

Jaringan LSM dan Masa  
Depan Keberlanjutan LSM di  
Indonesia  
Jonatan Lassa dan  
Dominggus Elcid Li

Disusun untuk Department of Foreign Affairs  
and Trade

## Mengenai para penulis

Jonatan A. Lassa adalah salah seorang pendiri Institute of Resource Governance and Social Change (IRGSC), sebuah *think tank* di Kupang, Nusa Tenggara Timur, dimana beliau juga berperan sebagai penasihat. Beliau kini bekerja di Nanyang Technological University. Fokus penelitiannya mencakup jaringan sosial LSM / organisasi masyarakat sipil / donor, mulai dari konteks kebencanaan hingga konteks pembangunan. Sebelumnya, Jonatan adalah seorang PhD fellow di United Nations University Institute for Environment and Human Security di Bonn (2007-2010) dan postdoctoral fellow di Ash Center, Harvard Kennedy School (2011). Dalam karir profesionalnya, beliau juga sempat bekerja dengan PBB, LSM Internasional dan di pihak swasta. Beliau dapat dihubungi di alamat email jonatan.lassa@gmail.com.

Dominggus Elcid Li adalah Direktur Eksekutif IRGSC. Penelitiannya mempelajari korelasi antara masyarakat subsisten dan perdagangan manusia. Fokus penelitiannya adalah sosiologi politik, khususnya mengenai lembaga-lembaga korup dan menghilangnya Negara secara perlahan, serta hubungannya dengan masyarakat subsisten. Elcid Li memperoleh gelar PhD di bidang Sosiologi dari University of Birmingham, di Inggris. Beliau baru-baru ini menyelesaikan penelitian postdoctoral di Ash Center, Harvard Kennedy School. Beliau dapat dihubungi di alamat email elcidli@irgsc.org.

## Ucapan terima kasih

Kami ingin berterima kasih pada anggota tim penelitian dan desain NSSC lainnya serta staf Cardno untuk segala masukannya dan dukungan editing yang memungkinkan tulisan yang agak teknis ini dapat bermakna untuk pembangunan dan keberlanjutan sektor LSM Indonesia. Terima kasih khusus pada Ben Davis untuk saran yang penting untuk memasukkan pendekatan ekosistem jaringan LSM dari USSAID. Tanpa masukan tersebut, tulisan ini menjadi sekedar suatu analisis jaringan sosial yang tanpa masukan yang praktis atau dapat digunakan. Terima kasih khusus juga kepada Sunili Govinnage sebagai editor Seri Riset ini. Selain itu, kami juga ingin berterima kasih pada Randy Banunaek dan John Talan dari IRGSC untuk dukungannya dalam analisis ini.

## Disclaimer

Riset ini dilaksanakan dengan berkolaborasi dengan Pemerintah Australia, namun analisis dan temuan-temuan yang dijabarkan dalam laporan ini merupakan pendapat penulis dan tidak mencerminkan pandangan Pemerintah. Kesalahan-kesalahan dalam laporan ini adalah milik penulis.

## Daftar Isi

<b>1.</b>	<b>Pendahuluan</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Kerangka Kerja Konseptual dan Metode</b> .....	<b>2</b>
1.1.	Memahami Jaringan LSM di Indonesia .....	2
1.2.	Kriteria Keberlanjutan LSM dan Terminologi Jaringan .....	3
1.3.	Siklus Hidup dan Evolusi Jaringan LSM .....	6
1.4.	Metodologi .....	7
<b>3.</b>	<b>Jaringan Organisasional dan Keberlanjutan LSM di Indonesia</b> .....	<b>7</b>
1.1.	Visualisasi Jaringan LSM .....	7
1.2.	<i>Networker</i> Aktif dan Pusat-pusat Sumber Daya .....	13
1.3.	Memprediksi Keberlanjutan LSM .....	15
<b>4.</b>	<b>Siklus Hidup dan Evolusi Jaringan LSM: studi kasus</b> .....	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>Skenario Jaringan Runtuh</b> .....	<b>21</b>
<b>6.</b>	<b>Pembahasan dan Kesimpulan</b> .....	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>Rekomendasi</b> .....	<b>24</b>
1.1.	Rekomendasi bagi LSM di Indonesia .....	24
1.2.	Rekomendasi bagi pendukung sektor LSM di Indonesia .....	25
1.3.	Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut .....	25
<b>8.</b>	<b>Referensi dan Daftar Pustaka</b> .....	<b>26</b>

## Tabel, Gambar dan Kotak

Gambar 1	Contoh komponen dan komunitas .....	9
Gambar 2	Sentralitas derajat ( <i>degree centrality</i> ) dan sentralitas kediantaraan ( <i>betweenness centrality</i> ) jaringan LSM terpilih.....	12
Gambar 3	Sentralitas derajat masuk ( <i>indegree</i> ) dan derajat keluar ( <i>outdegree</i> ) jaringan LSM terpilih .....	14
Gambar 4	Jaringan k-core – jaringan berinti tiga dan berinti empat.....	17
Gambar 5	Evolusi Jaringan LSM di Jambi 1970 hingga 2014.....	19
Gambar 6	Jaringan ego-sentrik beberapa LSM kabupaten terpilih di Sulteng, Sumatra Barat dan Jatim.....	28
Gambar 7	Derajat dan <i>sentralitas kediantaraan</i> beberapa jaringan LSM terpilih berdasarkan data dari The Asia Foundation–DFAT.....	30
Tabel 1	Skenario Runtuhnya Pusat dan Respons Struktur Jaringan .....	22
Kotak 1	Istilah-istilah Kunci Analisis Jaringan Sosial .....	5

## Singkatan

Bappenas	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
BKKBN	Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DFAT	Department of Foreign Affairs and Trade, Government of Australia
DPR	Dewan Perwakilan Rakyat
IGGI	Inter-Governmental Group on Indonesia
INGI	International NGOs Group on Indonesia
INGO	International Non-government Organisations   <i>organisasi nirlaba internasional</i>
IRGSC	Institute of Resource Governance and Social Change
LSM	Lembaga swadaya masyarakat ( <i>Non-government organisation</i> )
NSSC	National NGO Study and Service Centre
PKBI	Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia
USAID	United States Agency for International Development
WALHI	Wahana Lingkungan Hidup Indonesia
YLBHI	Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia

## Glossary

LSM	Lembaga swadaya masyarakat (non-government organisations /NGO) merupakan bagian dari masyarakat sipil, yaitu ‘berbagai lembaga non-pemerintah dan non-pasar dimana kelompok masyarakat mengorganisir diri untuk mencapai kepentingan atau nilai-nilai bersama dalam kehidupan publik,’ menurut <i>Civil Society Engagement Framework</i> milik DFAT. Organisasi masyarakat sipil merupakan suatu ruang dimana publik dapat mengimbangikuasa negara dan pasar dengan melakukan advokasi untuk keadilan sosial dan ekonomi, dan dengan memenuhi kebutuhan pembangunan sosial yang tidak dapat dijawab dilakukan oleh negara dan pasar. Keanggotaan dalam suatu organisasi masyarakat sipil bersifat sukarela dan tata kelola dilakukan sendiri, serta laba yang didapatkan dikembalikan ke dalam organisasi ketimbang dinikmati secara perorangan. Di dalam kerangka kerja operasi, organisasi masyarakat sipil juga meliputi organisasi berbasis masyarakat, yang bekerja di tingkat lokal dan bergantung pada kontribusi dari para anggotanya untuk dapat beroperasi, seringkali untuk melayani para anggotanya sendiri. Sebagaimana halnya Laporan Ulasan Sektor LSM tahun 2012 (STATT, 2012), tinjauan ini membedakan antara LSM dengan organisasi berbasis masyarakat, karena LSM memiliki struktur kelembagaan yang lebih kompleks, mengandalkan pada staf dibayar ataupun relawan, memiliki dasar keuangan yang minimum dan berfokus pada melayani sesama lewat pelayanan langsung, pengorganisasian masyarakat dan/atau advokasi, ketimbang melakukan kegiatan swadaya untuk membantu anggotanya sendiri.
Sektor LSM	Sektor LSM menggambarkan kumpulan LSM yang beroperasi di ruang tertentu. Walaupun LSM yang berbeda melakukan kerja yang berbeda dan dengan komunitas yang berbeda pula, namun akan mengalami tren dan lingkungan kebijakan yang serupa, sehingga memiliki kepentingan dan tantangan bersama.
LSM nasional	LSM yang bekerja di dua atau lebih provinsi, atau mencakup lebih dari lima kabupaten di berbagai daerah di tanah air.
LSM lokal	LSM yang hanya bekerja di sebagian kabupaten atau satu kabupaten.

## Abstrak

LSM beroperasi dalam berbagai jaringan, mulai dari lokal, nasional sampai yang berskala internasional. Bentuk, sifat dan kekuatan masing-masing jaringan tersebut menentukan masa depan keberlanjutan sektor LSM di Indonesia. Laporan singkat ini menggunakan analisis jaringan sosial untuk menelaah sifat jaringan LSM Indonesia sebagai suatu ekosistem serta membahas karakteristik suatu jaringan berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan saat desain NSSC. Hasil temuan menunjukkan bahwa kestabilan jaringan LSM di Indonesia masih sangat bergantung pada lembaga donor internasional atau LSM internasional. Hasil *modelling* untuk beberapa skenario dimana pusat-pusat (*hub*) kunci dikeluarkan dari struktur jaringan menunjukkan bahwa akan terjadi gangguan yang cukup besar terhadap LSM jika hal ini terjadi. Analisis tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan sektor LSM bergantung pada kemampuan LSM untuk mengembangkan lebih banyak hubungan dengan pihak lain. Meningkatkan 'modal jaringan' merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi LSM di Indonesia.

# 1 Pendahuluan

LSM di Indonesia menghadapi sejumlah tantangan yang dapat mengancam keberlanjutannya. Beberapa tantangan tersebut termasuk ketersediaan dana, manajemen sumber daya manusia, dan kemampuan lembaga dalam membina generasi pemimpin LSM baru. LSM juga harus dapat bekerja secara mandiri tanpa intervensi dari pemerintah. Selain itu, tingkat keberhasilan sektor LSM juga bergantung pada kapasitas masing-masing LSM untuk dapat bekerja sama dalam hal reformasi sosial dan ekonomi. Keberlanjutan sektor LSM tidak dapat dipisahkan dari sistem-sistem yang lebih luas yang terdiri dari LSM-LSM individual. Agar LSM dapat terus mempengaruhi proses perubahan, mereka harus mengandalkan jaringan dengan LSM lainnya, serta para pemangku kepentingan lainnya, seperti penyandang dana, badan pemerintah dan pihak swasta.

Laporan singkat ini menggunakan konsep-konsep dari analisis jaringan sosial (*social network analysis* / SNA) yang melihat LSM sebagai suatu jaringan organisme hidup yang saling berinteraksi dalam suatu ekosistem. Dengan mempelajari sifat hubungan-hubungan antara LSM dengan para pelaku dalam 'ekosistem lokal'<sup>1</sup> ini, akan mulai nampak gambaran besar tentang keberlanjutan LSM di Indonesia yang lebih lengkap. Sebagaimana diungkapkan oleh penelitian dari lembaga donor United States Agency for International Development (USAID) (2013) yang dilakukan oleh Root Change (selanjutnya USAID, 2013):

*Janji yang diberikan oleh suatu pendekatan berorientasi sistem adalah bahwa dapat digunakan untuk menggabungkan data kualitatif mengenai kapasitas kelembagaan, sembari mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan dan ikatan suatu lembaga.*

Analisis jaringan dapat membantu 'menjawab pertanyaan' mengenai permasalahan dan tantangan struktural yang dihadapi oleh sektor LSM. Menurut kami, keberlanjutan LSM (baik sebagai individu maupun kelompok dalam jaringan) dapat diprediksi lewat pemahaman karakteristik jaringannya (yang akan dibahas dalam Bagian 2.2 di bawah).

Pembahasan mengenai rangkaian tantangan yang mengancam keberlanjutan sektor LSM Indonesia diambil dari hasil temuan penelitian metode campuran yang dilakukan saat proses desain NSSC. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa:

- > Terdapat 'bagian tengah yang hilang' antara LSM di tingkat nasional dan lokal (McCarthy and Kirana, 2006; Society for Participatory Research in Asia, 2012; STATT, 2012) dan juga kurangnya lembaga pendukung yang dapat menyalurkan dana kepada LSM lokal serta memberikan dukungan pembangunan kapasitas bagi LSM lokal.
- > Hubungan antara LSM dengan pihak swasta belum terbentuk dengan baik, dan ada banyak LSM yang memandang pihak swasta sebagai lawan berdasarkan pandangan bahwa perusahaan swasta seringkali menyalurkan dana lewat yayasannya sendiri atau melakukan kegiatan-kegiatan amal secara langsung.
- > Ada berbagai sifat dan jenis hubungan antara LSM dan pemerintah, dan secara umum LSM cenderung tidak memiliki hubungan kelembagaan dengan pemerintah; sebaliknya, jejaring cenderung didasarkan pada koneksi-koneksi pribadi.
- > LSM pemberi layanan lebih besar kemungkinannya untuk bekerja sama dengan pemerintah, sedangkan LSM advokasi cenderung menjaga jarak dengan pemerintah guna mempertahankan kemandiriannya.

---

<sup>1</sup> 'Ekosistem lokal' merupakan kumpulan organisasi dari masyarakat sipil, pemerintah, dan pihak swasta yang berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan sehari-hari. Di tingkat kelembagaan, suatu jaringan dapat berupa dua atau lebih organisasi (seperti LSM) yang menjalin hubungan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (baik secara sengaja ataupun tidak). Senada dengan itu, USAID mendefinisikan suatu sistem lokal sebagai 'rangkaiannya pelaku yang saling berhubungan – pemerintah, masyarakat sipil, pihak swasta, universitas, warga negara individu – yang secara bersama menghasilkan suatu hasil pembangunan tertentu' (USAID, 2014, p. 4).

- > LSM cenderung bergantung pada pendanaan dari lembaga donor internasional dan LSM internasional yang memainkan peranan penting dalam jejaring LSM. Keterbatasan dana yang tersedia menciptakan lingkungan persaingan antar LSM dan menghambat terciptanya kolaborasi yang lebih luas.
- > LSM lokal yang bekerja di tingkat kota, kabupaten atau provinsi cenderung lebih dekat dengan pemerintah daerah dibandingkan LSM nasional.

Laporan singkat ini menelaah struktur jejaring LSM di Indonesia, baik di tingkat nasional maupun daerah. Analisis ini akan membantu mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap mengenai ekosistem LSM lokal di Indonesia guna mendukung pengamatan kualitatif yang dijelaskan di atas. Laporan ini berpendapat bahwa salah satu penghambat keberlanjutan LSM di Indonesia adalah kurangnya jejaring dengan pemerintah, pihak swasta dan di dalam sektor LSM sendiri. Juga dipaparkan dalam laporan ini bahwa LSM masih sangat menggantungkan anggarannya pada lembaga donor asing dan LSM internasional.

Struktur laporan ini sebagai berikut: Bagian 2 mengenalkan beberapa kerangka kerja dan konsep yang mendasari analisis jaringan sosial serta menjelaskan pengaplikasiannya di Indonesia guna menunjukkan tantangan terhadap keberlanjutan LSM yang 'berskala nasional'.<sup>2</sup> Bagian 3 memaparkan analisis mengenai jaringan LSM Indonesia yang juga meliputi pembahasan mengenai sejumlah ekosistem LSM yang lebih kecil, yang dapat membantu memahami jaringan LSM secara lebih mendetil. Bagian 4 melihat suatu studi kasus mengenai evolusi jaringan LSM, dan Bagian 5 menelaah beberapa skenario yang dimodelkan dari data mengenai dampak dari 'runtuhnya jaringan'. Bagian 6 menjabarkan kesimpulan yang dapat ditarik dari analisis jaringan, dan sejumlah rekomendasi bagi LSM Indonesia serta para pendukung sektor LSM dijelaskan di Bagian 7.

## 2 Kerangka Kerja Konseptual dan Metode

### 2.1 Memahami Jaringan LSM di Indonesia

Sifat jaringan LSM di Indonesia saat ini dipengaruhi oleh evolusi sektor LSM pada masa Orde Baru. Dalam waktu 40 sampai 50 tahun belakangan, telah ada beberapa upaya untuk memahami evolusi sektor LSM di Indonesia. Beberapa upaya awal tersebut dapat dihubungkan dengan karya Eldridge (1995) dan Hadiwinata (2003).

Menurut pengamatan Hadiwinata (2003), para aktivis mahasiswa dan cendekiawan Indonesia mendirikan organisasi untuk mengatasi persoalan pembangunan. Ia berpendapat bahwa pada tahun 1970-an, pemerintah Orde Baru menyadari pentingnya keberadaan LSM karena kapasitas pemerintah yang terbatas dalam mengatasi masalah kemiskinan yang sangat mengakar. Menurut Hadiwinata, pemerintah saat itu memandang bahwa intervensi LSM dapat lebih efektif dalam hal pelayanan kesehatan dan pembangunan kapasitas bagi rakyat miskin.

