

(Draf Pemikiran)

**RENCANA STRATEGIS: 2022 – 2026**  
***RESOURCE HUB FOR STRENGTHENING CAPACITY***  
***ON FINANCIAL RESILIENCY***  
**(Re-SEARCH)**

Disiapkan Oleh:

**REMDEC**

Resource Management and Development Consultant

Jl. Salemba Tengah 39 BB, Jakarta 10440

Ph: (021) 3156907, 3156908

E-mail: [gss@remdecotama.co.id](mailto:gss@remdecotama.co.id)

## Daftar Isi

- I. PENDAHULUAN**
- II. VISI, MISI DAN NILAI-NILAI DASAR**
  - II.1. Visi
  - II.2. Misi
  - II.3. Nilai-nilai Dasar
- III. ANALISIS EKSTERNAL**
  - III.1. Peluang
    - III.1.1. Peluang di level kebijakan
    - III.1.2. Inovasi pendanaan baru
    - III.1.3. Munculnya kelas menengah baru
  - III.2. Tantangan
    - III.2.1. Lemahnya semangat kepemilikan
    - III.2.2. Implementasi kebijakan tidak tepat sasaran dan tidak efektif
    - III.2.3. *Compliance* dan ketaatan OMS memenuhi regulasi
- IV. ANALISIS INTERNAL**
  - IV.1. Tata kelola dan kepemimpinan
  - IV.2. Rancangan program
  - IV.3. Struktur organisasi dan SDM
  - IV.4. Sistem keuangan organisasi
  - IV.5. Pembelajaran
- V. ISU-ISU STRATEGIS**
  - V.1. Inovasi keragaman pendanaan untuk ketahanan keuangan
  - V.2. Peningkatan kapasitas
  - V.3. Pembelajaran (*peer learning*)
  - V.4. Penguatan organisasi dan kelembagaan Re-Search

**VI. RENCANA STRATEGIS**

- 6.1. Teori perubahan
- 6.2. Tujuan strategis, target dan langkah-langkah
  - 6.2.1. Inovasi keragaman pendanaan untuk ketahanan keuangan
  - 6.2.2. Peningkatan kapasitas
  - 6.2.3. Pembelajaran (peer learning)
  - 6.2.4. Penguatan organisasi dan kelembagaan Re-Search

**VII. ASUMSI DAN RISIKO****VII.1. ASUMSI**

- VII.1.1. Kesadaran tentang peluang baru dan tantangannya
- VII.1.2. Berkembangnya narasi perubahan
- VII.1.3. Mobilisasi kekuatan ekosistem
- VII.1.4. Ruang interaksi dan kolaborasi negara dan OMS semakin terbuka
- VII.1.5. Munculnya kebutuhan pelayanan OMS

**VII.2. RISIKO**

- VII.2.1. Tingginya ketergantungan negara terhadap investasi
- VII.2.2. Munculnya pemikiran kontra-produktif
- VII.2.3. Tata kelola pemerintahan untuk pelayanan public tidak efektif
- VII.2.4. Melemahnya internalisasi nilai

**VII.3. LANGKAH MITIGASI****VIII. MONITORING, EVALUASI, BELAJARAN DAN PENGELOLAAN PENGETAHUAN**

- VIII.1. Pendekatan
- VIII.2. Mekanisme dan tools untuk MEL & pengelolaan pengetahuan
- VIII.3. Pembelajaran dan produksi pengetahuan

## I. PENDAHULUAN

Dokumen ini memuat rencana strategis 2022 – 2026 dari *Resource Hub for Strengthening Capacity on Financial Resiliency (Re-Search)*, sebuah pusat sumber daya untuk mendukung lembaga masyarakat sipil di Indonesia membangun ketangguhan keuangan. Penyusunan Renstra ini akan menjadi dasar Re-Search dalam berkontribusi terhadap upaya mengembangkan ekosistem OMS yang memiliki ketajaman membaca substansi persoalan dan keberanian berbagi visi.

## II. ANALISIS KONTEKS

Bagian analisis konteks organisasi masyarakat sipil (OMS) di Indonesia ini membahas lima tren yang memengaruhi kapasitas, kinerja dan keberlanjutan keuangan OMS. Kelima tren itu adalah kebijakan negara dan sektor swasta, akuntabilitas OMS, pendanaan, teknologi dan komunikasi, serta model *resource hub* yang berkembang, khususnya di negara-negara Selatan.

*Tren kebijakan negara dan sektor swasta.* Secara umum, tuntutan demokratisasi telah mendorong keterlibatan luas organisasi masyarakat sipil (OMS) dan warga negara dalam pemerintahan dan pembangunan pasca reformasi. Atmosfer kebijakan pun relatif lebih memberikan pengakuan terhadap peran dan aspirasi OMS yang tercermin sebagai salah satu pilar pemajuan demokrasi dan menjadi ekosistem pembangunan bersama pemerintah, sektor swasta, dan organisasi publik lainnya. Pengakuan ini antara lain ditunjukkan oleh keterlibatan OMS dalam berbagai tim atau kelompok kerja (*working group*) atau organisasi *ad hoc* lainnya pada beragam bidang pembangunan. Ini juga terlihat lewat dukungan pendanaan melalui berbagai kerja sama yang dilakukan pemerintah, sektor swasta, dan lembaga-lembaga mitra pembangunan internasional. Peran OMS juga kian meningkat dalam implementasi dan mengupayakan pencapaian Tujuan-tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) dan berbagai konvensi internasional tentang Hak-hak Asasi Manusia yang telah menjadi kesepakatan-kesepakatan global.

*Tren terkait akuntabilitas LSM.* Penelitian LSM Konsil Indonesia terkait Indeks Keberlanjutan OMS di Indonesia menunjukkan kapasitas, akuntabilitas, dan ketangguhan keuangan OMS selama lima tahun tidak menunjukkan perkembangan berarti. Bahkan cenderung stagnan. Hasil penelitian ini juga diperkuat survei Edelman Trust Barometer yang menyatakan persepsi kepercayaan publik terhadap OMS pada 2020 paling rendah dibanding aktor lainnya. Tingkat kepercayaan kepada OMS (68%), media (69 persen), pemerintah (75%), dan bisnis (79%). Data ini menunjukkan pentingnya ekosistem OMS melakukan introspeksi mengapa kepercayaan publik terhadap pemerintah dan sektor swasta, yang selama ini menjadi sasaran advokasi, lebih baik dibanding kepercayaan terhadap OMS itu sendiri.

*Tren pendanaan.* Dari segi keuangan, OMS menghadapi kerentanan untuk keberlanjutannya. Ini antara lain ditunjukkan hasil asesmen identifikasi kebutuhan penguatan kapasitas Re-Search oleh YBIE terhadap organisasi pelaksana program BUILD Ford Foundation yang memperlihatkan mayoritas menghadapi tantangan serius tentang ketangguhan keuangan mereka. Hanya sedikit yang mampu

membangun dana cadangan operasional (*operating reserve funds*), yang lain sedang berupaya mengembangkannya, dan sebagian lainnya baru memikirkan untuk mengembangkannya. Hasil diagnosis organisasi (*dashboard*) kesehatan keuangan organisasi pelaksana program BUILD yang dilakukan FIRE Spring Strategy juga memperlihatkan tantangan serius. Sebagian besar hasil diagnosis memperlihatkan rapor kuning (waspada) dan merah (perlu segera tindakan) pada aspek-aspek terkait ketergantungan pada donor dan lemahnya *operating reserves*. Sehingga, LUNA (*Liquid Unrestricted Net Asset*) atau harta bersih tidak terikat yang dimiliki organisasi juga lemah.<sup>1</sup>

*Tren teknologi dan komunikasi.* Sebagai negara berpenduduk pengguna Facebook terbesar ke-4 di dunia,<sup>2</sup> peringkat ke-5 terbesar pengguna Twitter<sup>3</sup>, ekosistem OMS di Indonesia berada pada posisi strategis untuk memanfaatkan revolusi informasi ini. Revolusi informasi berpotensi memperkuat gerakan OMS dalam membangun relasi bermakna dengan konstituennya. Namun, revolusi ini juga dapat membuat OMS kehilangan posisi dan perannya dalam transformasi sosial, jika tidak mampu mendefinisikan ulang dan menyusun strategi organisasi yang sesuai semangat zaman. Secara umum, OMS belum mampu memanfaatkan teknologi informasi sebagai salah satu pilar sumber daya utama organisasi, terutama dalam aspek pengelolaan pengetahuan. Apalagi mengintegrasikannya pada segenap siklus gerak organisasi, dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi.<sup>4</sup>

