah mereka.

Hanya dua puluh OMS (8%) mengatakan tidak memiliki kolaborasi sama sekali dengan pemerintah daerah. Sebagian menjelaskan bahwa mereka tidak memiliki kolaborasi karena tidak memiliki kapasitas untuk terlibat, sementara yang lain ingin menjaga jarak dari pemerintah daerah untuk melindungi kemandirian mereka atau menghindari karakter birokrasi pemerintah dan kurangnya transparansi anggaran. Sebagian juga mengatakan bahwa pemerintah daerah tidak tertarik dengan bidang pekerjaan mereka.

Lebih dari separuh (52%) OMS mengatakan telah berkolaborasi dengan swasta, tetapi hanya sesekali. Hal ini berlaku bagi OMS dengan segala ukuran dan di keenam provinsi. OMS yang memandang kolaborasi dengan swasta itu strategis (216) melihatnya sebagai sumber pendanaan yang potensial, menganggap dukungan tersebut sebagai saling membutuhkan, dan ingin memperluas basis dukungan mereka ke swasta.

Dalam menggambarkan sumber dukungan mereka dari aktor masyarakat sipil lainnya, mereka yang paling sering disebutkan oleh OMS adalah pimpinan/tokoh masyarakat (22%), media (20%), akademisi (19%) dan tokoh agama (14%) (lihat Gambar 7 di bawah ini). Mayoritas OMS (68.5%) mengatakan telah mengembangkan strategi untuk memperluas basis dukungan mereka. Sebagian besar melakukan hal tersebut dengan membina relasi dengan anggota, jaringan, dan komunitas mereka. Sebagian secara khusus menyebutkan membangun komunikasi dan kolaborasi antar sektor. Ketika ditanya faktor apa yang paling signifikan yang berkontribusi terhadap ikatan dengan pendukung mereka, OMS menyebutkan hubungan profesional (23%), ideologi yang sama (21%), ikatan persaudaraan (18%) dan gender (14%). Signifikansi ideologi yang sama dan gender dalam ikatan OMS menunjukkan bahwa OMS memiliki rasa identifikasi yang kuat dan keterlibatan yang aktif dalam gerakan sosial yang menjadi bidang mereka.

Gambar 7. Sumber Dukungan Masyarakat Sipil terhadap OMS (n=791)



E. DISKUSI KELOMPOK TERFOKUS: TREN YANG MUNCUL DALAM DIVERSIFIKASI SUMBER DAYA

Untuk studi ini, telah diselenggarakan tiga diskusi kelompok terfokus (FGD), yang melibatkan total 16 ahli-praktisi dari (1) swasta yang memiliki pengalaman bekerja sama dengan OMS, (2) pejabat dari pemerintah pusat yang terlibat dalam diskusi tentang pendanaan pemerintah untuk OMS, dan (3) pimpinan OMS tingkat nasional yang menjadi bagian dari infrastruktur pendukung masyarakat sipil melalui mekanisme pembuatan hibah dan berbagi sumber daya. Ketiga FGD ini memberikan pencerahan tentang tiga tren utama yang baru-baru ini muncul dalam hal diversifikasi sumber daya.

E.1. Urun daya dan sumbangan daring di dunia digital

Masyarakat Indonesia semakin mentransformasikan transaksi ekonomi sehari-harinya menuju ekonomi non-tunai. Bank Indonesia mencatat peningkatan volume dan nilai transaksi kas elektronik dalam lima tahun terakhir. Dalam hal volume, terdapat peningkatan lebih dari 300%, dari 943 juta transaksi di tahun 2007 menjadi 2,9 miliar transaksi di tahun 2018 (Ridhoi 2020). Nilai dari seluruh transaksi tersebut telah meningkat 281%, dari Rp12,4 triliun menjadi Rp47 triliun. Survei dari iPrice dan Jakpat menebak bahwa 26% dari responden mereka menggunakan dompet elektronik atau e-wallet untuk belanja digital mereka di tahun 2020. Inilah konteks dimana urun daya dan sumbangan daring bertumbuh di Indonesia (Pusparisa, 2020; Cassalderrey & Prathama, 2021).

Ruang untuk pertumbuhan urun daya dan sumbangan daring cukup signifikan, seiring meningkatnya sumbangan individu yang diberikan. Menurut *Charities Aid Foundation* yang menghasilkan Index Sumbangan Dunia, Indonesia adalah negara paling dermawan di dunia di tahun 2018. Lapornya di tahun 2019 menempatkan Indonesia di antara negara 10 besar dengan nilai tertinggi selama satu dekade terakhir dalam Indeks Sumbangan Dunianya yang teragregasi. Hanya Sri Lanka dan Myanmar yang menjadi dua negara lain dari bagian Selatan Dunia dalam daftar ini.

Salah satu platform urun daya terbesar di Indonesia, KitaBisa.com, melaporkan telah mengumpulkan dana sebanyak Rp193 miliar di tahun 2017 (Hartnell, 2020). Platform tersebut mengklaim mengalami peningkatan pengguna dari OMS sebanyak 25 kali lipat dalam empat tahun terakhir. Menurut Cassalderrey dan Pratama (2021), OMS telah memperoleh manfaat dari platform sumbangan daring karena mudah digunakan dan mempunyai hasil yang dapat diukur terhadap kampanye mereka.

Hampir seluruh peserta di FGD OMS ini menyebutkan memperkenalkan platform pembayaran digital sebagai bagian dari metode pembayaran sumbangan publik. Pandemi COVID-19 telah mempercepat penerapan platform-platform digital tersebut. Salah satu peserta menjelaskan ia menggunakan lebih dari satu platform donasi untuk mejangkau lebih banyak calon kontributor. Namun, terdapat sedikit kekecewaan bahwa tidak semua platform sumbangan daring membagikan data kontributor mereka dengan OMS penerima manfaat untuk upaya penggalangan dana di masa depan.

E.2. Inisiatif pendanaan pemerintah untuk OMS

Pemerintah menunjukkan ketertarikan yang semakin tinggi untuk memberikan mekanisme pendanaan untuk OMS. Di tahun 2018, diperkenalkanlah sebuah kebijakan yang memungkinkan OMS dan kelompok masyarakat untuk menerima pendanaan dari pemerintah ketika jasa mereka digunakan untuk melaksanakan program-program pemerintah. Kebijakan ini dikenal luas dengan nama Swakelola Tipe 3.