Studi lainnya yang dilakukan oleh Ford (2003) dan Davis (2007) mencatat pentingnya hubungan transnasional LSM yang memungkinkan mereka bekerja secara efektif pada jaman Orde Baru. Pemerintah Orde Baru secara sistematis membatasi ruang politik LSM untuk membentuk jaringan yang kuat. Ford mencatat bagaimana LSM berperan sebagai kekuatan cendekia eksternal pada jaman Orde Baru – dengan mengandalkan lembaga donor asing, LSM internasional, beserta mitra-mitra internasional lainnya untuk berbagi pengetahuan, LSM Indonesia mampu mempengaruhi proses perubahan. Aspinall (2005) menjelaskan secara mendetil sifat hubungan LSM dengan pemerintah sebagai bagian dari gerakan oposisi yang lebih luas. Aspinall juga mencatat seberapa dekat LSM saling bekerja sama dan bekerja dengan kelompok oposisi lainnya, seperti kelompok mahasiswa, serikat pekerja, kelompok intelektual, dan organisasi keagamaan untuk mendorong perubahan melalui sejumlah kampanye tingkat tinggi.

---

<sup>2</sup> Istilah 'berskala nasional' mengacu pada agregasi LSM-LSM lokal di beberapa daerah terpilih serta LSM terpilih di Jakarta.

Analisis yang lebih komprehensif mengenai jaringan LSM dilakukan oleh Nugroho dan Tampubolon (2008) untuk menelaah dinamika masyarakat sipil global yang terjadi di Indonesia. Menurut mereka, ada empat era dalam evolusi jaringan LSM di Indonesia. Periode pertama merupakan periode otoriter (pra 1995), yang menunjukkan adanya densitas<sup>3</sup> jaringan masyarakat sipil yang rendah di Indonesia, yang mengindikasikan adanya hubungan yang rendah antar organisasi masyarakat sipil Indonesia. Periode ke-dua adalah period transformasi (1995-1998) dimana ada peningkatan densitas jaringan masyarakat sipil di Indonesia, karena LSM mulai terorganisir, membentuk koalisi, dan meningkatkan tekanan terhadap pemerintah. Periode ketiga adalah periode euforia (segera setelah reformasi antara tahun 1999-2002), dimana densitas jaringan meningkat secara drastis menjadi dua kali lipat dari periode sebelumnya—hal ini terjadi karena adanya pelebaran ruang politik di Indonesia yang ‘mendadak dan besar-besaran’. Dampak euforik dari Reformasi mengarah pada suatu fenomena dimana ‘lembaga-lembaga bawah tanah muncul ke permukaan dan bergabung untuk membentuk kelompok dan organisasi masyarakat sipil baru’ (Nugroho and Tampubolon 2008). Pada period stabilitas (tahun 2003 dan seterusnya), densitas ini meningkat menjadi lebih dari tiga kali lipat dibandingkan dengan period otoriter, saat situasi politik mulai tenang mulai tahun 2003 (misalnya ditunjukkan oleh pemilihan umum langsung yang damai dan sukses pelaksanaannya pada tahun 2003).

Walaupun analisis mereka menunjukkan perubahan tingkat makro terhadap ukuran sektor LSM dan jumlah hubungan yang terbentuk, tulisan Nugroho dan Tampubolon tidak mengamati lebih lanjut tantangan yang terkait dengan keberlanjutan sektor LSM di Indonesia. Beberapa studi mengenai jaringan LSM regional (lihat Hadiwinata 2003) menunjukkan bahwa kategorisasi jaringan LSM secara makro dapat mengabaikan informasi yang cukup kaya, seperti sejarah pembentukan jaringan regional dan hubungannya yang kompleks dengan bagian-bagian dari masyarakat sipil, misalnya kelompok mahasiswa dan LSM sebelum periode transisi (1995–1998) dan periode euforia (1999–2002). Bahkan, kejadian-kejadian politis, sosial atau alami dapat mempengaruhi pembentukan (kembali) jaringan LSM. Kasus pembentukan jaringan LSM di Aceh yang terjadi setelah bencana tsunami tahun 2004 (lihat Lassa 2015) merupakan contoh jaringan yang terbentuk setelah bencana alam. Menjamurnya LSM menyusul arus masuknya pengungsi dari Timor Timur juga tercatat di Timor Barat pada tahun 1999-2000.

Sebagian besar studi-studi di atas dilakukan setelah jatuhnya pemerintahan Suharto dan setelah desentralisasi. Namun, masih ada keterbatasan informasi untuk membantu memahami hubungan LSM dengan pemerintah lokal dan pihak swasta. Walaupun pemerintahan Orde baru melatarbelakangi sejarah pembentukan jaringan LSM saat ini, keberlanjutan LSM Indonesia di masa mendatang dipengaruhi oleh jatuhnya Suharto dan proses demokratisasi yang terjadi setelahnya, serta kemunculan Indonesia sebagai negara berpenghasilan menengah bawah.

## 2.2 Kriteria Keberlanjutan LSM dan Terminologi Jaringan

Analisis jaringan sosial dapat menjadi alat prediksi yang baik terkait keberlanjutan LSM. Dengan memahami sifat-sifat jaringan, dapat dilakukan diskusi yang lebih mendalam mengenai tantangan dan peluang untuk keberlanjutan sektor LSM di Indonesia. Kerangka kerja analisis jaringan sosial dapat menunjukkan, antara lain: siapa pelaku sentral dalam jaringan, siapa yang berada di pinggiran, siapa pelaku yang penting bagi LSM, berapa jumlah hubungan yang dimiliki, dst. Mempelajari karakteristik organisasi lewat analisis jaringan sosial dapat memprediksi keberlanjutan LSM baik sebagai organisasi individu maupun sebagai kelompok dalam suatu jaringan (lihat Tabel 1).

<sup>3</sup> Lihat definisi ‘densitas jaringan’ pada Kotak 1 di Bagian 2.2 mengenai Kriteria Keberlanjutan LSM dan Terminologi Kunci Jaringan.

Tabel 1 Kriteria Keberlanjutan LSM

Jenis	Tingkat Keberlanjutan	Sifat jaringan	Catatan
<b>Tingkat Keberlanjutan</b>	Tinggi	Koneksi (or 'derajat) tinggi; sentralitas kediantaraan ( <i>betweenness centrality</i> ) tinggi; anggota k-core tingkat tinggi	Indikasi berjejaring yang aktif, pusat sumber daya dan memiliki peran penjembutan; tanda-tanda adanya diversifikasi pendanaan.
	Menengah	Derajat menengah; sentralitas kediantaraan rendah; anggota k-core menengah	Indikasi pelaku yang mungkin membutuhkan lebih banyak dukungan.
	Rendah	Derajat rendah; sentralitas kediantaraan nol; posisi pinggiran	Indikasi organisasi yang rentan.
<b>Jenis keberlanjutan</b>	Keberlanjutan finansial yang baik	Derajat masuk ( <i>indegree</i> ) tinggi dari donor dan sumber keuangan lainnya	Indikasi diversifikasi pendanaan.
	Modal sosial yang baik	Derajat keluar ( <i>outdegree</i> ) tinggi; sentralitas keantaraan tinggi	Indikasi berjejaring yang aktif.

**Catatan:** Lihat definisi terminologi jaringan di Kotak 1 di bawah ini.

Peta jaringan dasar terdiri dari '*links*' (hubungan) dan '*dots*' (titik, juga disebut '*node*'). Suatu jaringan dapat divisualisasikan dengan menghubungkan titik lewat **hubungan**. Dalam konteks LSM, titik merupakan suatu unit kelembagaan (satu LSM atau lembaga lainnya, seperti perusahaan, badan pemerintah atau badan donor). Suatu 'pusat' merupakan titik/*node* yang memiliki jumlah hubungan yang cukup tinggi dan koneksi dalam suatu jaringan. Hubungan (*link*) mewakili jenis interaksi, seperti keanggotaan dalam koalisi, transfer pengetahuan, berbagi informasi, transaksi finansial, kerja advokasi, pembangunan kapasitas dst. Untuk menentukan jenis interaksi tersebut, dilakukan suatu analisis jaringan yang melihat ekosistem LSM berdasarkan beberapa aspek. Definisi istilah-istilah jaringan dijelaskan dalam Kotak 1 di bawah ini, yang juga menjelaskan konsep-konsep yang digunakan dalam analisis jaringan yang dihasilkan komputer untuk penelitian ini.

Beberapa LSM berperan sebagai 'pusat sumber daya' (**resource hubs**). Sebagaimana dijelaskan dalam laporan pendahuluan seri riset ini serta dalam tulisan Alawiyah tentang sumber daya manusia dalam sektor LSM, sebetulnya pusat-pusat ini bisa juga berupa pemimpin individu dalam suatu LSM, seperti aktivis utama, pemberi opini terkemuka, dan narasumber dalam ekosistem jaringan yang dapat dihubungi oleh pelaku lainnya untuk informasi atau konsultasi. Pusat-pusat ini merupakan para pengumpul informasi yang giat, sehingga jika ada tren baru biasanya mereka yang pertama mengetahuinya. Dalam jaringan sosial, LSM-LSM seperti ini seringkali memiliki derajat (**degree**) dan derajat masuk (**indegree**) yang tinggi (lihat definisinya di Kotak 1). Tergantung jenis lembaganya, beberapa LSM lokal merupakan *networker* aktif yang seringkali bertindak sebagai promotor dan distributor informasi dan juga merintis hubungan kolaborasi dalam jaringan. Dalam suatu ekosistem jaringan, LSM seperti ini seringkali memiliki nilai derajat keluar (**outdegree**) yang tinggi.

Beberapa LSM (atau beberapa individu dalam LSM, seperti disebutkan di atas) bertindak sebagai perantara (pengetahuan ataupun keuangan), yakni mereka biasa saling mengenalkan orang-orang dan lembaga yang bekerja dan hidup dalam berbagai lingkaran sosial, budaya, profesi dan ekonomi yang beragam. LSM seperti ini seringkali memiliki banyak ikatan eksklusif (ditandai dengan derajat yang tinggi) dengan pelaku pinggiran dan sub-jaringan yang lebih kecil, serta ikatan-ikatan yang menghubungkannya dengan lembaga-lembaga inti sentral (termasuk penyandang dana, seperti lembaga donor atau LSM internasional). Adapun pelaku-pelaku yang memiliki hubungan yang lemah yang merupakan indikasi tidak adanya keberlanjutan. Dengan menempati posisi tepian dalam jaringan, para pelaku tersebut paling dirugikan. Mereka sulit untuk dijangkau dan memiliki hubungan yang lemah dengan LSM-LSM berpengaruh dan dengan pusat-pusat sumber daya (diindikasikan dengan derajat dan **kediantaraan** (*betweenness*) yang rendah).

## Kotak 1 Istilah-istilah Kunci Analisis Jaringan Sosial

**Densitas jaringan** adalah jumlah hubungan nyata dibagi dengan koneksi potensial dalam suatu jaringan. Koneksi potensial mengacu pada hubungan atau tautan yang mungkin dapat terjadi antara dua titik, terlepas dari apakah hubungan tersebut ada atau tidak, sedangkan hubungan nyata merupakan hubungan yang benar-benar ada. Dalam suatu ekosistem jaringan LSM, hubungan nyata antar LSM dapat bervariasi mulai dari beberapa persen hingga seratus persen dari semua hubungan potensi dalam jaringan.

**Derajat** (*degree*) adalah ukuran suatu titik atau jumlah hubungan yang dimiliki lembaga atau hubungan dengan pelaku/lembaga lainnya dalam suatu jaringan. Dalam jaringan terarah, suatu derajat adalah jumlah derajat masuk (*indegree*) dan derajat keluar (*outdegree*). Derajat masuk adalah ukuran berapa banyak hubungan masuk dalam suatu titik dalam suatu jaringan. Derajat keluar adalah ukuran hubungan keluar dari satu LSM ke LSM lainnya. Suatu LSM yang memiliki derajat keluar yang tinggi memberikan indikasi bahwa lembaga tersebut merupakan **networker yang aktif** dan lebih mahir dalam melakukan penjangkauan dengan pelaku lainnya guna mencapai suatu tujuan atau proyek tertentu. LSM dengan derajat tinggi cenderung lebih berkelanjutan karena mereka memiliki koneksi yang lebih baik dengan sumber daya (misalnya keuangan, pengetahuan, informasi).

**Sentralitas kediantaraan** (*betweenness centrality*) adalah ukuran posisi strategis suatu lembaga sebagai penghubung (terkait dengan kediantaraan/*inbetweenness*) dalam suatu jaringan. Suatu LSM dengan *sentralitas kediantaraan* yang tinggi dianggap sebagai suatu lembaga dimana informasi / pengetahuan / pengaruh dapat disalurkan. Ukuran ini berguna untuk memahami siapa yang memainkan peranan penting dalam suatu jaringan dan juga dapat dianggap sebagai ukuran lain untuk keberlanjutan LSM. LSM manapun dapat saja memiliki hubungan masuk maupun keluar yang tinggi. Namun, itu dengan sendirinya tidak secara otomatis menunjukkan bahwa lembaga itu memiliki posisi strategis, karena dalam suatu ekosistem jaringan, tidak semua titik sama pentingnya dalam perubahan sosial. Ada beberapa hubungan yang lebih penting dan lebih strategis daripada lainnya tergantung dari posisinya dalam peta jaringan. Suatu LSM dikatakan memiliki posisi strategis bila lembaga tersebut berpotensi untuk memiliki 'peran penengah' karena berada di posisi unik sebagai pen jembatan antar lembaga-lembaga yang berbeda dalam suatu jaringan dengan lebih efektif.

**Sub-jaringan** (*sub-network*) membantu untuk memahami kelompok-kelompok LSM yang lebih kecil dalam ekosistem yang lebih luas yang terbentuk karena alasan tertentu atau di seputar tema tertentu. Sub-jaringan ini merupakan bagian dari titik dalam suatu jaringan, dimana semua titik yang ada merupakan: titik-titik tertentu. Fenomena ini penting untuk jaringan LSM, karena dalam realitasnya, kelompok LSM manapun dapat membentuk koneksi-koneksinya sendiri dalam jaringan yang lebih luas. Dalam penelitian ini, ada setidaknya empat jenis sub-jaringan, yaitu **K-core** (jaringan inti k), **komponen** (*components*), **komunitas** (*communities*) dan **jaringan ego-sentrik** (*ego-centric networks*).

**K-core** (jaringan inti k) membantu untuk memahami seberapa kuat suatu jaringan atau sub-jaringan, serta posisi suatu LSM dalam kelompok tertentu. Ini merupakan suatu jenis sub-jaringan, yang menunjukkan bahwa tiap anggota dalam suatu kelompok memiliki ikatan dengan anggota lainnya. Nilai k menunjukkan urutannya dan hanya dapat diperoleh dengan secara berurutan menghapus semua titik yang memiliki kurang dari k hubungan dengan titik lainnya ( $k = 1, 2, \dots$ ). Proses ini seringkali diulangi sampai mendapatkan 'inti dari inti' yang menunjukkan k maksimal yang dapat dihasilkan oleh suatu jaringan. Jika suatu LSM memiliki jumlah ikatan dengan sebagian besar anggota suatu kelompok, mereka akan merasa terikat dengan kelompok tersebut, bahkan jika mereka tidak mengenal sebagian besar anggota kelompok. Ukuran ini digunakan untuk menilai kekuatan suatu komunitas dalam skenario degenerasi (*degeneracy scenario*) (Giatsidis, Thilikos, dan Vazirgiannis, 2011).

**Komponen** (*component*) adalah sub-jaringan yang terpisah dari lainnya dalam jaringan yang lebih luas. Komponen dapat mendeteksi titik-titik atau kelompok titik yang terisolasi yang tidak terhubung ke seluruh jaringan. Ini merupakan indikator lembaga mana saja yang lebih tangguh atau berkelanjutan dan mana saja yang rentan.

**Komunitas** (*community*) adalah konsep yang penting untuk mengamati sub-jaringan yang dapat menerangkan bagaimana lembaga-lembaga yang bekerja dalam bidang-bidang serupa di tingkatan yang berbeda saling berhubungan. Contohnya, dalam suatu komponen jaringan, mungkin terdapat beberapa komunitas LSM yang bergerak di bidang kehutanan dan lingkungan hidup, pengurangan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi, isu demografi dan gender, serta isu-isu eksklusi sosial lainnya.

**Jaringan ego-sentrik** (*egocentric network*) adalah sub-jaringan yang berpusat pada titik-titik tertentu dalam jaringan. Contohnya, sub-jaringan yang berpusat pada beberapa LSM tertentu dalam suatu lokalitas tertentu (kota atau provinsi). Konsep ini membantu pemahaman tentang suatu lembaga tertentu dalam konteks tertentu.