*Tren pengembangan resource hub Indonesia.* Belajar dari dinamika pengembangan OMS yang relatif terfragmentasi, kian banyak pegiat masyarakat sipil yang berupaya membangun pendekatan ekosistem dalam mendorong agenda transformasi sosial. Semangat ekosistem ini mewujud dalam bentuk *community of practice* (komunitas pembelajar). Semangat yang juga diusung Re-Search ini akan mengisi peran strategis yang belum dilakukan oleh *resource hub* yang ada di Indonesia. Sehingga keberadaan Re-Search akan bersifat komplementer memperkuat sinergi dalam konteks ekosistem pengembangan kapasitas OMS di Indonesia. Re-Search merupakan – salah satu dari inisiatif/inovasi lain yang didukung Ford Foundation di Indonesia. Inisiatif ini juga mendorong transisi dari pendekatan lama dalam relasi donor dan OMS (*overhead*) menuju pendekatan keuangan strategis untuk ketangguhan. Berangkat dari konteks ini, maka strategi *positioning* Re-Search adalah menempatkan diri sebagai organisasi sumber daya (*resource organize*) guna menumbuhkan komunitas belajar dalam penguatan kapasitas menuju ketangguhan keuangan. Implementasi *positioning* ini dilaksanakan dengan menyediakan fasilitasi dan asistensi, mengembangkan proses belajar bersama, mengembangkan platform digital interaktif, serta produksi pengetahuan berbasis praktik baik.

---

<sup>1</sup> Penelitian INFID memperlihatkan pada akhir 2020, sebanyak 72 persen OMS mengalami kendala keuangan akibat pandemi COVID-19. Sebanyak 23 persen diantaranya mengalami kesulitan keuangan hingga tingkat kritis. Beberapa OMS melakukan penggalangan dana dari sumber pendanaan lokal, namun hanya sebagian kecil yang mengalami keberhasilan.

<sup>2</sup> Total pengguna menurut Social Baker sebesar 44,2 juta dan penetrasi atas total populasi Indonesia sebesar 18,2%. Indonesia hanya berada di bawah (negara/jumlah pengguna/ penetrasi terhadap total populasi): AS/165 juta/53,2%; Brazil/57,8 juta/28,8% dan India/54,7 juta/4,7%.

<sup>3</sup> Dengan jumlah akun mencapai 29,4 juta. Untuk peringkat pengguna Twitter di dunia, Indonesia hanya berada di bawah AS, Brazil, Jepang dan Inggris.

<sup>4</sup> <http://ict4ngo.com/download/1830/>

*Re-Search (Resource Hub for Strengthening Capacity on Financial Resiliency)* hadir mengisi kekosongan di Indonesia, bahkan di negara-negara Selatan, akan pusat sumber daya (*resource hub*) yang sensitif terhadap kekhasan konteks bagaimana OMS belajar dan beradaptasi menuju ketangguhan keuangan. *Re-Search* adalah upaya kolektif ekosistem OMS, terutama penerima hibah BUILD dan non-BUILD Ford Foundation, mendorong lahirnya kepemimpinan visioner, kerja sama tim solid, mobilisasi sumber daya, *positioning* dan komunikasi, dan, tentu saja, investasi modal. *Re-Search* diharapkan merintis jalan menuju relasi tranformatif dengan donor, dan meninggalkan pola-pola transaksional.

## II. VISI, MISI DAN NILAI-NILAI DASAR

### 2.1. Visi

Organisasi masyarakat sipil di Indonesia memiliki ketangguhan dan keberlanjutan finansial serta berkembangnya pembelajaran yang dinamis sebagai ekosistem transformasi sosial

### 2.2. Misi

- Mengembangkan layanan-layanan untuk penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS di Indonesia, khususnya mitra Ford Foundation.
- Mengembangkan pembelajaran dan produk-produk pengetahuan dalam bidang kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS.
- Mempromosikan praktik-praktik baik inovasi ketangguhan keuangan kepada berbagai pihak termasuk advokasi kepada lembaga donor.
- Terus melakukan penguatan kapasitas *Re-Search* agar mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai simpul pembelajar yang didukung infrastruktur dan sumber daya untuk keberlanjutan.

### 2.3. Nilai-nilai Dasar

#### o **Komitmen terhadap perubahan**

Premis dasar *Re-Search* adalah pegiat OMS perlu memiliki ketangguhan yang sama dalam memenuhi kebutuhan finansial lembaganya dengan kemampuan menjalankan inisiatif transformasi sosial berdampak kuat.

#### o **Kesetaraan**

*Re-Search* tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan kapasitas lembaga formal dan OMS profesional, tapi juga kelompok dan organisasi informal dari kelompok masyarakat termarginalkan. Umumnya, OMS kecil dan menengah membutuhkan layanan peningkatan kapasitas yang lebih bersifat

generik, dibanding OMS matang dan mapan yang lebih membutuhkan layanan terspesialisasi.

o **Inklusif/mengakomodir berbagai gagasan dan latar belakang (GESI)**

Semangat inklusivitas ini menuntut pemahaman kontekstual kebutuhan kapasitas OMS, dukungan pendanaan yang fleksibel, dan fokus mengembangkan kapasitas OMS sebagai ekosistem, dan tidak berhenti pada peningkatan kapasitas OMS individu semata. Inklusivitas juga senantiasa dijalankan untuk mewujudkan kesetaraan gender dan inklusi sosial (GESI: *Gender Equality and Social Inclusive*).

## Prinsip Kerja

o **Aksi dan refleksi (praksis)**

Re-Search mendorong proses aksi dan refleksi kolektif yang mengakui kontribusi peran ekosistem OMS dan pemangku kepentingan dalam proses reproduksi pengetahuan/teori transformatif berbasis empiris dan pelaksanaan inisiatif penguatan kapasitas yang efektif. Laku praksis semacam ini mensyaratkan komitmen mengambil risiko dalam bereksperimen dengan inovasi, dan menerima kemungkinan 'gagal' sebagai cara mendorong pembelajaran organisasi (*permission to fail*).

o **Pembelajaran mandiri (*collective/peer learning*)**

Penguatan kapasitas sering secara serampangan disamakan dengan pelatihan dan lokakarya. Namun, intervensi penguatan kapasitas yang efektif perlu menerapkan prinsip pembelajaran holistik dengan memasukkan ragam pendekatan pembelajaran yang sesuai kebutuhan khas OMS, seperti pendampingan, pembelajaran, sebaya dan paparan berbasis lapangan.

- **Partisipasi bermakna.** Semua anggota Re-Search harus berpartisipasi secara bermakna, dengan mengutamakan mutu peran serta dan kontribusinya. Bukan sekadar kehadiran pasif.
- **Pembelajaran adaptif.** Semua anggota Re-Search memahami kaitan apa yang dilakukan di tingkat mikro dengan gambaran lebih besar di tingkatan lebih luas, peka pada situasi perubahan sosial (eksternal dan internal), serta senantiasa belajar dan memperbaharui diri

## III. ANALISIS EKSTERNAL

### 3.1. Peluang

Bagian ini menjelaskan tiga faktor eksternal yang mendukung penggalangan dana bagi OMS, yakni peluang di level kebijakan, inovasi pendanaan baru, dan munculnya kelas menengah baru.

#### 3.1.1. Peluang di level kebijakan

Salah satu peluang di level kebijakan adalah aturan pengadaan barang/jasa Pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Selain memberi payung hukum keterlibatan Organisasi Kemasyarakatan (Ormas), yakni Yayasan dan Perkumpulan, dalam menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan pemerintah, Swakelola Tipe III memberikan dimensi baru kemitraan antara pemerintah dan organisasi kemasyarakatan untuk inovasi pembangunan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Skema ini memungkinkan OMS memanfaatkan pengetahuan dan kapasitas mereka akan konteks dan kondisi masyarakat akar rumput untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan program-program Pemerintah.