Sebagaimana diungkapkan dalam FGD bersama pejabat pemerintah di studi ini, terdapat pula rencana untuk mengembangkan skema baru yang akan memungkinkan OMS untuk menerima pendanaan pemerintah melalui Badan Layanan Umum, mengikuti model beasiswa dan riset yang sudah ada, yaitu LPDP. Berbagai diskusi tengah dilakukan untuk menjajaki kemungkinan adanya mekanisme pengambilan keputusan yang melibatkan perwakilan OMS dan pemerintah.

Survei ini mengembangkan hal tersebut sedikit lebih jauh, tetapi menunjukkan bahwa hanya 24% dari OMS lokal yang menerima dukungan pemerintah, dan ini terjadi melalui sejumlah mekanisme. OMS yang menerima pendanaan pemerintah menyebutkan dapat mengakses bantuan sosial, dana desa, serta bantuan lain (*in-kind*) dalam bentuk akses ke lokasi atau gedung pemerintah dan peluang memperoleh pelatihan. Hanya 14 organisasi menyebut telah mengakses skema pengadaan yang disebut dengan Swakelola Tipe 3, meskipun banyak OMS nasional dan lokal tertarik menggunakan skema ini. Beberapa OMS melaporkan kecewa dengan praktik-praktik tidak adil dalam pengambilan keputusan terkait OMS mana yang mendapatkan akses ke skema tersebut.

Apapun mekanisme atau skema pendanaannya, OMS telah mengkomunikasikan permintaan mereka agar pemerintah mengakui keberagaman antar OMS di Indonesia dan memperkenalkan tindakan aksi afirmatif untuk menjamin dampak yang setara. Skema dengan sistem kompetensi tender terbuka akan terlalu menguntungkan OMS kuat yang sudah memiliki hubungan dengan pejabat pemerintah.

E.3. Menuju ekonomi solidaritas bersama OMS

Pada tahun 2015 di Addis Ababa, sebuah konsensus internasional baru telah disepakati, yakni tentang pembiayaan pembangunan untuk mendukung Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau *Sustainable Development Goals (SDGs)*. Sektor swasta, dan pada tingkatan sedikit di bawahnya, yakni masyarakat sipil, dianggap ‘mitra pembangunan’ oleh pemerintah di seluruh dunia. Sejak saat itu, perusahaan swasta dengan program Tanggung Jawab Sosial Perusahaannya dan organisasi filantropi telah terlibat aktif dengan TPB, termasuk dengan meringkai kerja mereka dalam kerangka 17 tujuan TPB tersebut. Secara paralel, ada ketertarikan yang semakin meningkat di antara aktor swasta dan OMS untuk menjalin kolaborasi, termasuk dalam bentuk inisiatif investasi dampak yang mendukung usaha sosial. Contohnya, *Angel Investment Network Indonesia (ANGIN)* baru-baru ini menghasilkan gambaran optimistis mengenai bidang yang baru muncul di negara ini tersebut dalam laporannya, *Investasi untuk Dampak di 2020*. (Soukhasing, 2020)

Aktor-aktor masyarakat sipil juga menciptakan usaha sosial mereka sendiri yang memadukan tujuan masalah sosial dengan mencari laba dan membangun aset. Terdapat pula minat yang semakin meningkat untuk mengadopsi dan mengadaptasi model koperasi tradisional ke praktik dan kemungkinan di abad ke-21. Energi di antara inovator masyarakat sipil sangat melimpah untuk membangun ekonomi baru yang berdasarkan pada solidaritas dan ramah terhadap lingkungan. Para aktivis ini sangat antusias untuk belajar dari orang-orang dalam dunia bisnis; banyak kalangan dunia bisnis yang juga tidak lagi puas dengan hanya tujuan mencari laba. Para filantropi yang mengalami pencerahan di FGD dalam studi ini, bersama dengan perwakilan swasta, juga menjelaskan bahwa mereka tidak lagi tertarik melakukan sumbangan amal bergaya tradisional dan menginginkan pelibatan yang lebih berkualitas dengan penerima manfaat dari dana mereka.

Meski tingginya antusiasme antara swasta dan aktor masyarakat sipil untuk berkolaborasi, peserta di FGD ini mengungkapkan kekhawatiran tentang kesenjangan persepsi yang besar di antara mereka. Kedua pihak saling dipandang secara stereotipikal oleh pihak yang lain, dan mereka masih mencari kerangka bersama untuk mengadakan kolaborasi yang saling menguntungkan. Sampai kesenjangan persepsi ini diatasi dan kerangka bersama untuk berkolaborasi disepakati, kemajuan di bidang ini akan minim.

F. PENCERAHAN DARI STUDI KASUS

Seperti dijelaskan di atas, studi kasus dari delapan OMS nasional dan lokal dirancang untuk memberikan cerita tentang upaya masyarakat sipil untuk mendiversifikasi sumber daya mereka sepanjang masa hidup organisasi, berbagai tantangan yang mereka hadapi ketika melakukan hal tersebut, serta cerita perubahan yang mereka harus buat untuk menjamin ketahanan dan keberlanjutan organisasi. Perjalanan OMS dalam memperoleh dan mengelola sumber daya mereka dikumpulkan melalui pendekatan kisah hidup. Berikut ini adalah pencerahan utama yang didapat dari studi kasus tersebut.

F.1. Strategi keberlanjutan keuangan

Pada dasarnya, tidak ada perbedaan besar antara berbagai kelompok OMS dalam hal strategi umum untuk memobilisasi sumber daya. Yang penting, kedelapan OMS tersebut mengembangkan sumber daya mereka berdasarkan pada kepemimpinan yang kuat dan kinerja yang baik dalam bidang mereka masing-masing. Misalnya, dua dari delapan OMS telah menerima penghargaan internasional atas pekerjaan mereka (terkait membangun perdamaian dan pelestarian alam).

Fondasi kokoh seperti itu telah menarik pendukung setia, baik individu maupun organisasi donor, yang telah menjadi panutan untuk tujuan mereka dengan cara-cara yang proaktif. Organisasi-organisasi tersebut juga memberlakukan sistem sanksi internal di awal untuk segala penyalahgunaan keuangan mereka.

