

Keberlanjutan Finansial dan Diversifikasi Pendanaan: Tantangan bagi LSM Indonesia Ben Davis

Disusun untuk Department of Foreign Affairs
and Trade

Penulis

Sebagai Peneliti Internasional untuk proyek riset dan desain NSSC, Ben Davis telah memberikan analisis terpusat mengenai topik-topik khusus bagi desain NSSC serta mengawal analisis komparatif mengenai program-program donor. Ia menulis tesisnya mengenai advokasi LSM, transnasionalisme, dan ruang politik di Indonesia. Saat bekerja untuk Departemen Luar Negeri Australia di Jakarta, Ben juga mengelola program yang mendukung LSM-LSM lokal, lembaga wadah pemikir (*think tank*) dan lembaga riset. Beliau dapat dihubungi di alamat email permanennya di benjamin.davis@sydney.edu.au.

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

1	Pendahuluan.....	1
2	Keberlanjutan Finansial LSM di Indonesia.....	3
2.1	Sumber Pendanaan: Kebergantungan pada Donor	4
2.1.1	Lembaga Donor Internasional	6
2.1.2	Dana Swadaya	8
2.1.3	Dana Pemerintah.....	9
2.1.4	Potensi sumber dana pemerintah	10
2.1.5	Faktor-faktor penentu dan tantangan dana dari pemerintah.....	10
2.1.6	Potensi dana pemerintah masa depan.....	11
2.1.7	Dana Pihak Swasta dan Filantropi	11
2.1.8	Potensi pendanaan dari pihak swasta	13
2.1.9	Kekurangan dan tantangan dana pihak swasta	13
2.1.10	Potensi pendanaan dari pihak swasta masa depan.....	14
2.2	Infrastruktur Pendukung Menengah	16
2.3	Upaya-upaya Diversifikasi Pendanaan.....	17
3	Implikasi dan Rekomendasi	18
3.1	Rekomendasi bagi Pemerintah Indonesia	18
3.2	Rekomendasi untuk Pemberi Dana (pihak swasta dan donor internasional).....	19
3.3	Rekomendasi bagi LSM Indonesia	19
4	Kesimpulan.....	20
5	Referensi dan Kepustakaan	21

Gambar

Gambar 1	Kombinasi pendanaan LSM: dua skenario pendanaan.....	2
Gambar 2	Sumber keuangan LSM kota/kabupaten, provinsi dan nasional	5
Gambar 3	Dana pemerintah kepada LSM	9
Gambar 4	Dana dari pihak swasta bagi LSM	12

Daftar Singkatan

APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
AU\$	Dolar Australia
CSIS	Centre for Strategic and International Studies
CSR	Corporate social responsibility
DFAT	<i>Department of Foreign Affairs and Trade</i> (Departemen Urusan Luar Negeri dan Perdagangan), Pemerintah Australia
HIV dan AIDS	<i>Human immunodeficiency virus infection</i> dan <i>acquired immune deficiency syndrome</i>
HNWI	<i>High Net Worth Individual</i> (Individu dengan nilai kekayaan bersih tinggi)
ICW	Indonesia Corruption Watch
Kemitraan	LSM Indonesia
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat (<i>Non-governmental organization</i>)
NSSC	<i>NGO Service and Study Centre</i> (Pusat Study dan Layanan LSM)
PIRAC	<i>Publik Interest and Research and Advocacy Center</i>
RP	Rupiah Indonesia
SMERU	<i>Social Monitoring and Early Response Unit</i> – LSM Indonesia
US\$	Dolar Amerika Serikat
YAPPIKA	Yayasan Penguatan Partisipasi, Inisiatif dan Kemitraan Masyarakat Indonesia

Abstrak

Seperti sektor LSM secara global, LSM di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin meningkat terutama terkait aspek pendanaan yang dapat mengancam keberlanjutan dan kemampuan organisasi mencapai tujuan perubahan sosial. Banyak donor internasional saat ini yang mengurangi bantuan untuk LSM di Indonesia dan di sisi lain, program donor juga belum secara nyata memberi dukungan pada LSM untuk mencari solusi strategis untuk membangun alternatif pendanaan bagi LSM. Dengan beberapa pengecualian, LSM terutama di tingkat lokal juga belum mampu mengakses pendanaan dari donor maupun dari sektor swasta dan sektor filantropi atau membangun strategi untuk mendapatkan sumber pendanaan baru. Laporan ini membahas situasi pendanaan LSM terkini dan menjelaskan upaya-upaya yang dilakukan LSM untuk beradaptasi dengan konteks yang berubah. Selain itu, laporan ini juga memuat saran dan strategi yang bisa dipertimbangkan oleh pimpinan LSM, donor, dan pemerintah.

1 Pendahuluan

Keberlanjutan finansial LSM merupakan tantangan utama untuk memastikan terciptanya sektor LSM Indonesia yang efektif, yang berimplikasi terhadap upaya-upaya konsolidasi demokrasi dan kemajuan ekonomi. Yang dimaksud dengan keberlanjutan finansial LSM di sini adalah 'kemampuan untuk menghasilkan berbagai sumber daya yang dengan berjalannya waktu, dapat mengurangi... ketergantungan pada dana bantuan pembangunan'.¹

Membangun keberlanjutan finansial dan mendiversifikasi pendanaan merupakan hal yang penting bagi LSM mengingat tujuan akhirnya adalah untuk memastikan bahwa dampak kerja lembaga-lembaga tersebut dapat dipertahankan dalam jangka panjang.² Praktik terbaik internasional menunjukkan bahwa agar dapat bertahan hidup, LSM membutuhkan dukungan finansial jangka panjang dari berbagai sumber. Beberapa kemungkinan sumber pendanaan tersebut ditunjukkan dalam Gambar 1.

Ada dua kategori pendanaan LSM, yakni dana terbatas atau tak terbatas (indikasi tingkat fleksibilitas) dan dana jangka pendek atau jangka panjang (indikasi tingkat keberlangsungan). Selain itu ada beberapa jenis dana, yaitu:

- > hibah (dana proyek atau dana inti) dari sumber-sumber internasional, seperti LSM internasional atau lembaga donor internasional ataupun sumber-sumber domestik, seperti pemerintah;
- > donasi (dana abadi, donasi satu kali atau reguler, dan penggalangan dana) dari individu, perusahaan atau yayasan;
- > dana swadaya (masukan dari kegiatan-kegiatan layanan dan penjualan produk atau pelayanan seperti pelatihan, penjualan atau bantuan teknis) dari pemerintah, masyarakat umum, kelompok kepentingan domestik atau lembaga donor internasional; dan
- > kontribusi *in-kind* (non-uang) (contohnya, ruang kantor atau kerja gratis).

Tiap jenis pendanaan ini memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing.³ LSM yang tidak bertindak untuk mendiversifikasi pendanaannya mungkin saja dapat bertahan, namun akan terus kecil dan tidak efektif. Jenis pendanaan yang diterima oleh LSM akan mempengaruhi kemampuannya untuk menjadi lembaga 'mandiri', memperbaiki kinerja lembaga, membangun generasi pemimpin LSM baru, serta bekerja sama dengan pemerintah dan pihak swasta.⁴