Namun masih ada sejumlah tantangan dan ancaman dalam pelaksanaan Swakelola Tipe III. Salah satunya, kendala psikologis bagi Pemerintah melihat peran Ormas sebagai *watchdog*. Di sisi lain, Ormas melihat ada masalah akut terkait transparansi, akuntabilitas dan keterbukaan informasi dalam program Pemerintah.<sup>5</sup>

Peluang kebijakan lain, yang sedang diadvokasi Kelompok Kerja (Pokja) Perpres Pendanaan LSM Indonesia<sup>6</sup>, adalah mendorong pemerintah mengeluarkan kebijakan pendanaan LSM. Kebijakan ini merupakan bentuk komitmen negara menguatkan elemen masyarakat sipil dalam menjaga demokrasi dan mendorong pembangunan yang inklusif.<sup>7</sup> Meski masih dalam tahap awal, upaya Pokja ini telah mendapat sambutan positif Kantor Staf Presiden (KSP) dan Bappenas untuk mendorong pemerintah mengeluarkan Perpres Dana Abadi OMS dan agenda pendanaan LSM masuk dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) 2022.

Dari sektor swasta, meningkatnya tuntutan publik terhadap inisiatif sosial sektor usaha yang mengusung konsep *triple bottom line* (*profit, people, and planet*) membuka optimalisasi peluang kolaborasi OMS dan sektor usaha dalam menjalankan program-program pemberdayaan masyarakat di Indonesia. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan salah bentuk peluang tersebut. Umumnya, baik perusahaan swasta dan BUMN, merujuk

---

<sup>5</sup> <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/03/ksi-1585651700.pdf>

<sup>6</sup> Pokja ini terdiri dari International NGO Forum on Indonesian Development (INFID), Konsil LSM Indonesia, Perkumpulan Prakarsa, Institut KAPAL Perempuan, Transparansi Internasional Indonesia (TII), Penabulu Foundation, Indonesia Untuk Kemanusiaan, dan REMDEC Swaprakarsa, dengan dukungan Ford Foundation.

<sup>7</sup>

<https://konsillsm.or.id/2021/12/13/pokja-perpres-pendanaan-lsm-indonesia-dana-abadi-oms-diterima-bappenas-dan-kantor-staf-presiden/>



pada UU No. 47/2007 tentang Perseroan Terbatas serta peraturan turunannya dalam menjalankan CSR.<sup>8</sup>

Selain CSR, praktik pendanaan yang cukup menjanjikan dari sektor swasta adalah imbalan pelayanan jasa (*service fee*), misalnya penyediaan keahlian tertentu, konsultasi, kontrak jasa (*service contract*), fasilitasi, maupun penyewaan properti/inventaris lembaga<sup>9</sup>. Ini terutama bagi OMS-berbasis kompetensi, yang biasa disebut organisasi penyedia jasa. Organisasi berbasis kompetensi akan bekerjasama dengan organisasi berbasis konstituen dan advokasi misalnya dalam peningkatan kapasitas organisasi, sebagai konsultan dalam kerja-kerja pendampingan, dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi, pelaksanaan audit, dan sejenisnya.

Skema penggalangan dana lain yang relatif belum populer di Indonesia, namun potensial dikembangkan bersama sektor swasta, pemerintah, dan lembaga donor adalah *matching fund* (dana pendamping). Dalam skema ini, pihak swasta menyediakan bagi OMS dan negara ikut memberikan kontribusi dengan skema 1:1. Pengakuan negara dalam kolaborasi menjadi insentif bagi sektor swasta. Strategi ini juga dikembangkan untuk meningkatkan insentif dalam mengakses dana pemerintah, misalnya program donor memberikan dana pendamping kepada OMS jika mereka dapat mengakses dana pemerintah.<sup>10</sup>

### 3.1.2. Inovasi pendanaan baru

Salah satu bentuk inovasi pendanaan adalah kampanye penggalangan dana publik. Upaya ini penting paling tidak dalam empat hal. Pertama, sebagai negara yang menempati urutan ke-10 negara dengan tingkat kedermawanan tertinggi, khususnya terkait isu keagamaan, OMS belum berhasil memanfaatkan “kedermawanan” masyarakat Indonesia, untuk lebih peduli pada isu-isu sosial yang diperjuangkan. Kedua, mematahkan pandangan sebagian masyarakat yang memandang OMS/LSM sudah mapan karena sudah di danai oleh donor. Ketiga, keterlibatan publik sebagai penerima manfaat dari sebuah gerakan adalah modal utama bagi OMS dalam independensi dan keberlanjutannya.<sup>11</sup> Indonesia Corruption Watch (ICW) dengan “bersama rakyat memberantas korupsi” menjadikan proses penggalangan dukungan sekaligus mendorong partisipasi publik dalam gerakan antikorupsi. Dukungan

---

<sup>8</sup> Sebagian perusahaan yang menjalankan CSR secara komprehensif dengan mengacu kepada ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*.

<sup>9</sup> <http://lingkarlsm.com/dari-nilai-menjadi-teori-prosedur-dan-instrumen-1012/>

<sup>10</sup> <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/02/ksi-1580493388.pdf>

<sup>11</sup> <http://lingkarlsm.com/bagaimana-menggalang-dana-publik/>

tersebut bisa berupa tenaga, keahlian dan dana.<sup>12</sup> Keempat, dengan mengakses sumber daya publik, OMS akan dipaksa untuk akuntabel secara finansial dan diaudit negara melalui BPK. Secara umum, dengan membuka peluang sumber-sumber pendanaan baru, OMS tidak akan dikontrol sepenuhnya oleh logika proyek pembangunan internasional dan mampu mengembangkan tujuan otonom organisasi.<sup>13</sup>

Penggalangan dana secara digital juga berkembang pesat, terutama selama pandemi, ketika pendekatan tatap muka tidak memungkinkan. Sebagai missal, pengalaman Plan Internasional Indonesia dengan “*Be A Hero*”, sebuah kampanye dengan fokus pada perlindungan anak dan paramedis dari pandemi COVID-19. Contoh lain, pengalaman Program Divisi Penggalangan Dukungan Publik (PDP) ICW yang membangun kanal donasi melalui laman *sahabaticw.org* untuk mempermudah publik memilih bentuk dukungan yang diinginkan. Misalnya membeli *merchandise*, mendaftar *volunteer* atau mendukung salah satu program antikorupsi dengan melakukan donasi. Ini menunjukkan kanal digital memiliki potensi besar bagi OMS untuk menggalang dana dari masyarakat luas.

Penggunaan media sosial dan platform *crowdfunding* sebagai alat penggalang dana juga menjadi tren yang menarik untuk dikaji lebih jauh peluang optimalisasinya. Sejauh ini media sosial dan platform *crowdfunding* lebih sering digunakan untuk tanggap darurat bencana.<sup>14</sup>

### 3.1.3. Munculnya kelas menengah baru

Salah satu faktor berkembangnya inovasi penggalangan dana di atas adalah berkembangnya kelas menengah baru, yang memiliki karakteristik relatif mapan secara ekonomi, terdidik, memiliki kesadaran sosial, melek teknologi dan inovatif dalam memecahkan persoalan. Keberhasilan WWF dan Greenpeace, sekedar menyebut contoh, menggalang puluhan ribu donatur tidak hanya menunjukkan keberhasilan memanfaatkan suburnya iklim filantropis masyarakat Indonesia, tetapi juga kepiawaian menyetuh kesadaran sosial kelas menengah baru ini, yang melihat donasi atau kontribusi lain sebagai pengejawantahan dukungan nyata atas kerja transformasi sosial yang diusung OMS tersebut. Banyak dari mereka yang secara sadar berdonasi sebagai reaksi atas kondisi lingkungan yang rusak, misalnya, ataupun agenda sosial lain yang mengundang keprihatinan mereka.