Memang studi kasus ini menunjukkan bahwa faktor kunci dalam mengamankan ketahanan dan keberlanjutan OMS ada kaitannya dengan kinerja – kegiatan yang berdampak dan dapat diukur, pemberian pelayanan yang jelas, dan manfaat. Dari sini akan datang pengakuan publik terkait keahlian OMS yang bersangkutan. Ketika suatu OMS menjadi titik rujukan oleh pihak lain di lapangan, ini menjadi tanda kinerja yang efektif, menurut salah satu OMS.

OMS lain menganggap relevansi dan kapasitas untuk menghasilkan ide yang orisinal – diterjemahkan ke dalam model dan instrumen – sebagai faktor penting dalam keberlanjutan. OMS yang lain lagi menyebutkan secara khusus faktor-faktor yang saling berkaitan berikut ini: kapasitas berimajinasi, kemampuan untuk selalu menghadirkan sesuatu yang baru dalam konteks yang selalu berubah-ubah, dan tekad untuk menjaga minat untuk terus belajar dan berubah. Bagi beberapa OMS lokal, suatu strategi organisasi yang berangkat dari keberlanjutan lingkungan masyarakat mereka dan sistem ekologis saja sudah menjadi sumber ketahanan dan keberlanjutan organisasi.

Beberapa OMS dalam studi kasus ini membuat keterkaitan yang spesifik antara keberlanjutan organisasi mereka dan keberlanjutan sumber daya alam di sekitar mereka dengan kapasitas untuk mengambil pengetahuan lokal dari diri mereka sendiri dan dari lingkungan sosial budaya mereka. Bagi mereka, ini berarti mempertahankan kapasitas untuk fokus ke hal-hal yang tersedia secara lokal dan memahami realita dan perilaku yang berubah-ubah dari masyarakat yang mereka libatkan. Beberapa OMS yang berpandangan seperti ini beroperasi di tingkat daerah atau lokal, melaksanakan pengorganisasian masyarakat, dan bekerja di bidang pertanian/pembangunan berkelanjutan dan kedaulatan pangan.

Dalam hal kisah hidup mereka, studi kasus tersebut menunjukkan bahwa ketika OMS menjadi semakin kuat secara keuangan, mereka terjun ke dalam inisiatif ekonomi yang dirancang untuk mengembangkan sumber penghasilan independen mereka dan mengembangkan aset yang produktif. Inisiatif-inisiatif ini meliputi pengembangan produk bersama dengan warga masyarakat dalam kerangka ekonomi solidaritas; membentuk koperasi bersama dengan warga masyarakat; dan membangun pusat pelatihan/pertemuan yang dapat disewakan.

Dua OMS telah mencapai tingkat mobilitas sumber daya yang matang, sehingga mereka mulai mendirikan lembaga penggalangan dana dan penyalur dana hibah sendiri sebagai entitas organisasi yang terpisah namun saling terhubung. Salah satu lembaga independen tersebut di didirikan di bawah kerangka zakat, infaq, dan sedekah, sementara yang lain didirikan agar memiliki fleksibilitas lebih tinggi untuk berkolaborasi dengan swasta (tanpa mempertaruhkan kemandirian kegiatan advokasi mereka yang sudah kuat). OMS yang disebut terakhir ini juga telah menerima dukungan yang signifikan dari berbagai donor selama beberapa tahun yang didesain untuk mengembangkan kapasitas penggalangan dana publik mereka.

Bagi kedelapan OMS tersebut, kehadiran terus-menerus di media dan komunikasi pribadi menjadi kuncinya. Mereka aktif menggunakan media sosial sekaligus melakukan komunikasi pribadi dengan pendukung inti mereka tentang kegiatan dan tantangan yang mereka hadapi. Salah satu OMS lokal berhasil memperoleh dukungan baru, dan pada akhirnya pendanaan internasional yang signifikan, setelah memberikan presentasi tentang kegiatan organisasi mereka di TEDx di Bali. Peluang ini mereka dapatkan melalui pendukung setia organisasi. Salah satu OMS yang berpartisipasi menekankan bagaimana pelibatan media memungkinkan masyarakat menjadi lebih terinformasi mengenai kegiatan OMS, dan karenanya dapat membuat penilaian independen tentang kredibilitas mereka. Visibilitas seperti ini berkontribusi terhadap kredibilitas OMS dan menjadi bagian dari akuntabilitasnya, dan sangatlah penting untuk mempertahankan dukungan publik.

F.2. Keswadayaan

Studi kasus ini juga memberikan pencerahan ke dalam beberapa temuan kunci dari survei, terutama dalam hal pola pikir dan cara pandang dunia dari para pimpinan OMS yang berkinerja baik. Survei mengindikasikan pentingnya OMS menilai kapasitas internal mereka sendiri; hampir seluruhnya mengandalkan, sampai pada titik tertentu, sumber internal mereka sendiri, dalam bentuk iuran, sumbangan atau donasi, dan kegiatan yang menghasilkan pemasukan. Hal ini dikonfirmasi oleh survei, yang menunjukkan bahwa struktur pengeluaran mereka mencerminkan signifikansi kebutuhan internal organisasi — termasuk untuk konsolidasi, pengembangan kapasitas, dan kesejahteraan staf. OMS yang berpartisipasi dalam studi kasus juga berbagi pengetahuan tentang kapasitas internal mereka, mekanisme keuangan agar dapat mengandalkan diri sendiri, ekosistem pendukung modal sosial, dan tantangannya.

Kapasitas untuk menjunjung tinggi nilai dan visi organisasi diidentifikasi oleh seluruh OMS sebagai hal yang paling penting dalam menjamin ketahanan dan keberlanjutan. Tetap setia dengan identitas mereka di tengah lingkungan sekitar yang kompleks dan selalu berubah-ubah dianggap sebagai faktor kunci, dan ini artinya tetap berakar pada budaya dan politik lokal. Membangun ketahanan dan keberlanjutan OMS berarti melihat lebih luas ke dalam relasi, infrastruktur, dan budaya organisasi. Hal ini membutuhkan ditemukannya setiap kapasitas inti organisasi dan/atau model strategi keberlanjutan yang akan dibangun. Hal ini juga memosisikan suatu organisasi dengan ekosistem dimana organisasi tersebut berada. Dalam pandangan ini, ketahanan keuangan menjadi tidak terlalu mengenai angka dan lebih kepada penanda bagi kapasitas organisasi untuk tumbuh, berkembang, dan berubah.