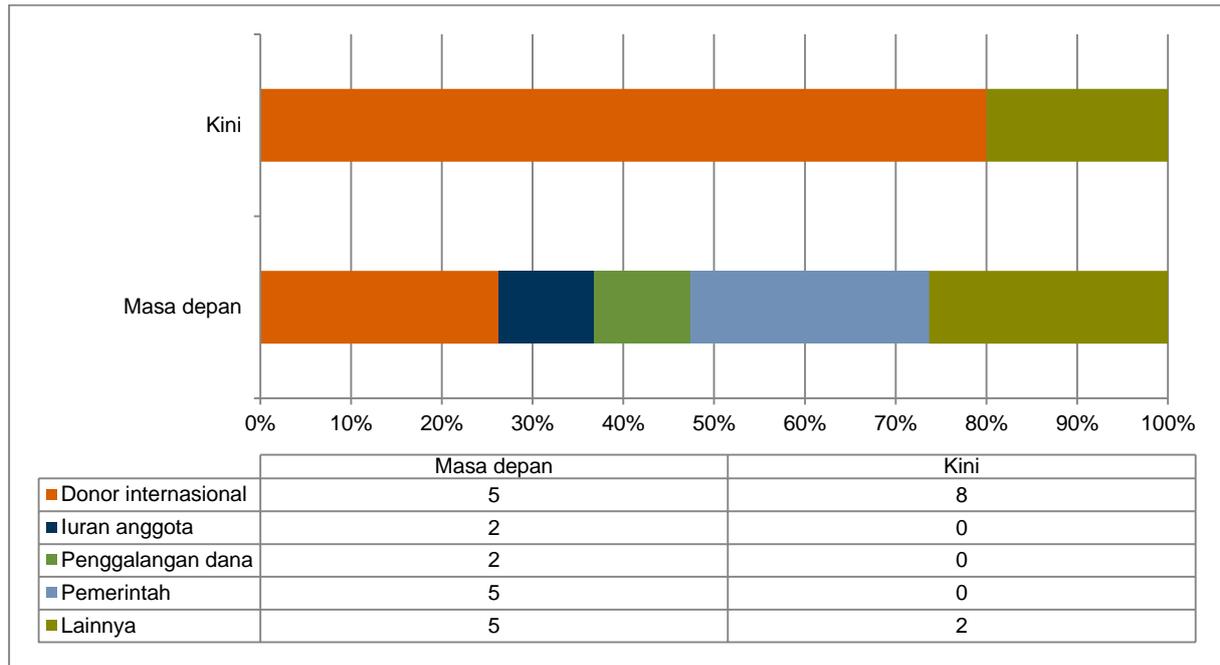
¹ Lewis, 2003, hal. 213.

² Keberlanjutan finansial dijelaskan sebagai 'kondisi dimana suatu lembaga mampu membiayai pengeluarannya untuk masa mendatang lewat kombinasi dana dari donor dan pemasukan lokal' (The Population Council, 2008, hal.2).

³ IDRC, 2010.

⁴ Namun patut dicatat bahwa meskipun suatu LSM memiliki keberlanjutan finansial, tidak selalu berarti bahwa lembaga itu akan menjadi lebih mandiri. Kualitas dan bentuk sumber finansial juga merupakan faktor yang menentukan tingkat kemandirian suatu LSM. Bentuk dukungan dana (donasi, bantuan donor dan hasil usaha) juga mempengaruhi kemandirian lembaga (Hailey, 2014).

Gambar 1 Kombinasi pendanaan LSM: dua skenario pendanaan



Sumber: Survei LSM oleh NSSC.⁵

Kemampuan LSM untuk membangun pendanaan yang berkelanjutan merupakan persoalan mendesak bagi keberlanjutan sektor LSM sebagai pelaku pembangunan di Indonesia. LSM-LSM yang diwawancarai dalam proses desain NSSC menyatakan bahwa keberlanjutan pendanaan merupakan persoalan utama bagi sektor LSM di Indonesia, yang dirangking sebagai salah satu prioritas tertinggi untuk dukungan dana masa depan.⁶ Para responden juga menyatakan bahwa ketergantungan pada dana internasional mengurangi kemandirian dan kemampuan LSM untuk menentukan agenda mereka sendiri, yang juga merupakan suatu persoalan bersama berbagai LSM secara global. Beberapa persoalan kunci yang dinyatakan oleh LSM adalah:

- > siklus pendanaan berbasis proyek yang pendek;
- > kurangnya dana untuk biaya operasional; dan
- > kurangnya informasi tentang program pendanaan yang tersedia dalam bahasa Indonesia..

Meskipun istilah 'keberlanjutan' sendiri seringkali digunakan dalam lingkaran pembangunan, konsep ini seringkali sulit untuk dicapai dalam prakteknya.⁷ Dana dari donor internasional bagi LSM, yang biasanya merupakan sumber dana utama untuk segala hal umumnya berbasis proyek, dan ketergantungan pada sumber dana tersebut sudah terdokumentasi dengan baik.⁸ Akibatnya, LSM harus terus-menerus menyesuaikan agendanya berdasarkan prioritas donor.⁹ Hal ini menyulitkan LSM untuk akuntabel dan setia pada konstituen dan isu-isu lokal, dan bahkan dalam beberapa kasus, hal ini menciptakan jarak antara LSM dan para konstituennya.¹⁰

Keberlanjutan finansial LSM berhubungan erat dengan lingkungan dimana LSM beroperasi. Hal ini termasuk, contohnya, kapasitas internal LSM memberikan pelayanan atau melakukan advokasi,

⁵ Skenario masa depan didasarkan pada skenario diversifikasi perkiraan.

⁶ Lihat juga: STATT, 2012.

⁷ 'Keberlanjutan LSM' merujuk pada kemampuan LSM untuk beradaptasi dengan situasi yang berubah dan bertahan hidup. (CAP dan NPI, 2012; Abt Associates, Inc., 1994).

⁸ Khieng dan Dahles, 2014; Froelich, 1999.

⁹ Khieng dan Dahles, 2014.

¹⁰ Edwards dan Hulme, 1997; Fowler, 1997; Fowler, 2000.

hubungan antara LSM dan pemberi dana serta pemangku kepentingan lainnya, dan hubungan antar LSM dalam sektor.¹¹

Laporan ini menjelaskan tantangan diversifikasi pendanaan yang dihadapi oleh LSM Indonesia. Dokumen ini didasarkan pada:

- > data dan analisis yang dikumpulkan dari beberapa studi yang dikomisikan;¹²
- > ulasan perbandingan program donor global yang digunakan untuk desain NSSC; dan
- > ulasan literatur keberlanjutan pendanaan LSM.

LSM-LSM yang berpartisipasi dalam studi lapangan ini memiliki berbagai karakteristik dan dapat dikategorikan berdasarkan variabel-variabel tersebut. Contohnya, berdasarkan apakah lembaga tersebut:

- > LSM berbasis di kabupaten/kota, provinsi, atau nasional;¹³
- > LSM kecil, menengah, atau besar; atau
- > cabang LSM yang lebih besar atau koalisi jaringan LSM, atau lembaga yang tidak tergabung dalam jaringan LSM.

Laporan ini diawali dengan tinjauan pemetaan pendanaan LSM di Indonesia. Kemudian, laporan ini akan mengulas beberapa jenis pendanaan yang ada serta upaya-upaya LSM untuk mendiversifikasi pendanaannya. Bagian ini menunjukkan bahwa perubahan pemetaan pendanaan mengharuskan LSM Indonesia dan para pemangku kepentingan pendukung LSM untuk memikirkan ulang strategi dan pendekatan yang digunakan.

Bagian terakhir memberikan beberapa saran bagi direktur LSM, pemberi dana dan pemerintah yang dapat membantu untuk menciptakan lingkungan yang dapat mendukung keberlanjutan LSM di Indonesia dengan lebih baik. Terakhir, diharapkan bahwa laporan ini dapat membantu untuk memahami tantangan-tantangan yang dihadapi oleh LSM di Indonesia dalam mendiversifikasi pendanaannya, yang memiliki implikasi kebijakan dan praktis, khususnya bagi para pemimpin LSM yang harus menentukan masa depan LSM-nya.

2 Keberlanjutan Finansial LSM di Indonesia

Lingkungan pendanaan untuk LSM telah mengalami banyak perubahan dalam 15 tahun terakhir setelah jatuhnya pemerintahan Suharto dan proses demokratisasi yang terjadi setelahnya. Meskipun pada awalnya ada banyak dukungan donor internasional dalam masa transisi demokrasi Indonesia, LSM di jaman sekarang harus menghadapi tantangan yang cukup besar. Adapun beberapa faktor yang menyebabkan situasi tersebut:¹⁴

- > Pendanaan dari lembaga donor internasional mulai menurun. Saat ini hanya ada beberapa lembaga donor internasional yang memberikan dana bagi sektor LSM di Indonesia. Hal ini sebagai akibat dari status Indonesia yang dinyatakan sebagai Negara Berpendapatan Menengah Bawah

¹¹ Fowler, 2000; Okorley dan Nkrumah, 2012; Aldaba et al., 2000; Abdelkarim, 2002; Devine, 2003; USAID 2013. Akibatnya, keberlanjutan finansial LSM berkaitan erat dengan pandangan yang dimiliki oleh pemerintah, pihak swasta dan LSM lainnya. Kemampuan LSM menjalankan program yang dapat memberikan nilai tambah, dan terlihat akuntabel and transparan di mata pelaku-pelaku di atas juga penting untuk memastikan keberlanjutan finansial secara keseluruhan. Mohon lihat Antlöv, Ibrahim, dan van Tuijl (2006) untuk informasi lebih lanjut.