---

<sup>12</sup> <https://sahabaticw.org/article/kinerja-penggalangan-dana-publik-icw>

<sup>13</sup> <http://ti.or.id/wp-content/uploads/2018/05/Bahan-Konsol-TII-baru-1.pdf>

<sup>14</sup> <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/02/ksi-1580493388.pdf>

### 3.2. Tantangan

#### 3.2.1. Lemahnya semangat kepemilikan

Di balik peluang menjanjikan lahirnya kelas menengah baru dengan kemampuan finansial dan kesadaran sosial untuk mendukung kerja-kerja OMS, lemahnya semangat kepemilikan terhadap agenda transformasi sosial masih menjadi tantangan. Ini terutama ketika menyangkut atas dukungan agenda perubahan yang lebih berkesinambungan dan bukan hanya aksi reaktif dan kasuistik yang temporer semata. Warisan pembungkaman partisipasi warga Orde Baru yang menghambat pemihakan yang lebih ideologis terutama bagi kelompok-kelompok terpinggirkan membuat perhatian mereka mudah teralihkan dengan isu-isu perifer. <sup>15</sup>

#### 3.2.2. Implementasi kebijakan sering tidak tepat sasaran dan tidak efektif

Keengganan OMS mengakses sumber daya publik yang dikelola negara salah satunya karena selama ini penyaluran dana-dana bantuan sosial dan hibah kerap ditengarai menjadi alat membangun patronase politik para elit. Baik di tingkat lokal maupun nasional, skema pendanaan semacam itu cenderung meningkat menjelang Pilkada untuk membiayai kampanye dan memelihara dukungan dari pemilih. <sup>16</sup>

Berbagai model pelembagaan dukungan pemerintah terhadap OMS masih cenderung mempertahankan status quo yang sarat dengan mekanisme birokrasi dan rentan kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Skema pendanaan semacam ini kerap hanya menysar OMS “plat merah”, bentukan oknum birokrat yang merupakan wujud klientelisme dalam mekanisme penyediaan dukungan. <sup>17</sup>

#### 3.2.3. *Compliance* dan ketaatan OMS memenuhi regulasi yang dibutuhkan

Tantangan pendanaan OMS di Indonesia umumnya berasal dari tiga aspek, ketersediaan, kelayakan, dan *compliance* (kepatuhan). Meski mekanisme *compliance* yang jelas merupakan salah satu prasyarat kunci akuntabilitas OMS, yang selanjutnya membuka jalan terhadap peluang pendanaan, tidak

---

<sup>15</sup> <https://mapcorner.wg.ugm.ac.id/2017/02/mempersoalkan-kelas-menengah-baru-indonesia/>

<sup>16</sup> <http://ti.or.id/wp-content/uploads/2018/05/Bahan-Konsol-TII-baru-1.pdf>

<sup>17</sup> [http://ditpolkom.bappenas.go.id/basedir/Kajian%20Ditpolkom/4\)%20Kajian%20Tahun%202015/DTF/Ringkasan%20Laporan%20Akhir%20Pengembangan%20Model%20Kelembagaan%20dan%20Dukungan%20Sumber%20Daya%20Berkelanjutan%20bagi%20Organisasi%20Masyarakat%20Sipil.pdf](http://ditpolkom.bappenas.go.id/basedir/Kajian%20Ditpolkom/4)%20Kajian%20Tahun%202015/DTF/Ringkasan%20Laporan%20Akhir%20Pengembangan%20Model%20Kelembagaan%20dan%20Dukungan%20Sumber%20Daya%20Berkelanjutan%20bagi%20Organisasi%20Masyarakat%20Sipil.pdf)

semua OMS di Indonesia memiliki standar kepatuhan akuntabilitas, sebagaimana diatur dalam UU No. 28/2004. UU ini mempersyaratkan OMS terutama berbentuk yayasan, misalnya, menyerahkan laporan keuangan tahunan yang diaudit dan laporan program. Namun tidak adanya pengawasan konsisten dari pemerintah membuat banyak OMS cenderung mengabaikan amanat UU ini.

Kondisi ini menjadi salah satu penyebab rendahnya kepercayaan publik ataupun pihak-pihak yang menjadi sumber dana potensial bagi OMS. Dalam sebuah survei tentang OMS di Indonesia, perwakilan inisiatif CSR mengatakan meski mengakui OMS memiliki kapasitas dalam mobilisasi dan advokasi masyarakat, sebagian OMS tidak memenuhi standar kepatuhan perusahaan, baik secara programatik maupun finansial. Sehingga, beberapa perusahaan memilih menyalurkan dana CSR melalui yayasan mereka sendiri.<sup>18</sup>

#### **IV. ANALISIS INTERNAL**

Bagian ini menjelaskan modalitas dan tantangan internal yang dihadapi OMS, baik secara umum maupun yang khas dialami penerima hibah Ford Foundation di Indonesia.

##### **4.1. Tata Kelola, Kelembagaan dan Akuntabilitas**

Tata kelola kepengurusan terdiri dari fungsi dan kewenangan kebijakan strategis, fungsi dan kewenangan pengawasan (*supervisory board*), fungsi dan kewenangan untuk implementasi program (*executive board*). Pembagian fungsi dan kewenangan di atas secara kelembagaan modelnya beragam, baik untuk organisasi berbasis keanggotaan maupun organisasi non-keanggotaan.

Dalam kaitan kelembagaan Re-Search, struktur tata kelola dan kelembagaan harus mendorong Re-Search menjadi organisasi pembelajar yang dinamis, interaktif, dan menjamin kesetaraan antar anggota. Dengan dasar pemikiran tersebut, tata kepengurusan dan kelembagaan Re-Search diusulkan meliputi organ-organ pokok dan struktur berikut:

1. Rapat anggota – yaitu organ atau badan organisasi pemegang kedaulatan atau pengambil keputusan tertinggi tentang arah kebijakan dan strategi pengembangan program dan kelembagaan Re-Search.

---

<sup>18</sup> [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00T6KQ.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00T6KQ.pdf)

2. *Committee advisor* – yaitu organ atau badan dalam organisasi yang berperan menjalankan fungsi, tugas pokok, dan kewenangan memberikan saran-saran dan masukan untuk pengembangan Re-Search. *Committee advisor* juga bertanggung jawab terhadap kendali mutu.
3. Komite Pengawas – badan dalam organisasi yang menjalankan fungsi tugas pokok dan kewenangan terkait pelaksanaan keputusan rapat anggota.
4. Badan Pengurus – organ lembaga yang melaksanakan kepengurusan Re-Search. Badan pengurus diangkat Badan Pembina berdasarkan keputusan rapat Badan Pembina untuk jangka waktu selama lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan.
5. Kelompok kerja – perangkat organisasi *committee executive* untuk menjalankan program sesuai isu-isu strategis yang ditetapkan Re-Search. Kelompok kerja terdiri dari sekurang-kurangnya:
  - a. Kelompok kerja peningkatan kapasitas.
  - b. Pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan.
  - c. Pengembangan jaringan dan kemitraan.
  - d. Ketangguhan kelembagaan dan sumber daya, khususnya finansial.

#### 4.2. Rancangan program

Secara umum, kapasitas programatik OMS di Indonesia tergolong reaktif dan tidak berdasarkan perencanaan strategis dan visioner sesuai mandat konstituennya. Tak heran, 50 persen publik menganggap isu-isu yang disuarakan LSM belum mewakili kepentingan umum.<sup>19</sup>

Khusus OMS penerima hibah Ford Foundation, hasil survei YBIE menunjukkan kapasitas mereka relatif memadai dalam merumuskan arah programatik yang strategis dan visioner. Namun survei ini mencatat sejumlah ruang perbaikan, terutama pada aspek pengelolaan program. Terkait aspek ini, survei mencatat rekomendasi berikut:

- o melaksanakan program sesuai kebutuhan penerima manfaat dengan mengintegrasikan kesetaraan gender dan inklusi sosial (*GESI: Gender Equality and Social Inclusion*);
- o melakukan monitoring, evaluasi, dan membuat laporan tepat waktu serta berkualitas yang mencakup: capaian dan data pendukung, analisis, kesimpulan dan rekomendasi serta pembelajaran yang dapat dipetik (*lessons learned*);

---

<sup>19</sup>

<https://penabulufoundation.org/yayasan-penabulu-masih-banyak-publik-yang-meragukan-aktivitas-lsm/>

- o mengidentifikasi kebutuhan prioritas untuk penguatan pengelolaan program ke depan;
- o mengelola pengetahuan baik yang berasal dari pengalaman individu maupun pengetahuan yang berbasis pengolahan data dan informasi, mengembangkan ingatan kolektif organisasi dan menjadikannya sebagai basis pertumbuhan (kreasi, inovasi dan pembaruan) organisasi;
- o menjalankan pengelolaan data organisasi secara konsisten dan dimanfaatkan secara signifikan baik oleh internal, donor dan pihak lain. Pengelolaan data dilakukan unit tertentu dalam organisasi, dengan kelengkapan infrastruktur tertentu, sesuai SOP pengelolaan data dan informasi.

