



This project is funded by
the European Union



PENABULU FOUNDATION
CIVIL SOCIETY RESOURCE ORGANIZATION

Laporan Riset Aksi

Tantangan dan Peluang Mobilisasi Sumber Daya Domestik Bagi Lembaga Swadaya Masyarakat

Penyusun : Bagus Takwin | Hamong Santono

Yayasan Penabulu

2022



Daftar Isi

DAFTAR ISI	2
DAFTAR TABEL	3
RINGKASAN EKSEKUTIF	4
LATAR BELAKANG.....	4
<i>Tujuan</i>	4
<i>Temuan</i>	5
BAGIAN I PENDAHULUAN	8
DASAR PEMIKIRAN.....	8
TUJUAN.....	9
BAGIAN 2 KERANGKA KONSEPTUAL DAN METODE	10
2.1. KERANGKA KONSEPTUAL.....	10
2.2. METODE.....	12
2.2.1. <i>Jenis Penelitian</i>	12
2.2.3. <i>Partisipan Riset Aksi</i>	14
2.2.4. <i>Kegiatan dalam Riset Aksi</i>	15
BAGIAN 3 HASIL	16
3.1. FASE LIHAT	16
3.2. FASE BERPIKIR	36
3.2.1. <i>Jenis dan Bentuk Usaha Mobilisasi Sumber Daya Domestik</i>	36
3.2.2. <i>Strategi Mobilisasi Sumber Daya</i>	41
3.3. FASE KETIGA: RENCANA TINDAKAN KE DEPAN.....	43
3.3.1. <i>Perlu Rencana Tindakan Untuk Mobilisasi Sumber Daya Domestik dan Keberlangsungan LSM</i>	43
3.3.2. <i>Pentingnya Faktor Struktural dan Sosial dalam Menjalankan Mobilisasi Sumber Daya Domestik</i>	44
BAGIAN 4 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	47
4.1. KESIMPULAN.....	47
4.2. REKOMENDASI.....	49
REFERENSI	50

Daftar Tabel

Tabel 1 Sepuluh LSM yang Terlibat dalam Riset Aksi.....	14
Tabel 2 Jenis dan Bentuk Sumber Daya yang Dimobilisasi oleh Partisipan Riset Aksi.....	37
Tabel 3 Ragam Kegiatan Mobilisasi Sumber Daya Domestik	37
Tabel 4 Strategi dan Syarat untuk Mendukung Mobilisasi Sumber Daya Domestik.....	42

Ringkasan Eksekutif

Latar Belakang

Tantangan dan ancaman yang dihadapi oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam hal pendanaan dan situasi pandemi COVID-19 berdampak besar pada melemahnya peran dan posisi LSM di Indonesia. Selain itu, belakangan donor internasional mengurangi dukungannya bagi LSM di Indonesia. Sementara masih banyak LSM di Indonesia yang belum menyiapkan diri membangun strategi mobilisasi sumber daya alternatif, yang berpotensi terhadap persoalan keuangan dan keberlanjutan keuangan, berkurangnya pendanaan, dan pengurangan/pemotongan program yang dilakukan oleh LSM. Kesemuanya merupakan tantangan besar yang perlu diatasi segera dan menuntut adanya upaya untuk mengatasi masalah-masalah yang terkandung di dalamnya, terutama dalam isu mobilisasi sumber daya LSM di Indonesia.

Dengan dasar itu, Program CO-EVOLVE, yang bertujuan untuk mendorong perubahan bersama LSM di Indonesia guna meningkatkan resiliensi LSM, berupaya menangani masalah tersebut dengan memfasilitasi pelaksanaan penelitian tentang peluang dan tantangan pelaksanaan Mobilisasi Sumber Daya Domestik (MSDD) bagi LSM Indonesia, salah satunya adalah riset aksi mengenai kekuatan, kelemahan, kesiapan dan kesempatan LSM di Indonesia dalam menjalankan MSDD.

Tujuan

Riset aksi MSDD LSM bertujuan:

1. Mengidentifikasi dan mengkaji LSM nasional dan lokal yang berpotensi dan/atau telah mengembangkan mekanisme penggalangan dana alternatif yang dapat diadaptasi dan digunakan dalam mekanisme pembelajaran inovatif di *CSO Community of Practice (CoP)*
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memungkinkan atau menghambat kesinambungan dan diversifikasi keuangan LSM
3. Mengidentifikasi praktik baik dan kapasitas yang telah ada dari sampling sepuluh LSM yang dipilih.

Mobilisasi sumber daya dalam riset ini didefinisikan sebagai proses meningkatkan berbagai jenis dukungan untuk sebuah organisasi. Ini dapat mencakup dukungan uang dan barang. Secara lebih rinci, mobilisasi sumber daya adalah proses mendapatkan sumber daya dari penyedia sumber daya, menggunakan mekanisme yang berbeda, untuk mengimplementasikan tujuan organisasi yang telah ditentukan (Judith, 2014).

Temuan

Berdasar riset aksi yang dilakukan, temuan-temuan kunci yang diperoleh adalah **pertama** LSM yang terlibat dalam riset aksi sudah berusaha melakukan mobilisasi sumber daya domestik. Sumber daya yang dimobilisasi mencakup sumber daya moral, sumber daya kultural, sumber daya organisasi sosial, sumber daya manusia dan sumber daya material; **kedua**, mobilisasi sumber daya domestik dilakukan oleh sepuluh LSM dilakukan untuk keperluan memastikan kelanjutan penyediaan layanan organisasi, mendukung keberlanjutan organisasi, memungkinkan peningkatan dan pengayaan produk dan layanan yang saat ini disediakan oleh organisasi, serta menjaga agar organisasi tetap berada dalam usahanya. Sebagian LSM yang terlibat dalam penelitian ini berupaya menghasilkan usaha baru untuk bertahan dalam pergerakan sosial yang menjadi misinya.

Ketiga, terdapat karakteristik organisasi yang siap melakukan mobilisasi sumberdaya domestik yaitu (a) memiliki kesiapan untuk menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat; (b) memiliki fokus pada pengelolaan sumberdaya yang dimiliki; (c) memiliki individu-individu yang mempunyai kesamaan visi, kesamaan permasalahan yang dihadapi, atau permasalahan lain yang dihadapi oleh masyarakat, dan; (d) menerapkan transparansi dan akuntabilitas kepada publik atas segala dukungan yang didapatkan oleh organisasi dari publik.

Keempat, selain karakteristik organisasi juga terdapat faktor yang berperan terhadap keberhasilan mobilisasi sumber daya domestik, yaitu (a) lokasi dan wilayah operasi; (b) sumber daya awal; (c) jejaring; (d) kondisi lingkungan sosial; dan (e) keterlibatan dan kerja sama dengan perguruan tinggi. **Kelima**, berbagai potensi dan bentuk usaha dapat dilakukan oleh LSM di Indonesia, mulai dari bisnis, konsultasi hukum, konsultasi psikologis, pelatihan, menyelenggarakan seminar/webinar, pendampingan kasus dan korban, pembuatan gugatan hukum, publikasi media, mendirikan koperasi, hingga kerja sama dengan swasta dan pemerintah.

Keenam, beberapa strategi yang dapat diambil oleh LSM dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik mencakup, (a) memanfaatkan keahlian yang dimiliki oleh para pengurus dan *associate* LSM; (b) memadukan pencapaian tujuan LSM dengan kegiatan pelayanan kepada berbagai pihak; (c) melakukan usaha dengan "dua paket layanan": layanan pengabdian masyarakat dan komersil; **Ketujuh**, LSM perlu menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk dapat menjalankan mobilisasi sumber daya domestik, mencakup, kemitraan LSM dengan swasta, kemitraan LSM dengan pemerintah, kemitraan LSM dengan perguruan tinggi, kemitraan LSM dengan LSM lain.

Kedelapan, beberapa pendekatan mobilisasi sumber daya domestik yang bisa dilakukan antara lain adalah, (a) mobilisasi sumber daya domestik melalui usaha dan bisnis: harus ada

orang yang menangani khusus dan mengerti soal bisnis dan pasar. Jika tidak, bisnis tidak berhasil; (b) membangun jejaring dengan LSM, pemerintah dan perusahaan. Berhubungan baik dengan mitra dapat memberikan saran tentang program yang bisa dijalankan dengan dana tersedia; (c) program bersama LSM; (d) Aliansi LSM yang memiliki program dan area kerja yang sama atau saling melengkapi; (e) membangun ekosistem yang kolaboratif; (f) saling mempromosikan LSM; (g) tetap perlu dukungan dana eksternal (pemerintah atau donor). **Kesembilan**, kebutuhan yang perlu dipenuhi LSM untuk dapat melakukan mobilisasi sumber daya domestik mencakup kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan, kemampuan bisnis, pembinaan jejaring dan kerja sama, lingkungan yang mendukung, dan keterlibatan pemerintah dalam memfasilitasi LSM yang ditampilkan dalam struktur pemerintahan (seperti UMKM)

Rekomendasi

Merujuk pada temuan-temuan yang diperoleh, beberapa rekomendasi yang diajukan adalah sebagai berikut

1. LSM perlu membuat rencana tindakan untuk menjalankan mobilisasi sumber daya domestik. Langkah-langkah yang perlu diambil dalam menjalankan strategi mobilisasi sumber daya domestik mencakup:
 - a. Identifikasi sumber daya: mengenali sumber daya apa saja yang ada di lingkungan dan wilayah operasi LSM yang berpotensi untuk dimobilisasi
 - b. Identifikasi penyedia sumber daya; mengenali pihak-pihak yang memiliki dan dapat menjadi penyedia sumber daya yang akan dimobilisasi oleh LSM
 - c. Menentukan mekanisme mobilisasi sumber daya: setelah mengidentifikasi sumber daya dan penyediaanya, perlu ditentukan mekanisme mobilisasi sumber daya yang paling tepat untuk digunakan oleh LSM.
2. Selain rencana tindakan internal LSM, perlu diupayakan bersama oleh LSM dan para pemangku kepentingannya hal-hal berikut ini:
 - a. Memperbaiki faktor struktural dan sosial dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik;
 - b. Kolaborasi antara LSM dan pemerintah. Setidaknya ada tiga tipe bentuk relasi kolaborasi yang dapat dilakukan.
 - i. Kolaborasi finansial.
 - ii. Kolaborasi organisasional.
 - iii. Kolaborasi kebijakan.
 - iv. Pemerintah perlu mengembangkan relasi yang memfasilitasi OMS/LSM.

- c. Mendorong pemerintah mengembangkan relasi yang memfasilitasi OMS/LSM. Pemerintah perlu menanggapi prakarsa OMS/LSM dalam rangka melengkapi usaha-usaha pemerintah; OMS/LSM perlu dipahami sebagai pihak yang membantu mengembangkan berbagai aktivitas pemerintah,
- d. Mendorong pemerintah menciptakan kebijakan yang kondusif.
- e. Mengadvokasi aturan perundang-undangan yang mewajibkan adanya keterlibatan pemerintah dalam memfasilitasi OMS/LSM. Keterlibatan itu perlu ditampilkan dalam struktur pemerintahan dan memiliki aparatus negara yang mengurusinya secara khusus, seperti yang dilakukan kepada koperasi dan UMKM yang memiliki kementerian khusus untuk mengurusinya.