¹² STATT, 2012; mohon juga lihat laporan singkat pertama dalam Seri Riset NSSC: *Sektor LSM di Indonesia: Konteks, Konsep dan Tantangan* ditulis oleh Megan McGlynn Scanlon dan Tuti Alawiyah.

¹³ LSM kota/kabupaten merupakan LSM yang bekerja di satu, atau dalam beberapa kasus dimana kabupaten mengalami pemekaran, dua kota atau kabupaten; LSM provinsi bekerja di dua atau lebih kota atau kabupaten dalam satu provinsi; LSM nasional adalah LSM yang bekerja di beberapa provinsi atau bergerak di tingkat nasional, kebanyakan memberikan pelayanan dukungan kepada sektor LSM.

¹⁴ Aspinall, 2011; Mietzner, 2012.

pada tahun 2006, serta pandangan bahwa Indonesia telah berhasil mengkonsolidasikan demokrasi dan kestabilan politik.¹⁵

- > Hubungan antara LSM nasional dan daerah yang belum terbangun dengan baik. Sebagai akibatnya, LSM kecil yang hanya beroperasi di satu atau dua kota atau kabupaten (jika kabupaten terkait mengalami pemekaran) hanya dapat mengakses sebagian kecil dana, pembangunan kapasitas dan kesempatan berjejaring yang ada.¹⁶
- > Belum terbangunnya suatu struktur dukungan bagi masyarakat sipil, yang dapat membantu LSM mengembangkan kapasitas kelembagaan yang diperlukan untuk mengakses dana dari sumber-sumber non-tradisional.¹⁷
- > Sumber-sumber dana alternatif belum terbangun dengan baik. Di luar zakat, belum tercipta suatu budaya kelembagaan atau kedermawanan strategis yang dapat mendukung sektor LSM di Indonesia. Selain itu, belum ada kerangka kerja peraturan lokal dan insentif pajak yang baik untuk mendukung dan mendorong budaya kedermawanan.
- > Hubungan antara LSM dan pemerintah telah berubah secara dramatis. Proses demokratisasi dan desentralisasi yang terjadi setelah jatuhnya Suharto menuntut hubungan kerja sama yang lebih kompleks. Ada begitu banyak kesempatan kerja sama dengan pemerintah dalam hal membentuk kebijakan dan menjalankan program; namun tidak semua LSM memanfaatkan kesempatan-kesempatan tersebut.¹⁸
- > Meskipun tidak ada data akurat yang menjelaskan bahwa dana yang diberikan ke sektor LSM menurun, jika dibandingkan dengan keadaan ekonomi, jumlah dana ini nampaknya tidak berubah secara riil. Sektor-sektor lainnya dalam perekonomian, termasuk pemerintah dan pihak swasta, telah mengubah cara kerjanya, sedangkan LSM masih beroperasi seperti pada masa paska Suharto. Hal ini berarti bahwa cara kerja di Indonesia telah berubah, tapi LSM belum mengikuti perubahan tersebut.

Akibatnya, banyak LSM di Indonesia menjadi bergantung pada lembaga donor internasional. Sementara sumber dana ini mulai berkurang dan makin tidak terjamin, ketersediaan dana lokal tidak mencukupi.¹⁹

2.1 Sumber Pendanaan: Kebergantungan pada Donor

Hasil temuan riset kualitatif menunjukkan bahwa sebagian besar pemasukan untuk sektor LSM di Indonesia berasal dari lembaga donor internasional.²⁰ Ada sejumlah studi yang menunjukkan bahwa 85-90% dana LSM berasal dari pendanaan donor.²¹ Berdasarkan data yang dikumpulkan saat proses desain NSSC, diperkirakan bahwa jumlah pemasukan tahunan semua LSM di Indonesia pada tahun 2013 adalah lebih dari AU\$ 300 juta (Rp 3.4 triliun).²² Dari jumlah tersebut, kontribusi DFAT kepada

¹⁵ Aspinall, 2011; Mietzner, 2012; dan Anand dan Hayling, 2014.

¹⁶ Mohon lihat temuan analisis jaringan yang dijabarkan dalam laporan singkat ke-empat dalam Seri Riest NSSC: Jaringan LSM dan Masa Depan Keberlanjutan LSM di Indonesia, ditulis oleh Jonatan Lassa dan D. Elcid Liu. Juga patut dicatat bahwa dalam ulasan tahun 2012 berjudul 'Local Capacity Development Lessons Learned – Indonesia' menunjukkan bahwa tidak ada LSM nasional yang beradvokasi demi sektor LSM untuk mencapai lingkungan pendukung yang baik, dan jikapun ada, mereka cenderung berfokus pada LSM di ibukota provinsi: (USAID, 2012).

¹⁷ Berkaitan erat dengan citra publik sektor LSM. Agar sektor ini dapat berkelanjutan, penting bagi LSM untuk menciptakan citra positif kepada pemerintah, pihak swasta dan komunitas, termasuk juga pemahaman dan penghargaan akan peran LSM dalam masyarakat. Kesadaran publik dan kredibilitas berdampak langsung terhadap kemampuan LSM dalam merekrut staf dan tenaga relawan, serta menarik donor. Meskipun ada beberapa LSM yang mendapatkan liputan media positif, pandangan luas masyarakat Indonesia terhadap LSM tidak begitu baik (Rukmantara, 2013 dan Edelman Indonesia, 2015).

¹⁸ Davis, 2007.

¹⁹ Anand dan Hayling, 2014.

²⁰ Temuan riset menunjukkan bahwa anggaran LSM sangat bervariasi. Ada perbedaan yang cukup besar antara anggaran rata-rata LSM kota/kabupaten (Rp 20 juta atau AU\$2.000), LSM provinsi (Rp 500 juta atau AU\$50.000) dan LSM nasional (Rp 2,2 milyar atau AU\$220.000). Mayoritas LSM di Indonesia memiliki anggaran yang kecil. Survei terhadap 551 LSM (sebagian besar di pulau Jawa) pada tahun 2009 menunjukkan bahwa sekitar 75% LSM Indonesia memiliki anggaran tahunan kurang dari Rp 200 juta (AU\$20.000) dan hampir 90% memiliki anggaran kurang dari Rp 500 juta (AU\$50.000).

²¹ Ibid.

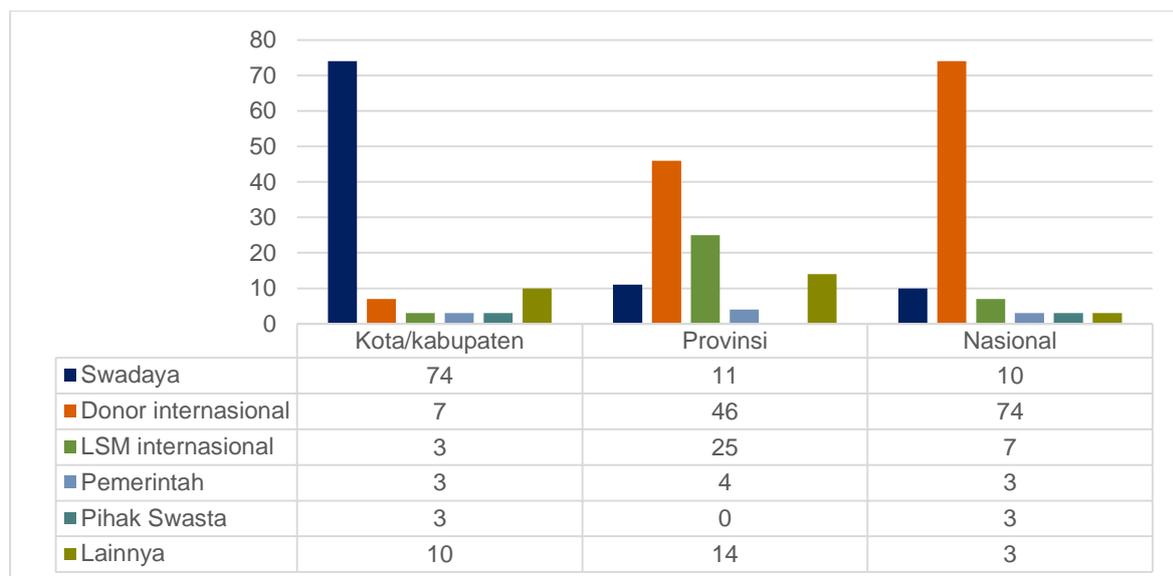
²² Estimasi kasar yang dihitung dengan menambahkan semua pemasukan yang dilaporkan oleh LSM lokal saat proses desain NSSC; kemudian dibagi tujuh (7) (jumlah kabupaten dari 4 provinsi pengumpulan data untuk desain NSSC), lalu dikali jumlah kecamatan di Indonesia (514). Konversi mata uang dilakukan pada tanggal 10 Juni 2015. Sejauh pengetahuan penulis, belum