Menjadi organisasi yang adaptif, kreatif, dan inovatif merupakan faktor mendasar lain untuk mewujudkan keberlanjutan OMS. Salah satu OMS melihat kapasitas untuk berinovasi sebagai faktor penentu agar tetap kompetitif dengan aktor lain di lapangan, termasuk sesama OMS. Setidaknya dua OMS mengatakan bahwa kapasitas adaptif itu menyangkut pola pikir dan perilaku. Pikiran terbuka, kemauan untuk belajar, kesiapan untuk meminta bantuan dan pendampingan apabila perlu, disebutkan secara khusus. Secara internal, keberlanjutan OMS diperkuat melalui refleksi diri dan kritisi diri, termasuk keterbukaan untuk secara rutin meninjau kinerja individu dan lembaga. Kualitas ini dianggap kunci untuk menjamin kapasitas OMS untuk mempertahankan kemajuannya sendiri.

OMS yang berpartisipasi meyakini bahwa ketahanan dapat dicapai dengan kepemimpinan yang kuat (transformatif) diiringi dengan sistem tata kelola pemerintahan yang sehat dan diperkuat melalui mekanisme pengambilan keputusan yang efektif dan partisipatif. Ketersediaan mekanisme internal organisasi dianggap inti dari ketahanan dan keberlanjutan organisasi. Salah satu peserta menggambarkan hal ini sebagai menjaga nyawa organisasi. Kejelasan, keadilan, efektivitas, dan akuntabilitas merupakan standar-standar yang secara spesifik diidentifikasi oleh sejumlah peserta. Sebagian besar OMS yang berpartisipasi memiliki pimpinan yang kuat dan karismatik. Banyak di antaranya juga merupakan pendiri organisasi tersebut. Mereka mengakui tantangan dalam mengamankan suksesi kepemimpinan yang baik dan menganggap hal ini sebagai faktor kunci lain untuk mewujudkan keberlanjutan jangka panjang.

Sumber ketahanan lainnya adalah orang-orang di dalam dan di sekitar suatu organisasi. Etika kerja dan antusiasme profesional yang kuat sangatlah penting dan harus didukung dengan mendorong rasa kesetiakawanan yang sehat di antara karyawan di organisasi, termasuk dengan memberika bonus bila memungkinkan dan mengadakan acara kumpul keluarga setiap tahunnya. Mekanisme kerja sama tim dan komunikasi internal yang baik di lingkungan organisasi, didukung oleh aturan main yang jelas, merupakan unsur-unsur yang diperlukan untuk mewujudkan ketahanan.

Membangun dan memelihara semangat kerelawanan dianggap sebagai fondasi kunci, termasuk dengan individu yang dipekerjakan berbasis kontrak. Semangat kerelawanan adalah ungkapan yang berarti motivasi seseorang untuk menjadi bagian dari organisasi dan gerakannya, berdasarkan komitmen bersama terhadap nilai dan visi yang sama. Hal ini mendorong keyakinan bahwa orang akan berkontribusi untuk mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi melebihi panggilan tugasnya (atau kontrak), dengan cara-cara yang berada diluar formalitas kerja kantor dan terlepas dari tersedia atau tidaknya pendanaan proyek. Di sisi yang lain, OMS harus memberikan kontribusi bermakna terhadap kebahagiaan dan kesejahteraan mereka yang bekerja untuk OMS tersebut, bahkan dalam konteks keterbatasan keuangan. Salah satu OMS yang bekerja dalam konteks yang didera konflik juga menyebutkan pentingnya dapat mendukung kesehatan para pekerja dan relawannya, termasuk kesehatan mental mereka.

F.3. Mekanisme keuangan untuk keswadayaan

Beberapa OMS lokal mengembangkan dan mengelola dana cadangan untuk ketahanan keuangan mereka. Hal ini juga dikonfirmasi melalui survei, dimana sepertiga dari mereka, terlepas dari ukurannya, mengelola dana cadangan – meskipun sedikit sekali yang memiliki aset, seperti tanah, yang nilainya akan mengalami apresiasi seiring waktu.

Bagi banyak OMS yang kami kaji, ketahanan berkaitan erat dengan kapasitas keswadayaan dan kemandirian, termasuk dalam hal keuangan, serta otonomi dari intervensi pihak luar yang tidak diinginkan (bahkan bila hal ini berarti menolak peluang pendanaan). Mereka membangun keswadayaan keuangan melalui berbagai upaya yang dilakukan secara bertahap, termasuk dengan membentuk koperasi, unit usaha, kegiatan operasional yang menghasilkan pemasukan, dan memprakarsai sistem kolaboratif untuk membeli dan menjual di bawah gagasan ekonomi solidaritas. Menumbuhkan keswadayaan dianggap penting untuk memperkuat posisi tawar OMS di hadapan tawaran pendanaan, termasuk oleh perusahaan, lembaga donor, dan pemerintah. Keswadayaan keuangan juga memperkuat kemandirian dan efektivitas OMS secara keseluruhan – sebagaimana ditekankan oleh salah satu OMS dalam studi kasus yang menggunakan donasi publik untuk membiayai investigasi independen menyangkut isu-isu yang sangat kontroversial.

Dana mandiri diciptakan dan dikelola oleh beberapa OMS yang disurvei. Sebagian dari mereka pada suatu titik pernah menerima dukungan keuangan yang digunakan untuk membeli tanah dan/atau membangun pusat kegiatan, sekolah, atau penginapan untuk digunakan oleh komunitas dan publik. Aset-aset ini memungkinkan mereka untuk menghasilkan pendapatan mandiri, yang kemudian disimpan sebagai dana mandiri mereka. OMS yang lain membentuk koperasi untuk tujuan pemberdayaan ekonomi para anggotanya dan menyisihkan “dana cadangan” untuk digunakan untuk inisiatif kolektif yang telah disepakati bersama.

OMS-OMS ini mengakui saling ketergantungan antara organisasi mereka dan donor internasional. Dalam hal ini, beberapa menyoroti pentingnya memiliki keswadayaan keuangan yang memadai untuk memberikan mereka posisi tawar yang lebih kuat jika berhadapan dengan donor, sehingga mereka dapat menolak tawaran donor yang tidak sesuai dengan misi dan prinsip serta kepentingan gerakan mereka. Salah satu OMS yang berpartisipasi melihat pendanaan donor berperan sangat spesifik dalam pengembangan organisasi mereka (untuk akselerasi bidang-bidang kerja tertentu atau membuat percontohan model-model kerja baru). Selain daripada itu, OMS tersebut mengatakan mereka bergantung terutama pada kerelawanan dan donasi dari keanggotaan mereka yang jumlahnya besar.