Bagian I

PENDAHULUAN

1.1. Dasar Pemikiran

Perubahan yang terjadi dalam ekosistem Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), baik karena perubahan lanskap bantuan, maupun karena berlangsungnya pandemi COVID-19, telah memberikan tantangan tersendiri bagi LSM di Indonesia. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah sumber daya. Banyak LSM mengalami kekurangan dana, selain menghadapi juga tantangan-tantangan lainnya. Kekurangan dana berdampak pada rendahnya kinerja, keterlambatan menjalankan program, ketidakmampuan untuk memenuhi target dan kegagalan program.

Belum banyak LSM yang memiliki 'keberlanjutan finansial' sebagai komponen utama dari orientasi strategis organisasi. Selain itu, hanya sedikit sekali organisasi, termasuk yang ingin membangun dana abadi, yang secara spesifik menyebutkan mobilisasi sumber daya domestik sebagai strategi dan dasar tindakan.

Sumber pendanaan lokal dan bentuk dukungan lain dari institusi lokal tampaknya dinilai belum dapat diandalkan untuk menghasilkan pendanaan yang memadai bagi LSM. Dukungan pendanaan dari lembaga donor lebih diandalkan. Kebanyakan LSM lebih fokus pada usaha untuk mendapatkan dana dari pihak-pihak luar negeri. Timbul persoalan ketika pihak lembaga donor yang menjadi sandaran bagi pembiayaan kegiatan LSM mengurangi, mengalihkan dan atau menghentikan program bantuan: banyak LSM di Indonesia mengalami kesulitan menjalankan program-programnya. Tantangan pendanaan LSM terlebih dengan situasi pandemi COVID-19 berpotensi besar pada melemahnya peran dan posisi LSM di Indonesia serta menjadi tantangan besar yang perlu diatasi segera.

Trend yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir, lembaga donor mengurangi dukungannya. Sementara banyak LSM, terutama di tingkat lokal, yang belum secara berarti menyiapkan diri membangun strategi mobilisasi sumber daya alternatif. LSM belum dapat mengakses pendanaan dari donor-donor baru yang muncul, organisasi filantropi swasta atau mengembangkan strategi kreatif untuk mengakses sumber pendanaan baru. Bersamaan dengan itu, situasi pandemi COVID-19 memberikan tekanan yang sangat berat. Sebagian besar LSM di Indonesia terdampak pandemi COVID-19 dan mengalami masalah keuangan dan keberlanjutan keuangan, berkurangnya pendanaan, dan pengurangan/pemotongan program yang dilakukan oleh OMS¹.

¹ INFID, Keberlanjutan NGO Indonesia di Masa Pandemi (12 November 2020), Paparan Launching CSO SI (CSO Sustainability Index) Konsil LSM.

1. Situasi tersebut menuntut adanya upaya untuk mengatasi tantangan-tantangan yang terkandung di dalamnya, terutama dalam isu mobilisasi sumber daya LSM di Indonesia. Merujuk pada pemikiran tersebut, Program CO-EVOLVE, sebuah program yang bertujuan untuk mendorong perubahan bersama LSM di Indonesia guna meningkatkan resiliensi LSM, melakukan upaya penanganan tantangan tersebut dengan **memfasilitasi pelaksanaan penelitian** mengenai peluang dan tantangan pelaksanaan Mobilisasi Sumber Daya Domestik (MSSD) bagi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Indonesia. Salah satu penelitian yang dilaksanakan adalah riset aksi mengenai kekuatan, kelemahan, kesiapan dan kesempatan LSM di Indonesia dalam menjalankan MSDD.

1.2. Tujuan

- Mengidentifikasi dan mengkaji LSM yang berpotensi dan/atau telah mengembangkan mekanisme penggalangan dana alternatif yang dapat diadaptasi dan digunakan dalam mekanisme pembelajaran inovatif di *CSO Community of Practice (CoP)*
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang memungkinkan atau menghambat kesinambungan dan diversifikasi keuangan LSM
- Mengidentifikasi praktik baik dan kapasitas yang telah ada dari sampling 10 LSM yang dipilih.

BAGIAN 2

Kerangka Konseptual dan Metode

2.1. Kerangka Konseptual

Secara sederhana, mobilisasi sumber daya adalah proses meningkatkan berbagai jenis dukungan untuk sebuah organisasi. Bentuk dukungan ini dapat mencakup dukungan uang dan barang. Lebih rinci, mobilisasi sumber daya adalah proses mendapatkan sumber daya dari penyedia sumber daya, menggunakan mekanisme yang berbeda, untuk mengimplementasikan tujuan organisasi yang telah ditentukan (Judith, 2014).

Mobilisasi sumber daya merupakan pendekatan dan cara yang digunakan dalam studi gerakan sosial dan berpendapat bahwa keberhasilan gerakan sosial tergantung pada sumber daya (waktu, uang, keterampilan, dll.) dan kemampuan untuk menggunakannya (Morris, 1992; Crossman, 2019). Tujuannya adalah memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara tepat waktu, hemat biaya dengan harga yang tepat dengan memanfaatkan sumber daya yang diperoleh dengan benar sehingga memastikan penggunaan yang sama secara optimal. Pendekatan dan cara ini menekankan kemampuan anggota gerakan untuk memperoleh sumber daya dan memobilisasi orang untuk mencapai tujuan gerakan. Berbeda dengan teori perilaku kolektif tradisional, yang memandang gerakan sosial sebagai penyimpangan dan irasional, mobilisasi sumber daya melihatnya sebagai institusi sosial rasional yang diciptakan dan diisi oleh aktor sosial dengan tujuan mengambil tindakan politik (Buechler, 1999).

Mobilisasi sumber daya dilakukan untuk keperluan berikut yaitu pertama, memastikan kelanjutan penyediaan layanan organisasi; kedua, mendukung keberlanjutan organisasi; ketiga, memungkinkan peningkatan dan peningkatan produk dan layanan yang saat ini disediakan oleh organisasi; keempat, organisasi tetap berada dalam usahanya dan menghasilkan usaha baru untuk bertahan dalam pergerakan sosial yang menjadi misinya. Ada banyak sumber daya yang mencakup banyak hal berbeda. Selain uang, organisasi juga dapat mengumpulkan dukungan dari sukarelawan, menerima sumbangan materi untuk LSM, atau mendapatkan kontribusi dalam bentuk barang dari komunitas. Berikut ini contoh jenis dukungan yang ada pada sebuah organisasi.

1. Mengajukan proposal ke lembaga donor yang memiliki program mendanai program dengan isu tertentu adalah cara paling konvensional untuk mendapatkan dukungan;
2. Menyelenggarakan acara penggalangan dana di mana Anda mengundang tamu dan meminta sumbangan untuk organisasi;
3. Kotak sumbangan tempat organisasi meminta sejumlah kecil uang dari publik

4. Mengumpulkan sumbangan dalam bentuk barang seperti pakaian bekas, perabotan, buku, kendaraan atau bahkan bangunan;
5. Dukungan sukarelawan di mana sukarelawan menyediakan waktu dan sumber dayanya untuk mendukung pekerjaan organisasi;
6. Penghasilan dari proyek berorientasi bisnis organisasi seperti penjualan publikasi, menawarkan konsultasi, keuangan mikro, asuransi mikro, atau kegiatan berbasis usaha mikro;

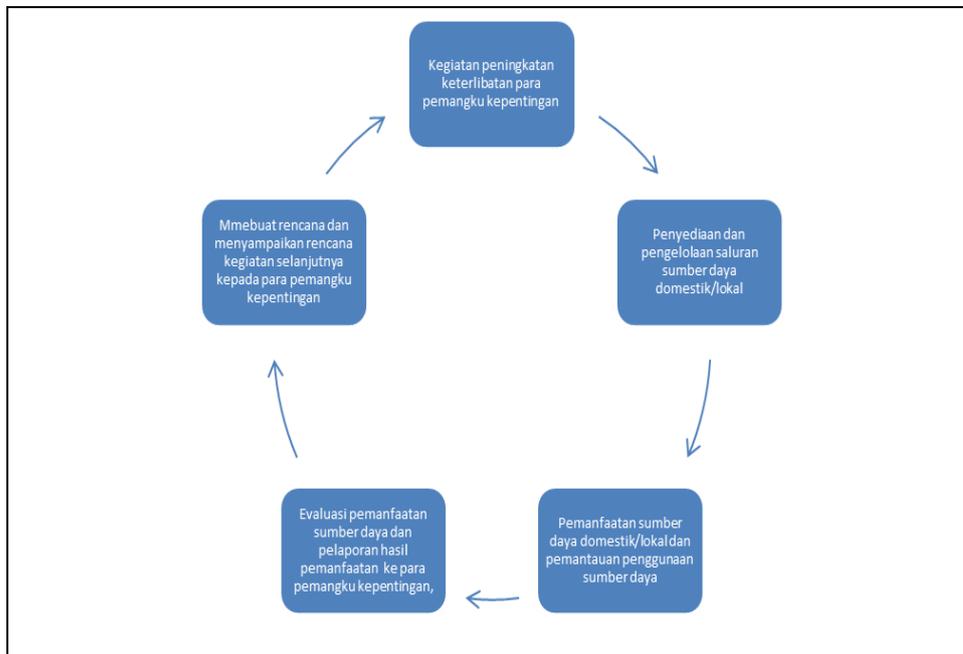
Semua jenis dukungan yang disebutkan di atas sangat penting bagi LSM meskipun semuanya tidak memberikan kontribusi yang sama terhadap kebutuhan pendanaan organisasi. Namun, strategi penggalangan dana yang baik akan mempertimbangkan semua ini.

Mobilisasi sumber daya harus selaras dengan misi, tujuan, dan rencana strategis organisasi. Ini juga menyangkut kebutuhan (calon) penyandang dana. Untuk dapat menggugah dan mendorong para pihak memberikan bantuan, organisasi perlu memahami kebutuhan para pemangku kepentingan, termasuk calon donor. Selain itu terdapat tiga komponen utama untuk mobilisasi sumber daya yang efektif, yaitu sumber daya, penyedia sumber daya dan mekanisme mobilisasi sumber daya. Organisasi perlu memahami secara baik sumber daya apa yang dibutuhkan dan siapa saja yang dapat membantu menyediakannya. Untuk dapat memperoleh sumber daya dan melibatkan pihak-pihak penyedia sumber daya, diperlukan mekanisme mobilisasi sumber daya yang efektif dan efisien.

Langkah mobilisasi sumber daya berjalan mengikuti siklus mobilisasi sumber daya. Langkahnya bisa dimulai dengan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterlibatan para pemangku kepentingan dalam membantu menyediakan sumber daya untuk organisasi. Rangkaian kegiatan berjalan dalam urutan yang logis dan progresif.

Menggunakan pilihan tindakan para pemangku kepentingan sebagai sarana penguatan, bukan sebagai tujuan itu sendiri. Organisasi mempromosikan partisipasi masyarakat dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Lalu organisasi mengelola penyaluran sumber daya dari para pemangku kepentingan (termasuk donor) serta memanfaatkannya dalam menjalankan program-programnya. Ini disertai dengan pemantauan rutin. Kemudian organisasi melakukan evaluasi pemanfaatan sumber daya, melaporkan hasilnya ke para pemangku kepentingan, termasuk menyampaikan rencana kegiatan selanjutnya. Lalu prosesnya berulang. Ini disebut "siklus" karena berulang. Setiap kali mengulang, organisasi membangun keberhasilan mobilisasi sumber daya serta pemanfaatan dan penyaluran sumber daya, memperbaiki kesalahan, dan meningkatkan kualitas agar semakin baik dari waktu ke waktu.