## 2.3 Siklus Hidup dan Evolusi Jaringan LSM

Analisis jaringan sosial mempelajari hubungan-hubungan individu dalam berbagai konteks, mulai dari keluarga, pasar, politik, dst, dalam waktu dan ruang tertentu. Diasumsikan bahwa jaringan kelembagaan memiliki siklus hidup tersendiri. Seperti halnya manusia, jaringan sosial pun 'hidup dan mati'; di saat yang sama, jaringan juga terus berevolusi dan terbentuk (ulang) dan terpecah. Sebagaimana dijabarkan dalam bagian pendahuluan, analisis jaringan sosial dapat menelusuri sifat-sifat suatu ekosistem LSM lokal, yang berimplikasi pada pemahaman tentang keberlanjutan LSM.

USAID (2013) mengajukan suatu kerangka kerja untuk menganalisis siklus hidup dan evolusi jaringan LSM. Kerangka kerja ini menggunakan pendekatan sistem, yang melihat suatu 'ekosistem jaringan LSM' dalam empat fase perkembangan ekosistem jaringan:

- > Fase pertama adalah *ekosistem jaringan awal*, dimana jaringan ditandai dengan keberadaan sejumlah kecil LSM di suatu daerah yang didukung oleh hanya beberapa lembaga donor internasional atau LSM internasional. Dalam suatu ekosistem jaringan awal, seringkali interaksi antara LSM dengan mitra penyandang dana timbul dari proyek dan program berskala kecil di lokasi tertentu. Pusat-pusat awal dalam ekosistem jaringan awal adalah lembaga donor atau LSM internasional. Pendapat ini cukup masuk akal karena interaksi sosial membutuhkan sumber daya yang memungkinkan para pemangku kepentingan dan /atau pihak yang berbeda untuk saling berinteraksi secara reguler guna mencapai tujuan-tujuan tertentu.
- > Fase ke-dua adalah *transisi*. Pada fase ini, diasumsikan bahwa dengan bertambahnya lembaga donor internasional dan LSM internasional, hubungan atau tautan antara LSM juga akan bertambah.
- > Fase ke-tiga adalah *fase pertengahan hidup (mid-life)* dari perkembangan jaringan suatu LSM. Dalam fase ini, pusat-pusat (*hubs*) akan mulai muncul, yang karena sumber daya keuangan yang dimiliki dan peranannya dalam memberikan bantuan teknis seringkali merupakan LSM internasional atau lembaga penyandang dana lainnya. Kerangka kerja ini menunjukkan bahwa LSM internasional/ lembaga donor berada di tengah jaringan karena seringkali dicari oleh LSM lokal. USAID menyatakan bahwa mayoritas dari seluruh ikatan dalam ekosistem jaringan di negara-negara berkembang mungkin melibatkan pelaku-pelaku internasional. Hal ini akan berujung pada suatu situasi dimana LSM internasional/ lembaga donor mendominasi struktur jaringan. Ada semakin banyak LSM (khususnya yang baru) yang lebih tertarik untuk mendekati diri dengan pusat-pusat tersebut dibandingkan dengan sesama LSM lokal. Pada fase ini, diasumsikan bahwa hanya ada beberapa LSM lokal yang bertumbuh menjadi suatu pusat/*hub*. USAID berpendapat bahwa pusat-pusat ini akan terus berada di bahwa pusat-pusat lama (yakni LSM internasional / lembaga donor) selama LSM internasional terus berada di lapangan.

- > Fase ke-empat adalah *fase penuaan*, dimana LSM internasional dengan tidak sengaja memiliki berbagai interaksi mulai dari hubungan program, jaringan keuangan dan informasi / pengetahuan. Konsep ini berpendapat bahwa perkembangan ini seringkali berujung pada situasi saling kebergantungan. Yang menarik dari fase ini adalah bahwa ini terjadi di akhir masa relevansi LSM internasional: ketika densitas jaringan meningkat, LSM internasional mulai mengadopsi pendekatan-pendekatan homogen yang mengarah pada situasi dimana ekosistem jaringan yang menua tidak dapat berintegrasi dengan mudah ataupun berinovasi dengan ide-ide baru.

Kerangka kerja USAID ini memberikan referensi yang berguna untuk menguji kondisi siklus hidup LSM yang berbeda-beda di Indonesia. Meskipun demikian, juga penting untuk memahami bahwa ekosistem jaringan LSM mungkin saja tidak berkembang menurut model pertumbuhan LSM yang linier seperti ini. Dalam kenyataannya, ekosistem LSM mungkin dapat berada di antara fase-fase di atas. Namun demikian, deskripsi masing-masing fase dapat berguna sebagai panduan dalam menilai ekosistem LSM Indonesia.

## 2.4 Metodologi

Analisis jaringan yang dijabarkan dalam laporan singkat ini, yang akan dibahas secara lebih mendetil dalam bagian-bagian berikut, mempelajari hubungan antar LSM di Indonesia di tingkat kelembagaan. Visualisasi jaringan yang digambarkan dalam laporan ini dihasilkan menggunakan perangkat lunak sumber terbuka (*open source software*) bernama Gephi.<sup>4</sup> Data yang digunakan dalam studi ini didasarkan pada data dari 227 LSM yang digunakan dalam penelitian metode campuran dalam proses desain NSSC. Penelitian tersebut mencakup wawancara, diskusi kelompok terarah (FGD) dan survei LSM yang dilakukan oleh SurveyMeter pada tahun 2014 untuk proses penelitian dan desain NSSC, serta untuk ulasan hubungan kerja sama antara DFAT dengan LSM di Indonesia.<sup>5</sup> Dataset utama dikumpulkan dari survei LSM yang dilakukan pada saat proses desain NSSC. Tiap LSM ditanyai tentang interaksinya dengan pemangku kepentingan, dan diminta menyebutkan maksimal tiga interaksi 'paling penting'.<sup>6</sup>

Penting untuk diingat bahwa ada beberapa kelemahan dari data ini jika digunakan dalam analisis jaringan sosial. Penelitian yang digunakan untuk melakukan analisis ini tidak dirancang khusus untuk memetakan jaringan LSM secara komprehensif. Oleh karena itu, pembaca diharap memahami bahwa para penulis tidak meng-klaim bahwa pembahasan dalam laporan ini mampu menggambarkan sebuah representasi jaringan LSM di Indonesia yang menyeluruh. Namun demikian, analisis ini masih dapat memberikan masukan-masukan penting, khususnya terkait evolusi LSM di tingkat lokal dari waktu ke waktu dan juga suatu pengkajian mengenai jaringan LSM nasional di Indonesia.<sup>7</sup>

## 3 Jaringan Organisasional dan Keberlanjutan LSM di Indonesia

### 3.1 Visualisasi Jaringan LSM

Visualisasi ekosistem jaringan yang dihasilkan dalam studi ini dapat dilihat pada Gambar 1. Dalam visualisasi ini, tiap titik (*node*) diberi warna untuk mewakili satu jenis organisasi dan garis/hubungan (*link*) mewakili jenis interaksi dalam jaringan. Contohnya, jika ada satu LSM lokal (merah) memiliki

<sup>4</sup> Lihat <https://gephi.org>.

<sup>5</sup> Data jaringan terdiri dari data dari jaringan 105 LSM lokal dan 42 LSM nasional yang diperoleh dari dataset NSSC, di tujuh kabupaten serta data jaringan dari 80 LSM lokal/nasional dari dataset ulasan DFAT.

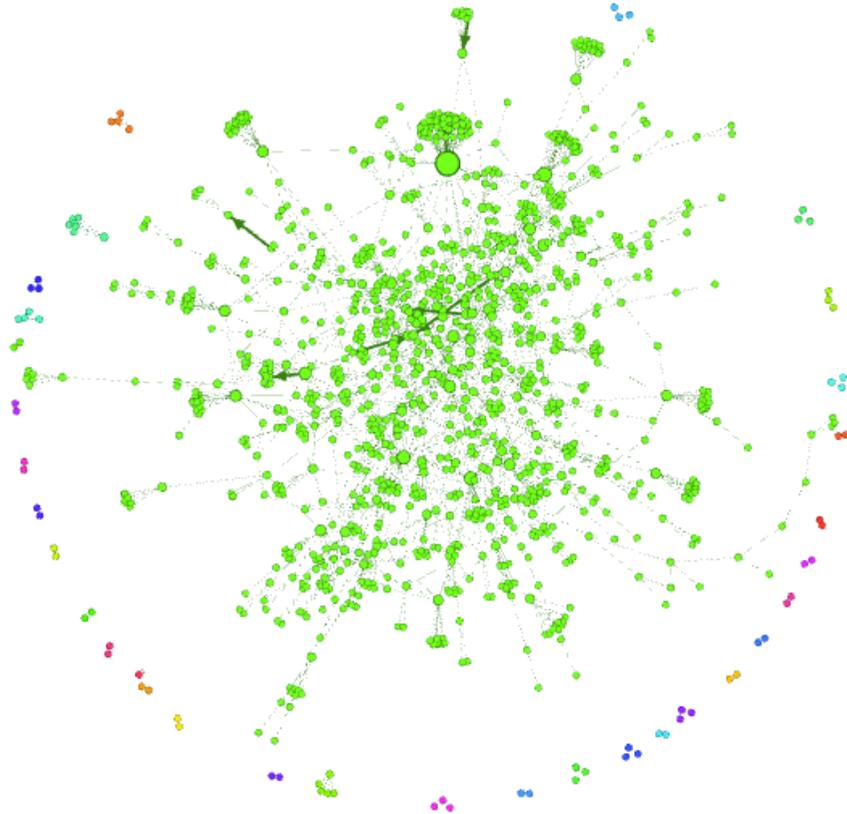
<sup>6</sup> Interaksi ini meliputi: interaksi dengan pemerintah daerah (dan/atau dengan pemerintah); interaksi dengan anggota DPR; interaksi dengan donor dan pihak swasta; interaksi dengan koalisi dan LSM tingkat nasional; dan interaksi dengan LSM lokal lainnya (kabupaten atau provinsi).

<sup>7</sup> Penelitian yang dilakukan saat proses desain NSSC berfokus pada LSM di tujuh lokasi di empat provinsi. Detil lebih lanjut mengenai metodologi terdapat di laporan singkat pertama dalam seri riset ini, 'Sektor LSM di Indonesia: Konteks, Konsep dan Tantangan' yang ditulis oleh Megan McGlynn Scanlon dan Tuti Alawiyah. LSM-LSM yang termasuk dalam studi ini dipilih secara hati-hati agar dapat menarik kesimpulan di tingkat nasional mengenai keadaan sektor LSM Indonesia, namun perlu dicatat bahwa lokasi asal data mempengaruhi bentuk jaringan, seperti siapa saja titik (*node*) dan pihak-pihak yang berpengaruh.

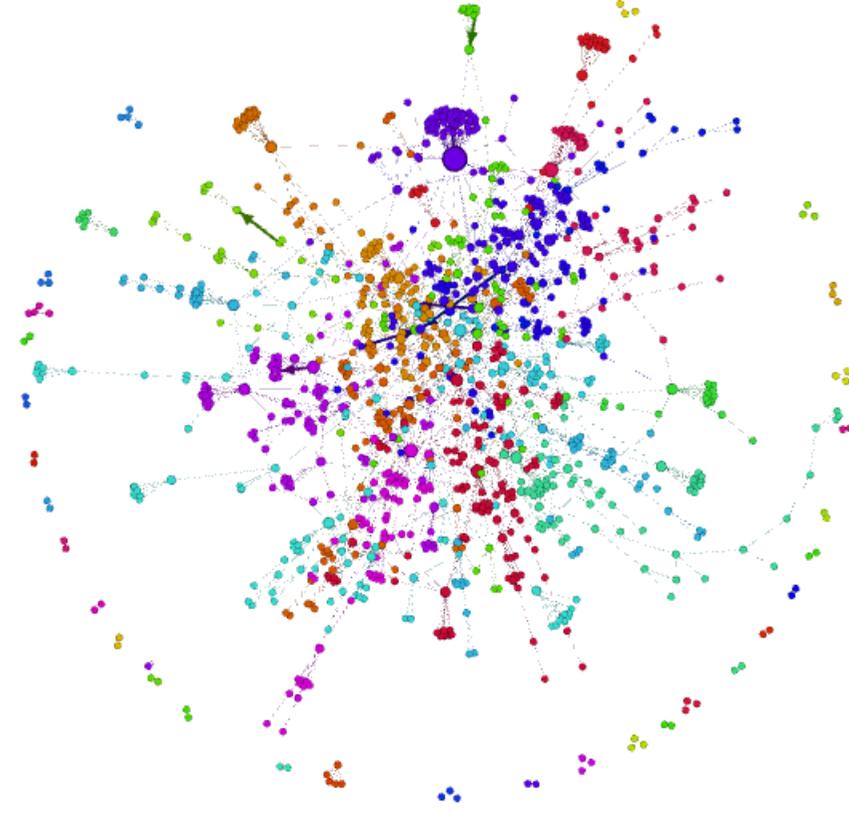
hubungan dengan lembaga donor internasional (hitam), maka interaksi tersebut didefinisikan oleh jenis titik (atau lembaga) sasaran, yang dalam kasus ini: 'interaksi dengan donor internasional'. Demikian juga jika ada LSM lokal yang terhubung dengan pemerintah daerah (berwarna ungu), definisi hubungan tersebut adalah 'interaksi dengan pemerintah daerah'.

Gambar 1 Contoh komponen dan komunitas

### Komponen



### Komunitas



**Sumber:** Para penulis.

**Catatan:** komponen yang terdeteksi 33; komunitas yang terdeteksi 51. Berdasarkan visualisasi Gephi (Blondel, et. al. 2008). Tiap komponen diberi warna yang berbeda. Titik berwarna merah adalah titik-titik yang dipilih untuk skenario keruntuhan yang dibahas dalam Bagian 5.

Rata-rata tiap organisasi dalam jaringan ini memiliki hubungan 1,3 dengan organisasi lainnya. Selain itu, jaringan ini menunjukkan 19 derajat keterpisahan di antara anggotanya.<sup>8</sup> Hal ini menunjukkan bahwa LSM lokal dalam jaringan tersebut (contohnya, salah satu LSM di Jambi) membutuhkan 19 langkah untuk terhubung dengan lembaga lainnya (yang dapat saja, misalnya, berada di Jogjakarta atau di Jakarta). Analisis ini menunjukkan bahwa jaringan ini tidak mencerminkan teori dunia kecil dalam jaringan manusia riil (yakni *Six Degrees of Separation* – dimana diyakini bahwa rata-rata jarak antara dua orang dalam dunia ini hanya dipisahkan oleh enam orang lainnya).

Sekilas, terlihat bahwa jaringan ini sangat eksklusif. Implikasi dari pandangan ini adalah bahwa mungkin sulit untuk membentuk aksi bersama antara LSM, para penyandang dana, pemerintah daerah dan pihak swasta untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Namun, hasil ini tidak dapat serta merta diinterpretasikan demikian. Sebagaimana dijelaskan dalam Bagian 2.4 di atas, data yang digunakan untuk analisis jaringan ini terbatas karena dalam survei NSSC, tiap responden diminta untuk hanya menyebutkan interaksi dengan dua sampai tiga lembaga yang dianggap paling penting (mulai dari pemerintah daerah, donor, LSM lokal dan nasional lainnya, pihak swasta, dan jenis lembaga lainnya, seperti media dan organisasi berbasis universitas). Akibatnya, sebagian besar responden tidak menyebutkan semua koneksinya dengan lembaga-lembaga lainnya.

Jumlah komunitas<sup>9</sup> (116) yang dihasilkan dalam visualisasi ini mencerminkan fakta bahwa jaringan mengandung beberapa sub-jaringan komponen terisolasi yang signifikan. Analisis menunjukkan bahwa ekosistem jaringan LSM terdiri dari 33 komponen (yakni, sub-jaringan titik-titik terisolasi yang terdeteksi, atau kelompok titik yang tidak terhubung dengan seluruh jaringan) (Lihat sebelah kiri Gambar 1, 'komponen'). Hal ini menunjukkan bahwa ada 33 kelompok yang terhubung secara lemah dengan jaringan; temuan ini merupakan indikasi bahwa kelompok-kelompok tersebut menjadi lebih rentan karena tidak terhubung dengan 'pusat sumber daya'. Selain itu, analisis (digambarkan dalam Gambar 1, sebelah kanan) mendeteksi 51 komunitas yang berbentuk sub-jaringan dengan warna yang berbeda-beda untuk menandai bagian-bagian yang berbeda dalam jaringan. Dalam kenyataannya, mungkin saja ini merupakan cerminan komunitas LSM yang bergerak di bidang yang berbeda namun memiliki hubungan satu sama lain.