F.4. Ekosistem pendukung sebagai modal sosial

Studi kasus yang kami lakukan mengidentifikasi bahwa memelihara jaringan dan komunikasi adalah inti dari ketahanan dan keberlanjutan suatu organisasi. Yang lebih penting bukanlah jenis hubungan yang dibangun OMS dengan komunitasnya dan/atau konstituen intinya, namun hal ini melibatkan suatu sudut pandang yang melihat kekuatan organisasi selaras dan tidak terpisahkan dengan kekuatan komunitas atau masyarakat yang organisasi tersebut layani. Beberapa OMS mengatakan mereka “menjadi kuat bersama-sama.” Lainnya mengatakan sumber kekuatan mereka adalah masyarakat itu sendiri dan OMS hanya dapat bertahan apabila gerakan mereka juga bertahan dan berkembang. Mereka berkata telah berinvestasi untuk mengembangkan rasa memiliki dalam gerakan yang menjadi bagian dari mereka, serta dengan masyarakat yang mereka libatkan. Hal yang berkaitan dengan ini adalah kapasitas regenerasi melalui sistem yang dapat membawa masuk kelompok-kelompok kader yang baru (kaderisasi). Kejujuran dan kepercayaan sangatlah penting untuk memelihara hubungan yang kondusif terhadap ketahanan OMS. Salah satu OMS lokal berkata mereka membina hubungan dengan mengirimkan komunikasi berkala kepada komunitas/masyarakat dalam bentuk surat dan dengan membuat program radio komunitas.

F. 5. Tantangan

Studi kasus tersebut memberikan pencerahan tentang tantangan-tantangan yang bersifat struktural (dalam hal kerangka hukum dan kebijakan) serta budaya (dalam hal pandangan dunia dari segi internal OMS itu sendiri tentang peran dan keberlanjutannya). OMS dalam studi kasus tersebut mengatakan mereka meyakini bahwa lingkungan eksternal, termasuk kerangka hukum dan kebijakan yang ada saat ini di Indonesia, tidak kondusif bagi keberlanjutan masyarakat sipil. Salah satu peserta menjelaskan tentang bagaimana lingkungan regulasi dan sistem insentif dan disinsentif bagi OMS tidak hanya melemahkan, tetapi semakin menjauh dari apa yang dibutuhkan untuk mewujudkan keberlanjutan OMS. Salah satu OMS mempertanyakan kepatutan mengharuskan mereka membayar pajak, meskipun mereka bekerja untuk kepentingan publik dan beroperasi berdasarkan kerelawanan yang cukup tinggi. Semua sepakat bahwa saat ini, lingkungan yang ada lebih menghambat daripada memungkinkan untuk keberlanjutan OMS. Karena itu, OMS hanya dapat bergantung pada diri sendiri untuk memastikan mereka tetap dapat bertahan dan bertumbuh.

Donor-donor internasional tetap diakui memainkan peran yang sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan OMS, terutama karena kurangnya sumber dukungan keuangan alternatif di Indonesia selama ini. Banyak OMS yang mengungkapkan bagaimana dukungan donor berskala besar membutuhkan adaptasi internal dalam hal prosedur operasional standar organisasi dan terkadang juga dalam hal struktur kelembagaan secara keseluruhan. Menurut salah satu OMS nasional yang melaksanakan peran pengembangan kapasitas untuk OMS-OMS lain, upaya OMS untuk membuka unit usaha cukup dihargai, tetapi hal ini bukanlah jawaban yang benar-benar dibutuhkan untuk mencapai keberlanjutan OMS. Malah, OMS ini melihat donor akan selalu dibutuhkan demi mewujudkan keberlanjutan OMS. Dalam konteks ini, OMS harus mengatasi tantangan, seperti menuliskan proposal pendanaan yang efektif, mengembangkan jaringan dengan beragam donor, dan membuat penggalangan dana sebagai ajang tahunan, bukan hanya sesekali.

Terdapat situasi dimana dukungan donor dapat menjadi kontra produktif terhadap kepentingan jangka panjang OMS untuk mewujudkan keberlanjutan. Contohnya, persyaratan donor yang kaku dapat melemahkan kapasitas OMS untuk menjaga rasa kekeluargaan yang lebih informal untuk tujuan ketahanan dan keberlanjutan jangka panjangnya here. Kekakuan praktik-praktik donor dapat menciptakan kesulitan dalam pelibatan OMS dengan masyarakat, yang seringkali bersifat dinamis dan tidak dapat diprediksi.

Salah satu peserta mengatakan bahwa kekakuan seperti ini dapat menimbulkan beban moral dalam kegiatan mereka dengan masyarakat. Dalam konteks ini, ada kebutuhan dan preferensi untuk mendapatkan dukungan donor yang lebih fleksibel, bahkan apabila ini berarti dukungannya lebih bersifat jangka pendek dan dalam jumlah yang lebih kecil.

G. KESIMPULAN

Berikut ini beberapa kesimpulan umum berdasarkan pertanyaan penelitian studi ini.

Bagaimana struktur keuangan OMS yang ada saat ini – yakni jenis dan bobot sumber pendanaannya?

OMS lokal sangat mengandalkan dan berinvestasi pada sumber daya internal organisasi mereka, meskipun dengan kapasitas yang terbatas. Seperti inilah kasusnya bagi 105 (44%) dari 248 OMS yang di survei. OMS lokal mengembangkan mekanisme keuangan untuk keswadayaan dalam bentuk dana cadangan yang dapat membantu mereka bertahan selama beberapa bulan, hingga satu tahun. Sebagian besar memiliki aset, tetapi sangat sedikit yang mempunyai aset yang nilainya meningkat seiring waktu. Hal ini membatasi potensi mereka untuk mengembangkan ketahanan keuangan dalam jangka panjang.

Apakah OMS lokal terlalu bergantung pada sumber pendanaan internasional? Dari 248 OMS dalam survei ini, termasuk yang memiliki satu sumber dana, 27% melaporkan bahwa organisasi internasional merupakan sumber dana dominan mereka; 75% mengatakan tidak terlalu mengandalkan pendanaan internasional (meskipun mereka mungkin memiliki sumber pendanaan dominan yang lain, dan sumber ini terutama berasal dari internal organisasi).