#### 4.3. Struktur organisasi dan SDM

Terkait struktur organisasi dan SDM, OMS yang menjadi peserta studi YBIE rata-rata memiliki struktur organisasi yang sesuai dan efektif untuk melaksanakan rencana strategis dan/atau program kerja yang ditetapkan organisasi. Mereka juga memiliki kejelasan fungsi, tugas pokok, dan delegasi otoritas secara tertulis dan dilaksanakan dengan konsisten oleh seluruh unsur Organisasi. Hal ini memungkinkan berkembangnya inisiatif dan kreativitas untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan diri seluruh unsur/personil organisasi, dan membantu mengidentifikasi kebutuhan prioritas untuk penguatan struktur organisasi ke depan.

Beberapa ruang perbaikan yang diidentifikasi di bidang ini, antara lain:

- o kebijakan dan prosedur rekrutmen dan pengelolaan sumberdaya manusia dan relawan dan diterapkan secara konsisten serta mengintegrasikan prinsip kesetaraan gender dan inklusi sosial;
- o kebijakan dan prosedur serta melaksanakan penilaian kinerja staf secara periodik dan menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam melakukan pengembangan kapasitas;
- o kebijakan dan prosedur/sistem pengupahan (remunerasi) yang layak dan berkeadilan sesuai fungsi, tugas pokok (beban kerja), dan tanggung jawab setiap personnel sesuai posisinya dalam organisasi dan prinsip kesetaraan gender

#### 4.4. Sistem keuangan organisasi

Kelima belas penerima hibah yang disurvei telah menerbitkan laporan keuangan secara berkala dan tepat waktu, serta menggunakan standar akuntansi keuangan yang berlaku. Mereka juga memiliki *operating reserve* cadangan kas paling tidak untuk memenuhi kebutuhan selama 90 hari ke depan dan memiliki *capital reserve* (cadangan dana modal/aset). Namun mereka umumnya menunjukkan hasil tidak menggembirakan dalam hal

kesehatan keuangan. Sehingga, ruang perbaikan yang direkomendasikan adalah:

- o mengadopsi strategi keuangan berkelanjutan dan mulai membangun mekanisme keuangan jangka panjang (minimal 1 mekanisme misalnya unit usaha, *crowdfunding*, donasi publik, dll.);
- o menggunakan *Financial Health Indicator (Financial Dashboard)* untuk melakukan analisis atas kesehatan keuangan secara periodik, dan memanfaatkan hasil analisis dalam proses pengambilan keputusan internal dan eksternal;
- o membangun sumber dana memadai untuk bertumbuh, berkembang, berinovasi, dan berinvestasi dalam aset tetap;
- o melakukan evaluasi *starvation cycle* (kurangnya investasi pada infrastruktur organisasi yang disebabkan ekspektasi donor atas beban *overhead* yang rendah) secara mandiri.

#### 4.5. Pembelajaran (*collective learning*)

Rekomendasi untuk pembelajaran kolektif dan manajemen pengetahuan adalah:

- o menjalankan kebijakan dan prosedur untuk saling bertukar pengalaman dan keahlian seluruh unsur/personel dalam organisasi secara sistematis dan konsisten;
- o melakukan analisis tantangan dan capaian program sebagai pembelajaran dan memanfaatkannya untuk perbaikan strategi dan program-program berikutnya;
- o mengidentifikasi kebutuhan prioritas untuk penguatan sistem pembelajaran organisasi ke depan.

Dari paparan di atas, berikut sejumlah modalitas sekaligus tantangan internal OMS dalam kerja-kerja perubahan:

- o SOP dan pembagian tugas yang mampu mengarahkan pelaksanaan tugas semua pihak dalam organisasi: Pembina, Dewan Pengawas, dan Eksekutif sebagai Pelaksana;
- o Standar proses perekrutan staf dan kemampuan memberikan upah memadai bagi seluruh pihak dalam organisasi;
- o Transfer pengetahuan kepada semua pihak yang ada di dalam organisasi, formal maupun informal;
- o Memiliki integritas tinggi dan membangun kepercayaan serta mempertahankan hubungan baik dengan berbagai pihak;
- o Kapasitas komunikasi publik untuk melakukan diseminasi hasil kajian ataupun kegiatan lewat berbagai media;

- o Diversifikasi sumber pendapatan, dengan melakukan berbagai pengembangan sub-organisasi dalam bentuk pendirian unit usaha ataupun melakukan investasi;
- o Peningkatan kesehatan keuangan khususnya *Financial Health Indicator (Financial Dashboard)*.

## V. ISU-ISU STRATEGIS

Untuk merespon peluang dan tantangan yang dibahas di atas, berikut lima isu-isu strategis yang perlu menjadi fokus perhatian Re-Search.

### 5.1. Inovasi keragaman pendanaan untuk ketangguhan keuangan OMS

Re-Search perlu mengkaji lebih lanjut beragam bisnis sosial/inovasi yang telah dikembangkan *grantees* Ford Foundation untuk membangun ketangguhan keuangan untuk memastikan tersedianya ekosistem pendukung dan mendorong keberlanjutannya.

### 5.2. Peningkatan kapasitas

Investasi dalam peningkatan kapasitas OMS membangun ketangguhan keuangan yang didanai donor Utara umumnya lebih berfokus memperkuat kapasitas OMS dalam mengimplementasikan proyek yang mereka danai.<sup>20</sup> Karena itu, Re-Search harus mengambil posisi sebagai organisasi sumber daya peningkatan kapasitas ketangguhan keuangan terpercaya bagi ekosistem OMS di Indonesia, bahkan di tingkat regional. *Positioning* ini akan menjadi modalitas Re-Search karena menjawab kebutuhan konkrit ekosistem OMS namun belum menjadi perhatian serius organisasi sumber daya lainnya.

Analisis lanskap penguatan kapasitas OMS di Selatan oleh INTRACT menunjukkan agenda peningkatan kapasitas masih sangat dikendalikan oleh kepentingan donor Utara untuk menjamin kinerja manajemen proyek yang memadai dan *value for money* (nilai kemanfaatan) atas dana yang mereka gelontorkan. Tak heran komponen penguatan investasi umumnya sangat berfokus pada keahlian teknis seperti perencanaan, pemantauan, evaluasi; penulisan proposal; manajemen keuangan; perencanaan strategis; manajemen organisasi; pengembangan sumber daya manusia; membangun tim; dan kepatuhan legal dan peraturan. Sangat sedikit sumber daya untuk

---

<sup>20</sup>

<https://www.intrac.org/resources/landscape-analysis-of-cso-capacity-strengthening-efforts-in-the-global-south/>



area penting lain seperti pengembangan/pembaruan organisasi, pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi, peningkatan pendanaan, dan komunikasi strategis. Apalagi isu tata kelola dewan, penilaian dampak, keberlanjutan finansial, kesiapan digital, dan keamanan siber, analisis kebijakan, analisis ekonomi politik, dan kolaborasi antar-organisasi kurang mendapat perhatian.<sup>21</sup>

### 5.3. Pembelajaran (*peer learning*)

Keberanian keluar dari *business-as-usual* dengan berinovasi mencari terobosan dan diversifikasi sumber pemasukan bagi OMS mempersyaratkan *permission to fail* (kemungkinan kegagalan) sebagai cara mempromosikan pembelajaran organisasi.