Dapat dikatakan bahwa makin tinggi angka komunitas, makin beragam isu yang digeluti oleh organisasi-organisasi dalam jaringan. Dalam teori, jaringan-jaringan tua seringkali terdiri dari komunitas yang lebih homogen, yang belum tentu merupakan hal yang baik bagi keberlanjutan LSM mengingat kecenderungan jaringan tua untuk menjadi stagnan. Namun, makin tinggi komunitas yang terdeteksi, makin besar kemungkinan bahwa ini menandakan suatu ekosistem atau masyarakat yang terpecah. Akan tetapi, juga tidak mudah untuk mencapai keseimbangan antara terlalu banyak keberagaman dan terlalu sedikit komponen dan komunitas. Secara singkat, suatu jaringan seperti yang digambarkan di atas menunjukkan adanya kemungkinan bahwa jaringan LSM masih dalam fase ekosistem jaringan awal.

Gambar 1 juga menunjukkan adanya sub-jaringan komponen, atau 'pulau'<sup>10</sup> yang merupakan kelompok-kelompok kecil di pinggiran yang tidak terhubung dengan titik-titik hijau. Pulau ini dapat menggambarkan suatu sub-jaringan yang berkembang di seputar satu donor (tidak selalu donor lokal atau kecil—ditandai dengan lingkaran hitam) yang dapat menyalurkan sedikit dana, pelatihan atau pelayanan lainnya (seperti bantuan teknis) guna mendukung LSM dan pemerintah daerah serta pelaku-pelaku lokal lainnya, namun sekilas tidak nampak hubungannya dengan jaringan yang lebih luas.

<sup>8</sup> Dalam terminologi analisis jaringan sosial, ini berarti 'diameter' sebesar 19 dalam jaringan terarah.

<sup>9</sup> Lihat definisi 'komunitas' dalam Kotak 1 di Bagian 2.2 mengenai Kriteria Keberlanjutan LSM dan Terminologi Jaringan Kunci.

<sup>10</sup> Istilah 'pulau' merupakan gambaran atau deskripsi yang digunakan untuk menunjukkan bahwa jika semua titik diperlakukan sebagai suatu bentangan alam dengan ketinggian yang berbeda-beda (dengan lembah, dataran rendah dan bukit), ketika terjadi banjir, hanya sebagian kecil dari bentangan alam yang cukup tinggi yang akan muncul sebagai pulau-pulau kecil, mewakili titik yang lebih tinggi dalam ekosistem jaringan. Dalam konteks ini, kami menggunakan istilah pulau berdasarkan USAID (2013). Istilah pulau di sini didasarkan pada pemahaman awam dan tidak terlalu terpaku pada istilah dari sistem jaringan kompleks. Menurut kami, istilah ini paling baik digunakan untuk menjelaskan fenomena komponen-komponen yang ada.

Gambar 2 menggambarkan jaringan LSM berdasarkan sentralitas derajat (*degree centrality*, yaitu kepemilikan hubungan atau tautan dengan pelaku / organisasi lainnya) dan sentralitas kediantaraan (*betweenness centrality*, yakni posisi strategis suatu organisasi sebagai penghubung).<sup>11</sup> Gambar ini menunjukkan bahwa berdasarkan N (jumlah total titik atau organisasi), jaringan didominasi oleh LSM lokal (36,8%), disusul oleh LSM nasional (16,1%), pemerintah daerah (11,4%) dan lembaga penyandang dana (10,8%). Hal ini jelas-jelas merupakan suatu ekosistem jejaring LSM karena menunjukkan bahwa kelompok organisasi yang berbeda memiliki ikatan-ikatan yang berbeda dengan LSM di tingkat daerah dan nasional. Gambar 2 juga menunjukkan bahwa universitas, media massa dan pemerintah nasional (baik di kementerian maupun di dewan) paling jarang disebutkan, yang mencerminkan bahwa mereka dianggap kurang penting dalam jaringan, sejauh yang dapat ditampilkan dalam peta jaringan ini.

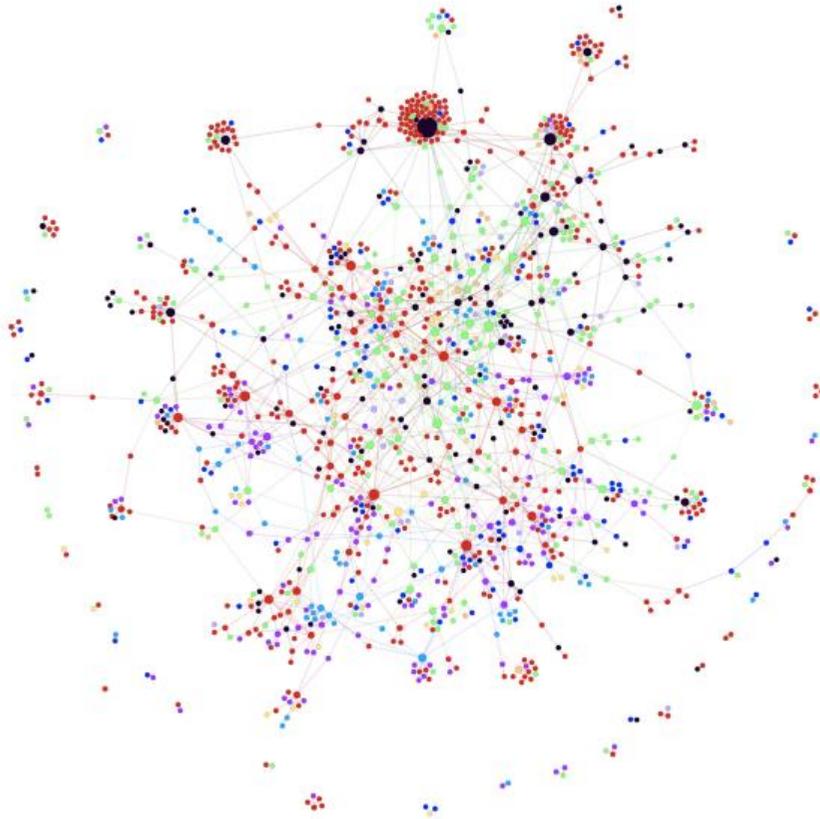
LSM lokal mendominasi struktur jaringan berdasarkan jumlah lembaga (N=1284), jumlah derajat, serta jumlah sentralitas kediantaraan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa jaringan ini didominasi oleh LSM lokal, kemudian disusul oleh LSM nasional. Juga menarik untuk dicatat bahwa LSM nasional hanya mencakup 16,1% total pelaku dalam jaringan, namun tingkat pengaruhnya (kepemimpinan—sebagaimana diindikasikan oleh sentralitas kediantaraannya; lihat sebelah kanan Gambar 1, 'komunitas') lebih dari dua kali total (38,2%) nilai sentralitas kediantaraan. Hal ini mengkonfirmasi bahwa baik LSM lokal maupun nasional merupakan pusat jaringan. Hal ini juga menunjukkan bahwa LSM nasional cenderung memainkan peran perantara (yaitu menghubungkan pelaku lokal dan nasional lainnya) dibandingkan dengan LSM lokal.

---

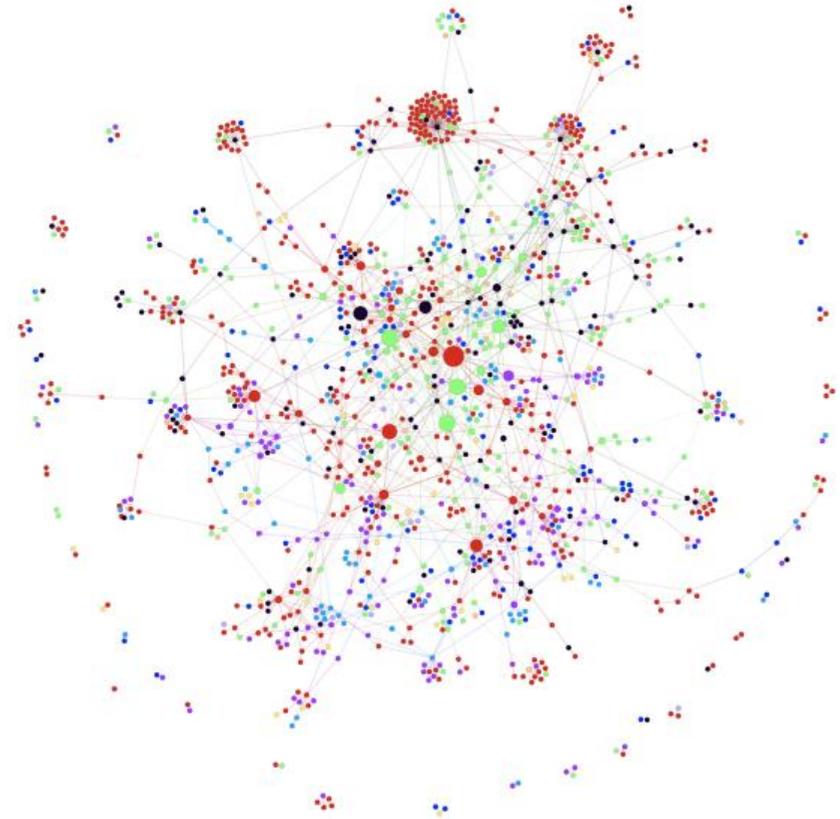
<sup>11</sup> Berdasarkan layout Hu yang terdapat dalam algoritma Gephi.

Gambar 2 Sentralitas derajat (*degree centrality*) dan sentralitas kediantaraan (*betweenness centrality*) jaringan LSM terpilih

**Sentralitas Derajat**



**Sentralitas Kediantaraan**



**Sumber:** Para penulis; berdasarkan dataset NSSC dan DFAT.

Legend	Type of organisation	N	Degree	Betweenness
Red	Local NGOs	36.8%	35.3%	41.9%
Black	Donors/INGOs	10.8%	15.2%	9.8%
Green	National NGOs	16.1%	23.9%	38.2%
Purple	Local governments	11.4%	10.0%	7.5%
Yellow	National government	2.9%	1.8%	0.1%
Blue	Private sector	7.9%	6.2%	2.4%
Light Green	Universities/research inst	2.5%	1.6%	0.0%
Orange	Media	1.9%	1.4%	0.0%
Dark Blue	Others organisations	9.7%	4.5%	0.0%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Network properties:**  
 Type of network: directed graph  
 Nodes = 1284  
 Links = 1702  
 Average degree: 1.326  
 Network diameter: 19  
 Graph density: 0.002  
 # weakly connected components: 33  
 Number of communities: 51

Berdasarkan visualisasi pada Gambar 2, dapat dilihat bahwa meskipun donor hanya mencakup 10,8% total jumlah pelaku, keterhubungan totalnya (sentralitas derajat) sangat signifikan pada 15,25%. Namun, 'kepemimpinan' dan ranking potensi pengaruhnya (ditandai oleh sentralitas kediantaraan) sedang-sedang saja dan hampir sama dengan total N. Hal ini dapat berarti bahwa meskipun lembaga donor internasional memiliki jumlah hubungan yang tinggi, mereka kurang berpengaruh sebagai perantara apabila dibandingkan dengan LSM nasional.

Visualisasi sentralitas derajat dalam jaringan ini (sebelah kiri Gambar 2, 'sentralitas derajat') menunjukkan titik-titik yang lebih besar, yang mengindikasikan perannya sebagai 'pusat sumber daya'. Secara umum, hanya ada beberapa lembaga donor internasional atau LSM internasional (titik hitam) yang muncul sebagai pusat. Ada juga sejumlah kecil LSM lokal yang muncul sebagai pusat di daerahnya. Menarik untuk disimak bahwa 'analisis pengaruh' yang melihat sentralitas kediantaraan dalam jaringan ini (bagian kanan Gambar 2, 'sentralitas kediantaraan') menunjukkan bahwa salah satu LSM di Toli-Toli sepertinya merupakan 'pemimpin' dalam ekosistem jaringan.<sup>12</sup> Beberapa LSM nasional (lihat titik hijau pada Gambar 2, kanan) seperti Walhi, Aman, Kemitraan dan lainnya memainkan peranan kecil sebagai 'lembaga perantara'.

Mengingat fakta bahwa sebagian besar responden adalah LSM lokal, yang juga tercermin dalam jaringan di atas, interaksi dengan pemerintah cenderung terjadi dengan pemerintah daerah ketimbang dengan pemerintah nasional. Pemerintah nasional (seperti kementerian dan badan-badan nasional) hanya meliputi 2,9% dari total N; namun total derajatnya adalah 1,8% dan 'kepemimpinan' mereka kurang berpengaruh (hanya 0,1%, sebagaimana diindikasikan dalam skor total sentralitas kediantaraan).

Yang juga menarik untuk diamati adalah bahwa lembaga pihak swasta muncul sebagai lembaga signifikan dalam jaringan (7,9%) dan angka derajatnya juga lebih tinggi secara signifikan dari lembaga pemerintah. Hubungan pihak swasta dengan LSM (tercerminkan dari sentralitas derajatnya) adalah 6,2%. Namun, sentralitas kediantaraannya masih cukup rendah (2,4%), yang berarti bahwa 'kepemimpinan' atau perannya sebagai perantara tidak terlalu menonjol dalam jaringan.

Gambar 2 juga menunjukkan bahwa peran-peran perantara (diindikasikan oleh sentralitas kediantaraan) dalam jaringan sebagian besar dimainkan oleh LSM lokal, LSM nasional dan lembaga donor internasional / LSM internasional, dengan sentralitas kediantaraan total hampir 90% (dibandingkan dengan total N 63,7% dan total derajat 74,4%).

Penting untuk dicatat bahwa jaringan yang didominasi oleh LSM lokal nampaknya kurang mengandalkan universitas dan lembaga-lembaga riset serta media massa. Mengingat keterbatasan data ini, mungkin perlu dilakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam untuk menelaah ini.

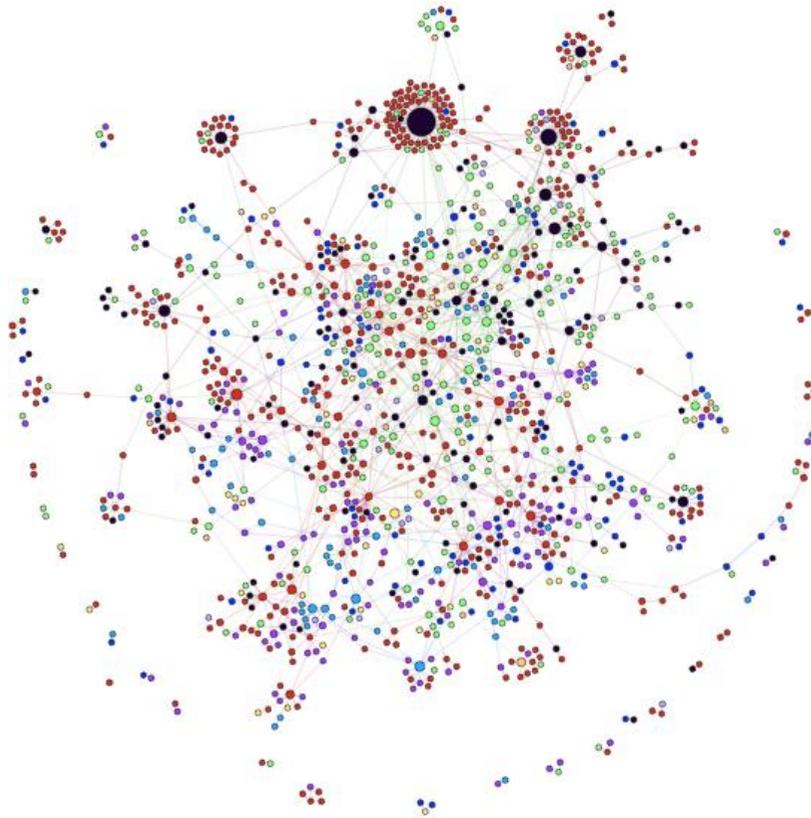
### 3.2 Networker Aktif dan Pusat-pusat Sumber Daya

Beberapa organisasi memainkan peranan sebagai pusat-pusat sumber daya (*resource hubs*), karena kemampuannya untuk memobilisasi sumber daya (hibah, kapasitas teknis, pengetahuan, informasi, dan data). Bukti adanya peran-peran tersebut dalam analisis jaringan sosial dapat digambarkan dengan jumlah hubungan yang dimiliki. Hubungan-hubungan tersebut dapat berbentuk derajat masuk (*indegree*, yaitu hubungan masuk ke dalam suatu organisasi) maupun derajat keluar (*outdegree*, yakni hubungan keluar dari suatu organisasi).