Gambar 1. Siklus Mobilisasi Sumber Daya Domestik



2.2. Metode

2.2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah riset aksi, yaitu penelitian yang menggunakan metode penyelidikan sistematis yang dilakukan peneliti dan partisipan secara bersama-sama dalam proses praktik partisipan menjalankan kegiatan praktiknya sendiri. Definisi riset aksi yang digunakan di sini adalah "...suatu bentuk penyelidikan refleksi diri yang dilakukan oleh partisipan dalam situasi sosial untuk meningkatkan rasionalitas dan keadilan praktik mereka sendiri, pemahaman mereka tentang praktik ini, dan situasi di mana praktik tersebut dilakukan" (Carr & Kemmis 1986:162).

Riset aksi ini bertujuan menghasilkan pengetahuan seputar pencarian tahu dalam konteks praktis. Riset aksi memungkinkan peneliti dan partisipan (organisasi LSM) untuk belajar melalui tindakan partisipan dengan tujuan mengembangkan kapasitas dan kapabilitas partisipan. Dalam konteks riset aksi ini, kapasitas dan kapabilitas partisipan yang dimaksud adalah dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik LSM. Proses riset aksi bekerja tiga fase dasar:

1. **Lihat:** membangun gambaran mengenai isu dan fenomena yang akan diteliti, serta mengumpulkan informasi. Di fase ini, masalah yang akan diteliti didefinisikan dan fenomenanya digambarkan. Semuanya dikaitkan dengan konteks tempat masalah

itu ditetapkan. Pada fase ini juga dijelaskan apa yang telah dilakukan oleh semua partisipan.

2. **Berpikir:** menafsirkan dan menjelaskan. Pada fase ini dilakukan analisis dan penafsiran situasi. Peneliti dan partisipan merenungkan apa yang telah dilakukan partisipan. Peneliti akan melihat area keberhasilan dan kekurangan, isu dan masalah terkait MSDD oleh partisipan
3. **Bertindak:** pada fase ini peneliti dan partisipan berusaha menyelesaikan masalah. Peneliti bersama partisipan mencermati dan mengkaji nilai, efektivitas, kesesuaian, dan hasil dari kegiatan yang dilakukan, serta bertindak untuk merumuskan solusi untuk setiap masalah.

Tahap dan Alur Riset Aksi

Secara keseluruhan riset berlangsung dalam tiga tahap, mulai dari tahap pertama yang berisi aktivitas memeriksa gagasan MSDD, lalu berlanjut ke tahap kedua yang berisi aktivitas menyiapkan langkah dan alur riset, kemudian tahap ketiga pelaksanaan riset yang merupakan inti dari riset aksi ini.

Tahap 1

Langkah pertama dalam riset ini adalah memeriksa gagasan MSDD dengan cermat berdasarkan sarana yang tersedia. Di tahap ini dilakukan pencarian fakta tentang situasi MSDD pada LSM di Indonesia. Dari situ akan dirumuskan rencana riset aksi tentang bagaimana mencapai tujuan riset ini dan dibuat keputusan mengenai tindakan-tindakan apa yang akan diambil dalam riset ini.

Tahap 2

Langkah berikutnya menyiapkan langkah sesuai alur atau lingkaran perencanaan, pelaksanaan, dan pencarian fakta serta mempersiapkan dasar rasional untuk merencanakan tahap ketiga, dan mungkin memodifikasi lagi keseluruhan rencana. Apa yang dapat diperoleh di sini adalah pendekatan penelitian yang berorientasi pada pemecahan masalah dalam pengaturan meningkatkan kualitas dan kuantitas MSDD LSM yang didasari oleh pengalaman praktik MSDD LSM di Indonesia.

Tahap 3

Di tahap 3, pelaksanaan riset aksi dilakukan berdasarkan rencana yang sudah dibuat namun tetap terbuka untuk kemungkinan kegiatan lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan riset aksi. Tahap-tahap ini mengambil bentuk yang berurutan tetapi terbuka juga untuk kemungkinan kegiatan baru dan untuk kembali ke tahap sebelumnya jika ditemukan ada kebutuhan untuk memperbaiki apa yang sudah dilakukan di tahap sebelumnya.

Pelaksanaan dilakukan secara bertahap dalam tiga fase, mencakup (1) fase lihat; (2) fase berpikir; dan (3) fase bertindak. Pada fase lihat, peneliti mencoba 'melihat' fenomena dari kacamata narasumber atau "*insider's view*" (Bryman & Bell, 2007). Informasi diperoleh dari paparan dan diskusi yang dilakukan oleh partisipan.

Pada fase berpikir, peneliti bersama para partisipan menafsirkan dan menjelaskan apa saja yang sudah dilakukan dalam rangka melakukan tindakan-tindakan terkait fenomena yang diteliti. Di fase ini peneliti bersama para partisipan menafsirkan dan menjelaskan apa saja yang sudah dilakukan terkait dengan fenomena yang diteliti. Analisis dan penafsiran situasi dilakukan di fase ini. Peneliti dan partisipan merenungkan apa yang telah dilakukan partisipan.

Pada fase bertindak, peneliti dan partisipan merumuskan rencana tindakan yang akan diambil terkait dengan fenomena yang diteliti. Dalam riset ini tindakan yang dilakukan adalah tindakan-tindakan yang tercakup dalam upaya mobilisasi sumber daya domestik. Alur riset aksi mengikuti tiga fase tersebut. Di setiap fase dilakukan pengambilan dan pengolahan data. Perolehan dan analisis data pada fase terdahulu menjadi dasar dari perolehan dan analisis data pada fase berikutnya.

2.2.3. Partisipan Riset Aksi

Partisipan riset aksi ini adalah 10 LSM anggota jaringan Lokadaya yang terdiri dari a) LSM skala kecil dan besar yang memiliki permasalahan dengan ketersediaan sumber daya; (b) memiliki pengalaman melakukan mobilisasi sumber daya domestik, baik yang berhasil maupun tidak berhasil; (c) mewakili wilayah-wilayah yang ada di Indonesia, setidaknya wilayah barat, tengah dan timur; (d) bersedia untuk berpartisipasi dalam riset aksi ini dan mau untuk dikaji dan dianalisis pengalamannya terkait MSDD serta dapat mengirimkan paling sedikit satu orang dari organisasi tersebut untuk terlibat dalam riset aksi ini.

Tabel 1 Sepuluh LSM yang Terlibat dalam Riset Aksi

No	LSM
1	Pusat Kajian Perlindungan Anak
2	Perumpulan Manengkel Solidaritas
3	Indonesia untuk Kemanusiaan
4	Koalisi Perempuan Ronggolawe
5	Yayasan Pemberdayaan Masyarakat dan Pendidikan Konservasi Alam
6	Himpunan Serikat Perempuan Indonesia
7	Solisaritas Perempuan untuk Kemanusiaan dan Hak Asasi Manusia

8	Kawal Borneo Community Foundation
---	-----------------------------------

9	Lembaga Bantuan Hukum Makasar
---	-------------------------------

10	Barakat
----	---------

2.2.4. Kegiatan dalam Riset Aksi

Riset aksi ini dilakukan melalui serangkaian kegiatan, yaitu

1. Wawancara mendalam dengan *stakeholder* yang relevan menggunakan kuesioner semi terstruktur yang berfokus pada praktek-praktek mobilisasi sumberdaya dan keberlanjutan keuangan;
2. Diskusi panel dengan ahli dan LSM;
3. Wawancara dengan informan kunci dan diskusi kelompok terfokus (FGD) dari wakil organisasi LSM yang akan menguraikan praktik-praktik baik yang ada dan kapasitas LSM sasaran dan telah mempraktekkan antara lain; pendanaan pemerintah melalui proses *procurement*, dana abadi, tanggung jawab social perusahaan (CSR) dan kemitraan publik-swasta, kewirausahaan *social*, penggalangan dana masyarakat, *crowdfunding*;
4. Analisis data dan pengecekan kesesuaian hasil riset dengan pemahaman partisipan;
5. Penyusunan laporan hasil riset studi dan riset aksi.

BAGIAN 3

Hasil

Bagian ini menjelaskan tentang tindakan sepuluh LSM yang terlibat dalam riset aksi dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik. Data yang dikumpulkan diolah berdasarkan analisis data kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mengenai tindakan-tindakan yang tercakup dalam usaha menjalankan mobilisasi sumber daya domestik. Berdasar analisis data diperoleh juga pemahaman mengenai strategi-strategi yang dijalankan dan mana saja yang memberikan hasil sesuai harapan. Bagian ini juga akan dikemukakan faktor-faktor yang teridentifikasi dalam proses menjalankan mobilisasi sumber daya domestik.

3.1. Fase Lihat

Pada fase pertama, pengalaman-pengalaman yang dimiliki setiap organisasi dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik digali secara mendalam. Melalui proses diskusi terfokus dan wawancara peneliti menggali pengalaman-pengalaman setiap LSM dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik. Kegiatannya mencakup diskusi kelompok terfokus dan wawancara.

Bagian ini, gambaran mengenai isu dan fenomena serta tantangan yang dihadapi dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik dibangun dan dirumuskan bersama. Informasi mengenai mobilisasi sumber daya domestik dikumpulkan. Semuanya dikaitkan dengan dengan konteks tempat LSM beroperasi dan melaksanakan mobilisasi sumber daya domestik. Dari fase pertama diperoleh pemahaman mengenai apa yang telah dilakukan oleh setiap OMS/LSM yang terlibat dalam riset aksi ini. Berbagai sumber daya domestik/lokal sudah diidentifikasi dan berbagai cara sudah dilakukan oleh mereka. Rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Pusat Kajian Perlindungan Anak, Medan, Sumatera Utara

Informasi Umum Organisasi	Pusat Kajian dan Perlindungan Anak (PKPA) didirikan pada tanggal 21 Oktober 1996 di Medan oleh sejumlah aktivis Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), dosen, dan mahasiswa. LSM ini memperjuangkan terciptanya kepentingan yang terbaik bagi anak dengan advokasi kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan anak serta menegakkan hak-hak anak.
----------------------------------	--

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Telah Dilakukan	Tantangan
Telah berdiri selama 25 tahun, memiliki sumber daya pengetahuan dan manusia yang cukup banyak	Menginisiasi Institut Anak Indonesia (IAI) untuk mengumpulkan ahli (anak) di dalam lembaga. Sasaran IAI adalah untuk tempat sertifikasi (termasuk guru) dan akreditasi terkait dengan ilmu konvensi anak, menjadi paralegal dan untuk meningkatkan sensitivitas penegak hukum dalam restorative justice (terkait system perlindungan dan peradilan pidana anak).	Pengembangan organisasi masih dipengaruhi/bergantung pada lembaga donor.
Sebagai LSM yang berfokus pada pendampingan anak dan perempuan, terutama yang memiliki persoalan dengan hukum	Organisasi melakukan pemetaan program CSR dan kapasitas sumber daya local yang ada. Ploting Kerjasama dengan bank Sumut Peluang ketersediaan banyak institusi/ perusahaan di sekitar area organisasi	Belum tersedia prosedur standar atau panduan mobilisasi sumber daya
Memiliki akreditasi bantuan hukum	Melakukan audiensi, melakukan kolaborasi melalui sponsorship, kemitraan program	Adanya target program yang harus dicapai.
Memiliki kapasitas untuk memberikan pelatihan dan pendampingan		Tidak memiliki unit bisnis sendiri, sudah menjadi wacana tapi belum