Re-Search harus keluar cara pandang keliru yang menyamakan pembelajaran dan peningkatan kapasitas sebagai pelatihan dan lokakarya semata. Alih-alih, Re-Search perlu mendorong pendekatan holistik dan multi-modal dengan memasukkan pendampingan, pembinaan, *peer-learning* dan ekspose lapangan. Selain memperluas reportoar pembelajaran dari berbagai sumber, pembelajaran multi-modal juga menyuburkan iklim kolaborasi antar OMS dan aktor perubahan lainnya. Lebih lanjut, proses dan hasil pembelajaran holistic ini bisa menjadi modus mobilisasi dan berbagi sumber daya dan modal sosial untuk menjalankan agenda transformasi sosial OMS.

### 5.4. Penguatan organisasi dan kelembagaan Re-Search

Untuk menjadi organisasi sumber daya handal yang berfokus pada ketangguhan keuangan OMS, Re-Search sendiri perlu melakukan penguatan organisasi dan kelembagaan dengan bercermin dari pengalaman organisasi sumber daya di Indonesia maupun negara-negara Selatan. Di Asia, sebagian besar organisasi sumber daya adalah departemen atau unit untuk layanan pengembangan kapasitas, berdampingan dengan program lainnya. Kecuali beberapa organisasi sumber daya, yang secara eksklusif menawarkan layanan pengembangan kapasitas.<sup>22</sup> Sebagian besar organisasi sumber daya berbadan hukum sebagai perkumpulan, *trust*, lembaga nirlaba, atau perusahaan laba.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>

<https://www.intrac.org/resources/landscape-analysis-of-cso-capacity-strengthening-efforts-in-the-global-south/>

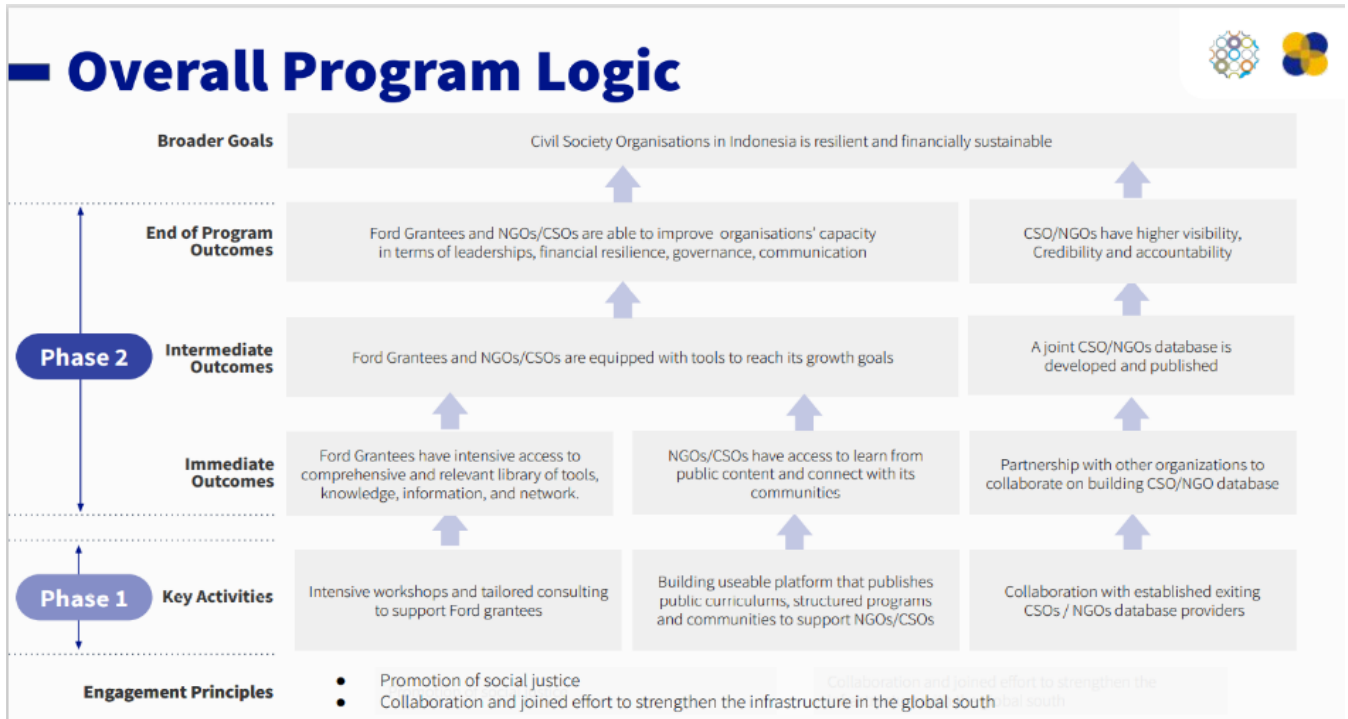
<sup>22</sup> Misalnya Yayasan Penabulu dan Yayasan Integrasi fokus secara eksklusif pada pengembangan kapasitas sedangkan Yappika-ActionAid memiliki unit khusus, yang memberikan dukungan pengembangan kapasitas.

<sup>23</sup>

<https://www.intrac.org/resources/landscape-analysis-of-cso-capacity-strengthening-efforts-in-the-global-south/>

## VI. RENCANA STRATEGIS

### 6.1. Teori Perubahan



### 6.2. Tujuan strategis, target dan langkah-langkah

#### 6. 2.1. **Strategi 1:** Mendorong komunitas belajar yang berbasis-bukti dan pengalaman empirik membangun ketahanan keuangan:

- o Tahun 1: Mengidentifikasi dan uji coba intervensi peningkatan kapasitas multi-modal termasuk pelatihan, lokakarya, pembinaan, pendampingan, pertukaran sebaya (pembelajaran horizontal), dan paparan berbasis lapangan. Ini membuka kemungkinan untuk belajar dari berbagai sumber.
- o Tahun 2-4: Implementasi model-model komunitas pembelajar (*community of practice*) multi-modal
- o Tahun 5: Evaluasi dan pelembagaan komunitas pembelajar (*community of practice*) multi-modal

#### 6.2.2. **Strategi 2:** Memperkuat kapasitas dan akuntabilitas organisasi anggota komunitas pembelajar Re-Search

- o Tahun 1: Diagnosis kebutuhan kapasitas bersama OMS mitra, organisasi sumber daya dan donor. Ini mencakup penilaian kebutuhan

organisasi dan kapasitas dengan seluruh lingkup organisasi termasuk aspek strategis dan operasional organisasi.

- o Tahun 2: Menyusun dan memvisualkan kondisi kesehatan keuangan lewat *dashboard* dan diagnostik keuangan (*liquid unrestricted net assets/LUNA*) minimal 3- 6 bulan sebagai bahan pengambil keputusan pemrograman dan investasi. Melakukan diversifikasi pemasukan dan memfokuskan strategi, termasuk komunikasi, untuk memperkuat pengaruh dan dampak
- o Tahun 3: Berinvestasi dalam infrastruktur (mis., TI, sumber daya manusia, pelatihan) yang diperlukan untuk berhasil melakukan diversifikasi sumber pendanaan. Misalnya, berinvestasi dalam portal daring bersama untuk mempublikasikan laporan tahunan sebagai cara meningkatkan transparansi.
- o Tahun 4-5: mendokumentasikan dan menciptakan insentif non-keuangan (seperti penghargaan) untuk mengakui dan mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan LSM.