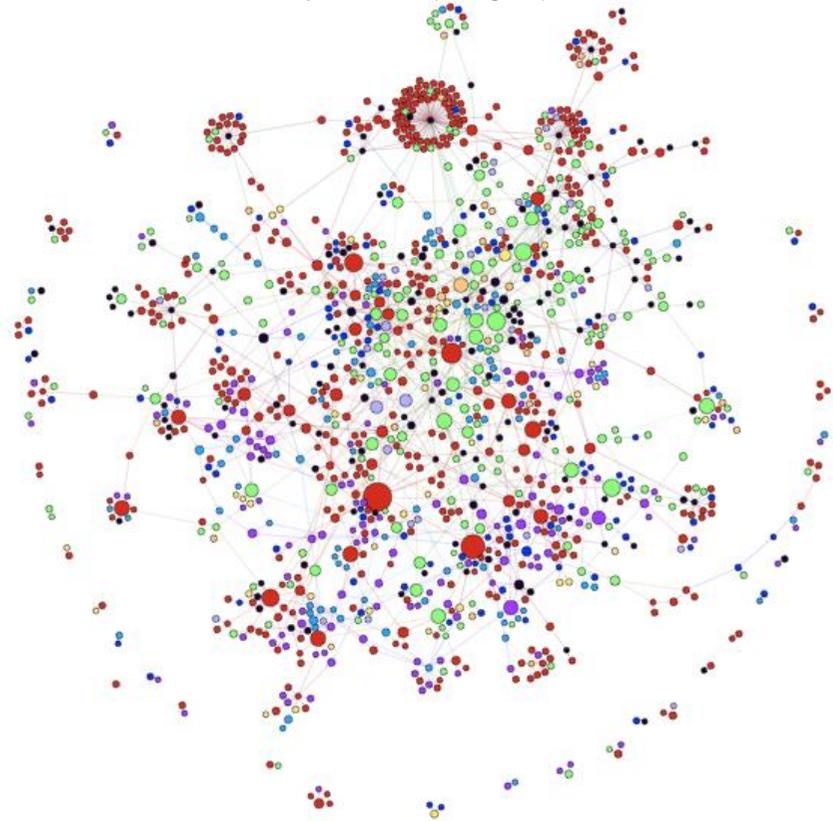
<sup>12</sup> Sebagian besar pelaku tidak sadar bahwa organisasi-organisasi ini berada dalam posisi kepemimpinan. Ukuran ini menunjukkan titik-titik yang paling efisien dimana informasi dapat disalurkan dengan lebih cepat dan efisien.

Gambar 3 Sentralitas derajat masuk (*indegree*) dan derajat keluar (*outdegree*) jaringan LSM terpilih

Derajat keluar (*outdegree*)



Derajat masuk (*indegree*)



Sumber: Para penulis; berdasarkan dataset NSSC dan DFAT.

Legend	Type of organisation	N	In-Degree	Out-Degree
<span style="color: red;">■</span>	Local NGOs	36.8%	41.2%	29.5%
<span style="color: black;">■</span>	Donors/INGOs	10.8%	3.9%	26.5%
<span style="color: green;">■</span>	National NGOs	16.1%	27.6%	20.3%
<span style="color: purple;">■</span>	Local governments	11.4%	9.1%	10.9%
<span style="color: yellow;">■</span>	National government	2.9%	2.0%	1.7%
<span style="color: blue;">■</span>	Private sector	7.9%	5.0%	7.5%
<span style="color: brown;">■</span>	Universities/research inst	2.5%	3.0%	0.1%
<span style="color: orange;">■</span>	Media	1.9%	2.1%	0.7%
<span style="color: darkblue;">■</span>	Others organisations	9.7%	6.0%	2.9%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

**Network properties:**

Type of network: directed graph  
 Nodes = 1284  
 Links = 1702  
 Average degree: 1.326  
 Network diameter: 16  
 Graph density: 0.002  
 Number of weakly connected components: 33  
 Number of communities: 116

Gambar 3 menunjukkan bahwa LSM lokal memiliki derajat masuk yang tinggi (41,2%) dan memiliki derajat keluar yang relatif kecil (29,5%). Secara umum hal ini mencerminkan fakta bahwa beberapa LSM lokal mampu menarik sejumlah donor mulai dari isu terkait pemberdayaan perempuan, penghidupan pedesaan, atau pertanian berkelanjutan. Namun, sebagian besar LSM lokal kurang menjalin hubungan dengan pelaku (organisasi) lainnya dalam melakukan kerja-kerjanya.

Gambar 3 juga menunjukkan bahwa kelompok lembaga donor internasional/ LSM internasional memiliki skor derajat keluar yang lebih tinggi daripada derajat masuk, yang mengindikasikan bahwa donor lebih proaktif dalam berhubungan dengan LSM lokal dan nasional dalam isu-isu seperti pengurangan kemiskinan, kehutanan dan lingkungan hidup, tata kelola, dan pengelolaan risiko bencana.

Pemerintah daerah memiliki derajat masuk yang rendah, namun masih lebih tinggi daripada lembaga donor dan pemerintah nasional. Hal ini menunjukkan bahwa dalam jaringan yang didominasi oleh LSM lokal, lembaga pemerintah daerah (seperti Bappeda, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, dll) merupakan pemangku kepentingan utama yang sering dituju oleh LSM lokal.

Juga patut dicatat bahwa pihak swasta lebih proaktif dibandingkan dengan pemerintah nasional, yang ditandai dengan nilai derajat keluar yang lebih tinggi (berdasarkan total angka pihak swasta yang disebut oleh LSM sebagai pelaku yang diajak untuk interaksi). Sebagai contoh, di Jambi, suatu perusahaan minyak dan gas alam milik negara telah berperan penting dalam mendukung kegiatan-kegiatan di bidang sosial dan pendidikan. Hal ini menunjukkan adanya potensi peran yang dapat dimainkan oleh pihak swasta dengan bekerja sama dengan LSM lokal untuk mendukung pembangunan sosial daerah.

Dapat dilihat di bagian kiri Gambar 3 ('derajat keluar') bahwa secara keseluruhan, tidak ada satu LSM (baik di tingkat nasional atau lokal) yang memiliki derajat keluar yang tinggi, yang berarti bahwa LSM, masih memiliki kapasitas yang terbatas untuk melakukan penjangkauan dalam jaringan. Dalam ekosistem jaringan, terlihat jelas bahwa lembaga donor internasional /LSM internasional masih memainkan peranan yang lebih besar dalam berjejaring dengan LSM lokal dan para pemangku kepentingan lokal lainnya, seperti pemerintah daerah.

Pola lainnya yang menarik yang dapat dilihat dalam Gambar 2 dan 3 adalah *perching*, yaitu suatu proses dimana LSM internasional di suatu daerah tertentu mendukung pengembangan mitra LSM lokalnya lewat pendanaan dan pembangunan kapasitas dan menunggu datangnya sumber dana lainnya yang dapat mendukung LSM tersebut (USAID, 2013). Sejumlah kecil kelompok yang berada di pinggiran adalah sub-jaringan yang disebut dengan 'pulau' (*island*).<sup>13</sup> Pulau merupakan suatu fenomena sosial dalam jaringan lembaga yang kompleks, yang dapat berupa campuran LSM lokal, LSM nasional dan lainnya, seperti pemerintah daerah dan organisasi *corporate social responsibility* (CSR) milik perusahaan swasta. Keberadaannya tidak selalu bergantung pada lembaga internasional. Namun, untuk melakukan *perching* dalam skala yang lebih besar dibutuhkan sumber daya yang cukup, dan dalam kasus ini, Gambar 5 menggambarkan fakta bahwa peran patron dalam sub-jaringan *perching* cenderung dimainkan oleh pemangku kepentingan yang memiliki sumber daya yang cukup untuk menarik pelaku lainnya.

### 3.3 Memprediksi Keberlanjutan LSM

Bagian ini menelaah isu keberlanjutan LSM, menggunakan ukuran k-core sebagai suatu indikator titik yang paling stabil dalam ekosistem jaringan. Nilai k mewakili lapisan inti dalam jaringan. Makin dalam inti (atau makin tinggi nilai k-core) suatu titik (atau LSM) menunjukkan bahwa LSM tersebut memiliki hubungan yang tinggi dengan lembaga lainnya yang juga memiliki hubungan tinggi (lihat Gambar 4).<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Lihat definisi di catatan kaki 10.

<sup>14</sup> Lihat definisi di Kotak 1.

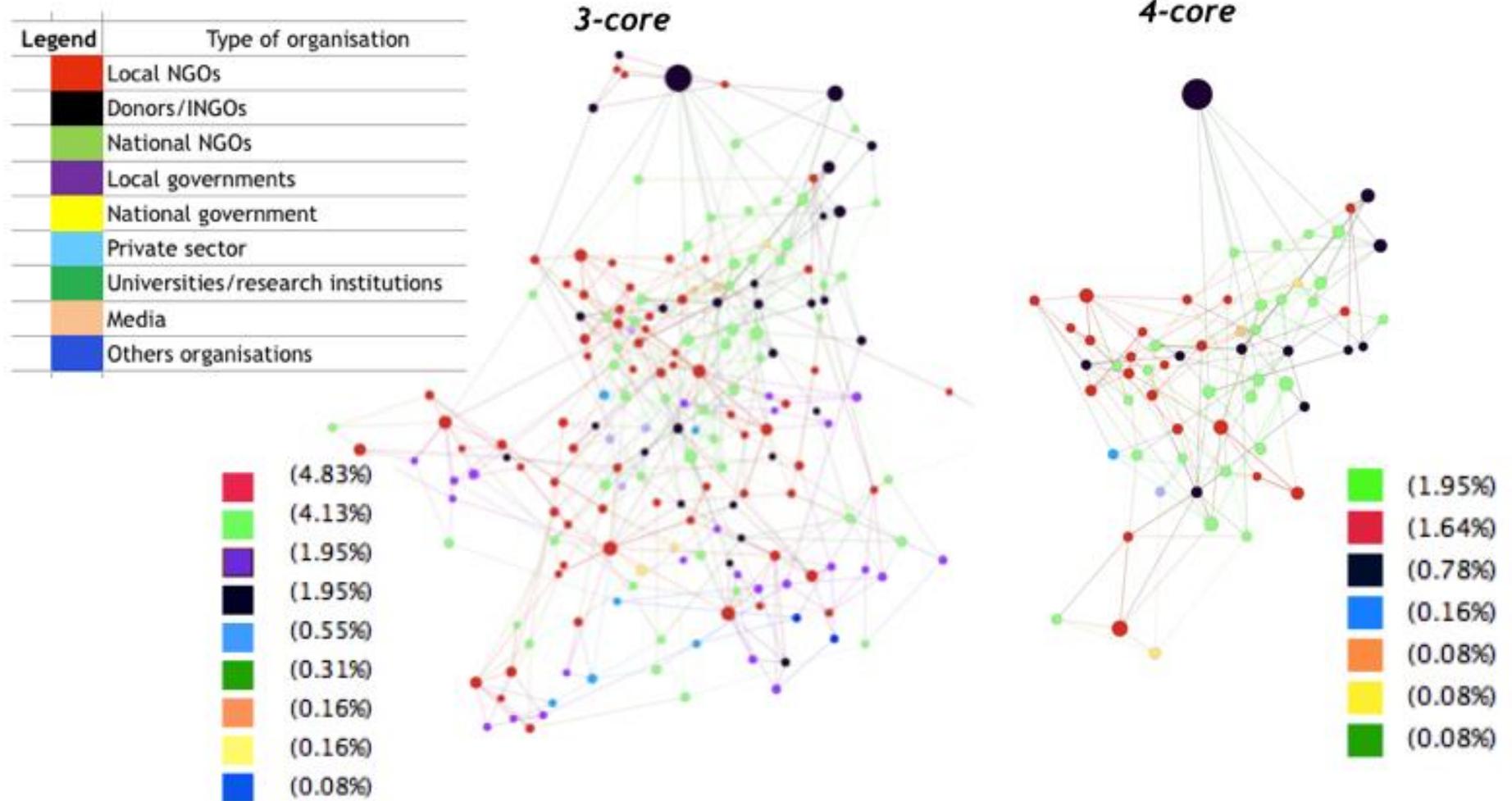
Hubungan yang tinggi memungkinkan LSM untuk memiliki akses terhadap berbagai jenis sumber daya dan memperoleh tingkat pengaruh yang lebih besar atas kebijakan, pelaku atau ide. Oleh karena itu, hubungan yang tinggi menunjukkan bahwa suatu LSM cenderung lebih berkelanjutan.

Dalam rangka mengemukakan bahwa beberapa LSM tertentu (atau beberapa individu dalam LSM itu) merupakan *networker* aktif dan pusat sumber daya (*resource hubs*), kami harus melihat inti jaringan. Dalam kasus ini, kami melihat jaringan berinti tiga dan berinti empat.<sup>15</sup> Suatu jaringan berinti empat menunjukkan bahwa masing-masing anggota memiliki hubungan dengan empat anggota lainnya. Jika suatu LSM memiliki hubungan dengan cukup banyak anggota dalam suatu kelompok, mereka dapat merasa terhubung dengan kelompok tersebut – bahkan jika mereka tidak mengenal semua anggota kelompok.

---

<sup>15</sup> Analisis jaringan memaparkan hasil yang menunjukkan bahwa 4 adalah lapisan terdalam dari algoritme yang dapat dihasilkan oleh Gephi.

Gambar 4 Jaringan k-core – jaringan berinti tiga dan berinti empat



**Sumber:** Para penulis; berdasarkan dataset NSSC dan DFAT.

**Catatan:** Ukuran titik mengacu pada derajat masing-masing titik.

Gambar 4 menunjukkan bahwa jaringan yang berinti empat ini didominasi oleh tiga jenis lembaga kunci: LSM lokal, LSM nasional dan lembaga donor internasional / LSM internasional. Nampaknya ada satu lembaga media (Kompas) yang berhubungan erat dengan LSM nasional (titik hijau). LSM nasional mendominasi sub-jaringan berinti empat (1,95%) dibandingkan dengan LSM lokal (1,64%).

Meskipun lembaga pemerintah daerah masih ditemukan dalam jaringan berinti tiga, mereka menghilang dalam jaringan berinti empat. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dalam inti yang paling mendalam dalam ekosistem jaringan LSM, pemerintah daerah 'terkucilkan'. Hanya ada dua lembaga pemerintah nasional (Komnas Perempuan dan Komnas HAM – titik kuning) yang merupakan bagian dari jaringan berinti empat.

Menurut analisis, ada dua perusahaan swasta yang merupakan bagian dari sub-jaringan berinti empat. Keduanya beroperasi atau terletak di tingkat daerah (di provinsi Jambi dan Sulawesi Tengah) dan telah berperan sebagai sumber daya keuangan alternatif bagi sejumlah LSM lokal. Keduanya juga merupakan perusahaan pengolah sumber daya alam, dan hasil temuan menunjukkan bahwa beberapa industri tertentu dapat mendorong terjadinya hubungan (khususnya pendanaan) dari pihak swasta. Namun kesimpulan ini masih perlu diteliti lebih lanjut, khususnya di daerah-daerah yang memiliki sumber daya alam yang lebih sedikit dibandingkan dengan kedua provinsi di atas.

#### 4 Siklus Hidup dan Evolusi Jaringan LSM: studi kasus

Untuk memahami proses evolusi jaringan LSM secara nasional, diperlukan informasi tambahan untuk memperhitungkan dampak waktu terhadap jaringan. Data kualitatif yang dikumpulkan saat desain NSSC dapat digunakan untuk memberi linimasa historis sektor LSM di daerah-daerah tempat penelitian. Karena jaringan-jaringan di daerah-daerah tersebut bersifat kurang kompleks serta masih berada dalam masa perkembangan antara fase awal hingga pertengahan hidup (dibahas dalam Bagian 2.3 di atas), tidak sulit untuk memahami evolusi jaringan LSM Indonesia.

Dalam rangka menggambarkan analisis evolusi jaringan LSM di Indonesia, Jambi digunakan sebagai studi kasus karena linimasa historis yang cukup lengkap di daerah ini.<sup>16</sup> Analisis ini menggunakan data kualitatif dari penelitian yang dilakukan saat proses desain NSSC dan dilengkapi dengan data sekunder. Analisis berfokus pada jaringan 'ego-sentrik' (jaringan individu suatu LSM atau kelompok LSM) dalam pusat-pusat yang mulai berkembang.

Di satu sisi, jaringan regional cenderung terbentuk karena interaksi yang dinamis antara pelaku lokal/nasional dan responsnya dalam menghadapi permasalahan pembangunan, dan di sisi lain karena adanya kemitraan yang didorong secara eksternal oleh LSM internasional atau lembaga donor internasional.<sup>17</sup> Kasus pembentukan jaringan LSM di Jambi dapat diilustrasikan pada Gambar 5. Fase awal ditandai oleh keberadaan sejumlah kecil LSM dalam kabupaten tertentu, dan didukung oleh hanya beberapa lembaga donor internasional atau LSM internasional. Sebagaimana disebutkan di atas, pusat-pusat awal dalam suatu ekosistem jaringan awal seringkali berupa lembaga donor internasional atau LSM internasional. Interaksi antara LSM dengan mitra penyandang dana terjadi lewat beberapa proyek dan program kecil di kabupaten Muaro Jambi dan Merangin.