(paralegal, identifikasi kasus) Narasumber kuliah umum di kampus (hukum, antropologi, sosiologi)	terlaksana. Selama ini yang mengelola masih manajer program, sehingga sering tumpang tindih dengan implementasi program. Tidak bisa focus. Tidak memiliki unit rencana strategis sendiri. Dibutuhkan tim untuk mengelola sumber daya dan komunikasi dengan mitra
--	--

2. Perkumpulan Manengkel Solidaritas

Informasi Umum Organisasi	Manengkel Solidaritas berdiri pada 3 Mei 2015 di Manado. Bekerja untuk mengurangi laju degradasi lingkungan serta membantu memberikan pendidikan kepada masyarakat tentang praktik-praktik terbaik pengelolaan sumberdaya alam yang berkelanjutan, juga untuk memastikan perlindungan keanekaragaman hayati yang begitu kaya. LSM ini juga membantu masyarakat dalam upaya memperoleh ketrampilan dan pengetahuan guna peningkatan usaha ekonomi skala mikro.
----------------------------------	---

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
Dibutuhkan kerjasama dengan pemerintah karena	Manengkel membuka usaha penginapan yang	

merupakan salah satu sumber dana bagi organisasi. Karena di sisi lain, pemerintah punya peranan besar dalam perluasan program dan informasi CSR perusahaan seperti private sector.

didaftarkan di AirBnb. Penginapan ini diutamakan untuk akomodasi para relawan dari luar kota atau luar negeri yang membantu pelaksanaan kegiatan Manengkel di Sulut selama beberapa minggu. Namun biaya yang diberikan tidak mahal yaitu hanya mengganti biaya listrik dan air serta sarapan.

Selain pemerintah, sumber dana organisasi berasal dari CSR. CSR adalah salah satu kunci untuk mempertahankan keberlangsungan CSO lokal yang sebenarnya membuka kesempatan besar juga untuk masuk ke private sector

Menengkel sempat membuat rumah singgal dan bisnis kaos serta cinderamata dari eceng gondok. Hasilnya untuk membiayai program-program yang dari donor sudah tidak dilanjutkan lagi. Termasuk penanganan sampah plastik.

Manengkel juga membina relawan kurang lebih 1.000 orang sebagai relawan konservasi di Sulut. Akses relawan ini juga terbuka untuk volunteer dari luar negeri. Namun selama pandemi COVID-19 terhenti.

Melaksanakan Kerjasama dengan beberapa universitas dengan menerima magang.

Manengkel melakukan gerakan penanaman pohon mangrove atau penghijauan	Manengkel bekerjasama dengan beberapa instansi baik pemerintah ataupun swasta dalam melakukan penelitian.
	Untuk Kerjasama dengan univ negeri Gorontalo. Sam ratulangi yang kerjasama lebih ke SDM jika ada program dan proyek seperti penelitian. Manengkel support peneliti seperti SDM. Diperlukan koneksi dalam hal ini.
	Penjualan kaos kampanye

3. Indonesia untuk Kemanusiaan

Informasi Umum Organisasi	Yayasan Sosial Indonesia untuk Kemanusiaan (IKa) didirikan pada tahun 1995. Ika didirikan untuk mendukung gerakan pro-demokrasi melalui hibah kecil/mikro dari organisasi donor internasional yang berbasis di Eropa. Pendirinya adalah empat aktivis masyarakat sipil yang pada saat itu aktif dalam memajukan hak-hak buruh, hak-hak konsumen, hak asasi manusia dan pengembangan organisasi masyarakat sipil.
----------------------------------	--

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
Memfaatkan orang Indonesia yang mau menyumbang, philanthropy, charity	Yang sudah dilakukan: menentukan materi dan saluran kampanye, pelaksanaan	Kelemahan: masih kurang SDM dan masih menggunakan cara konvensional, serta

	penggalangan dana dengan jaringan yang tersedia, berhubungan baik dengan donatur, lelang barang.	ancaman regulasi donasi yang makin menyulitkan.
Pendanaan organisasi: individu, komunitas, perusahaan nasional maupun internasional	Pernah bekerja sama dengan influencer, isu cukup naik tp tidak sebanding dengan dana yang didapat.	
Mitra: jaringan kerja, mahasiswa, call for volunteers	Rencana ke depan: autodebet rekening donatur, gala dinner, etalase produk komunitas.	
Memiliki tim penggalangan dana yang cukup berpengalaman	Mengundang mitra sebagai narasumber dalam program acara, semakin banyak mitra maka semakin masif penggalangan dananya.	
	Pertemuan secara personal tetap menjadi pilihan untuk hubungan dengan donator, termasuk memberikan laporan rutin.	

4. Koalisi Perempuan Ronggolawe

Informasi Umum Organisasi	KP Ronggolawe yang berlokasi di Tuban, Jawa Timur, bergerak di bidang pemberdayaan masyarakat dan perlindungan perempuan dan anak. KP Ronggolawe melayani konsultasi, konseling, dan bantuan hukum bagi perempuan dan anak, serta bisa merujuk korban kekerasan kepada rumah aman.
----------------------------------	--

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
Ronggolawe yang didirikan sejak tahun 2004 sudah memiliki 38 karyawan yang ditempatkan di beberapa bidang mulai dari advokasi, administrasi, pendampingan layanan, konsultan, mediator, psikolog, pengacara, dan lainnya.	Ada pengembangan ekonomi melakukan pendampingan komunitas seperti batik dan pemasaran produk batik kemudian pelatihan skill dan seterusnya	Untuk support dana keberlanjutan belum ada
Tiap divisi memiliki program rutin yang dijalani seperti divisi advokasi melakukan pendampingan layanan perempuan dan anak korban kekerasan. Kemudian menerima konsultasi, mediasi hukum, dan psikologi.	Di bagian publikasi, Ronggolawe melakukan publikasi di media social Instagram, seperti membuat video dan flyer tentang kampanye dan dialog anti kekerasan perempuan dan anak	
Ronggolawe juga membangun jaringan membangun jaringan dengan kawan-kawan sesama LSM seperti pemberdayaan masyarakat, sekolah paralegal, dialog tiap jumat. Meski di masa pandemi COVID-19 lebih memanfaatkan kegiatan webinar karena anggaran yang sangat minim.	Di divisi hukum fokus ke layanan bantuan hukum gratis bagi perempuan dan anak korban kekerasan baik yang di persidangan ataupun di saat penyidikan. Layanan badan hukum berupa drafting dokumen, mediasi, dokumentasi, dan investigasi.	
	Divisi konsultan ahli, perannya membuat atau	

	<p>melahirkan ide serta merumuskan konsep kemudian membuka jaringan support system kelembagaan.</p>
	<p>Untuk support dana, bekerjasama dengan pemerintah dan jejaring yang ada</p>
	<p>Ada perusahaan yang dikelola oleh professional untuk menghasilkan keuntungan yang digunakan untuk kepentingan Yayasan</p>
	<p>Kegiatan Kerjasama dengan perguruan tinggi pernah dijalin seperti dengan UNAIR. Kegiatan ini berupa pengabdian kepada masyarakat atau kegiatan penyuluhan dengan peran Ronggalawe dengan narasumber dalam acara tersebut.</p>

5. Yayasan Pemberdayaan Masyarakat dan Pendidikan Konservasi Alam (YAPEKA)

Informasi Umum Organisasi

YAPEKA berdiri pada tahun 2000 sebagai suatu yayasan yang bergerak dalam bidang konservasi sumberdaya alam dengan menitikberatkan pendidikan konservasi. YAPEKA memperkenalkan sebuah konsep mencintai dan mengenal alam melalui aktivitas kegiatan alam terbuka dalam berbagai bentuk yang

merupakan program untuk mengenalkan keanekaragaman hayati di Indonesia sekaligus membangun kesadaran akan pentingnya kelestarian dan kelangsungan hidup biodiversity yang ada didalamnya.

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
<p>Berbagai macam kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan lingkungan hidup adalah upaya atau aktivitas yang dilakukan oleh berbagai pihak dan atau elemen masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kesadaran masyarakat tentang nilai-nilai serta isu permasalahan lingkungan yang pada akhirnya dapat menggerakkan peran aktif masyarakat dalam upaya pelestarian dan penyelamatan lingkungan untuk kepentingan generasi sekarang dan yang akan datang.</p>	<p>Mendirikan perusahaan JBS Jelajah Buana Semesta, sosial lingkungan. Profit untuk mendukung kegiatan Yayasan nonprofit.</p>	<p>Perencanaan bisnis penting sekali. Kalau tidak, tidak bakal untung.</p>
<p>Awal menggantungkan dari donor luar</p>	<p>Pengembangan SDM, konsultasi secara kelembaga atau individu</p>	<p>Ahli biologi, kelautan belajar tentang bisnis.</p>

Potensi CSR yang memiliki masyarakat dan konservasi lingkungan. Termasuk kampus (pengabdian masyarakat)	Fasilitas mendorong kegiatan di perusahaan. Ada 2 sektor: produksi SDA berkelanjutan (spirulina) dan wisata /ekowisata (Sumatra, NTT, Sulawesi) darat dan pesisir laut (menjual paket wisata)
	Kegiatan magang sukarelawan oleh SDM walau sudah tidak banyak.
	Kerjasama DKP zonasi pesisir dan pulau2 kecil di Sulawesi Utara
	Softskill sebagai investasi dalam pembuatan proposal untuk disebar ke donor. Untuk kelanjutan Lembaga.
	Waktu untuk mendampingi mahasiswa yang sedang menjalankan program.
	Membuat KLHS
	Berinovasi produk sesuai kondisi, jamu sekarang lebih laku, produk lain mengalami penurunan. Gula semut juga naik daun. Produk sehat jadi laku.
	Memperkuat jaringan termasuk dengan

	seniman (potensi budaya)
	Menabung, menyisihkan uang dari program yang sudah berjalan

6. Himpunan Serikat Perempuan Indonesia (HAPSARI)

Informasi Organisasi	Umum	HAPSARI adalah organisasi perempuan akar rumput, berbentuk federasi dengan keanggotaan yang terdiri dari komunitas-komunitas perempuan akar rumput di desa-desa dari beberapa kabupaten di Sumatera Utara, Yogyakarta dan Jawa Tengah. Didirikan 14 Maret 1990 di Desa Sukasari Kecamatan Perbaungan Sumatera Utara, dimulai dengan mendirikan Sanggar Belajar Anak bernama "Harapan Desa Sukasari", kemudian memperluas wilayah kerja pengorganisasian komunitas-komunitas perempuan.
-----------------------------	-------------	---

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, dananya berasal dari donor	Hapsari melanjutkan kelangsungan hidup dengan membangun sertani (serikat tani) di Kulonprogo, serikat perempuan independent Kulonprogo	Selama masa Pandemi COVID-19 mempengaruhi keberlanjutan sumber daya anggota dan jaringan Hapsari
	Membuat penelitian kecil program pengembangan basis produksi.	Model pendanaan dari donor yang tidak berkelanjutan. Revolusi digital yang tidak tersentuh.
	Melakukan produksi kopi, mengembangkan	Kelemahan Lembaga: Jika tetua Lembaga

usaha kopi hingga membuat warung kopi atau café serta koperasi.	berganti, Lembaga tidak dilirik lagi. Strateginya: jika ada undangan dari pemerintah atau Lembaga lain harus datang, sehingga tetap dikenal.
Di Medan, Hapsari membuka unit usaha dengan mengembangkan pojok batik, warung kopi, warung coklat. Dengan pengelolanya salah satu anggota hapsari.	Jejaring dengan pemerintah penting, punya keuntungan untuk bisa memberi masukan tentang program perempuan
Bekerjasama dengan pihak akademisi	
Mengembangkan uji coba program kolaborasi kelas pengembangan perempuan mandiri berbudaya (Kelapa Muda)	
Merancang sekolah perempuan untuk percontohan di Sumatera Utara bersama perempuan – perempuan rentan.	
Kerjasama dengan dinas pemberdayaan perempuan	
Mengembangkan rancangan kurikulum	

sekolah perempuan di Sumatera Utara.