LSM Indonesia sekitar 11% kepada sektor secara keseluruhan atau lebih dari 40% LSM di tingkat nasional didanai oleh DFAT.

Temuan dari riset kualitatif menunjukkan bahwa kecuali beberapa lembaga berbasis keanggotaan dan LSM yang didukung oleh pemerintah, sebagian besar LSM sulit mengakses dana publik dan pihak swasta serta jarang dapat mengakses dana pemerintah. LSM advokasi, khususnya, sangat bergantung pada dana dari donor internasional, sedangkan LSM yang berfokus pada pelayanan dapat mengakses dana dari pemerintah dan pihak swasta.

Tidak ada begitu banyak sumber pendanaan bagi LSM di Indonesia.²³ Sama halnya dengan LSM secara global, seringkali mereka bergantung pada satu sumber dana untuk program-programnya. Data yang dikumpulkan dari LSM di tingkat kota/kabupaten, provinsi dan nasional saat proses desain NSSC juga mendukung temuan di atas. Hasil survei LSM menunjukkan bahwa LSM kota/kabupaten yang terletak jauh dari kota besar atau pusat perkotaan di kabupaten atau dari ibukota provinsi cenderung bergantung pada dana swadaya, dimana sekitar 45% menyatakan bahwa dana swadaya mereka merupakan sumber dana yang paling penting bagi mereka.²⁴ Untuk LSM kota/kabupaten, dana pemerintah (5%) dan donor internasional (15%) bukan merupakan sumber dana utama. Hal ini berbeda dengan LSM yang berlokasi di ibukota provinsi, yang bergantung pada donor internasional (sekitar 45%) atau LSM nasional (15%) untuk sumber dananya. LSM di tingkat nasional cenderung lebih bergantung pada donor internasional untuk sumber pendanaannya (70%) (lihat Gambar 2).

Gambar 2 Sumber keuangan LSM kota/kabupaten, provinsi dan nasional²⁵



Sumber: Survei LSM oleh NSSC

Kebergantungan pada satu jenis sumber dana berdampak pada kemampuan LSM untuk melayani masyarakat yang ingin mereka wakili. LSM-LSM ini juga menyatakan bahwa menggantungkan anggaran tahunan pada sumber dana eksternal berdampak pada perencanaan masa depan dan kemampuan mereka untuk berinvestasi pada lembaga mereka sendiri. Sebagaimana dijelaskan dalam dokumen lainnya dalam seri ini terkait sumber daya manusia dan kepemimpinan, kebergantungan ini juga berdampak pada kemampuan LSM untuk merekrut staf dan menjamin bahwa staf memiliki kemampuan dan kapasitas yang diperlukan untuk mendukung kegiatan program. Sebagai akibat dari kebergantungan pada sumber dana luar, LSM juga terpaksa menyesuaikan dan mengubah misi mereka sesuai dengan keinginan donor. Dalam kasus terburuk, ada beberapa LSM

pernah dilakukan upaya untuk mengestimasi besarnya sektor LSM di Indonesia. Angka ini kemudian ditambahkan dengan pemasukan rata-rata yang dilaporkan oleh LSM nasional, yang kemudian dikalikan dengan estimasi jumlah LSM nasional (60).²³ STATT, 2012, hal. 17.

²⁴ Dalam bahasa Inggris, swadaya berarti *self-help* atau *self-reliant activities*.

²⁵ Untuk semua gambar, data merupakan persentase sumber dana utama LSM.

yang meninggalkan misi lembaga mereka demi mengejar dana. Terkait keberlanjutan jangka panjang sektor LSM, ketergantungan pada sumber dana ini berdampak pada rusaknya reputasi LSM baik di mata masyarakat luas, pemerintah, maupun pihak swasta di Indonesia.²⁶

Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa diversifikasi dan keberlanjutan finansial merupakan tantangan utama yang menurut LSM dapat mengancam keberlangsungan lembaga.²⁷ LSM-LSM di negara lain juga menghadapi tantangan ini.²⁸ Tingkat ketergantungan pada donor internasional juga merupakan persoalan bagi LSM dari negara-negara Asia paska pemerintahan otoriter dan berpenghasilan menengah.²⁹ Setelah berakhirnya 'jaman keemasan LSM' yang dialami pada tahun 1990-an, para peneliti dan praktisi pembangunan internasional kini makin berfokus pada keberlanjutan finansial di luar donor internasional.³⁰ Laporan 'Civil Society at a Crossroads' mengidentifikasi bahwa menurunnya jumlah sumber dana bagi sektor masyarakat sipil secara global merupakan tantangan utama bagi LSM.³¹

Karakteristik masing-masing sumber dana (donor internasional, pemerintah, pihak swasta, swadaya) juga mempengaruhi keberlanjutan LSM.³² Tiap sumber dana tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dan tidak selalu cocok bagi semua LSM, tergantung pada kebutuhan keuangannya, nilai-nilai dan misi lembaga. Kelebihan dan kekurangan tiap opsi dana tersebut dibahas berikut ini.

2.1.1 Lembaga Donor Internasional

Pendanaan dari lembaga donor internasional selama ini dan terus menjadi andalan bagi sektor LSM di Indonesia (khususnya LSM yang beroperasi di tingkat nasional atau provinsi, serta LSM advokasi), namun ketersediaan dana dari donor ini mulai menurun. Sebagai contoh, hasil wawancara di Sulawesi Tengah menunjukkan bahwa LSM yang bergerak di bidang advokasi mengandalkan 99% pendanaannya pada donor internasional. Ada jauh lebih banyak LSM nasional yang mendapatkan dananya dari lembaga donor internasional ketimbang LSM di tingkat kota/kabupaten.³³ Sementara itu, LSM yang berlokasi di luar pusat perkotaan ibukota provinsi atau kabupaten tidak dapat mengakses sumber pendanaan ini secara langsung karena jarak, kesulitan membangun hubungan dengan donor, serta kesulitan memenuhi persyaratan dana dari donor. Hal ini terjadi karena adanya hubungan yang lemah antara LSM kota/kabupaten yang terletak jauh dari pusat kota dan LSM di tingkat nasional dan internasional, yang merupakan penerima utama dana pembangunan internasional.

Ketersediaan dana dari lembaga donor internasional kepada LSM mencapai puncaknya setelah jatuhnya pemerintah Suharto pada tahun 1998.³⁴ Dengan terbukanya ruang politik, dana dari donor internasional kepada LSM meningkat untuk memastikan bahwa Indonesia mampu mengkonsolidasikan transisi demokratis dan pulih dari krisis moneter. Pada masa ini juga muncul jenis LSM baru yang bergerak di bidang advokasi dan pemantauan di tingkat nasional (contohnya, Indonesia Corruption Watch, Seknas Fitra, CETRO dan KontraS) yang didirikan dan sebagian besar didukung oleh sistem kontrak dan hibah jangka pendek dari lembaga donor.