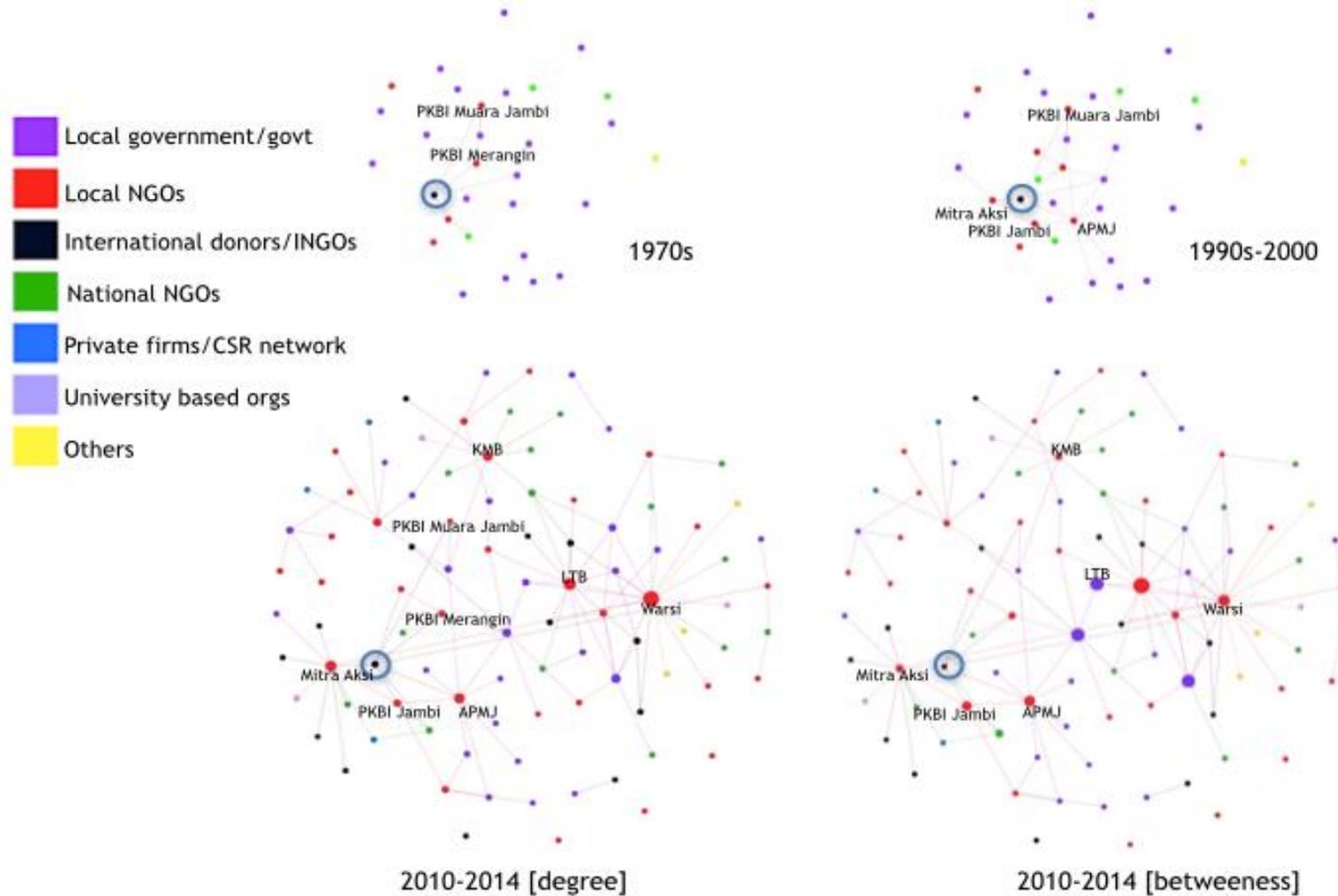
Pembentukan jaringan LSM di Jambi dimulai dengan dua organisasi kunci, yakni Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) dan Ford Foundation. PKBI didirikan pada tahun 1957 untuk mengatasi persoalan kependudukan pada masa itu, seperti tingkat kelahiran yang tinggi dan tingkat kematian ibu yang tinggi. Ford Foundation telah bermitra dengan PKBI sejak tahun 1960-an, bahkan sebelum berdirinya Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN).<sup>18</sup> Saat jaman Suharto, pemerintah menerima keberadaan PKBI, khususnya karena isu perempuan dan anak-anak/pemuda dipandang sebagai isu yang 'netral politik' dan tidak mengancam rezim secara langsung.

<sup>16</sup> Studi kasus dari Sulawesi Tengah, Padang dan Jawa Timur dapat dibaca pada Lampiran 1.

<sup>17</sup> Lihat contohnya Ford Foundation (2003).

<sup>18</sup> Lihat 'Civil Society and State: the Family Planning Campaign' dalam Ford Foundation (2003, p 108). Kemitraan ini terus berlanjut hingga kini: <http://www.fordfoundation.org/grants/grantdetails?grantid=105716>.

Gambar 5 Evolusi Jaringan LSM di Jambi 1970 hingga 2014



**Sumber:** Para penulis; berdasarkan dataset kualitatif NSSC.

Gambar di bagian kiri atas menggambarkan period awal LSM di Jambi pada tahun 1970-an. Gambar di bagian kanan atas menunjukkan perkembangan jaringan LSM pada tahun 1990-2000 saat PKBI masih berperan sebagai pusat (hub) LSM. Gambar di bagian kiri bawah menunjukkan sentralitas derajat pusat-pusat kini (berdasarkan jumlah koneksi), sementara gambar di bagian kanan bawah menunjukkan pusat-pusat kini berdasarkan sentralitas kediantaraan.

Meskipun struktur PKBI memiliki cabang-cabang di tingkat provinsi dan kabupaten, tidak semua kantor di provinsi dan kabupaten didirikan pada masa yang sama. PKBI Jambi didirikan pada tahun 1970-an untuk menangani persoalan keluarga berencana, dan meliputi program pemuda untuk daerah-daerah transmigrasi yang ditentukan oleh Orde Baru. Dalam waktu yang kurang lebih sama, PKBI mendirikan kantornya di tingkat kabupaten di Jambi. Kegiatan-kegiatannya terus mendapatkan dukungan dari pemerintah daerah (khususnya oleh BKKBN dan dinas kesehatan) serta dari donor-donor, seiring dengan upaya ambisius Suharto untuk mengendalikan pertumbuhan penduduk secara nasional (yang seringkali juga dilakukan dengan paksa).

PKBI Jambi masih beroperasi hingga kini. Antara tahun 1998 dan 2000, PKBI Jambi menjalankan beberapa program pemberdayaan perempuan di sejumlah desa di Merangin, Kota Jambi Sebrang, Muaro Jambi dan Batanghari. Program-program tersebut memberikan dukungan kelembagaan bagi LSM-LSM baru yang bergerak di isu perempuan. Beberapa LSM perempuan ternama saat iniberawal dari program pemberdayaan perempuan PKBI-Ford Foundation pada tahun 2000. Pada saat itu, sejumlah tenaga relawan dari program PKBI-Ford Foundation berkolaborasi untuk membentuk LSM-LSM lokal di Jambi pada tahun 2000 yang berfokus pada kesehatan reproduktif dan pemberdayaan perempuan.

Meskipun kantor cabang PKBI di Jambi tampaknya tidak terlalu berpengaruh kini, lembaga-lembaga mitra utamanya telah mulai memperluas fokusnya dari isu kependudukan ke isu-isu lainnya seperti penghidupan pedesaan, risiko bencana dan belakangan ini isu pertanian. Perluasan cakupan program ini merupakan respons yang normal terhadap peluang-peluang kemitraan dengan lembaga penyandang dana eksternal maupun sumber dana dari pihak swasta lewat program-program CSR. Beberapa LSM tersebut juga memperluas jangkauannya ke daerah-daerah lain di luar Jambi, dan bahkan pernah melakukan respons untuk kejadian krisis di luar Jambi, seperti di Bengkulu dan Sumatra Barat setelah gempa Padang tahun 2009. Saat ini, ada salah satu LSM yang telah berusaha untuk mendiversifikasi pendanaannya, dan mendapatkan dukungan dari LSM internasional dari Belanda (seperti Cordaid, Hivos dan lain-lain) serta dukungan dari Uni Eropa dan program-program donor internasional lainnya.

Analisis jaringan di atas menunjukkan bahwa siklus hidup LSM di Jambi selama 30 tahun belakangan ini telah berkembang dari fase awal, transisi dan pertengahan hidup. Meskipun mungkin tidak tepat untuk menyatakan bahwa ekosistem jaringan ini telah mencapai fase penuaan, jelas bahwa ekosistem jaringan LSM di Jambi terus berevolusi. Selama evolusi ini, terlihat bahwa LSM lama akan menghasilkan LSM baru, sedangkan LSM baru akan muncul untuk menggantikan dominasi LSM yang lama.

Pengamatan lainnya yang dapat ditarik dari analisis ini adalah dampak pendanaan. Terlihat jelas bukti bahwa ekosistem jaringan LSM lokal berubah sesuai dengan hubungan-hubungan dalam jaringan, khususnya menurut kepentingan-kepentingan lembaga donor internasional atau LSM internasional. Masa depan keberlanjutan sektor LSM di Jambi masih bergantung pada lembaga donor internasional atau LSM internasional. Seperti digambarkan dalam Gambar 5, pihak swasta kini mulai berkontribusi pada sektor LSM. Namun, belum ada bukti yang menunjukkan bahwa pemerintah daerah memainkan peran penting untuk mendanai LSM di Jambi.

Sebagai perbandingan, kami melihat LSM di tiga provinsi, Sulawesi Tengah (dengan perhatian khusus pada kabupaten Palu dan Toli-Toli); Sumatra Barat (kabupaten Padang Pariaman); dan Jawa Timur (kabupaten Situbondo dan Kediri). Gambar 6 pada Lampiran 1 mempelajari hubungan-hubungan yang dilaporkan pada saat wawancara dengan LSM, dan hasil temuan dari wawancara kualitatif memberikan beberapa masukan mengenai jaringan LSM di ketiga daerah tersebut.<sup>19</sup> Di Jawa Timur terlihat adanya hubungan yang tinggi antara LSM lokal-daerah / nasional. Lembaga donor internasional atau LSM internasional nampaknya kurang berpengaruh di sini, sedangkan pemerintah daerah memiliki pengaruh yang lebih besar, namun masih di bawah pengaruh pihak swasta dalam hal interaksi.

<sup>19</sup> Secara umum, meskipun Gambar 2 tidak bermaksud untuk memberikan perbandingan yang setara mengingat ukuran titik dan hubunga yang berbeda dalam tiap sub-jaringan.

Sebaliknya, di Sulawesi Tengah, lembaga donor memiliki pengaruh yang cukup kuat (dimana ada jumlah hubungan yang lebih tinggi dengan lebih banyak LSM lokal), dan begitu halnya dengan pemerintah. Di Padang Pariaman, pemerintah juga merupakan mitra dekat LSM. Perbedaan tingkat pengaruh pemerintah antara Sulawesi Tengah dan Padang Pariaman dengan Jawa Timur dapat dijelaskan karena responden LSM dari Jawa Timur menyatakan bahwa mereka cenderung lebih kritis dengan pemerintah daerah. Meskipun menurut analisis lainnya banyaknya LSM lingkungan hidup di Sulawesi Tengah dan Padang Pariaman menunjukkan bahwa lembaga-lembaga tersebut akan terus kritis terhadap pemerintah dan tidak bekerja sama langsung dengan pemerintah, hasil SNA jelas-jelas menunjukkan bahwa ada banyak LSM yang memiliki hubungan yang dekat dengan pemerintah daerah.<sup>20</sup> Kesenjangan ini dapat diteliti dalam studi lanjutan.

## 5 Skenario Jaringan Runtuh

Munculnya jaringan LSM tidak dapat dipisahkan dari perubahan kepentingan dan prioritas lembaga donor internasional. Bagian ini menjabarkan skenario potensial jaringan yang runtuh jika ada kemungkinan bahwa para pelaku dominan, seperti lembaga donor atau LSM terkemuka (ditandai dengan *derajat* dan nilai *sentralitas kediantaraan* yang tinggi) suatu saat tutup atau berhenti beroperasi di Indonesia. Pertanyaannya adalah apakah ekosistem jaringan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terhubung akan berdampak pada struktur jaringan LSM.

Jaringan yang kompleks dapat runtuh oleh karena runtuhnya pusat-pusat tertentu. Ada beberapa pusat yang runtuh karena konflik antar lembaga dimana beberapa anggota keluar dari pusat tersebut. Contohnya adalah menurunnya Forum LSM DIY yang didirikan pada tahun 1986 dengan keanggotaan 70 LSM, yang pada tahun 1999 menurun menjadi hanya 20 anggota aktif (Hadiwinata 2003).

Beberapa pusat runtuh karena adanya perubahan eksternal dalam lingkungan kebijakan atau pendanaan. Runtuhnya International NGOs Group on Indonesia (INGI) pada tahun 1992 menggambarkan hal ini. INGI didirikan pada tahun 1985<sup>21</sup> untuk mendorong kerja sama antara LSM Indonesia dengan LSM internasional guna melobi Inter-Governmental Group on Indonesia (IGGI) serta lembaga-lembaga donor bilateral dan multilateral agar menggunakan bantuan pembangunan untuk membiayai proyek-proyek untuk kaum miskin dan memastikan partisipasi masyarakat Indonesia dalam proses pembangunan. INGI didirikan oleh pusat-pusat LSM nasional pada masa itu, seperti Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI), Walhi dan Yayasan Sekretariat Bina Desa dengan bekerja sama dengan LSM-LSM Belanda seperti Novib (sekarang Oxfam Netherlands), CEBEMO (sekarang Cordaid), Hivos, ICCO (Interchurch organisation for development cooperations) dan lain-lain. INGI mendirikan dua kantor sekretariat, satu di Den Haag dan satunya di Jakarta. Pada saat itu, beberapa 'pusat' jaringan LSM Indonesia terkemuka yang merupakan bagian dari INGI termasuk:

- > Bina Desa, menyelenggarakan forum jaringan bagi LSM yang bergerak di bidang pembangunan desa;
- > WALHI (didirikan pada tahun 1976), berperan sebagai pusat LSM lingkungan hidup;
- > *Partnership in Development Forum*, yang didirikan pada tahun 1991 untuk berkoordinasi dan berinteraksi dengan badan pemerintah, perusahaan dan lembaga internasional dan PBB; and
- > Yayasan Persahabatan Indonesia–Kanada (sekarang Yapikka), didirikan oleh lembaga donor Kanada, *Canadian International Development Agency* (CIDA) untuk mempersatukan 10 LSM internasional besar yang mendapatkan dana dari CIDA.

<sup>20</sup> Patut dicatat bahwa hasil analisis jaringan dapat berbeda dengan hasil kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan diskusi kelompok terarah, karena analisis jaringan/pemetaan yang dilakukan di sini hanya menganalisis interaksi dengan LSM dan pemangku kepentingan lainnya yang disebutkan oleh para responden. Penelitian kualitatif menghasilkan data dengan nuansa dan konteks yang lebih banyak; tidak demikian halnya dengan hasil analisis jaringan.

<sup>21</sup> Lihat <http://infid.org/profil-infid/1/1/profile-infid.html#.VaOplGC9UUU> .

Pada tahun 1992, Suharto membubarkan IGGI atas dasar bahwa IGGI terlalu ikut campur dalam urusan kedaulatan Indonesia. Secara otomatis, INGI juga dibubarkan. Pembubaran INGI dan hilangnya dana dari Belanda mencerminkan ‘keruntuhan’ jaringan pusat yang penting bagi sektor LSM di Indonesia pada saat itu. Hadiwinata (2003) mengutip Bunnell (1996) menyatakan bahwa ‘bahkan jika tidak jelas bahwa pembubaran IGGI [dan INGI] sengaja dilakukan untuk melemahkan kegiatan LSM, pembubaran tersebut merupakan pukulan yang cukup berat bagi YLBHI dan LSM-LSM lokal lainnya yang didanai oleh LSM dari Belanda.’

Berdasarkan sejarah jatuhnya INGI, kami melakukan dua skenario simpel menggunakan data NSSC, dengan menyorot pada jatuhnya dua proyek yang didukung oleh dua lembaga donor internasional atau LSM internasional (lihat titik terpilih dalam Gambar 1). Tabel 1 menggambarkan bagian-bagian jaringan runtuh berdasarkan modeling skenario. Analisis menunjukkan bahwa dengan Skenario 1, pengeluaran hubungan-hubungan dari satu proyek besar (dengan sekitar 80 mitra) tidak terlalu berdampak pada diameter dan densitas jaringan. Namun, hal tersebut mengubah rata-rata derajat karena dihilangkannya koneksi yang saling mengaitkan para pelakunya (yaitu dihilangkannya sumber dana yang menciptakan hubungan antar LSM lokal yang merupakan penerima manfaatnya).