Dalam Lembaga membuat koperasi: sembako dan bagi hasil.

7. Solidaritas Perempuan untuk Kemanusiaan dan Hak Asasi Manusia (SPEK-HAM)

Informasi Organisasi	Umum	SPEK-HAM, berdiri 20 November 1998, merupakan organisasi non profit, independen, mandiri, yang merupakan kumpulan orang-orang berlatar belakang gerakan mahasiswa, organisasi sosial, serta bersifat pluralis, dengan komitmen pada penegakan Hak Asasi Manusia khususnya Hak Asasi Perempuan. Sejak awal berdirinya, SPEK-HAM telah melakukan berbagai upaya penguatan dan pembangunan kesadaran masyarakat sipil guna ikut berkontribusi dalam proses perubahan sosial menuju tatanan masyarakat yang lebih adil dan bermartabat, dengan menggunakan perspektif gender, hak asasi manusia, pluralisme, dan keseimbangan lingkungan sebagai landasan gerak organisasi dalam memperjuangkan visi, misi, dan tujuannya.
-----------------------------	-------------	--

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
SPEK HAM menjalin kerjasama dengan pemerintah karena peluang dan akses dari pemerintah yang memungkinkan dalam pengembangan mobilisasi sumber daya lokal	Dalam memobilisasi sumber daya lokal, SPEK HAM memanfaatkan ruang-ruang melalui penguatan SDM organisasi baik secara eksternal maupun internal seperti	

	<p>melakukan edukasi dan intervensi ke beberapa wilayah di Indonesia tentang kasus-kasus kekerasan, pelatihan dan pemberdayaan masyarakatan, edukasi Kesehatan reproduksi keberlanjutan penghidupan, edukasi pencegahan tindak kekerasan</p>
<p>Kondisi pandemi COVID-19 ini juga memberikan dampak bagi SPEK HAM. Namun untuk menjaga stabilitas keberlangsungan organisasi, SPEK HAM melakukan usaha kemandirian organisasi berupa bisnis online ticketing meski penjualannya tidak sebegus sebelum terjadinya pandemi COVID-19.</p>	<p>Selain itu, SPEK HAM juga memfasilitasi masyarakat dalam pemanfaatan tanaman pekarangan, pengembangan program bantuan bibit dan sarana prasarana seccara langsung.</p>
	<p>SPEK HAM menyediakan tenaga akhir dalam pendampingan dan pelayanan serta penanganan kasus hukum</p>
	<p>Tidak hanya itu, SPEK HAM membentuk kemandirian komunitas yang lewat</p>

pemberdayaan yang dimiliki seperti kelompok unit pra koperasi baik untuk anggota organisasi dan eksternal, UMKM salah satunya pemanfaatan sumber daya lokal seperti bunga mawar yang diolah menjadi makanan minuman untuk usaha.

Kemudian untuk peningkatan gizi keluarga dengan membuat kolam yang bisa disandingkan dengan tanaman sayuran kangkung serta membantu program pemerintah baik desa maupun kota

Ada pengembangan bisnis peternakan sapi dan kambing meski tidak besar nilainya namun dijalankan untuk menguatkan komunitas masyarakat miskin dengan memberi modal dan profit dibagi ke komunitas sesuai kesepakatan.

8. Kawal Borneo Community Foundation (KBFC)

Informasi Organisasi	Umum	KBCF berdiri pada tahun 2008, memfokuskan kegiatannya pada kegiatan terkait pengorganisasian petani dan kelompok tani hutan di lokasi program. Koordinasi dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan untuk membahas proses pendaftaran STDB, peraturan desa terkait kawasan lindung, serta perkembangan terkait BUMDes. Identifikasi lahan juga dilakukan dengan menyertakan data seluas 948 ha pekebun sawit. Pada bulan November dibentuk kelompok perempuan tani di Desa Semuntai, dimana dilakukan peningkatan kapasitas dalam mengolah kelapa sawit menjadi minyak dan sabun untuk kelompok tersebut.
-----------------------------	-------------	--

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
CSR dan donor berkurang	Sebagai konsultan	Kemampuan SDM tidak punya pengalaman usaha, sehingga rugi dan tidak bisa focus.
	Training berbagai pihak termasuk pemerintah desa, terkait informasi desa	Usaha karet membutuhkan modal besar
	Usaha rumput laut dan madu kelulut, hasilnya belum signifikan bahkan rugi	Koperasi di Balikpapan, ada donor yang mendukung. SDM tidak siap. Menjual karet kualitas A. Modal ratusan juta tidak ada dan belum berani investasi besar.
	Sabun kecantikan berbahan minyak sawit,	Keterbatasan lahan yang masih diperjuangkan

	kelompok perempuan. Peningkatan kapasitas kelompok dan mengurus BPOM.	
	Program training: pelatihan pemerintah desa (tata ruang desa, perencanaan desa)	Tidak ada jaringan untuk memasarkan produk
	Universitas Mulawarman untuk bantuan bahan baku	Tidak ada mitra dan tidak punya platform berjualan atau jejaring
	Usaha mengenalkan produk asli tanpa campuran dan tanpa pengawet	SDM ada tetapi bahan utama yang masih kurang
	Pembibitan pohon untuk tanam ulang	Mempunyai platform social media (youtube)
	Masyarakat menanam dan universitas membeli	

9. Lembaga Bantuan Hukum Makasar

Informasi Umum

Organisasi

LBH Makassar (awalnya LBH Ujung Pandang) didirikan pada tanggal 23 September 1983 oleh para Pengacara dan Advokat PERADIN (Persatuan Advokat Indonesia) dan kemudian bergabung dengan YAYASAN LEMBAGA BANTUAN HUKUM INDONESIA (YLBHI).

LBH Makassar memberikan bantuan hukum kepada masyarakat marginal tanpa membedakan latar belakang suku agama dan ras yang bertumpu pada nilai-nilai hukum dan martabat serta hak asasi manusia.

LBH Makassar juga berperan meningkatkan kesadaran hukum dalam masyarakat baik pada pejabat Negara maupun masyarakat biasa serta mempengaruhi kebijakan publik yang menentukan terjaminnya hak-hak ekonomi, social, budaya dan hak-hak sipil dan politik.

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
Organisasi bantuan hukum untuk masyarakat rentan, miskin dan marjinal. Gugatan sebagai bantuan hukum terutama untuk Petani, nelayan, mahasiswa	Pelatihan: penyadaran HAM pada masyarakat, paralegal (tidak memiliki ilmu hukum lalu diberi pemahaman hukum), sekolah hukum kritis (dampingan dan masyarakat umum)	Kelemahan: manajemen keuangan dan pengelolaan SDM setelah KALABAHU.
Menulis di media	Mendorong kebijakan hukum di pemerintah daerah (pemenuhan layanan disabilitas, restorative justice)	Dampingan klien tersebar di seluruh Sulawesi Selatan.
	KALABAHU – Karya Latihan Bantuan Hukum (pelatihan sebelum masuk LBH)	Potensi mengelola alumni
	System elektronik (pendataan kasus)	Banyak program masih tergantung dengan donor, ancaman krisis keuangan
	Baruga Paralegal, tempat berkumpul paralegal. Lahan berkonflik dan dipakai untuk pelatihan dan berkumpul.	Ancaman terhadap gangguan keamanan

Paralegal desa dan kebijakan desa (termasuk merujuk kasus ke Lembaga layanan)
Mengikuti rapat strategis organisasi seperti renstrada dan rakerda dan membaca potensi dan kemampuan sumber daya organisasi pada rapat tersebut.
SDM: merekrut secara rutin untuk kaderisasi dan regenerasi

Melakukan kampanye rutin terkait isu yang berhubungan dengan kerja organisasi.

Mencari dan mengidentifikasi jaringan mitra yang bisa diajak bekerja sama, termasuk pemerintah.

Berupaya mengembangkan usaha mandiri organisasi dan menggalang donasi publik.

10. Lembaga Pengembangan Masyarakat Lembata

Informasi Umum Organisasi

Barakat adalah lembaga pengembangan masyarakat yang beroperasi di Lembata, Nusa Tenggara Timur. Barakat didirikan pada tanggal 13 April 2006 di tengah keprihatinan para pendiri atas kemiskinan yang melanda sebagian besar penduduk Nusa

Tenggara. Visi LSM ini adalah “terciptanya keselamatan melalui relasi multipihak yang berkelanjutan. Misinya : 1) meningkatkan kualitas hidup melalui pengembangan kualitas sumber daya manusia dan dana dari masyarakat sasaran; 2) memperjuangkan keadilan ekonomi, keadilan gender, keadilan politik, dan keadilan social; 3) membantu kemitraan multipihak melalui koordinasi yang saling menghormati.

Barakat mengadvokasi lembaga legislatif dan eksekutif dalam isu perubahan iklim agar masuk dalam prioritas anggaran daerah.

Identifikasi sumber daya dan upaya yang telah dilakukan serta tantangan yang dihadapi dalam mobilisasi sumber daya domestik

Identifikasi Sumber Daya	Upaya yang Dilakukan	Tantangan
Pendekatan konservasi MURO, pembagian zona pemanfaatan SDA Konservasi laut Perubahan iklim mikro di daratan, pesisir dan pulau kecil	Pembuatan garam laut beryodium. Bahan baku melimpah namun tidak bisa dilakukan sepanjang waktu sehingga sulit memenuhi permintaan pasar (oleh ibu-ibu)	Pasca panen kurang pemasaran, hanya promotive.
PEKKA dan disabilitas. Perempuan sebagai pelaku ekonomi karena laki-laki merantau ke luar negeri. Kelompok disabilitas membuat minyak kelapa	Program dengan mitra didapatkan dari permintaan lewat proposal. Dana hibah yang didapatkan namun hanya jangka pendek.	Yang masih perlu diperbaiki: konsolidasi organisasi dan pemberdayaan kelompok sekitar.
Identifikasi sumber daya dengan asesmen zona pemanfaatan sumber daya alam sekitar.	Negosiasi yang dilakukan dengan menawarkan konsep program yang menyentuh kebutuhan vital kelompok marjinal,	Produk garam belum memenuhi kualitas yang sesuai standar, kuantitas sesuai permintaan pasar, dan kontinuitas yang terhambat oleh

menawarkan	pekerjaan domestic
pengelolaan melalui	pekerja pembuat garam
teknologi ramah	
lingkungan atau selaras	
alam dan berkelanjutan.	