#### 6.2.3. **Strategi 3:** Mengembangkan alat/informasi (mis. peta sumber daya)/kisah sukses untuk mendukung komunitas pembelajar

- o Tahun 1: Menyusun peta potensi sumber pendanaan.
- o Tahun 1-5: Merancang paket layanan peningkatan kapasitas di luar fokus pada manajemen proyek, pemantauan dan evaluasi, manajemen keuangan dan suksesi kepemimpinan, yang umumnya lebih didorong penekanan donor pada manajemen berbasis hasil. Ini termasuk kapasitas terkait keberlanjutan, ketahanan teknologi dan keamanan siber, adaptasi terhadap lingkungan yang kompleks dan struktur tata kelola internal.
- o Tahun 4-5: Mendorong dan mendokumentasikan solusi lokasi dalam penggalangan dana dan model bisnis alternatif OMS.
- o Tahun 4-5: Mengemas sumber daya dan keterampilan (laporan, kasus, basis data, kurikulum pelatihan) untuk dipasarkan sebagai produk dan layanan kepada pemerintah, organisasi internasional, perusahaan, atau publik dengan biaya tertentu. Memadukan penyediaan layanan dan advokasi publik.
- o Tahun 5: Evaluasi dan pelembagaan sistem di dalam organisasi

#### 6.2.4. **Strategi 4:** Penguatan kelembagaan, tata kelola, dan sistem komunikasi Re\_Search

- o Tahun 1: Pemanfaatan teknologi informasi untuk platform pembelajaran virtual dengan fitur-fitur interaktif (mengidentifikasi pilihan aplikasi/platform yang tepat)
- o Tahun 1: Mengidentifikasi bentuk-bentuk kelembagaan dan struktur organisasi/jaringan pusat sumber daya yang sesuai konteks *Re-Search*

(mis. struktur tata kelola organisasi hierarkis atau jaringan pakar berbasis isu lain yang bertindak sebagai konsultan).

- o Tahun 2-3: Membangun sistem yang memungkinkan anggota belajar mandiri dan berkontribusi terhadap pengembangan pengetahuan (*knowledge depository*).
- o Tahun 2-3: Peningkatan kapasitas pembangun kapasitas – berinvestasi dalam mengadaptasi konten dan metode pengembangan kapasitas agar tetap relevan dengan perubahan di dunia OMS.
- o Tahun 2-4: Membangun tim yang berbagi tanggung jawab untuk memastikan transformasi organisasi menuju kondisi keuangan yang tangguh dan sehat.
- o Tahun 5: Evaluasi dan pelembagaan sistem di dalam organisasi

#### 6.2.5. **Strategi 5:** Memperkuat keberlanjutan, dukungan sumber daya (diversifikasi dan ketahanan)

- o Tahun 1: mengadopsi pendekatan keuangan strategis, diversifikasi pemasukan, membangun dana dana cadangan, dan membuat *dashboard* kesehatan keuangan untuk bahan pengambilan keputusan tepat waktu dan strategis
- o Tahun 2-5: Menetapkan biaya *overhead* yang tepat untuk pekerjaan yang atau advokasi yang dilakukan dan menerapkan sistem untuk pembentukan dana abadi yang memastikan keberlanjutan jangka panjang.

## VII. ASUMSI DAN RISIKO

### 7.1. Asumsi

Bagian ini membahas isu-isu internal yang akan berpengaruh dan/atau menghambat upaya ekosistem OMS membangun ketangguhan finansial, yang mencakup kesadaran dan komitmen OMS berbagai peluang yang berkembang, narasi perubahan, mobilisasi kekuatan ekosistem dengan munculnya kelas menengah baru, ruang interaksi dan kolaborasi negara dengan LSM semakin terbuka, serta kebutuhan sektor swasta terhadap layanan OMS.

#### 7.1.1. Kesadaran dan komitmen

Asumsi penting yang mendasari rencana strategis Re-Search adalah berkembangnya kesadaran OMS untuk memanfaatkan berbagai peluang yang dalam membangun ketangguhan finansial serta tantangannya. Tanpa upaya

sadar memperkuat ekosistem OMS akan pentingnya komitmen beralih dari *business-as-usual* dalam strategi keberlanjutan mereka, membangun ketangguhan keuangan akan sulit diwujudkan.

#### 7.1.2. Berkembangnya narasi perubahan

Asumsi lain yang menentukan keberhasilan OMS membangun ketangguhan finansial adalah pemahaman mendalam tentang pendekatan ekosistem dalam mendorong inisiatif transformasi sosial. Analisis lanskap upaya penguatan kapasitas di tiga belas negara di Afrika, Asia (termasuk Indonesia) dan Amerika Latin,<sup>24</sup> menekankan pentingnya memperkuat kapasitas ekosistem OMS, ketimbang berfokus pada penguatan kapasitas OMS secara individu. Perspektif ekosistem ini mempersyaratkan donor mendukung pembentukan dan pemeliharaan jaringan lembaga sumber daya di tingkat nasional maupun regional yang fokus pada penguatan kapasitas OMS. Perubahan paradigmatik ini memberi OMS posisi lebih baik untuk memanfaatkan praktik terbaik dari banyak negara dan organisasi dan menawarkan penguatan kapasitas secara lebih luas. Ini juga memastikan OMS bekerja dalam kolaborasi ketimbang berkompetisi.<sup>25</sup>

#### 7.1.3. Mobilisasi kekuatan ekosistem dengan munculnya kelas menengah baru

Seiring laju perubahan ekosistem OMS yang kian kompleks, kehadiran kelas menengah baru yang terdidik dan memiliki sumber daya membuka peluang akan ruang eksistensi baru bagi mereka. Asumsi ini mengandaikan Re-Search mampu memobilisasi sumber daya, finansial maupun materil, dan memenuhi kebutuhan ruang ekspresi tersebut. Kemampuan mobilisasi dan pemenuhan ruang ekspresi ini merefleksikan agenda ekosistem OMS dalam memperkuat kapasitas yang mendorong pertumbuhan, meningkatkan penjangkauan dan konsolidasi kelas menengah baru sebagai ekosistem pendukung.

#### 7.1.4. Ruang interaksi dan kolaborasi negara dengan LSM semakin terbuka

Menguatnya tuntutan terhadap *open governance* membuka ruang bagi OMS memasukkan pemerintah dalam strategi advokasi. Prinsip pemerintahan terbuka mensyaratkan keterlibatan organisasi masyarakat sipil sebagai penggerak di akar rumput untuk menjembatani masyarakat dengan

---

<sup>24</sup> Penelitian ini ditugaskan Ford Foundation dan dilaksanakan INTRAC antara Desember 2020 dan Februari 2021.

<sup>25</sup>

<https://www.intrac.org/resources/landscape-analysis-of-cso-capacity-strengthening-efforts-in-the-global-south/>

pemerintah. Peran strategis OMS termasuk memastikan arah perubahan lebih baik dengan memfasilitasi model perencanaan pembangunan yang lebih partisipatif. Hasil riset PRAKARSA<sup>26</sup> mencatat peran strategis OMS mendorong akselerasi pembuatan dan revisi kebijakan yang dapat mendukung implementasi *open governance* melalui dialog multi-pihak, inklusif dan lintas tingkatan/sektor. OMS juga berperan penting menggerakkan masyarakat untuk mengetahui hak-haknya dalam tata kelola pemerintahan, sehingga dapat menuntut praktik akuntabilitas yang lebih progresif dari pemerintah.

#### 7.1.5. Kebutuhan sektor swasta terhadap layanan OMS

Meningkatnya tuntutan terhadap transparansi dan penegakan hak asasi manusia dalam operasi sektor swasta melahirkan tuntutan akan kebutuhan sektor swasta terhadap OMS. Sebagai contoh, ICW membantu BUMN melakukan kampanye dan pendidikan anti-korupsi. Contoh lain, layanan sejumlah OMS dalam memberikan asistensi kepada perusahaan terkait isu keberlanjutan dan kesetaraan gender yang didorong oleh kewajiban melakukan *social dialogue* terkait buruh, audit sosial/HAM di perusahaan.

### 7.2. RISIKO

7.2.1. Risiko yang dimaksudkan di sini adalah isu-isu eksternal yang akan berpengaruh dan/atau menghambat upaya ekosistem OMS membangun ketangguhan finansial, yaitu: konsekuensi negara mengandalkan investasi, munculnya pemikiran kontra-produktif, tata kelola pemerintahan tidak efektif untuk pelayanan publik, serta melemahnya internalisasi nilai

#### 7.2.2. Konsekuensi negara mengandalkan investasi

Praktik buruk investasi dan kebijakan yang diskriminatif telah memicu eskalasi tindakan represif, manipulasi perkara (kriminalisasi), gugatan tidak berdasar hukum, pengusiran paksa dan pelanggaran HAM lainnya oleh aparat negara. Semua potret muram ini tidak terlepas dari tindakan dan kebijakan negara yang masih mengandalkan investasi sebagai pilar utama pembangunan, dengan harga apapun. Termasuk melegalkan praktik perampasan tanah dan pengabaikan hak atas lingkungan hidup yang baik dan sehat yang kian memperlebar kesenjangan antara si kaya dan si miskin.