Tabel 1 Skenario Runtuhnya Pusat dan Respons Struktur Jaringan

Bagian	Skenario normal	Skenario 1 Penghapusan satu konsorsium proyek	Skenario 2 Penghapusan dua konsorsium proyek
Derajat rata-rata	1.326	1.264	1.253
Diameter	19	19	19
Densitas	0.002	0.002	0.002
Komunitas	51	115	143
Komponen	33	95	122

Yang juga signifikan adalah fakta bahwa angka komunitas meningkat lebih dari dua kali lipat dari 51 menjadi 115. Jika skenario berlanjut ke Skenario 2, jumlah total komunitas akan menjadi 143. Total komponen juga meningkat dari 33 menjadi 95 pada Skenario 1, dan menjadi 122 pada Skenario 2. Hal ini berarti bahwa penghapusan satu atau dua proyek ‘besar’ yang menopang banyak LSM dapat menciptakan perpecahan dalam jaringan ini dan mengurangi jumlah hubungan. Dalam kehidupan nyata, hal ini menunjukkan dengan peranan donor sebagai ‘stabilisator jaringan’ yang mempersatukan berbagai pelaku, jika terjadi skenario jaringan runtuh terjadi dimana donor internasional tidak ada, LSM akan menjadi kurang bersatu. Suatu ekosistem jaringan LSM yang terpecah merupakan situasi yang tidak diinginkan karena akan sangat mengurangi ruang dan jalur untuk melakukan aksi bersama.

Percobaan ini menunjukkan bahwa dalam jaringan ini yang didominasi oleh LSM lokal cukup sensitif terhadap skenario yang melibatkan jatuhnya pusat-pusat (*hubs*) kunci. Jaringan yang dipelajari dalam laporan ini (lihat Bagian 3) menunjukkan bahwa tidak ada cukup pusat untuk menstabilkan struktur jaringan. Hal ini mencerminkan fakta bahwa ada ‘bagian tengah yang hilang’ dalam ekosistem jaringan LSM.<sup>22</sup> Sebaliknya, Lassa et al. (belum diterbitkan) menemukan bahwa dalam data jaringan wadah pemikir (*think tank*) organisasi masyarakat sipil Indonesia, keruntuhan satu sampai tiga pusat (*hub*) kunci secara tiba-tiba akan menyebabkan dampak yang kecil terhadap struktur jaringan. Data jaringan mengenai data *think tank* organisasi masyarakat sipil ini memang lebih kaya untuk dianalisa jaringan sosialnya dibandingkan data untuk penelitian ini (mohon lihat bagian 1.4 di atas mengenai keterbatasan data). Perbedaan hasil temuan pada jaringan yang lebih kompleks ini dapat dijelaskan oleh keberadaan pusat-pusat penting lainnya – sebagai alternatif dari lembaga donor internasional –

<sup>22</sup> Isu mengenai ‘bagian tengah yang hilang’ dalam sektor LSM Indonesia didiskusikan di laporan lainnya dalam seri riset ini; lihat Laporan singkat no. 1 ‘Sektor LSM di Indonesia: Konteks, Konsep dan Tantangan’ yang ditulis oleh Megan McGlynn Scanlon dan Tuti Alawiyah, serta Laporan Singkat No 2, ‘Keberlanjutan Finansial LSM dan Diversifikasi Pendanaan’ yang ditulis oleh Ben Davis, yang mengamati infrastruktur lembaga pendukung menengah yang masih dalam tahap perkembangan.

yang kemudian berkontribusi pada kestabilan jaringan. (Lihat Lampiran 2 dan Lassa et. al, [belum diterbitkan] untuk pembahasan lebih lanjut tentang skenario yang berbeda ini).

## 6 Pembahasan dan Kesimpulan

Data NSSC menunjukkan bahwa interaksi antara LSM lokal dengan badan pemerintah daerah (serta antara LSM nasional dengan badan pemerintah nasional) saat ini lebih kuat dibandingkan dengan masa lampau. Data menunjukkan bahwa interaksi dengan pemerintah daerah terjadi dalam hal koordinasi penyaluran layanan. Namun, interaksi antara LSM lokal dengan pemerintah daerah masih perlu ditingkatkan lagi, karena jika melihat lapisan jaringan yang lebih mendalam (diindikasikan oleh analisis berinti empat), maka keterhubungan dengan pemerintah daerah menghilang. Temuan ini menunjukkan bahwa inti utama jaringan LSM masih 'tidak melibatkan' pemerintah daerah. Sayangnya, data yang ada tidak dapat membantu untuk menarik kesimpulan yang lebih tegas mengenai peran pemerintah daerah sebagai sumber pendanaan potensial bagi LSM.

Berdasarkan skenario jaringan runtuh, tidak mengejutkan bahwa sektor LSM terlihat masih bergantung pada lembaga donor internasional atau LSM internasional. Membangun jaringan membutuhkan investasi waktu dan usaha, dan juga dana untuk biaya transportasi, komunikasi dan penyelenggaraan acara. Oleh karena itu, seringkali dalam siklus hidup ekosistem jaringan LSM, lembaga donor internasional atau LSM internasional masih memainkan peranan yang penting sebagai pusat sumber daya (*resource hubs*). Nampaknya ada penerimaan secara umum bahwa lembaga-lembaga internasional ini berada di posisi yang tepat untuk memobilisasi sumber daya bagi perkembangan LSM lokal. Hingga kini, lembaga donor internasional atau LSM internasional cenderung berperan sebagai stabilisator jaringan karena mereka dapat menopang struktur LSM dengan menjadi pusat (*hub*) dalam ekosistem jaringan. Hal ini digambarkan dalam Gambar 4 dan oleh USAID (2013), yang dalam berbagai kasus menunjukkan bahwa pembentukan jaringan LSM masih bergantung pada keberadaan lembaga-lembaga internasional. Hal ini tidak menunjukkan bahwa keberadaan LSM senantiasa bergantung pada lembaga donor internasional atau LSM internasional, sebagaimana ditunjukkan oleh organisasi-organisasi besar seperti Muhammadiyah dan LSM-LSM berbasis gereja di Yogyakarta (Hadiwinata 2003).

Namun, gangguan terhadap ekosistem jaringan LSM yang dapat terjadi ketika pusat-pusat tertentu jatuh (sebagaimana dibahas dalam Bagian 5 di atas) menggarisbawahi pentingnya melakukan perencanaan ke depan untuk menghindari skenario seperti itu. Salah satu pertanyaan yang relevan adalah apakah kita memerlukan LSM 'asli Indonesia' yang lebih kuat yang dapat bertindak sebagai pusat sumber daya untuk menstabilkan jaringan ketika lembaga donor internasional atau LSM internasional dihilangkan dari struktur jaringan. Namun, penting untuk dicatat bahwa hal ini tidak berarti bahwa mekanisme pendanaan internasional serta merta dapat dipindahkan melalui LSM-LSM 'asli Indonesia' tertentu.

Sayangnya, di kebanyakan pemerintah negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, sektor LSM tidak mendapatkan prioritas di tingkat kebijakan. Sejalan dengan itu, kecil kemungkinan bahwa pemerintah nasional dan daerah akan mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang secara strategis mendukung sektor LSM di Indonesia di masa mendatang. Meskipun demikian, juga perlu diingat bahwa pada awal masa sejarah sektor LSM di Indonesia, perkembangan sektor LSM secara strategis diakui sebagai salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas pembangunan daerah (Hadiwinata 2003). Pemerintah di tingkat nasional dan daerah perlu menyadari bahwa dukungan strategis bagi sektor LSM dapat mengarah pada hasil-hasil yang penting guna menguatkan demokrasi dan pembangunan.

Ada bukti bahwa pihak swasta dapat memainkan peranan yang lebih besar dalam pendanaan LSM dan mendukung jaringan LSM sebagaimana ditunjukkan dalam analisis di Bagian 3 sampai 5. Pihak swasta selama ini telah berkontribusi dalam pembangunan sosial lokal (seperti di bidang kesehatan dan pendidikan). Melihat lapisan terdalam dari inti jaringan LSM, ditemukan bahwa pihak swasta masih ditemukan dalam jaringan LSM, sementara pemerintah daerah tidak ditemukan dalam jaringan

inti. Peranan swasta yang lebih besar dalam pendanaan LSM perlu terus didorong oleh LSM dan para pelaku lainnya.

Skenario jaringan runtuh yang dibahas dalam Bagian 5 menimbulkan tantangan yang unik bagi sektor LSM. Para lembaga donor internasional dan LSM internasional memiliki peran dalam memfasilitasi jaringan LSM dan mengembangkan kapasitas berjejaring bagi LSM. Meskipun demikian, dalam banyak kasus ada kecenderungan meningkatnya persaingan antara LSM untuk mendapatkan dana hibah dari lembaga donor internasional atau LSM internasional, khususnya seiring dengan evolusi siklus hidup dalam jaringan LSM dari fase pertengahan hidup menuju periode penuaan. Hal ini berarti bahwa makin sengit persaingan tersebut, hubungan-hubungan dalam sektor LSM cenderung berkurang.

Persoalan lainnya adalah LSM internasional semakin sering melakukan penyaluran layanan secara langsung, yang terkadang bersaing langsung dengan LSM-LSM nasional/ lokal untuk mengakses dana hibah dari lembaga donor internasional.<sup>23</sup> Persaingan 'pasar bebas' seperti ini dapat berakibat buruk, karena jaringan LSM akan terus terpecah yang menyulitkan LSM untuk membangun koalisi serta mengkonsolidasikan gerakan sosial.

## 7 Rekomendasi

Berjejaring dengan berbagai pemangku kepentingan merupakan bagian kunci dalam mempercepat perubahan sosial. Dalam situasi saat ini, kestabilan ekosistem jaringan LSM di Indonesia masih sangat bergantung pada lembaga donor internasional atau LSM internasional. Jika tujuan yang diinginkan adalah memastikan cara-cara yang lebih efisien dan efektif untuk menstabilkan sektor serta memastikan keberlanjutannya, cara-cara berjejaring secara sporadis tidak cukup untuk membantu LSM mencapai hasil-hasil sosial dan politik yang diperjuangkannya. Penting bagi LSM untuk merancang jaringan secara strategis berdasarkan tujuan-tujuan yang jelas.

Ketiadaan suatu infrastruktur pendukung menengah yang kuat oleh LSM 'asli Indonesia' sebagai pusat sumber daya (*resource hub*) yang dapat memainkan peranan strategis untuk memobilisasi sumber daya (baik internasional maupun domestik) dapat mengindikasikan ketidakefisienan jaringan. Keberadaan organisasi-organisasi seperti itu dapat berkontribusi secara sistematis untuk membangun ketangguhan ekosistem jaringan LSM, serta menciptakan ukuran-ukuran untuk memitigasi dampak gangguan yang dapat muncul ketika lembaga donor internasional meninggalkan jaringan. Gangguan yang terjadi akibat dihilangkannya lembaga donor internasional atau LSM internasional sebagai pusat sumber daya dalam skenario jaringan runtuh sebagaimana telah digambarkan di atas menggarisbawahi pentingnya meningkatkan 'modal jaringan' sebuah lembaga.

### 7.1 Rekomendasi bagi LSM di Indonesia

Untuk memastikan sektor LSM yang stabil (dan berkelanjutan), LSM di Indonesia perlu merancang strategi berjejaring secara strategis untuk meningkatkan kapasitas dalam membentuk jejaring. Saat ini, membangun jejaring merupakan tantangan bagi LSM, khususnya jika mereka harus saling bersaing untuk mendapatkan sumber dana yang terbatas. Namun, berjejaring secara efektif dapat mendorong LSM untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan dan hasil-hasil yang sama.

Mengembangkan pusat sumber daya 'asli' mungkin merupakan langkah strategis pertama untuk merencanakan untuk membangun sektor LSM yang kuat dan stabil. LSM nasional yang lebih besar dan koalisi LSM dapat mencari cara-cara untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam mendukung LSM-LSM yang lebih kecil dan LSM lokal dengan informasi, pelatihan, dan bantuan untuk mencapai kepentingan-kepentingan bersama. Jika lembaga-lembaga seperti PIRAC dan Konsil LSM bisa

<sup>23</sup> Kekhawatiran tersebut diungkapkan oleh para pemimpin dari LSM nasional dan lokal di Bogor saat membahas draft laporan singkat ini pada lokakarya diseminasi penelitian NSSC.

menjadi lebih kuat dan efektif, mereka dapat memitigasi dampak kebergantungan pada lembaga donor internasional.

Beberapa strategi yang perlu dipertimbangkan termasuk:

- > Menelaah peluang-peluang potensial bagi LSM yang muncul dari sumber-sumber pihak swasta maupun publik (pemerintah) yang semakin aktif dalam pembangunan sosial. Akan tetapi, mengingat komitmen pihak swasta dan publik dalam mendukung LSM yang tidak konsisten, LSM seringkali tidak dapat merespons terhadap peluang-peluang tersebut secara sistematis. Pusat-pusat sumber daya dapat memainkan peran yang strategis untuk merencanakan cara-cara yang dapat memaksimalkan kesempatan dari sumber-sumber dana alternatif.
- > Mengidentifikasi jaringan-jaringan yang dapat dikembangkan dan diperkuat, contohnya pengelompokan di seputar isu-isu spesifik atau di daerah-daerah tertentu. Dengan cara bekerja sama dalam koalisi, LSM dapat memaksimalkan potensinya dan mencapai hasil-hasil yang lebih besar lewat kolaborasi dan saling mendukung.

## 7.2 Rekomendasi bagi pendukung sektor LSM di Indonesia

Lembaga donor internasional, LSM internasional, organisasi CSR pihak swasta serta para pendukung sektor LSM lainnya yang memiliki kepentingan dalam memperdalam demokrasi dan pembangunan perlu beralih ke peranan yang lebih strategis agar dapat membantu membangun dasar jaringan LSM yang kuat dan stabil. Lembaga donor, khususnya, perlu menciptakan suatu modalitas untuk 'merancang ulang' struktur jaringan LSM. Lembaga donor internasional/ LSM internasional juga sebaiknya menghindari sekedar 'menghubungkan titik-titik' dan membagikan hibah dan bantuan teknis untuk program-program berbasis proyek; melainkan mereka sebaiknya berfokus pada menciptakan 'modal jaringan' dan melihat ke depan pada suatu masa saat mereka tidak lagi berada dalam ekosistem jaringan. Lembaga donor internasional dan LSM internasional perlu menciptakan mekanisme yang memungkinkan LSM bekerja dengan lebih banyak hubungan dalam jaringan. Pihak swasta juga dapat terlibat dalam pendekatan ini. Beberapa contoh sebagai berikut:

- > Membuat investasi strategis dalam mendukung pengembangan pusat-pusat sumber daya untuk memperkuat infrastruktur pendukung menengah, yang dapat memberikan stabilitas dalam ekosistem jaringan dalam hal pembangunan kapasitas dan dukungan bagi lembaga secara individu maupun sektor LSM secara keseluruhan;
- > Menciptakan insentif yang memungkinkan kerja sama antara LSM, seperti undangan terbuka untuk proposal bersama bagi dua atau tiga LSM yang bersama-sama mengakses dana hibah.

Pemerintah baik di tingkat daerah maupun nasional perlu menyadari bahwa dukungan strategis bagi sektor LSM dapat mengarah pada hasil-hasil penting yang dapat memperkuat demokrasi dan tujuan-tujuan pembangunan. Mengakui adanya masukan potensial yang dapat disumbangkan oleh LSM harus menjadi langkah pertama yang mengarah pada kebijakan dan program yang dapat mendukung sektor LSM secara strategis, dan pada akhirnya juga mendukung masyarakat dampingan LSM.

## 7.3 Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut

Studi dan penelitian lebih lanjut mengenai ekosistem jaringan organisasi masyarakat sipil di Indonesia sangat diperlukan. Studi ini didasarkan pada data NSSC dimana para responden hanya dapat menyebutkan dua atau tiga interaksi 'paling penting'. Penelitian lebih lanjut sebaiknya dapat mempelajari dimensi historis dari jaringan LSM serta berbagai *curriculum vitae* LSM, yang dapat mengarah pada pemahaman yang lebih baik tentang jaringan LSM yang dinamis dan tentang siklus hidup jaringan LSM di Indonesia. Selain itu, data NSSC tidak membedakan antara peran pemerintah daerah/ nasional dengan pihak swasta sebagai sumber pendanaan yang mulai berkembang ataupun sebagai target kerja-kerja advokasi. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami peluang-peluang yang mulai muncul dari pihak swasta sebagai sumber pendanaan bagi sektor LSM.