Dalam fase pertama ini terjadi proses saling memberikan inspirasi di antara partisipan yang berasal dari LSM yang berbeda. Pengalaman di satu organisasi bisa menjadi masukan bagi organisasi lainnya. Selain terjadi penggalan informasi, dalam fase pertama berlangsung juga proses saling belajar dan muncul keinginan untuk saling bekerja sama serta membina jejaring agar dapat menjalankan mobilisasi sumber daya domestik secara efektif dan memiliki dampak luas dan berkelanjutan.

3.2. Fase Berpikir

Di fase kedua, para partisipan dari sepuluh LSM yang terlibat menafsirkan dan menjelaskan apa saja yang sudah dilakukan dalam rangka memobilisasi sumber daya domestik selama ini. Pada fase ini dilakukan analisis dan penafsiran situasi dan faktor-faktor yang berperan dalam mobilisasi sumber daya domestik. Partisipan melihat area keberhasilan dan kekurangan, isu dan masalah terkait mobilisasi sumber daya domestik oleh LSM, yang hasilnya sebagai berikut:

3.2.1. Jenis dan Bentuk Usaha Mobilisasi Sumber Daya Domestik

LSM yang terlibat dalam riset aksi ini telah melakukan mobilisasi sumber daya domestik dengan menggunakan berbagai strategi, dari skema peningkatan pendapatan hingga penggalangan dana berbasis lokal atau membangun konstituen dan sukarelawan, serta menjalankan usaha/bisnis. Sumber daya yang dapat dimobilisasi mencakup sumber daya moral, sumber daya kultural, sumber daya organisasi sosial, sumber daya manusia dan sumber daya material. Sumber daya moral merupakan dukungan-dukungan simpati dan dukungan orang atau tokoh-tokoh terkenal.

Sumber daya kultural adalah *sumber daya* yang berasal dari hasil ciptaan atau karya manusia, baik bupa benda maupun bukan berupa benda, mencakup semua kekayaan, potensi dan kompetensi budaya yang dapat dimobilisasi. Sumber daya organisasi sosial meliputi jaringan sosial dan organisasi. Sumber daya manusia mencakup tenaga, kompetensi, dan keahlian yang dimiliki oleh orang-orang yang ada di organisasi serta yang menjadi pemangku kepentingan LSM yang melakukan mobilisasi sumber daya. Sumber daya material adalah sumber daya yang bersifat fisik yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan usaha, mencakup uang, barang dan aset fisik lainnya.

Tabel 2 Jenis dan Bentuk Sumber Daya yang Dimobilisasi oleh Partisipan Riset Aksi

No.	Jenis Sumber Daya	Bentuk Sumber Daya
1	Sumber daya moral	Kredibilitas dan integritas organisasi, nilai, visi dan misi
2	Sumberdaya kultural	Kepedulian dan tradisi menjaga lingkungan, cara-cara pelestarian lingkungan, metode,
3	Sumber daya organisasi sosial	Jejaring sosial, sukarelawan, kelompok dan komunitas di masyarakat tempat organisasi beroperasi, kerja sama antar-kelompok
4	Sumberdaya manusia	Pengetahuan, keterampilan, tenaga ahli, ide-ide baru, kredibilitas dan kompetensi tokoh/aktivis
5	Sumberdaya material	Tanah, bangunan, peralatan fisik, bibit, bahan baku, kendaraan, tabungan

Berdasarkan analisis terhadap paparan para partisipan mengenai apa yang sudah dilakukan dapat dipahami ada beberapa klasifikasi kegiatan yang dilakukan dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik.

Tabel 3 Ragam Kegiatan Mobilisasi Sumber Daya Domestik

Penyediaan Barang	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan: kaos, eceng gondok, batik tulis, sabun kecantikan, garam, barang <i>preloved</i>, kopi, rumput laut, madu kelulut, minyak kelapa (vco), bibit mangrove; • Koperasi (simpan pinjam dan sembako)
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Garage sale</i>
Penyediaan Layanan dan Jasa	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultasi hukum, psikologi • Pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Seminar (luring dan daring) ○ Pendidikan dan pelatihan: kesukarelawanan, paralegal, pemerintah desa dan daerah, sekolah hukum kritis, kelas pengembangan perempuan mandiri dan berbudaya (kelapa muda), dan sanggar kreativitas anak. ○ Konsultasi penyelenggaraan kegiatan dan program ○ Pembuatan modul • Pendampingan kasus dan korban, konseling, advokasi, dan pembuatan gugatan hukum • Kampanye: publikasi di media cetak, media sosial • Menyewakan kantor atau tempat pertemuan, tempat pelatihan • Pengembangan ekowisata dan desa wisata • Homestay: traveloka, airbnb
Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> • Donatur, fund raising, <i>charity</i> (kitabisa.com) • Kerja sama dengan perusahaan (Grab, Danone, L'oreal) • Kerja sama dengan pemerintah • Kerja sama dengan perguruan tinggi

Dalam melaksanakan mobilisasi sumber daya domestik, terdapat beberapa kondisi yang melingkupi upaya tersebut, yaitu:

1. Lokasi dan wilayah operasi yang memiliki karakteristik khusus

Lokasi dan wilayah tempat LSM beroperasi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap proses dan hasil pelaksanaan mobilisasi sumber lokal. Karakteristik dari wilayah tempat organisasi beroperasi mempengaruhi bagaimana organisasi dapat melakukan mobilisasi sumberdaya domestik. Di wilayah yang dekat dengan pusat kegiatan pendidikan bisnis dan pemerintahan, organisasi LSM akan lebih mudah untuk bisa menemukan sumber daya lokal yang bisa dimobilisasi. Organisasi yang beroperasi di wilayah yang lebih ramai penduduknya dan banyak melakukan aktivitas usaha akan lebih mudah untuk membina kerjasama dengan berbagai pihak di lingkungannya. Dengan

demikian organisasi lebih mudah mendapatkan sumber daya lokal untuk digunakan menjalankan program-programnya. Sementara, organisasi yang berada di daerah yang lebih sepi dan kurang banyak melakukan aktivitas usaha akan lebih sulit untuk memobilisasi sumber daya lokal karena kesulitan untuk menemukan mitra kerjasama dan sumber daya yang bisa dimobilisasi dalam waktu cepat. Organisasi perlu melakukan pengembangan dan pembinaan terlebih dahulu untuk bisa menghasilkan sumber daya yang bisa dimobilisasi dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi.

2. Sumber daya awal

Organisasi-organisasi yang sejak awal memiliki sumber daya cukup besar akan memiliki modal untuk bisa melakukan mobilisasi sumberdaya lebih lanjut termasuk mobilisasi sumber daya lokal. Dengan modal awal besar yang dimiliki, organisasi lebih mampu menemukan sumber daya-sumber daya baru untuk bisa dimobilisasi serta memiliki kekuatan yang cukup besar untuk bisa mempertahankan usaha mobilisasi sumber daya lokal organisasi.

3. Jejaring

Jejaring juga memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan mobilisasi sumberdaya domestik pada ada LSM di Indonesia. Jejaring sosial yang cukup luas dapat membantu organisasi untuk menemukan sumber daya domestik/lokal yang bisa dimobilisasi. Dengan jejaring yang besar kemungkinan untuk mendapatkan sumber daya lebih besar dibandingkan organisasi yang tidak memiliki jejaring. Pemanfaatan jejaring akan membantu LSM untuk menemukan sumber daya yang bisa dimobilisasi di lingkungan organisasi. Mobilisasi sumber daya bisa dilakukan dengan kerjasama di antara LSM, kerjasama antara LSM dan pemerintah, kerjasama antara LSM dan perguruan tinggi, serta kerjasama LSM dengan pihak swasta atau bisnis.

4. Lingkungan sosial

Karakteristik lingkungan sosial berperan signifikan juga dalam kesempatan dan keberhasilan LSM melakukan mobilisasi sumber daya domestik/lokal. Lingkungan sosial berperan menghasilkan modal sosial bagi LSM dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik. Modal sosial mencakup berbagai pranata (lembaga, institusi), hubungan-hubungan, dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas interaksi sosial masyarakat. Itu bukan semata jumlah pranata-pranata yang menyokong masyarakat, melainkan juga perekat yang menyatukan pranata-pranata itu. Modal sosial sangat penting dalam mobilisasi sumber daya domestik/lokal terutama bagi LSM yang berupaya melakukan penguatan masyarakat sipil karena modal sosial merupakan salah satu dasar dari penguatan masyarakat sipil. LSM yang berada di lingkungan sosial

yang memiliki modal sosial besar, lebih dimudahkan untuk melakukan mobilisasi sumber daya domestik.

5. Keberadaan dan peran perguruan tinggi di tempat LSM beroperasi

Keberadaan perguruan tinggi di tempat LSM beroperasi diakui dapat berperan signifikan dalam upaya mobilisasi sumber daya domestik jika LSM bisa menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi. Perguruan tinggi memiliki banyak sumber daya yang dapat membantu LSM, baik dalam menjalankan program-programnya maupun menghasilkan dana yang dapat digunakan bersama. LSM yang berada di wilayah yang memiliki perguruan tinggi dan dapat membina kerja sama dengan perguruan tinggi dapat melakukan berbagai program mobilisasi sumber daya domestik lebih banyak dan sering, mencakup berbagai area bidang permasalahan dan beragam isu. Pemanfaatan kerja sama dengan perguruan tinggi menjadi satu opsi penting bagi LSM dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik.

LSM yang terlibat dalam riset aksi menghadapi tantangan besar dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik. Masih rendahnya kapasitas organisasi dan personil dalam penggalangan dana dan sumberdaya alternatif lainnya menjadi hambatan bagi LSM dalam memobilisasi sumber daya itu. Selain itu ada tantangan lain, yaitu kompetensi staf di organisasi yang masih terbatas dan membutuhkan pelatihan. Kecenderungan mengandalkan lembaga donor asing sebagai sumber dana utama bagi LSM masih kuat. Itu menuntut perubahan *mindset* pada orang-orang yang bekerja di LSM agar dapat memberikan motivasi untuk lebih mengandalkan mobilisasi sumber daya lokal.

Tantangan lain adalah minimnya kesempatan LSM untuk mendapatkan peningkatan kapasitas terkait strategi penggalangan dana, serta masih ada kesulitan di dalam manajemen pengetahuan dan masalah administrasi. Kecenderungan pelibatan semua pihak untuk berperan sebagai agen pembangunan menjadi tantangan bagi pelaksanaan mobilisasi sumber daya lokal oleh LSM. Namun, di sisi lain, jika dapat dimanfaatkan, itu juga bisa menjadi kesempatan bagi LSM untuk bisa melakukan mobilisasi sumber daya lokal.