Mengapa mobilisasi sumber daya tetap menjadi kelemahan inti dari OMS-OMS di Indonesia? Mengapa rencana mobilisasi sumber daya yang ada tidak dapat dijalankan? Apa tantangan utama dalam hal keberlanjutan keuangan dan diversifikasi pendanaan?

OMS lokal menunjukkan kapasitas yang cukup baik, meskipun bervariasi, untuk mendiversifikasikan sumber daya mereka; separuhnya mengatakan dapat mengakses berbagai jenis pendanaan. Di antara 130 OMS dengan berbagai jenis pendanaan, organisasi internasional mendominasi pada 34% diantaranya; 28% yang lain beroperasi tanpa satu sumber pendanaan yang dominan. Kapasitas mobilisasi sumber daya ini harus diakui.

OMS lokal membangun hubungan dan kolaborasi dengan pemerintah daerah, swasta, pimpinan komunitas/masyarakat, dan gerakan sosial sebagai bagian dari ekosistem pendukung mereka. Jaringan dukungan yang dihasilkannya menjadi modal sosial OMS dalam mengamankan relevansi, ketahanan keuangan, dan keberlanjutan organisasi mereka.

Baik tantangan struktural maupun budaya menghambat mobilisasi sumber daya yang efektif dan tangguh di antara OMS. OMS dalam studi kasus ini mengutarakan pandangan yang mengecewakan tentang kerangka hukum dan kebijakan untuk keberlanjutan OMS; situasi ini secara umum dipandang menghambat, bukan memungkinkan. Dalam survei, separuh dari OMS lokal mengatakan kebijakan pemerintah tidak memberikan dukungan yang memadai, entah karena tidak mendukung program-program OMS, atau tidak terbuka terhadap OMS. Sebagian merujuk pada rumitnya persyaratan administratif yang harus dilalui apabila ingin menerima pendanaan dari pemerintah.

Studi kasus tersebut memberikan pencerahan ke dalam tantangan budaya bagi banyak OMS dalam hal memiliki pola pikir yang dibutuhkan dan pandangan dunia yang kondusif agar dapat berinovasi dalam melakukan mobilisasi sumber daya. Para peserta mengatakan hal ini memerlukan pikiran yang terbuka, kemauan belajar, kesiapan untuk meminta bantuan atau pendampingan, dan mempraktikkan refleksi diri dan kritisi diri.

Dengan adanya hambatan struktural dan budaya terhadap diversifikasi sumber daya OMS, tantangan terhadap keberlanjutan dan ketahanan keuangan OMS harus dipahami bersifat sistemik, sehingga membutuhkan solusi yang sistemik pula.

Bagaimana strategi atau praktik keberlanjutan keuangan yang digunakan OMS nasional dan lokal yang lebih mapan untuk memperkuat ketahanan mereka? Apakah ini berbeda dengan yang diterapkan oleh organisasi yang lebih kecil atau belum terbukti?

Pada dasarnya, tidak ada perbedaan besar dalam strategi keberlanjutan keuangan yang dilakukan oleh OMS yang berkinerja baik dalam studi kasus ini dan OMS lokal yang disurvei. Namun, patut dicatat bahwa seluruh OMS di studi kasus ini mengembangkan sumber daya mereka berdasarkan landasan kepemimpinan yang kuat dan kinerja yang sangat baik di bidang mereka masing-masing. Mereka juga memberlakukan sanksi internal di awal untuk segala penyalahgunaan keuangan. Studi kasus ini juga menunjukkan bahwa kapasitas OMS untuk mencapai keberlanjutan keuangan berkembang bertahap seiring waktu.

Apa saja beberapa tren baru yang muncul dalam hal diversifikasi pendanaan bagi OMS?

Ada tren-tren menjanjikan yang muncul dan dapat memperkuat diversifikasi pendanaan bagi OMS. Tren-tren ini meliputi urun daya dan sumbangan daring, inisiatif pendanaan pemerintah, dan berkembangnya ekonomi solidaritas yang melibatkan OMS. Namun, terdapat kesenjangan persepsi yang signifikan antara pemangku kepentingan kunci yang harus diatasi sebelum tren ini dapat berkontribusi secara bermakna terhadap keberlanjutan OMS. Donasi publik merupakan salah satu sumber lain untuk mendapatkan dana mandiri. Dana ini terutama sangat kondusif untuk meningkatkan kapasitas responsif dari OMS, termasuk memenuhi kebutuhan yang muncul atau tidak terduga dalam komunitas atau di antara konstituen mereka.

H. REKOMENDASI

Karena isu-isu yang bersifat multi-dimensi dan saling bersinggungan dalam memajukan mobilisasi sumber daya dan keberlanjutan OMS, rekomendasi di bawah ini dimulai dari yang lebih umum dan berkaitan dengan berbagai aktor kunci, kemudian diikuti dengan rekomendasi yang lebih spesifik untuk program USAID MADANI. Tujuannya adalah menempatkan rekomendasi untuk MADANI di dalam konteks perubahan lebih luas yang dibutuhkan, tetapi mungkin berada di luar skema program MADANI.

Rekomendasi ini didasarkan pada pengakuan atas tantangan terhadap keberlanjutan OMS yang bersifat sistemik, dan diorganisir untuk mengatasi tantangan di lima bidang tematik: pengembangan kapasitas OMS; infrastruktur pendukung OMS; inovasi ekonomi bersama OMS; kerangka kebijakan untuk keberlanjutan OMS; dan, pemahaman publik terhadap OMS.

H.1. Pengembangan kapasitas OMS

Seiring semakin aktifnya OMS mencari cara-cara untuk menjamin keswadayaan keuangan mereka, berbagai upaya untuk meningkatkan keberlanjutan harus mencakup tindakan-tindakan yang spesifik untuk memperkuat berbagai mekanisme keuangan dan inisiatif ekonomi yang telah mereka kembangkan untuk tujuan tersebut.