Meskipun pada awalnya dana internasional untuk LSM di Indonesia cukup besar, dana ini mengalami penurunan drastis mulai awal tahun 2000-an.³⁵ Lingkungan pendanaan mengalami perubahan drastis dalam waktu tujuh tahun belakangan dalam semua proyek DFAT. Di satu sisi, LSM di Indonesia

²⁶ Antlöv, Ibrahim, dan van Tuijl 2006, hal. 156.

²⁷ PRIA, 2012 dan Survei NSSC tentang LSM. Dalam survei ini, sekitar 50% responden melaporkan bahwa dana merupakan faktor yang paling menentukan yang berdampak pada kapasitas lembaga. Mitchell dan Schmitz 2012 mencatat bahwa LSM di Amerika Serikat menganggap bahwa keberagaman merupakan tantangan utama untuk mencapai tujuan-tujuannya.

²⁸ Dimana LSM nasional sangat bergantung pada donor asing, LSM kota/kabupaten sangat bergantung pada dana swadaya atau dana dari kegiatan usaha, dan ini merupakan persoalan yang besar bagi mereka.

²⁹ Parks, 2008; Alymkulova & Seipulnik, 2005; Khieng dan Dahles, 2014.

³⁰ Agg, 2006; Roche dan Hewett, 2013; Fowler, 2000; Holloway, 2001.

³¹ PRIA, 2012.

³² Lihat Froelich (1999) untuk ulasan mengenai dampak berbagai jenis dana (hibah dan donasi; swadaya; dana pemerintah) terhadap keberlanjutan LSM, dari sudut pandang ketergantungan pada sumber dana.

³³ Survei NSSC tentang LSM.

³⁴ Sejarah pendanaan kepada LSM dan peranan LSM dalam Orde Baru, lihat Eldridge (1995); Riker (1998); dan Aspinall (2005).

³⁵ Ada beberapa pengecualian pada tahun 2000-an dimana dana internasional meningkat secara drastis pada tahun 2005 (sunami Samudra Hindia (Aceh) dan tahun 2006 (Gempa Yogyakarta)).

mendapatkan akses yang lebih banyak terhadap pendanaan dari Australian Aid dengan menfokuskan anggaran mereka untuk program-program terkait HIV/AIDS, gender, dan tata pemerintahan lokal. Namun di sisi lain, mereka makin bergantung pada Australia untuk sumber pendanaan seiring menurunnya dana dari sumber-sumber lainnya. Sebagai contoh, dalam bidang HIV, Australian Aid dianggap oleh LSM sebagai salah satu pemberi dana terakhir di bidang ini.

Hasil wawancara dengan aktivis LSM pada proses desain NSSC menunjukkan bahwa dalam hubungan-hubungan kerja sama antara lembaga donor dan LSM saat ini tidak terlalu banyak ada kepastian finansial bagi LSM Indonesia. Hanya ada sejumlah kecil pemberi dana dan program donor di Indonesia yang dapat memberikan LSM suatu kepastian finansial melebihi 12 bulan.³⁶ Hal ini merupakan efek sampingan dana internasional berbasis proyek. Meskipun lembaga donor dapat memberikan komitmen untuk beberapa tahun, kontrak yang diberikan harus diperbarui tiap tahun.

Sifat pendanaan proyek yang berjangka pendek ini menyebabkan berbagai konsekuensi tak terduga. Sebagaimana telah didokumentasikan dalam berbagai laporan menyangkut keberlanjutan LSM, hubungan semacam ini membatasi kemampuan LSM untuk membuat rencana jangka panjang serta membuat keputusan jangka menengah atau panjang terkait operasi lembaga ataupun untuk mengembangkan strategi yang dapat menjamin kelangsungan finansial jangka panjang. Hal ini termasuk membangun sistem dan sumber daya guna merencanakan dan menjalankan kerangka kerja pengelolaan berbagai jenis pendanaan. Senada dengan itu, ada beberapa LSM yang memiliki peraturan internal menyangkut rekrutmen staf mereka sendiri sebagai konsultan untuk menjalankan proyek donor, di mana pemasukan tersebut harus diinvestasikan kembali ke LSM ketimbang oleh konsultan itu sendiri.³⁷ Bagi sejumlah lembaga, hal ini merupakan sumber pemasukan yang signifikan.

Selain itu, banyak LSM Indonesia yang cenderung mengelola keuangan lembaga berdasarkan tiap-tiap proyek, sementara pengembangan staf atau lembaga dan strategi jangka panjang lembaga tidak terlalu diperhatikan.³⁸ Sistem pendanaan berbasis proyek ini juga memunculkan budaya menyisihkan sebagian pemasukan (*saving*), dimana LSM berinvestasi ke dalam lembaga lewat *saving* tidak resmi yang tidak dilaporkan kepada donor. Karena donor ingin melihat hasil proyek tanpa harus mengeluarkan biaya *overhead* yang terlalu tinggi, LSM terkadang mendapatkan biaya manajemennya dengan cara mengambilnya dari kontrak donor secara tidak resmi.³⁹

Ada beberapa kasus dimana LSM yang terbiasa menjadi “anak emas donor” hampir tutup ketika dana dari donor habis, yang disebabkan oleh perubahan prioritas donor dan ketidakmampuan donor untuk terus mendukung Indonesia.⁴⁰ Karena mereka sangat bergantung pada pendanaan donor, LSM advokasi di tingkat nasional akan merasakan dampak dari menurunnya dana donor di masa mendatang. Dalam beberapa kasus lainnya, ada LSM yang menjadi terlampaui sibuk menjalankan program sehingga tidak mampu memenuhi permintaan donor. Adapun sejumlah lembaga donor yang meminta agar LSM lokal menjadi mitra pelaksana (atau lembaga penengah dana) dalam program-program besar (hibah multi-juta dolar), sehingga mereka harus melakukan pekerjaan di luar mandat utamanya.

Dukungan ini seringkali tidak disertai dengan pembangunan kapasitas yang diperlukan untuk mengelola hibah bagi LSM lainnya, yang dapat menyebabkan beban administratif yang berat. Meskipun di satu sisi ini membuka peluang yang bagus bagi LSM, di sisi lain menyebabkan beban berat untuk LSM yang tidak siap mendapatkan jumlah dana yang begitu besar.

³⁶ Perlu dicatat bahwa ada beberapa pengecualian, termasuk dana inti yang diberikan oleh AusAID / DFAT kepada SMERU sejak tahun 1998 hingga kini, dana inti yang diberikan kepada Australia Indonesia Partnership for Justice lewat The Asia Foundation, Knowledge Sector Initiative, serta dana abadi yang didirikan oleh USAID bagi KEHATI dari tahun 1995–2005 dengan jumlah total \$16.5 juta (Hadad, n.d.). Menurut situs Kehati, ‘Dana abadi ini diinvestasikan dalam bentuk saham dan obligasi lewat pasar modal. Pengembalian investasi digunakan untuk membiayai program hibah yang dijalankan oleh mitra Kehati (Yayasan Kehati, 2013; Maxim, Hadad, dan Sitorus, 2003).

³⁷ Ada beberapa LSM dan think tank yang sengaja menggaji stafnya dengan rendah untuk mendorong praktik ini. Contohnya, CSIS mendorong stafnya untuk mencari kerja sampingan untuk mengimbangi gaji yang rendah.

³⁸ Ibid.

³⁹ The Asia Foundation, 2014.

⁴⁰ LBH Jakarta merupakan contoh yang bagus. Pada tahun 2011, mereka mengalami krisis keuangan internal yang mengancam keberlangsungan lembaganya. Lihat: <http://www.antarane.ws/berita/260309/lbh-jakarta-dilanda-krisis-keuangan>.

Untuk menggambarkan kebergantungan pada donor, ada contoh dari riset NSSC mengenai suatu LSM kota/kabupaten di Indonesia bagian Timur yang bekerja di bidang penghidupan (*livelihood*). Karena lembaga ini berhasil menunjukkan kinerja yang bagus dalam implementasi kegiatan salah satu programnya, LSM ini mendapatkan hibah *multi million* untuk melaksanakan program *livelihood*, yang menyebabkan penambahan jumlah stafnya sembilan kali lipat. Namun, LSM tersebut mendapatkan 90% pemasukkannya dari lembaga donor. Ulasan mengenai kegiatan lembaga tersebut menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatannya tidak dapat berlanjut jika dana dari donor berhenti. Hal ini dapat berakibat buruk bagi LSM.