Pada fase kedua diperoleh juga pemahaman mengenai pendekatan mobilisasi sumber daya domestik yang dapat dijalankan dan berpeluang besar menghasilkan tambahan dana bagi LSM. Berikut pendekatan yang disarankan, (a) mobilisasi sumber daya domestik melalui usaha dan bisnis: harus ada orang yang menangani khusus dan mengerti soal bisnis dan pasar. Jika tidak, bisnis tidak berhasil; (b) mobilisasi sumber daya domestik memanfaatkan jejaring dengan LSM, pemerintah dan perusahaan. Berhubungan baik dengan mitra dapat memberikan saran tentang program yang bisa dijalankan dengan dana tersedia; (c) mobilisasi sumber daya

domestik dengan menjalankan program bersama beberapa LSM; (d) mobilisasi sumber daya domestik dengan membentuk aliansi LSM yang memiliki program dan area kerja yang sama atau saling melengkapi; (e) memfasilitasi mobilisasi sumber daya domestik dengan menciptakan ekosistem yang kolaboratif; (f) mobilisasi sumber daya domestik dengan saling mempromosikan LSM.

Para partisipan mengidentifikasi karakteristik organisasi yang siap melakukan mobilisasi sumberdaya domestik yang mencakup, (a) memiliki kesiapan untuk menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat; (b) memiliki fokus pada pengelolaan sumber daya yang dimiliki; (c) memiliki individu-individu yang mempunyai kesamaan visi, kesamaan permasalahan yang dihadapi, atau permasalahan lain yang dihadapi oleh masyarakat; (d) menerapkan transparansi dan akuntabilitas kepada publik atas segala dukungan yang didapatkan oleh organisasi dari publik.

3.2.2. Strategi Mobilisasi Sumber Daya

Dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik diperlukan strategi. Langkah-langkah strategis perlu diambil agar mobilisasi sumber daya domestik dapat memberikan hasil yang memadai.

Langkah-langkah dalam menjalankan strategi mobilisasi sumber daya domestik/lokal

1. Identifikasi sumber daya: mengenali sumber daya apa saja yang ada di lingkungan dan wilayah operasi LSM yang berpotensi untuk dimobilisasi. Pengenalan terhadap berbagai sumber daya penting dilakukan. Setiap jenis dan bentuk sumber daya memerlukan strategi dan pendekatan mobilisasi yang berbeda.
2. Identifikasi penyedia sumber daya; mengenali pihak-pihak yang memiliki dan dapat menjadi penyedia sumber daya yang akan dimobilisasi oleh LSM
3. Menentukan mekanisme mobilisasi sumber daya: setelah mengidentifikasi sumber daya dan pelayannya, perlu ditentukan mekanisme mobilisasi sumber daya yang paling tepat untuk digunakan oleh LSM.

Satu strategi yang penting dan sangat dibutuhkan adalah menjalin kemitraan untuk bekerja sama menjalankan program-program organisasi. Para LSM yang menjadi partisipan riset aksi ini telah berusaha untuk menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, mencakup (a) kemitraan LSM dengan swasta; (b) kemitraan LSM dengan pemerintah; (c) kemitraan OMS/LSM dengan perguruan tinggi; (d) kemitraan OMS/LSM dengan LSM lain.

Berdasar pengalaman LSM yang menjadi partisipan riset aksi ini, ada tiga strategi yang sudah dijalankan dan memberikan hasil yang baik, yaitu pertama memanfaatkan keahlian yang dimiliki oleh para pengurus dan *associate* LSM. Anggota organisasi menggunakan keahlian yang dimiliki sebagai sumber daya yang dimobilisasi, seperti menjadi penasihat hukum untuk

yang memiliki keahlian di bidang hukum dan menjadi konsultan lingkungan hidup untuk yang memiliki keahlian di bidang lingkungan hidup.

Kedua, memadukan pencapaian tujuan OMS/LSM dengan kegiatan pelayanan kepada berbagai pihak. OMS/LSM memanfaatkan keahlian pengurus dan anggotanya yang sejalan dengan tujuan organisasi untuk melakukan sumber daya mobilisasi domestik/lokal dalam rangka menyelaraskan upaya memperoleh dana dan sumber daya lainnya dengan pencapaian tujuan organisasi. Usaha-usaha yang dilakukan untuk mobilisasi sumber daya diintegrasikan dengan program-program organisasi sehingga mobilisasi sumber daya yang dilakukan makin mendekati LSM ke pencapaian tujuan organisasi. Contohnya, LSM yang bertujuan menjaga kelestarian laut melakukan kegiatan mobilisasi sumber daya berupa training konservasi laut, pendampingan dan konsultasi dengan pemerintah dan swasta yang berurusan dengan kelestarian laut, serta memproduksi dan menjual produk-produk yang ramah dengan lingkungan laut.

Ketiga, melakukan usaha dengan "dua paket layanan": layanan pengabdian masyarakat dan komersil. Usaha-usaha mobilisasi sumber daya dilakukan dengan memasang dua paket layanan, satu paket pengabdian kepada masyarakat yang merupakan program organisasi, dan satu pake komersil. Setiap usaha yang dilakukan memiliki dua tujuan sekaligus, memberikan layanan kepada orang-orang yang perlu dibantu demi kesejahteraan masyarakat dan memberikan layanan kepada orang-orang lainnya yang memiliki daya beli demi memperoleh keuntungan. Contohnya, membuka rumah singgah atau penginapan yang dapat dimanfaatkan bagi yang tidak punya tempat tinggal disertai dengan fasilitas penginapan berbayar yang diperuntukkan bagi yang dapat membayar biaya penginapan.

Strategi dan syarat yang perlu dipenuhi untuk mendukung mobilisasi sumber daya domestik mencakup dijelaskan dalam tabel 4 berikut.

Tabel 4 Strategi dan Syarat untuk Mendukung Mobilisasi Sumber Daya Domestik

No.	Langkah Strategis	Syarat
1.	Identifikasi dan pemahaman mengenai sumber daya yang dimiliki	Adanya sumber daya internal dan eksternal yang teridentifikasi

2	Identifikasi dan akses ke penyedia sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengenali pihak-pihak yang memiliki dan dapat menjadi penyedia sumber daya yang akan dimobilisasi oleh OMS/LSM 2. Membina hubungan baik untuk memperoleh akses terhadap sumber daya 3. Kerja sama dengan berbagai pihak penyedia sumber daya
3	Penentuan mekanisme mobilisasi sumber daya yang tepat	Memilih mekanisme mobilisasi sumber daya yang paling tepat untuk digunakan sesuai dengan sumber daya internal dan eksternal yang dimiliki, serta akses dan kerja sama dengan penyedia sumber daya
4	Peningkatan kapasitas SDM organisasi untuk dapat menjalankan mobilisasi sumber daya domestik/lokal	Kemampuan manajemen, pengelolaan keuangan, pengelolaan bisnis, pengetahuan dan keterampilan pemasaran dan penjualan, serta kemampuan membina jejaring dan kerja sama

Strategi-strategi tersebut perlu dikembangkan lebih lanjut agar dapat berskala besar. Selain itu, para partisipan riset aksi ini juga menyarankan untuk mencari strategi lain untuk mobilisasi sumber daya domestik. Melalui kerja sama dengan berbagai LSM lain dapat menghasilkan ide-ide baru tentang strategi dan cara yang tepat untuk melakukan mobilisasi sumber daya domestik/lokal.

3.3. Fase Ketiga: Rencana Tindakan ke Depan

Di fase ketiga, berusaha menyelesaikan masalah dengan mencermati dan mengkaji nilai, efektivitas, kesesuaian, dan hasil dari kegiatan yang dilakukan, serta bertindak untuk merumuskan solusi untuk setiap masalah.

3.3.1. Perlu Rencana Tindakan Untuk Mobilisasi Sumber Daya Domestik dan Keberlangsungan LSM

Dari tahap ini dipahami bahwa LSM perlu memikirkan keberlanjutan finansial sebagai aspek vital sebelum mulai beroperasi yang diintegrasikan ke dalam pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian tak terpisahkan dari keseluruhan kerja organisasi. Dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik melalui usaha dan bisnis, diperlukan orang-orang yang menangani khusus dan mengerti soal bisnis dan pasar. Jika tidak, bisnis tidak berhasil.

Tantangan terbesar bagi LSM dalam melakukan mobilisasi sumber daya domestik adalah masih rendahnya kapasitas organisasi dan personil dalam penggalangan dana dan sumberdaya alternatif lainnya. Kompetensi staf di organisasi yang masih terbatas dan membutuhkan pelatihan, serta minimnya kesempatan LSM untuk mendapatkan peningkatan kapasitas terkait strategi penggalangan dana. Masih ada kesulitan di dalam manajemen pengetahuan dan masalah administrasi.

Selain itu LSM perlu membangun jejaring dengan LSM, pemerintah dan perusahaan. Berhubungan baik dengan mitra dapat memberikan saran tentang program yang bisa dijalankan dengan dana tersedia. Pengembangan program bersama berbagai LSM juga diperlukan terutama membangun aliansi LSM yang memiliki program dan area kerja yang sama atau saling melengkapi. Ekosistem yang kolaboratif juga sangat diperlukan yang di dalamnya para LSM saling mempromosikan satu sama lain. Tidak dipungkiri, dukungan eksternal tetap diperlukan, baik berupa dukungan dana dari pemerintah, maupun donor. Perpaduan mobilisasi sumber daya domestik dan bantuan dana dari pemerintah atau donor dinilai masih menjadi bentuk ideal dari model pembiayaan program-program LSM agar dapat terus bekerja secara berkelanjutan.

3.3.2. Pentingnya Faktor Struktural dan Sosial dalam Menjalankan Mobilisasi Sumber

Daya Domestik

Perubahan dan pergeseran peran agen pembangunan yang melibatkan semua pihak merupakan tantangan bagi pelaksanaan mobilisasi sumber daya domestik/lokal oleh OMS/LSM, tetapi itu juga bisa menjadi kesempatan bagi LSM untuk bisa melakukan mobilisasi sumber daya domestik/lokal.

Lingkungan yang mendukung pelaksanaan mobilisasi sumber daya domestik sangat diperlukan. Perlu keterlibatan pemerintah dalam memfasilitasi LSM. Pemerintah perlu memberi perhatian khusus juga terhadap LSM seperti yang ditujukan kepada UMKM, memasukkan LSM dalam struktur pemerintahan seperti UMKM yang memiliki kementerian.

Perlu perubahan cara pandang pemerintah untuk menghasilkan lingkungan yang mendukung dan memungkinkan dilaksanakannya mobilisasi sumber daya domestik/lokal oleh LSM agar melihat model pendanaan bagi LSM ini sebagai bentuk kerja bersama, bukan bentuk bantuan ke LSM; peningkatan kapasitas administrasi bagi OMS; advokasi terhadap regulasi; kesesuaian antara yang diharapkan pemerintah dan LSM; hubungan yang erat dan saling menguatkan antara tata kelola lokal yang lebih baik dan transparan serta mobilisasi sumber daya yang lebih kuat; adopsi kerangka pengukuran kinerja yang realistis dan berkelanjutan namun ambisius; kepemimpinan yang tepat dari pemangku kepentingan lokal dan nasional; dan iklim partisipatif yang mendorong keterlibatan para pemangku kepentingan.