---

26

<https://repository.theprakarsa.org/media/publications/293886-open-government-mengkaji-penggunaan-e-go-0a0c5ad6.pdf>

Komunitas yang berjuang mempertahankan kebebasan, hak atas tanah, kampung, lingkungan hidup yang sehat dan hak dasar lainnya, serta pejuang lingkungan hidup dan pembela HAM menjadi target kriminalisasi. Salah satu efek turunan dari pemberangusan sikap kritis terhadap investasi yang mengabaikan hak-hak kelompok termarginalkan adalah meningkatnya ancaman keamanan digital bagi aktivis.

#### 7.2.3. Munculnya pemikiran kontra-produktif

Selain ancaman dari negara, faktor risiko lain yang perlu dipertimbangkan ekosistem OMS adalah menguatnya pemikiran yang kontra-produktif dengan nilai universal HAM di masyarakat. Kelompok-kelompok pengusung gagasan semacam ini cenderung menempuh kekerasan ekstrim dan teror dalam memperjuangkan visi mereka yang cenderung tidak inklusif, intoleran dan mengabaikan kesetaraan gender.

#### 7.2.4. Tata kelola pemerintahan tidak efektif untuk pelayanan publik

Di tengah meningkatnya upaya membangun tata kelola pemerintahan yang baik, secara umum kondisi pelayanan publik masih sarat dengan praktik kolusi, korupsi dan nepotisme, dengan tingkat partisipasi masyarakat menuntut akuntabilitas yang rendah. Birokrasi lebih berfungsi sebagai mesin politik elit. Ketimbang sebagai sebagai pelayan publik yang berkomitmen memberikan layanan dasar bermutu yang akan berdampak pada kesejahteraan seluruh masyarakat, khususnya kelompok termarginalkan.

#### 7.2.5. Melemahnya internalisasi nilai

Klaim OMS sebagai penyokong demokratisasi dan aktor perubahan membuat para konstituen memiliki harapan tinggi terhadap penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas, nilai-nilai demokrasi dan nilai-nilai fundamental lainnya dalam praktik operasional OMS. Fungsi advokasi OMS dalam menuntut akuntabilitas pemerintah dan sektor swasta mempersyaratkan adanya membangun sistem dan praktik akuntabilitas yang terpercaya. Ini menjadi modalitas utama OMS dalam menjalankan agenda transformasi sosial. Toleransi publik terhadap perilaku organisasi atau aktivis OMS yang tidak sejalan dengan nilai-nilai yang diperjuangkannya rendah, jauh diatas harapan mereka terhadap standar perilaku pejabat pemerintah dan swasta.

Ironisnya, menjamurnya OMS pasca-reformasi kerap tidak dibarengi dengan proses internalisasi nilai yang memadai secara kelembagaan maupun individu. OMS dan para pegiatnya sering terjebak dalam rutinitas programatik, bahkan tanpa sadar dalam prosesnya melabrak nilai-nilai etik yang diperjuangkannya. Inkonsistensi OMS terhadap nilai yang diperjuangkan dalam penerapannya di internal organisasi, terutama menyangkut kesetaraan dan inklusivitas.<sup>27</sup> Pada gilirannya, kondisi ini melunturkan kepercayaan penerima manfaat dan justru berkontribusi terhadap peminggiran peran-peran riil kelompok termarginalkan dalam memperjuangkan hak-hak mereka yang kerap dikebiri oleh relasi kuasa yang tak berkeadilan.

### 7.3. Langkah-langkah mitigasi yang perlu dilakukan

Untuk memitigasi risiko yang telah diidentifikasi di atas, berikut langkah-langkah yang bisa ditempuh Re-Search dan ekosistem OMS secara luas:

#### 7.3.1. Investasi dan akuntabilitas pemerintah

Ekosistem OMS perlu memperkuat fungsi pengawasan/kontrol publik terhadap proses investasi swasta dan perizinan negara. Dengan memanfaatkan kewajiban negara untuk menjamin kebebasan informasi, OMS dapat menggunakan mekanisme ini untuk mendorong akuntabilitas pemerintah dan swasta terkait investasi.

#### 7.3.2. Konter-narasi melalui pendidikan publik

Untuk menjawab tantangan berkembangnya pemikiran kontra-produktif terhadap nilai universal HAM di masyarakat, ekosistem OMS perlu melakukan konter narasi melalui pendidikan publik. Data Kominfo tentang membanjirnya hoaks ditandai kehadiran sekitar 800.000 situs di Indonesia yang terindikasi sebagai penyebar informasi palsu.<sup>28</sup> Ini menunjukkan pentingnya ekosistem OMS mengambil peran dalam literasi digital dan produksi konten-konten yang mengusung agenda konter-narasi lewat platform sosial media.

#### 7.3.3. Membangun akuntabilitas dan integritas OMS

---

<sup>27</sup> <https://konsillsm.or.id/wp-content/uploads/2013/10/Part-1.pdf>

<sup>28</sup>

[https://kominform.go.id/content/detail/12008/%20ada-800000-situs-penyebar-hoax-di-indonesia/0/sorotan\\_media](https://kominform.go.id/content/detail/12008/%20ada-800000-situs-penyebar-hoax-di-indonesia/0/sorotan_media)



Menjawab tantangan melemahnya internalisasi nilai di kalangan OMS, upaya penguatan nilai yang terstruktur dan terencana harus terintegrasi dalam mekanisme *check and balance* Organisasi dan mekanisme pengarusutamaan kesetaraan dan inklusivitas.

#### 7.3.4. Membangun sistem keamanan data digital bagi aktivis dan keamanan aktivis

Semakin terintegrasinya aktivitas digital dan teknologi informasi dalam menjalankan agenda transformasi sosial menuntut perlunya membangun sistem keamanan data digital bagi aktivis dan keamanan aktivis. Sistem ini harus diintegrasikan dengan berbagai SOP terkait untuk menjamin keamanan digital. Selain itu, jaminan terhadap kesejahteraan sosial dan mental actor OMS harus menjadi prioritas.

## VIII. MONITORING, EVALUASI, PEMBELAJARAN DAN PENGELOLAAN PENGETAHUAN

### 8.1. Pendekatan

Proseses monitoring, evaluasi, pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan Re-Search akan mengadopsi metode *After Action Review (AAR)*. Dalam AAR, ada tujuh pertanyaan kunci yang menjadi pusat pembahasan dalam diskusi. Pertanyaan tersebut terbagi menjadi tiga kluster, yaitu:

Pada bagian pertama, pertanyaan kunci di bawah ini akan memandu diskusi yang ditujukan untuk membentuk pemahaman umum tentang kegiatan atau pekerjaan yang sedang direview.

- Apa yang seharusnya terjadi?
- Apa yang sebenarnya terjadi?
- Mengapa bisa ada perbedaan?

Pada bagian kedua, pertanyaan kunci di bawah ini akan memandu diskusi yang ditujukan untuk merefleksikan keberhasilan dan ketidakberhasilan selama pelaksanaan proyek (kegiatan pelatihan, pendampingan, mentoring, advokasi, dll). Pertanyaan “mengapa?” diharapkan dapat memberikan pemahaman yang spesifik terkait akar penyebab keberhasilan dan ketidakberhasilan pelaksanaan proyek.

- Apa yang bekerja/berjalan dengan baik?
- Apa yang tidak bekerja/berjalan dengan baik?
- Mengapa?

Pada bagian ketiga, pertanyaan kunci di bawah ini akan memandu diskusi yang ditujukan untuk membantu mengidentifikasi rekomendasi spesifik yang dapat ditindaklanjuti. Anggota tim akan dimintai rekomendasi yang jelas, dapat dicapai, dan berorientasi pada masa depan. Apa yang dapat kita tingkatkan ke depan?