Salah satu faktor terbesar yang mempersulit LSM mendapatkan akses kepada sumber dana adalah kapasitas finansial dan manajemen yang buruk, yang disebabkan oleh karena kebergantungan pada donor internasional yang berbasis proyek. Hal ini menghambat LSM untuk memanfaatkan kesempatan untuk bekerja di luar proyek serta mengembangkan kapasitas internal yang diperlukan untuk menggalang dana yang lebih besar untuk mendukung agenda lembaga. Sejumlah LSM yang sebelumnya bergantung pada donor kini berusaha mencari sumber dana alternatif, seperti dana swadaya, guna mengatasi keterbatasan dana proyek internasional. Upaya-upaya tersebut akan dibahas dalam bagian berikut.

2.1.2 Dana Swadaya

Lembaga-lembaga yang sebelumnya bergantung pada dana dari donor internasional, seperti LSM besar di tingkat nasional atau provinsi, kini sedang menjajaki pendekatan-pendekatan baru untuk mencari dana. Dana swadaya sebetulnya merupakan sumber dana utama bagi banyak LSM kota/kabupaten.⁴¹ Bahkan, hasil survei LSM menunjukkan bahwa sekitar setengah LSM kota/kabupaten (46%) menyatakan bahwa dana swadaya adalah sumber dana utama bagi lembaga mereka, sedangkan hanya sebagian kecil LSM tingkat nasional dan provinsi menyatakan bahwa sumber utama dana mereka berasal dari swadaya.⁴²

Hasil temuan dari wawancara dan diskusi kelompok fokus yang dilakukan saat proses desain NSSC menunjukkan bahwa LSM Indonesia telah mencoba berbagai cara untuk menggalang dana dan mempersiapkan diri mereka untuk dapat mengakses dana yang dimiliki oleh pemerintah, pihak swasta dan publik. LSM yang bergerak di bidang pelayanan sosial telah mencoba beberapa kegiatan swadaya, termasuk iuran anggota, pemasukan dari berbagai kegiatan pelayanan (contohnya jasa konsultan, pendapat ahli, fasilitator, dan *event organizer*), kegiatan usaha (contohnya kafe/warung kopi, praktik sewa kamar, fasilitas pelatihan) dan kegiatan-kegiatan lainnya (contohnya bazaar dan penjualan baju kaos).

Perlu dicatat bahwa bahwa jumlah dana swadaya yang dapat digalang oleh LSM advokasi masih sangat terbatas. Namun demikian, ada beberapa contoh LSM advokasi yang mampu melakukan hal tersebut: Pusat Studi Hukum dan Kebijakan menawarkan pelatihan hukum bagi para legislator lewat programnya di Indonesia Jentera School of Law.⁴³ Sekolah ini, yang diluncurkan pada bulan Juli 2015 untuk tahun ajaran baru 2015/2016, merupakan salah satu cara untuk mendiversifikasi pendanaannya guna mendukung kegiatan-kegiatan inti. LSM lainnya, seperti Seknas Fitra, tengah mempertimbangkan mendirikan sekolah untuk pelatihan transparansi anggaran; namun belum selesai didirikan. Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah mendirikan badan non-profit untuk mendapatkan dana dari pemerintah kota/kabupaten untuk kegiatan-kegiatan pelatihan (lihat diskusi mengenai potensi sumber dana dari pemerintah di bagian 2.1.3).⁴⁴

Secara keseluruhan, strategi-strategi mobilisasi dana alternatif yang digunakan di Indonesia masih sangat terbatas dan belum terbentuk dengan baik. Selain itu, sebagian besar sumber dana ini belum mampu memenuhi kebutuhan finansial lembaga, dan masih dipertanyakan apakah upaya yang

⁴¹ Dana swadaya dapat didefinisikan sebagai 'pemasukan dari usaha-usaha kewirausahaan internal...strategi yang digunakan oleh LSM untuk menghasilkan pendapatannya sendiri untuk mencapai misinya.' *Planning For Sustainability: Supporting NGOP Self-Financing Ventures* (Atkinson dan Messing, 2002).

⁴² Hanya 3% dari LSM nasional dan 11% LSM provinsi.

⁴³ Lihat <http://indonesiajentera.org/>.

⁴⁴ Contoh lainnya adalah Yayasan Prasasti Perdamaian, yang menghasilkan pendapatannya lewat kafe yang didirikan di Semarang, atau Combine, Gaya Nusantara yang menjual produk-produknya kepada publik (BAPPENAS, 2011, hal. 86).

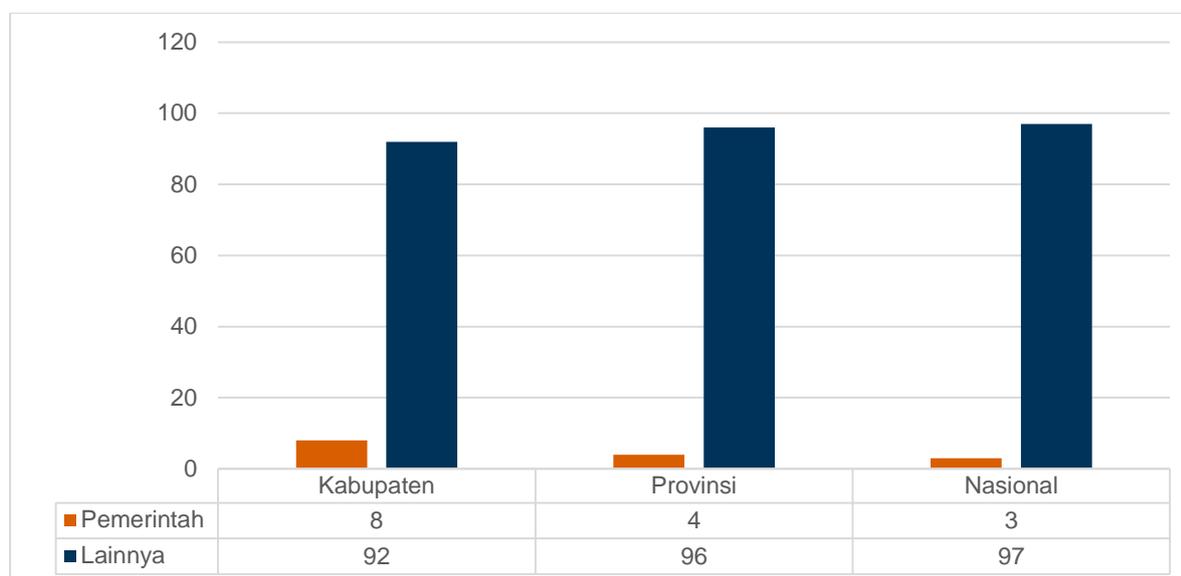
dikerahkan untuk memulai dan mengelola kegiatan swadaya tersebut adalah efisien. Ada lebih banyak lembaga yang mencoba dan gagal melakukan kegiatan swadaya dibandingkan yang berhasil, sehingga ada alasan kuat untuk mendorong pendekatan sektoral ketimbang mendorong agar sekelompok lembaga dengan kapasitas bisnis yang terbatas mencobanya sendiri. Faktor utama yang mencegah kemajuan dalam kegiatan swadaya adalah keterbatasan jumlah staf LSM dan kapasitas yang cukup untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut di samping kegiatan inti lembaga. Selain itu, kegiatan-kegiatan swadaya tersebut juga menciptakan persoalan karena cenderung menarik perhatian lembaga dari misi utamanya. Karena kegiatan swadaya merupakan sumber utama dana bagi LSM kota/kabupaten, penting untuk mempertimbangkan bagaimana kegiatan-kegiatan tersebut berdampak pada program lembaga.

Meskipun LSM di negara-negara seperti Australia, AS dan India mulai menggunakan media sosial dan 'crowd-funding' sebagai alat penggalang dana, tren ini belum terlalu populer di kalangan LSM Indonesia. Selain itu, meskipun media sosial sering digunakan dalam respons bencana, namun belum digunakan secara optimal untuk menggalang dana bagi lembaga.