Tentu tetap perlu dijaga independensi dan otonomi LSM meski perlu bekerja sama dengan pemerintah. Relasi otonomi harus dipertahankan. Dalam bentuk relasi otonomi ini pemerintah perlu memberikan tanggapan atas prakarsa LSM sebagai sikap, pemikiran dan tindakan yang tidak akan mengancam pemerintah. Pemerintah mengizinkan LSM untuk melaksanakan kegiatan pembangunan secara mandiri atau bersifat otonom.

Pemerintah tidak boleh lepas tangan atau masa bodoh atas aktivitas yang dilakukan oleh LSM. Pemerintah perlu menyadari kepentingannya terhadap program yang dilaksanakan oleh LSM. LSM berorientasi pada pembangunan di berbagai area yang juga menjadi area operasi pemerintah. Dalam pola relasi ini, LSM dapat menikmati keuangan, pengorganisasian dan kebijakan secara otonom namun dukungan dan kerja sama dengan pemerintah tetap diperlukan.

Kolaborasi antara LSM dan pemerintah perlu dilakukan. Setidaknya ada tiga tipe bentuk relasi kolaborasi yang dapat dilakukan, yaitu pertama kolaborasi finansial. LSM bekerja sama dengan pemerintah dengan peran pemerintah menyediakan bantuan dan dukungan terhadap LSM dalam bentuk finansial dan material, serta peningkatan kapasitas termasuk pelatihan; Kolaborasi organisasional. LSM bekerja sama dengan pemerintah dengan mengembangkan hubungan operasional dan fungsional dengan antara keduanya untuk bekerja sama dalam aktivitas pembangunan. Ketiga, kolaborasi kebijakan. LSM bekerja sama dengan pemerintah untuk bersama-sama menciptakan sebuah forum yang berisi kegiatan diskusi terbuka dan pembahasan mengenai kebijakan dan program pembangunan.

Pemerintah perlu mengembangkan relasi yang memfasilitasi LSM. Dalam bentuk relasi fasilitasi ini, pemerintah perlu menanggapi prakarsa LSM dalam rangka melengkapi usaha-usaha pemerintah. LSM perlu dipahami sebagai pihak yang membantu mengembangkan berbagai aktivitas pemerintah, dan karena itu pemerintah menciptakan kebijakan yang kondusif.

Langkah yang perlu ditempuh pemerintah dalam pola relasi ini melalui intensifikasi kebijakan langsung seperti penyusunan perundang-undangan, aturan-aturan, dan ekonomi mikro serta memberikan dukungan kepada LSM dalam melaksanakan program pembangunan. Pemerintah memberikan fasilitas, tetapi juga secara potensial juga memberikan keleluasaan LSM untuk menyampaikan dan menjalankan prakarsanya. Dukungan dan pengakuan resmi pemerintah baik finansial maupun legitimasi struktural terhadap aktivitas LSM diperlukan untuk menjaga keberlangsungan LSM, seperti memberi keabsahan status dan melakukan koordinasi formal maupun informal pada setiap aktivitas LSM.

Fasilitasi yang dilakukan pemerintah bisa berupa fasilitasi finansial, di mana pemerintah menjamin kelangsungan pembiayaan aktivitas yang dilakukan oleh LSM melalui pembebasan pajak, pinjaman lunak, dan mendorong dunia usaha untuk membantu program dan aktivitas

LSM. Bisa juga berupa fasilitas organisasional, di mana pemerintah mengembangkan kekuatan posisi dan kapabilitas LSM sebagai pelaku pembangunan, melalui pemberian legitimasi dan pengakuan terhadap peranan LSM. Ini sekaligus juga untuk menghilangkan keragu-raguan LSM terhadap pemerintah yang dapat menghambat aktivitas LSM.

Meski dalam jangka pendek mobilisasi sumber daya domestik dapat digunakan untuk menopang LSM, dalam jangka panjang itu masih diragukan bisa menjaga keberlangsungan LSM, terutama jika belum ada ekosistem dan dukungan struktural yang memadai. Hasil dari mobilisasi sumber daya domestik dinilai masih masih terbatas karena kelemahan dan ketidakpastian saat ini, serta tidak adanya lingkungan pendukung lokal untuk mobilisasi sumber daya domestik. Risiko yang terkait dengan mobilisasi sumber daya domestik dalam hal ketidakstabilan masih menjadi soal yang perlu dipecahkan oleh LSM.

BAGIAN 4

Kesimpulan dan Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

1. Hasil riset terhadap sepuluh LSM yang dilakukan memberikan pemahaman bahwa organisasi-organisasi itu sudah berusaha melakukan mobilisasi sumber daya domestik. Sumber daya yang dimobilisasi mencakup sumber daya moral, sumber daya kultural, sumber daya organisasi sosial, sumber daya manusia dan sumber daya material.
2. Mobilisasi sumber daya domestik dilakukan oleh sepuluh LSM dilakukan untuk keperluan memastikan kelanjutan penyediaan layanan organisasi, mendukung keberlanjutan organisasi, memungkinkan peningkatan dan pengayaan produk dan layanan yang saat ini disediakan oleh organisasi, serta menjaga agar organisasi tetap berada dalam usahanya. Sebagian LSM yang terlibat dalam penelitian ini berupaya menghasilkan usaha baru untuk bertahan dalam pergerakan sosial yang menjadi misinya.
3. Berdasarkan riset ini dipahami bahwa karakteristik organisasi yang siap melakukan mobilisasi sumberdaya domestik adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kesiapan untuk menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat
 - b. Memiliki fokus pada pengelolaan sumberdaya yang dimiliki.
 - c. Memiliki individu-individu yang mempunyai kesamaan visi, kesamaan permasalahan yang dihadapi, atau permasalahan lain yang dihadapi oleh masyarakat.
 - d. Menerapkan transparansi dan akuntabilitas kepada publik atas segala dukungan yang didapatkan oleh organisasi dari publik.
4. Faktor yang berperan dalam keberhasilan menjalankan mobilisasi sumber daya domestik mencakup (1) lokasi dan wilayah operasi; (2) sumber daya awal; (3) jejaring; (4) kondisi lingkungan sosial; dan (5) keterlibatan dan kerja sama dengan perguruan tinggi.
5. Berbagai potensi dan bentuk usaha dapat dilakukan oleh LSM di Indonesia, mulai dari bisnis, konsultasi hukum, konsultasi psikologis, pelatihan, menyelenggarakan seminar/webinar, pendampingan kasus dan korban, pembuatan gugatan hukum, publikasi media, mendirikan koperasi, hingga kerja sama dengan swasta dan pemerintah.

6. Strategi yang dapat diambil oleh LSM dalam melaksanakan mobilisasi sumber daya domestik mencakup:
 - a. Memanfaatkan keahlian yang dimiliki oleh para pengurus dan *associate* LSM
 - b. Memadukan pencapaian tujuan LSM dengan kegiatan pelayanan kepada berbagai pihak
 - c. Melakukan usaha dengan "dua paket layanan": layanan pengabdian masyarakat dan komersil
7. LSM perlu menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk dapat menjalankan mobilisasi sumber daya domestik, mencakup:
 - a. Kemitraan LSM dengan swasta
 - b. Kemitraan LSM dengan pemerintah
 - c. Kemitraan LSM dengan perguruan tinggi
 - d. Kemitraan LSM dengan LSM lain
8. Pendekatan mobilisasi sumber daya domestik yang perlu diambil:
 - a. mobilisasi sumber daya domestik melalui usaha dan bisnis: harus ada orang yang menangani khusus dan mengerti soal bisnis dan pasar. Jika tidak, bisnis tidak berhasil.
 - b. Membangun jejaring dengan LSM, pemerintah dan perusahaan. Berhubungan baik dengan mitra dapat memberikan saran tentang program yang bisa dijalankan dengan dana tersedia.
 - c. Program bersama LSM
 - d. Aliansi LSM yang memiliki program dan area kerja yang sama atau saling melengkapi.
 - e. Membangun ekosistem yang kolaboratif.
 - f. Saling mempromosikan LSM
 - g. Tetap perlu dukungan dana eksternal (pemerintah atau donor)
9. Kebutuhan yang perlu dipenuhi LSM untuk dapat melakukan mobilisasi sumber daya domestik mencakup kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan, kemampuan bisnis, pembinaan jejaring dan kerja sama, lingkungan yang mendukung, dan keterlibatan pemerintah dalam memfasilitasi LSM yang ditampilkan dalam struktur pemerintahan (seperti UMKM)

4.2. Rekomendasi

1. LSM perlu membuat rencana tindakan untuk menjalankan mobilisasi sumber daya domestik. Langkah-langkah yang perlu diambil dalam menjalankan strategi mobilisasi sumber daya domestik mencakup:
 - a. Identifikasi sumber daya: mengenali sumber daya apa saja yang ada di lingkungan dan wilayah operasi LSM yang berpotensi untuk dimobilisasi
 - b. Identifikasi penyedia sumber daya; mengenali pihak-pihak yang memiliki dan dapat menjadi penyedia sumber daya yang akan dimobilisasi oleh LSM
 - c. Menentukan mekanisme mobilisasi sumber daya: setelah mengidentifikasi sumber daya dan penyediaanya, perlu ditentukan mekanisme mobilisasi sumber daya yang paling tepat untuk digunakan oleh LSM.
2. Selain rencana tindakan internal LSM, perlu diupayakan bersama oleh LSM dan para pemangku kepentingannya hal-hal berikut ini:
 - a. Memperbaiki faktor struktural dan sosial dalam menjalankan mobilisasi sumber daya domestik;
 - b. Kolaborasi antara LSM dan pemerintah. Setidaknya ada tiga tipe bentuk relasi kolaborasi yang dapat dilakukan.
 - i. Kolaborasi finansial.
 - ii. Kolaborasi organisasional.
 - iii. Kolaborasi kebijakan.
 - iv. Pemerintah perlu mengembangkan relasi yang memfasilitasi LSM.
 - c. Mendorong pemerintah mengembangkan relasi yang memfasilitasi LSM. Pemerintah perlu menanggapi prakarsa LSM dalam rangka melengkapi usaha-usaha pemerintah; LSM perlu dipahami sebagai pihak yang membantu mengembangkan berbagai aktivitas pemerintah,
 - d. Mendorong pemerintah menciptakan kebijakan yang kondusif.
 - e. Mengadvokasi aturan perundang-undangan yang mewajibkan adanya keterlibatan pemerintah dalam memfasilitasi LSM. Keterlibatan itu perlu ditampilkan dalam struktur pemerintahan dan memiliki aparatus negara yang mengurusinya secara khusus, seperti yang dilakukan kepada koperasi dan UMKM yang memiliki kementerian khusus untuk mengurusinya.

Referensi

- Buechler, S.M. (1999) *Social Movements in Advanced Capitalism*, Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford, Buckley: Oxford University Press.
- Carr, W. and Kemmis, S. (1986) *Becoming Critical. Education, knowledge and action research*, Lewes: Falmer.
- Crossman, Ashley. "What is the Resource Mobilization Theory?". ThoughtCo. www.thoughtco.com. Retrieved 10 December 2019.
- Kendall, D. (2005). *Sociology In Our Times*, Thomson Wadsworth.
- Morris, Aldon D. (1992). *Frontiers in Social Movement Theory*. Yale University Press.
- Seltzer, Judith B. "What is Resource Mobilization". *Health Communication Capacity Collaborative*.
Management Sciences for Health. Retrieved 20 October 2014.
- World Economic Forum. (2013). *The Future Role of Civil Society*.