- Lembaga donor sebaiknya memberikan pendanaan, pendampingan, dan beasiswa yang dirancang untuk memperkuat kapasitas OMS dalam mengelola dan mengembangkan mekanisme keuangan mereka (seperti dana cadangan, aset organisasi, dan kegiatan yang menghasilkan pemasukan) demi keberlanjutan jangka panjang mereka. Suatu konsorsium beranggotakan donor-donor yang berpikiran sama dapat mempertimbangkan untuk menciptakan 'dana keberlanjutan OMS' untuk tujuan ini, dan nantinya dana ini dikelola oleh organisasi pemberi hibah kepada masyarakat sipil.
- OMS sebaiknya memfasilitasi pendokumentasian mekanisme keuangan dan inisiatif ekonomi yang dikembangkan untuk keswadayaan mereka dan berkontribusi terhadap proses pembelajaran di seluruh OMS terkait praktik baik dan tantangannya.
- MADANI harus memastikan bahwa pengembangan keterampilan tentang mengelola dan mengembangkan sumber daya keuangan dan aset internal OMS terintegrasi ke dalam inisiatif dan alat-alat pengembangan kapasitas OMS tersebut.

H.2. Infrastruktur pendukung OMS

OMS mengandalkan berbagai jejaring kolaborasi dan dukungan, termasuk dari OMS lain dalam lingkup gerakan sosial yang menjadi bidang mereka. Lebih banyak perhatian harus diberikan kepada OMS yang mendefinisikan peran mereka sebagai sistem pendukung untuk OMS lain dan beroperasi atas dasar hubungan kepercayaan dan profesionalitas. OMS-OMS tersebut, yang sering menyebut diri mereka sebagai 'organisasi sumber daya masyarakat sipil' (CSRO), mengidentifikasi diri mereka sebagai OMS pemberi dana hibah adat, atau beroperasi sebagai organisasi pendanaan berbasis agama. Secara internasional, OMS jenis ini juga semakin bertambah. Sebagian menyebut diri mereka pemberi dana aktivis, dana perempuan, dana untuk pembela hak asasi manusia, yayasan masyarakat, dll.

- Lembaga donor sebaiknya membantu memperkuat OMS yang membentuk infrastruktur pendukung masyarakat sipil di Indonesia melalui pendanaan langsung serta beasiswa atau *fellowship* di lembaga yang relevan, baik di dalam maupun di luar negeri.
- OMS harus membangun pemahaman lebih baik tentang infrastruktur pendukung yang telah dibentuk sesama OMS – terutama tentang cara kerja dan kekuatan serta keterbatasan unik mereka.
- Pemerintah harus memberikan pengakuan kepada OMS yang mendefinisikan peran mereka sebagai sistem pendukung untuk OMS lain (sebagai bagian dari spektrum beragam peran yang dimainkan OMS) dan membentuk keterlibatan yang sesuai dengan mereka.
- MADANI sebaiknya mengembangkan upaya pendokumentasian tentang beragam bentuk dan praktik di antara OMS yang mendefinisikan peran mereka sebagai sistem pendukung untuk OMS dan mengintegrasikan temuannya ke dalam strategi keluar mereka.

H.3. Inovasi ekonomi bersama OMS

OMS menjalankan inisiatif ekonomi dan kolaborasi untuk mendukung keswadayaan dan keberlanjutan jangka panjang mereka. Sementara skema Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) telah dilembagakan secara luas, seringkali skema tersebut tidak diakses oleh OMS. Sementara itu, aktor-aktor swasta muda Indonesia telah menjadi tertarik dengan investasi dampak sosial, termasuk dengan mendukung usaha sosial yang dibentuk oleh masyarakat sipil. Namun, agar kolaborasi ini dapat berkontribusi secara bermakna terhadap keberlanjutan OMS, kesenjangan persepsi di antara para pemangku kepentingan kunci perlu diatasi melalui dialog konstruktif dan saling berbagi bukti empiris.

- Aktor-aktor swasta yang tertarik sebaiknya membuat atau mendukung pengembangan ruang-ruang pengembangan pengetahuan dan pembelajaran kolaboratif bersama OMS untuk membangun pemahaman bersama tentang praktik-praktik baik dalam kolaborasi di antara mereka dan mengidentifikasi tantangan kritis yang harus diatasi.
- OMS sebaiknya mendukung penetapan standar yang wajar dan dapat dicapai agar dapat menjalin kolaborasi antara OMS-swasta yang kedua pihak inginkan dan efektif.
- MADANI sebaiknya mendukung pendokumentasian praktik baik dan tantangan terkait kolaborasi antara swasta dan OMS, dan mengintegrasikan temuannya ke dalam alat pembelajaran dan strategi keluarnya.

H.4. Kerangka kebijakan untuk keberlanjutan OMS

Tantangan struktural yang dihadapi OMS dalam mengamankan keberlanjutan mereka tidak terlalu berkaitan dengan terbatasnya pendanaan pemerintah langsung, tetapi lebih berkaitan dengan kurangnya kerangka kebijakan komprehensif yang mendukung peran dan keberlanjutan OMS.

- OMS sebaiknya menjalani proses partisipatif untuk menyusun konsep dan peta jalan menuju kerangka kebijakan pemerintah yang komprehensif untuk mendukung keberlanjutan OMS.
- Pemerintah sebaiknya membuka dialog dengan masyarakat sipil tentang apa yang membentuk kerangka kebijakan pemerintah yang komprehensif untuk mendukung keberlanjutan OMS dan menyusun peta jalan untuk dilaksanakan.
- MADANI sebaiknya:
 - meninjau mekanisme pendanaan langsung oleh pemerintah kepada OMS dan mengidentifikasi bidang-bidang mana yang perlu diperkuat dan ditingkatkan;
 - memberikan dukungan terhadap konsep yang dipimpin oleh OMS dan penyusunan peta jalan tentang kerangka kebijakan komprehensif untuk keberlanjutan OMS; dan,
 - memprakarsai dialog kebijakan dengan pemangku kepentingan kunci di kabupaten yang terpilih tentang kerangka kebijakan daerah yang komprehensif untuk keberlanjutan OMS.

H.5. Pemahaman publik terhadap OMS

Mewujudkan diversifikasi sumber pendanaan OMS dan pada akhirnya keberlanjutan OMS membutuhkan peningkatan pemahaman publik terhadap peran OMS dalam pembangunan, demokrasi, dan hak asasi manusia – termasuk mengatasi stereotipe, stigmatisasi, dan mispersepsi oleh masyarakat luas tentang OMS.

- OMS sebaiknya meningkatkan dokumentasi dan komunikasi dalam kegiatan mereka, sehingga informasi ini dapat lebih mudah diakses publik, termasuk melalui pelaporan kolektif rutin di seluruh OMS dan/atau kolaborasi dengan lembaga media.
- MADANI sebaiknya terlibat dengan lembaga media yang terkait untuk mempublikasikan kontribusi OMS lokal terhadap pembangunan daerah dan demokrasi.