2.1.3 Dana Pemerintah

Setelah terjadi pembukaan ruang politik dan desentralisasi kuasa ke tingkat kabupaten menyusul reformasi tahun 1998, tercipta banyak kesempatan bagi LSM untuk bekerja sama secara langsung dengan pemerintah kota/kabupaten. Perlakuan dan regulasi LSM oleh pemerintah oleh LSM dianggap merupakan faktor terpenting ke-dua (25%) yang mempengaruhi kemampuan LSM dalam melaksanakan kegiatannya, sebagaimana dilaporkan dalam survei LSM. Namun, jika dibandingkan dengan dana dari lembaga donor internasional, dana pemerintah untuk LSM masih sangat terbatas, khususnya bagi LSM yang bekerja di bidang layanan sosial dan bidang ekonomi. Meskipun dana pemerintah merupakan sumber dana alternatif yang cukup penting bagi LSM, pihak pemerintah pun cenderung bergantung pada lembaga donor internasional untuk membiayai pelayanan-pelayanan LSM (atas nama pemerintah) lewat hibah, ataupun berharap bahwa LSM dapat memberikan pelayanan tersebut secara gratis.⁴⁵

Gambar 3 Dana pemerintah kepada LSM



Batang berwarna oranye pada Gambar 3 menunjukkan tingkatan prioritas dimana LSM di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional mengidentifikasi pemerintah sebagai sumber dana utamanya. Dari semua kelompok yang disurvei saat proses desain NSSC, dana pemerintah dianggap sumber dana

⁴⁵ Contohnya, *Australia Indonesia Justice Program* memberi dana kepada LSM, khususnya Indonesian Institute for an Independent Judiciary (LeIP), dalam kerja sama dengan Mahkamah Agung untuk mendirikan Tim Asistensi Pembaruan (Justice Reform Team Office) dan mendorong reformasi hukum (*Australia Indonesia Partnership for Justice*, n.d.)

utama untuk 3% lembaga. Meskipun sulit untuk menentukan jumlah sesungguhnya dana pemerintah yang diberikan ke LSM di Indonesia, temuan dari riset kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan saat proses desain NSSC menunjukkan bahwa dana dari pemerintah hanya berkontribusi sebagian kecil pada dana LSM secara keseluruhan.

2.1.4 Potensi sumber dana pemerintah

Meskipun jumlah dana yang diberikan oleh pemerintah ke LSM masih sangat terbatas, pemerintah mampu memberikan dana kelembagaan kepada LSM lewat hibah dan kontrak proyek. Dana pemerintah dapat digunakan untuk berbagai kegiatan, namun LSM yang disurvei menyatakan bahwa dana tersebut cenderung digunakan untuk kegiatan atau acara bersama.

Ada empat potensi sumber dana pemerintah:⁴⁶

1. dana hibah: diakses dari APBD;
2. dana sosial: dapat diakses dengan mengumpulkan proposal ke pemerintah kota/kabupaten (APBD); dan
3. dana belanja tidak terduga: dapat diakses untuk kegiatan tak terduga, seperti respons bencana alam atau bencana yang memakan banyak korban.⁴⁷
4. kegiatan swakelola: proyek yang dibiayai oleh badan pemerintah dan diimplementasikan oleh LSM.⁴⁸

Selain itu, ada juga beberapa LSM yang mendirikan Perseroan Terbatas untuk mengakses kesempatan pengadaan yang biasanya tersedia bagi pihak swasta.⁴⁹ Contohnya, dua lembaga riset terkemuka, SMERU dan Centre for Strategic and International Studies (CSIS) telah mendirikan PT agar dapat memanfaatkan kontrak-kontrak yang ditawarkan oleh pemerintah. Bukti anekdotal menunjukkan bahwa metode ini cukup bermanfaat dalam mendapatkan dana pemerintah.

Di samping memberikan pelayanan di tingkat institutional, cara lainnya untuk mengakses dana dari pemerintah adalah lewat suatu sistem dimana staf LSM diberi honorarium untuk pendapat ahlinya.⁵⁰ LSM yang diwawancarai saat proses desain NSSC menyatakan bahwa mereka seringkali diundang untuk menjadi narasumber dalam perencanaan daerah atau nasional, berbagi informasi dengan mitra pemerintah, menjadi anggota panitia untuk berbagai acara, mengimplementasi program pemerintah, melakukan advokasi dan bekerja sebagai tenaga ahli dalam perencanaan perundang-undangan.

2.1.5 Faktor-faktor penentu dan tantangan dana dari pemerintah

Hasil dari wawancara dan diskusi kelompok terarah menunjukkan bahwa dalam praktiknya, ada beberapa faktor penentu dalam mengakses dana dari pemerintah, termasuk:

1. hubungan pribadi dengan pejabat pemerintah yang didasari oleh kepercayaan
2. sejarah hubungan yang baik terkait poin 1; dan
3. prosedur dan peraturan kelembagaan masing-masing pihak.

⁴⁶ Asa, 2012.

⁴⁷ Pada waktu penulisan, terdapat dua potensi sumber pendanaan lainnya, Dana Aspirasi dan Dana Desa. Menurut beberapa laporan awal, Dana Aspirasi menyediakan dana untuk 560 anggota dewan sebesar Rp 20 milyar yang dialokasikan untuk kabupatennya masing-masing; lihat: <http://www.thejakartapost.com/news/2015/06/24/house-deals-severe-blow-jokowi.html>. Beberapa laporan juga menyatakan bahwa pada tahun 2015, desa-desa di Indonesia juga akan menerima lebih dari Rp 20 triliun (kurang lebih US\$1.5 milyar) dari Dana Desa. Lihat: <http://www.eastasiaforum.org/2015/06/27/indonesian-village-decentralisation-is-all-money-no-plan/>.

⁴⁸ Menurut skenario pendanaan ini, LSM tidak dapat melakukan lebih dari 50% program. Lihat: <http://dfw.or.id/wp-content/uploads/2011/10/referensi/KEPPRES-2003-80-LAMPIRAN-3.pdf>.

⁴⁹ Hasil survei LSM menunjukkan bahwa meskipun ada minat dari beberapa LSM untuk mendirikan perpanjangan tangan usaha agar dapat mengakses dana pemerintah, ada banyak LSM juga yang menentang ide untuk membentuk badan usaha karena tidak sesuai dengan sifatnya sebagai lembaga non profit.

⁵⁰ Lihat peraturan pemerintah tentang honorarium untuk narasumber: http://www.pme.itb.ac.id/wp-content/uploads/2014/04/SBU_2014.pdf. Saat proses konsultasi dengan NSSC, salah satu pejabat BAPPEDA menyatakan ingin membuat peraturan agar semua bentuk kerja sama dilakukan di tingkat lembaga.

Faktor-faktor tersebut menciptakan suatu kondisi dimana ada sekelompok LSM, yang biasanya juga memiliki kegiatan usaha, cenderung memberikan pelayanannya kepada pemerintah.

Secara umum, LSM seringkali menghadapi berbagai tantangan dalam mengakses dana pemerintah. Ada beberapa prosedur sulit yang harus dilewati untuk mendapatkan dana tersebut, termasuk persyaratan pelaporan yang rumit, persoalan terkait waktu dan perencanaan (pemerintah harus melakukan perencanaan anggaran untuk tahun ke depan lewat proses Musrenbang, sementara LSM jarang melakukan proses seperti ini), serta ketidakcocokan antara alokasi dana dan program pemerintah dengan program-program LSM.⁵¹

Mengingat banyaknya tuduhan korupsi yang seringkali dihubungkan dengan kontrak dari pemerintah, LSM yang memperoleh dana dari pemerintah pun seringkali kehilangan kredibilitasnya oleh lembaga lainnya. Mereka juga sering mendapatkan kritik dari media massa. Isu ini berakar dari sejarah pejabat pemerintah yang diduga mengkorupsi uang lewat LSM 'plat merah' pada jaman Orde Baru.⁵² Akibatnya, LSM nasional dan advokasi yang disurvei untuk laporan Ulasan Sektor LSM menyatakan bahwa mereka tidak ingin dihubungkan dengan kontrak pemerintah. Hal ini khususnya relevan bagi LSM advokasi yang berfokus pada isu lingkungan, anti-korupsi, demokrasi atau transparansi anggaran.⁵³

2.1.6 Potensi dana pemerintah masa depan

Meskipun lingkungan pendanaan pemerintah masih terbatas dan ada asosiasi negatif terkait dana dari pemerintah, ini merupakan sumber dana alternatif yang belum dimanfaatkan secara optimal dan dapat mendiversifikasi jenis dana bagi LSM. Hal ini khususnya dapat terjadi dimana ada reformasi birokrasi yang baik dan dapat menjadi titik masuk bagi LSM dalam proses pembuatan kebijakan dan pemberian layanan.