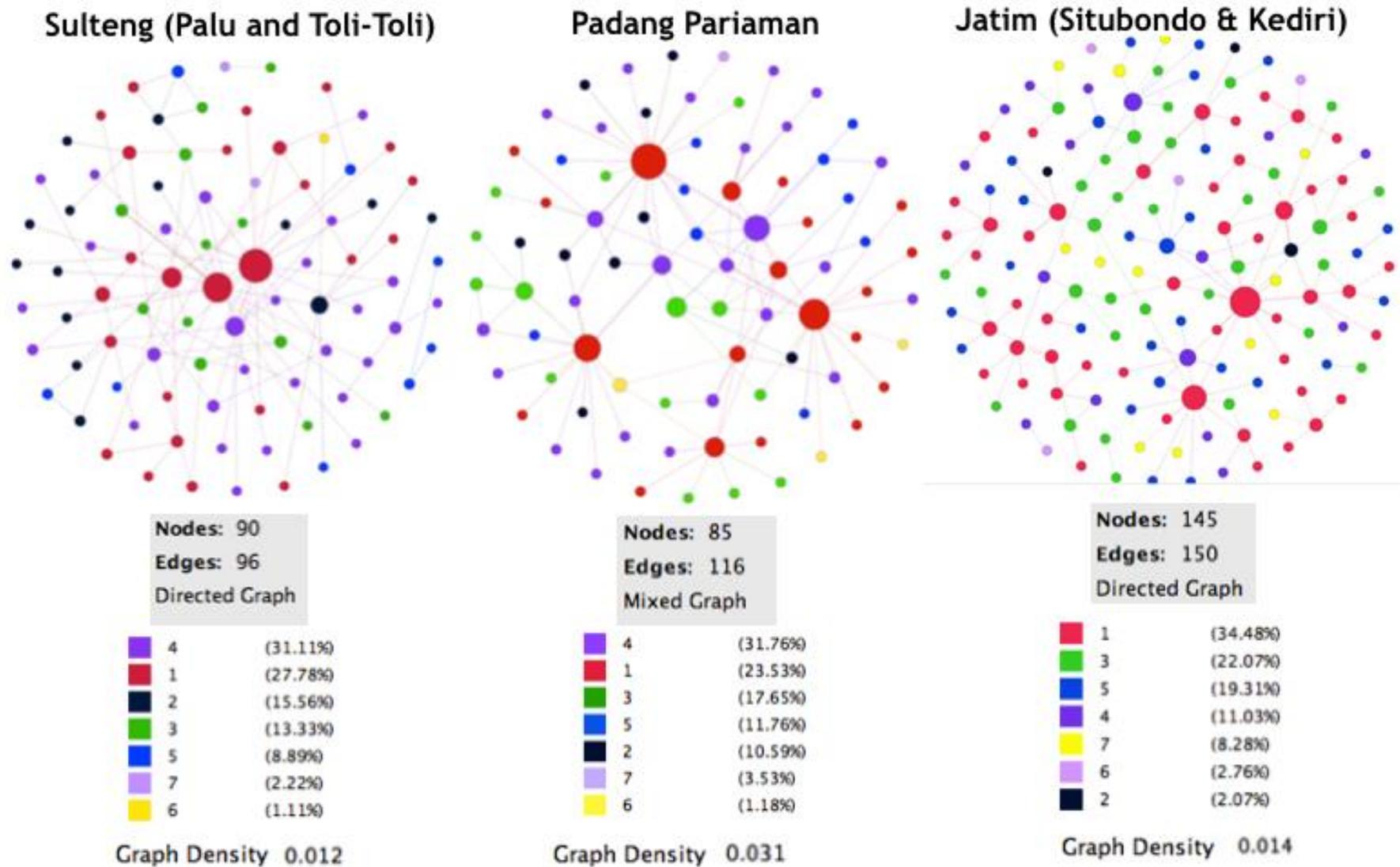
## 8 Referensi dan Daftar Pustaka

- Aspinall, E. (2010). *Assessing Democracy Assistance: Indonesia (Project Report)*. FRIDE. Diambil dari [http://fride.org/descarga/IP\\_WMD\\_Indonesia\\_ENG\\_jul10.pdf](http://fride.org/descarga/IP_WMD_Indonesia_ENG_jul10.pdf)
- Blondel, V. D., Guillaume, J.-L., Lambiotte, R., dan Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2008(10), P10008. <http://doi.org/10.1088/1742-5468/2008/10/P10008>
- Bunnel, F. (1996). *Community Participation, Indigenous Ideology, Activists Politics: Indonesian NGOs in the 1990s*. Dalam D. S. Lev and R. T. McVey (Eds.), *Making Indonesia*. Cornell University, Ithaca: SEAP Publications.
- Davis, B. (2007). *Advocacy NGOs, Transnationalism and Political Space*. The University of Sydney. Diambil dari [http://rp-www.arts.usyd.edu.au/indonesian/docs/Hons\\_Thesis\\_Ben\\_Davis\\_2007.pdf](http://rp-www.arts.usyd.edu.au/indonesian/docs/Hons_Thesis_Ben_Davis_2007.pdf)
- Eldridge, P. J. (1995). *Non-government organisations and democratic participation in Indonesia*. Kuala Lumpur ; New York: Oxford University Press.
- Ford Foundation (Ed.). (2003). *Celebrating Indonesia: fifty years with the Ford Foundation, 1953-2003*. Jakarta: Ford Foundation dan Equinox Publishing.
- Ford, M. T. (2003). *NGO as Outside Intellectual: A History of Non-Governmental Organisations' Role in the Indonesian Labour Movement (PhD Thesis)*. University of Wollongong.
- Giatsidis, C., Thilikos, D. M., dan Vazirgiannis, M. (2011). Evaluating Cooperation in Communities with the k-Core Structure (pp. 87–93). Dipresentasikan pada Konferensi Internasional *Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM)*, tahun 2011, Seite: IEEE. <http://doi.org/10.1109/ASONAM.2011.65>
- Hadiwinata, B. S. (2003). *The politics of NGOs in Indonesia: Developing democracy and managing a movement*. Routledge.
- Lassa, J. A. (2015). Post Disaster Governance, Complexity and Network Theory. *PLoS Currents*, 7. <http://doi.org/10.1371/4f7972ecec1b6>
- Lassa, J., dan et al. (belum diterbitkan). Serendipity of Think Tanks Networks and Influence in Indonesia. Makalah diserahkan pada *PLoS One Journal*.
- McCarthy, P., dan Kirana, C. (2006). *The Long and Still Winding Road: A Study of Donor Support to Civil Society in Indonesia (Studi dikomisikan oleh DSF)*. Indonesia: DSF.
- Nugroho, Y., dan Tampubolon, G. (2008). Network Dynamics in the Transition to Democracy: Mapping Global Networks of Contemporary Indonesian Civil Society. *Sociological Research Online*, 13(5). Diambil dari <http://www.socresonline.org.uk/13/5/3.html>
- PRIA. (2012). *Civil Society at Crossroads. Shift, Challenges, Options? Society for Participatory Research in Asia*. Diambil dari <http://www.intrac.org/data/files/resources/757/Civil-society-at-a-Crossroads-Global-Synthesis-Report.pdf>
- STATT. (2012). *NGO Sector Review Findings Report*. Statt. Diambil dari <http://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/indo-ks15-ngo-sector-review-phase1.pdf>
- USAID. (2013). *New Directions in Local Capacity Development: Embracing a Systems Perspective (LCD Learning Agenda Root Change Findings Report)*. United States Agency for International Development (USAID). Diambil dari <https://usaidlearninglab.org/library/new-directions-local-capacity-development-embracing-systems-perspective>
- USAID. (2014, April). *Local Systems: A framework for supporting sustained development*. USAID. Diambil dari <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>

## Lampiran 1: Jaringan ego-sentrik LSM kabupaten di Sulteng, Sumatra Barat dan Jatim

Berdasarkan analisis jaringan ini, Gambar 6 menunjukkan pengamatan terbaru pada LSM di tiga provinsi, yaitu Sulawesi Tengah (dengan perhatian khusus pada Palu dan Toli-Toli), Sumatra Barat (Padang Pariaman) dan Jawa Timur (Situbondo dan Kediri). Jawa Timur menunjukkan keterhubungan yang tinggi di kalangan LSM lokal/ nasional. Lembaga donor internasional / LSM internasional nampaknya kurang berpengaruh, dan pemerintah daerah sepertinya lebih besar pengaruhnya, namun masih di bawah tingkat pengaruh dari pihak swasta. Hal ini berbeda di Sulawesi Tengah, dimana lembaga donor memiliki hubungan yang lebih tinggi dengan LSM lokal dan pemerintah dilaporkan memiliki hubungan yang dekat dengan LSM di Padang Pariaman dan Sulawesi Tengah serta di Jambi.

Gambar 6 Jaringan ego-sentrik beberapa LSM kabupaten terpilih di Sulteng, Sumatra Barat dan Jatim



Sumber: Para penulis; berdasarkan pada dataset kualitatif NSSC.

## Lampiran 2: Masukan dari analisis jaringan LSM terpisah

Dalam suatu penelitian sebelumnya tentang organisasi masyarakat sipil, berdasarkan dari database *The Asia Foundation–DFAT Knowledge Sector* yang mengolah 187 CV organisasi, para penulis memanen dataset dengan total titik N 1362 dari 1362 organisasi dengan 2538 hubungan. Ada lima jenis interaksi yang diwakili oleh suatu hubungan/garis: hubungan donor-penerima dana (melibatkan transaksi keuangan), hubungan advokasi kebijakan (persediaan dan permintaan), jasa konsultasi (klien dan penyedia jasa), koordinasi/berjejaring dalam kebijakan, dan kerja sama antara dua organisasi.

Tiap titik dalam Gambar 7 memiliki rata-rata 1,788 derajat keterhubungan. Diameter jaringan masyarakat sipil adalah 13. Sehingga, diameter jaringan memiliki '13 derajat keterpisahan', yang sedikit lebih kecil dari jaringan LSM yang dibahas dalam Bagian 3. Densitas jaringan dalam Gambar 7 adalah 0,003 (jaringan tidak terarah), yang dalam istilah analisis jaringan sosial, memiliki densitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan densitas jaringan pada Gambar 3, yakni 0,002.<sup>24</sup> Hasil-hasil ini dapat dimaklumi, karena LSM cenderung menyebutkan hubungan-hubungannya dengan lembaga lain dalam CV-nya agar menarik perhatian donor, sehingga mereka menyebutkan jumlah hubungan yang tinggi dalam analisis.

Selain itu, pelaku-pelaku yang paling dominan dalam Gambar 7 adalah lembaga donor terkemuka (serta lembaga internasional pemberi hibah) yang disusul oleh LSM-LSM di Jakarta dan wadah pemikir (*think tank*) yang berbasis di Universitas Indonesia dan Universitas Gadjah Mada.

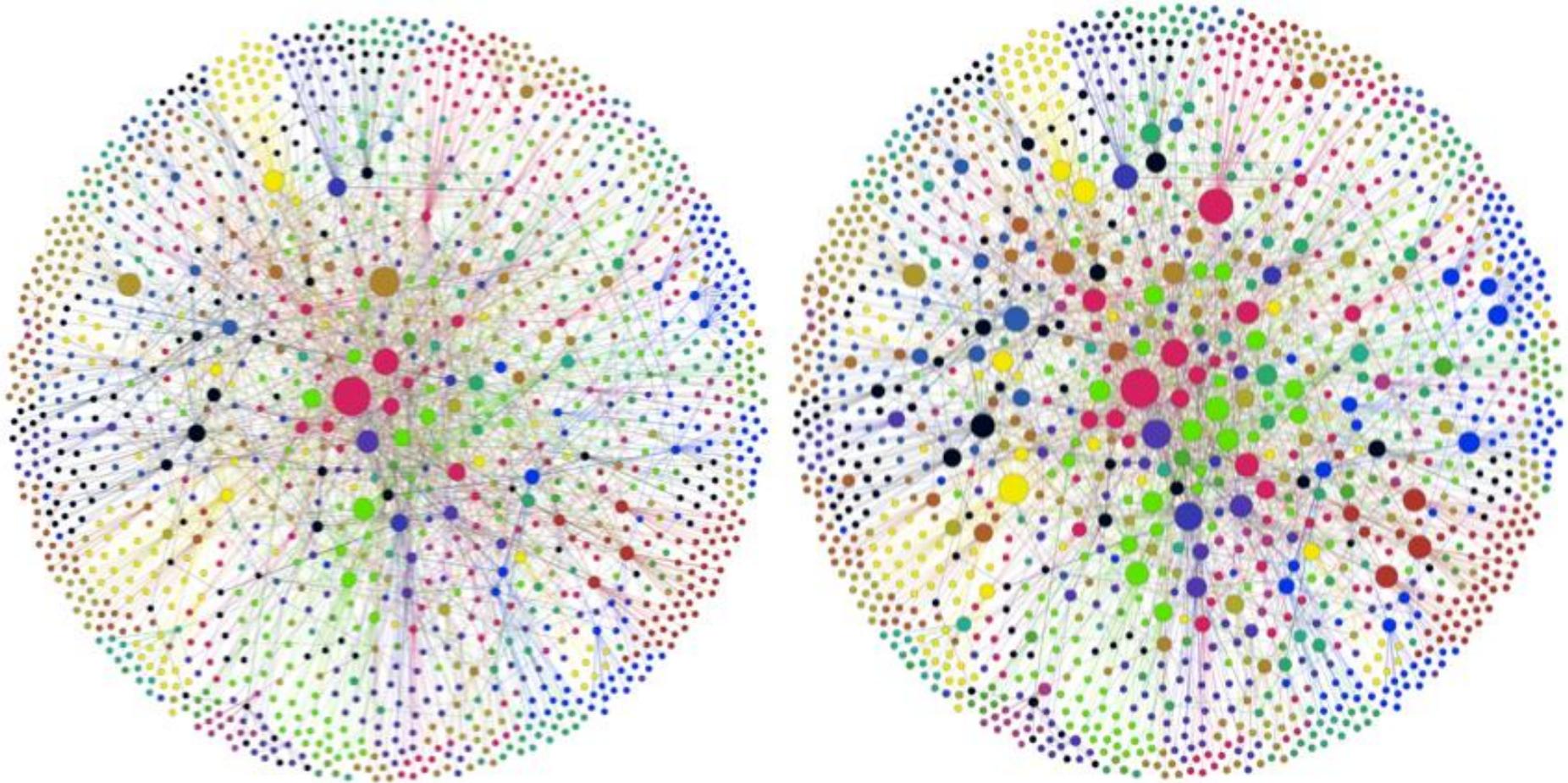
Badan pemerintah yang paling sering disasar adalah Bappenas. Meskipun Bappenas memiliki koneksi (derajat) yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya dalam jaringan, badan ini muncul sebagai 'pemimpin' dalam jaringan karena sebagian besar wadah pemikir menyasarnya sebagai pelaku paling absah dalam sektor kebijakan dan yang berfokus pada riset kebijakan untuk agenda perencanaan pembangunan. Selain itu, Bappenas juga merupakan titik yang penting karena berurusan dengan banyak isu dan desain kebijakan (termasuk kesehatan, pendidikan, pengentasan kemiskinan, lingkungan, dst). Ada banyak riset kebijakan yang berhubungan dengan Bappenas dan kementerian terkait. Bappenas seringkali dijadikan pusat perjanjian strategis dengan donor, yang menempatkannya lebih dekat dengan riset kebijakan (yang juga seringkali didanai oleh donor).

Hasil temuan juga menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga penelitian dan LSM-LSM nasional besar cenderung menyasar DPR, yang mengendalikan kekuasaan legislatif untuk perubahan kebijakan. Keinginan LSM untuk bertindak sebagai *think tank* bukanlah merupakan hal yang baru, mengingat bahwa LSM berpengalaman sebagai kaum cendekia perburuhan, khususnya pada jaman Orde Baru (Ford 2003). Meskipun DPR memiliki derajat masuk (*indegree*) yang lebih tinggi (sebagai lembaga yang disasar), skor dalam ukuran kepemimpinan tidak terlalu tinggi (lihat sebelah kanan Gambar 7 di bawah). Hal ini dapat berarti bahwa tidak ada tuntutan yang tinggi dari DPR untuk melakukan penelitian kebijakan atau tidak ada cukup data untuk menarik kesimpulan.

Yang jelas adalah bahwa LSM nasional, pemerintah nasional dan lembaga donor mendominasi jaringan dalam Gambar 7. Sementara itu, hasil temuan dalam Bagian 3 sampai 5 menunjukkan hasil yang berbeda dimana LSM lokal memainkan peranan yang lebih besar dalam interaksi dengan para pelaku lainnya.

<sup>24</sup> Dalam suatu jaringan yang terdiri dari ribuan titik dan hubungan, perbedaan antara 0,002 dan 0,003 sangat besar.

Gambar 7 Derajat dan *sentralitas keidantaraan* beberapa jaringan LSM terpilih berdasarkan data dari The Asia Foundation–DFAT



**Sumber:** Para penulis (Lassa et. al., belum diterbitkan).

**Network properties:**

Type of network: directed graph

Nodes = 1362

Links = 2361

Average degree: 1.788

Network diameter: 10

Graph density: 0.003 (undirected)

Number of weakly connected components: 13

Number of communities: 37