REFERENSI

- Cassalderrey, O. dan Prathama, K. (2021). "Digital donations – new potential to accelerate philanthropy." Jakarta Post.com. 6 Maret 2021. Diambil dari <https://www.thejakartapost.com/academia/2021/03/05/digital-donations---new-potential-to-accelerate-philanthropy-.html>.
- CIVICUS. (2020). "State of Civil Society Report 2020." CIVICUS. Diambil dari <https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2020>.
- FHI 360. (2020). Organizational Performance Index Report 2020. Program MADANI.
- Green, S. N. (2017). *Civil Society at a Crossroads: Exploring Sustainable Operating Models*. Washington DC: CSIS.
- Hailey, J. & Salway, M. (2016). "New Routes to CSO Sustainability: The Strategic Shift to Social Enterprise and Social Investment." *Development in Practice*, 26 (5), 580-591.
- Hartnell, C. (2020). "Philanthropy in Indonesia: A working paper." *Philanthropy for Social Justice and Peace*. Diambil dari: <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2020/02/Philanthropy-in-Indonesia-Feb-2020.pdf>
- Hayman, R. (2016). "Unpacking Civil Society Sustainability: Looking Back, Broader, Deeper, Forward." *Development in Practice*, 26(5), 670-680.
- Jakob, L. 2016. "Fundraising opportunity Assessment for Policy Research Institute in Indonesia." Kertas Kerja 12. Knowledge Sector Initiative.
- Kumi, Bandyophyay, Collada 2021 "Landscape Analysis of CSO Capacity Strengthening Efforts in the Global South." Laporan. INTRAC.
- Loasana, Nina. (2020). "Indonesia records new high in democracy index despite lower score in freedom of expression." thejakartapost.com 4 August 2020. Diambil dari: <https://www.thejakartapost.com/news/2020/08/04/indonesia-records-new-high-in-democracy-index-despite-lower-score-in-freedom-of-expression.html>
- Marinkovic, D. (2014, Desember). "Beyond Core Funding: Many Faces of Civil Society Sustainability". *WAC Series Quarterly Monograph*, 4(3), p. 127.
- Milner, A. (2018). "The Global Landscape of Philanthropy." *WINGS Global Philanthropy Report*. Diambil dari: <https://wings.issuelab.org/resources/29534/29534.pdf>
- Pusparisa, Y. (2020). "Mana yang paling favorit, e-money atau e-wallet?" *Katadata.co.id*, 29 Oktober 2020. Diambil dari: <https://katadata.co.id/muhammadridhoi/analisisdata/5f97c41b49705/mana-yang-paling-favorit-e-money-atau-e-wallet>
- Renoir, M. & Guttentag, M. (2018). *Facilitating Financial Sustainability: Understanding the Drivers of CSO Financial Sustainability*. USAID.
- Salim, E. (2020). "Democracy in Indonesia moving from stagnation to regression." *Thejakartapost.com* 28 September 2020. Diambil dari: <https://www.thejakartapost.com/academia/2020/09/28/democracy-in-indonesia-moving-from-stagnation-to-regression.html>.
- Sambodho, P. (2020). "Collaborative Governance in Strengthening Accountability and Tolerance in Decentralized Indonesia." *Madani Program Assessment*.
- Scanlon, M.M., Alawiyah, T. (2015). *The NGO Sector in Indonesia: Context, Concept, and an Updated Profile*. NSSC.
- Serrano, S. B; Bodini, R.; Roy, M.; S. Gianluca. (2019). *Financial Mechanism for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems*. Jenewa: Organisasi Buruh Dunia.
- Soukhasing, D. (2020). "Investing in Impact in Indonesia." *ANGIN website*. Diambil dari: <https://www.angin.id/2020/10/05/investinginimpact>.
- Troisi, R., di Sisto, M., & Castagnola, A. (2017) *Final Analysis of the SSEDAS Research. Transformative Economy: Challenges and Limits of the Social and Solidarity Economy in 55 Territories in Europe and in the World*.

- USAID. (2019). *2018 Civil Society Organization Sustainability Index For Asia*. Diambil dari: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-csosi-2018-report-asia.pdf>
- Utting, P. (ed) (2015). *Social Solidarity Economy: Beyond the Fringe*. London: Zed Books.
- VanDyck, C. K. (2017). *Concept and Definition of Civil Society Sustainability*. Washington D.C: Center for Strategic and International Studies.

Studi Program MADANI tentang Mobilisasi Sumber Daya dan Keberlanjutan Keuangan OMS Lokal di Indonesia

Organisasi masyarakat sipil Indonesia berada di persimpangan jalan. Mereka menghadapi krisis multi-dimensi karena ketergantungan yang berlebihan pada bantuan pembangunan internasional dan donor pada saat pergeseran prioritas global dan penurunan dukungan ke Indonesia; ruang bagi masyarakat sipil yang menyusut, kemunduran kebebasan berekspresi, demokrasi secara keseluruhan mengalami regresi, dan pandemi global yang membatasi gerakan dan menuntut pemikiran ulang mendasar tentang bagaimana organisasi bekerja. Studi program ini mencoba menjawab pertanyaan yang diajukan oleh USAID MADANI Civil Society Support Initiative tentang pengelolaan mobilisasi sumber daya di OMS-OMS di Indonesia dan tantangan mereka dalam membangun sumber daya yang lebih beragam.

Studi ini membahas lima pertanyaan operasional:

- 1) Bagaimana struktur keuangan OMS-OMS, yaitu jenis dan bobot sumber pendanaan?
- 2) Mengapa mobilisasi sumber daya tetap menjadi kelemahan utama OMS-OMS di Indonesia? Mengapa rencana mobilisasi sumber daya yang ada tidak beroperasi? Apa hambatan utama untuk keberlanjutan keuangan dan diversifikasi pendanaan?
- 3) Apa saja strategi atau praktik keberlanjutan keuangan yang digunakan oleh OMS nasional dan lokal yang lebih mapan untuk meningkatkan ketahanan mereka dan apakah ini berbeda dari yang diterapkan oleh organisasi yang lebih kecil?
- 4) Apa saja tren baru yang muncul dalam mendiversifikasi pendanaan untuk OMS?
- 5) Apa saja area spesifik di mana MADANI secara realistis dapat mendukung peningkatan keberlanjutan OMS yang ditargetkan?