Salah satu perkembangan positif untuk pendanaan NGO, ada dua inisiatif di tingkat nasional yang dibentuk oleh pemerintah dalam penyaluran dana kepada LSM agar dapat melaksanakan kerjanya secara lebih berarti, daripada sekedar kontrak *ad hoc*. Kedua inisiatif tersebut adalah:

- > mekanisme bantuan hukum yang dibentuk oleh Kementerian Hukum dan HAM, dengan anggaran tahunan sekitar Rp 50 milyar (AU\$5 juta) bagi LSM yang memberikan layanan bantuan hukum;
- > komitmen pemerintah Indonesia lewat Bappenas untuk membentuk dana perwalian (*trust fund*) untuk mendukung LSM yang bekerja di bidang pemilihan umum.

Meskipun belum beroperasi secara penuh, kedua inisiatif di atas menunjukkan bahwa secara prinsip, pemerintah Indonesia bersedia menyisihkan dana untuk kerja-kerja LSM. Adapun indikasi bahwa pemerintah kota/kabupaten juga lebih proaktif dalam menjalin hubungan dengan LSM di tingkat kota/kabupaten

2.1.7 Dana Pihak Swasta dan Filantropi

Kontribusi dana pihak swasta terhadap anggaran LSM secara keseluruhan masih sangat terbatas.⁵⁴ Nampaknya mulai ada dukungan berskala kecil bagi LSM nasional, namun belum demikian halnya bagi LSM di tingkat provinsi atau kota/kabupaten. Dalam buku "*Index of Philanthropic Freedom*" Indonesia berada di urutan ke 56 dari 64 negara yang dianalisa⁵⁵. Tiap negara mendapatkan skor antara satu dan lima, dimana satu menunjukkan lingkungan yang mencegah berkembangnya kegiatan filantropi, sedangkan lima menunjukkan adanya lingkungan yang mendukung. Indonesia

⁵¹ Ibid.

⁵² 'Plat merah' merujuk pada plat merah kendaraan milik pemerintah (McCarthy dan Kirana, 2006; Ibrahim et.al., 2009). LSM-LSM tersebut dibentuk oleh pejabat pemerintah atau anggota dewan agar dapat mengambil keuntungan dari peluang pengadaan barang dan jasa oleh pemerintah.

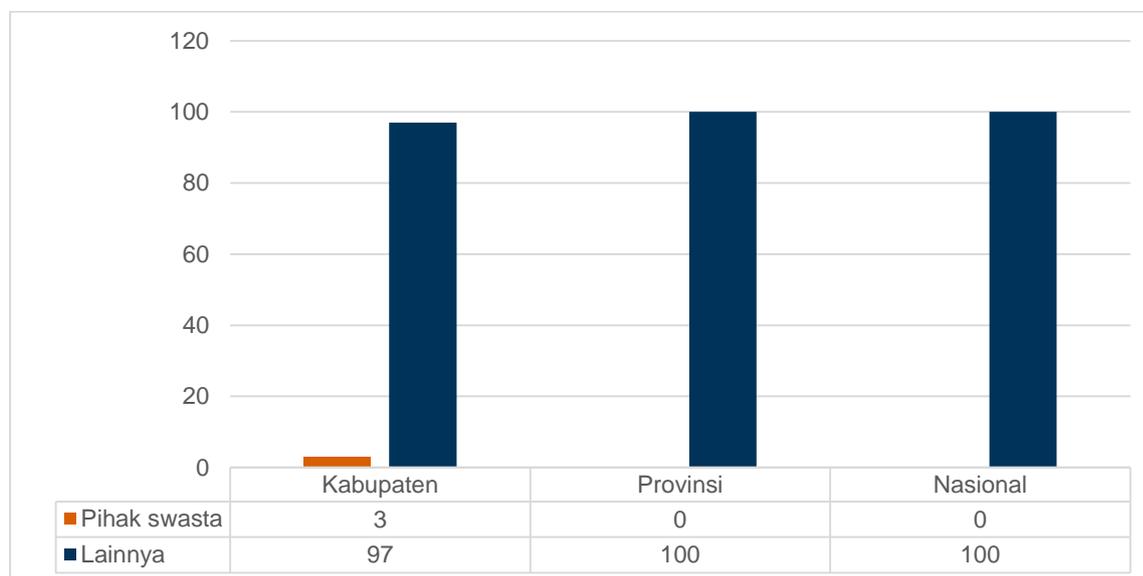
⁵³ Suatu makalah yang tidak diterbitkan tentang 'Potensi untuk Pendanaan dari Pemerintah bagi LSM' pada tahun 2014 mendokumentasikan banyaknya kasus korupsi terkait dana bansos (bantuan sosial) dari Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Jawa Tengah dan Kabupaten Brebes di Jawa Tengah.

⁵⁴ PIRAC, 2007; Anand 2014.

⁵⁵ Hudson Institute, 2015.

mendapatkan skor '2.5', yang berarti bahwa lingkungan filantropi di Indonesia kurang mendukung untuk berkembangnya kegiatan filantropi secara institusional. Laporan tersebut menunjukkan bahwa meskipun kegiatan filantropi merupakan tujuan moral yang sangat penting, cita-cita tersebut belum tercermin dalam kebijakan pemerintah terkait masyarakat sipil dan praktik kedermawanan.

Gambar 4 Dana dari pihak swasta bagi LSM



Batang grafik berwarna oranye pada Gambar 4 menunjukkan jumlah responden dari LSM kota/kabupaten, provinsi, dan nasional yang melaporkan bahwa pihak swasta merupakan sumber pendanaan utama.⁵⁶

Meskipun sulit untuk menentukan jumlah keseluruhan dana dari lembaga amal dan filantropi di Indonesia, perkiraan anekdotikal menunjukkan bahwa sektor filantropi ini sebagian besar didukung oleh donasi dari individu dan tidak terstruktur dengan baik, sulit untuk dilacak dan bersifat *ad hoc*.⁵⁷ Donasi lebih cenderung berfokus pada isu-isu keagamaan, bencana dan panti asuhan.⁵⁸ Praktik filantropi institusional merupakan praktik yang relatif baru di Indonesia; namun merupakan konsep yang berkembang cukup pesat sejak krisis moneter dan politik di akhir tahun 1990-an.⁵⁹ Selain itu, tingkat kedermawanan sosial yang tinggi juga telah mempercepat terbangunnya kegiatan penggalangan dana di Indonesia. Suatu survei rumah tangga yang dilakukan oleh Publik Interest and Research and Advocacy Center (PIRAC) pada tahun 2007 menunjukkan bahwa jumlah uang yang disumbangkan oleh masyarakat Indonesia meningkat dari Rp 663.661 pada tahun 2004 menjadi Rp 767.272 pada tahun 2007. Survei tersebut juga menunjukkan bahwa meskipun pada tahun 2000 dan 2004, hanya 16% masyarakat memberikan donasi, jumlah ini meningkat menjadi 43.7% pada tahun 2007.⁶⁰ Selain itu, populasi jutawan atau individu dengan nilai kekayaan bersih tinggi (*high net worth individuals/HNWI*) di Indonesia yang mulai mendirikan lembaga filantropi keluarga juga mengalami tingkat pertumbuhan yang tinggi, dan diperkirakan akan terus meningkat.⁶¹

⁵⁶ Riset lapangan menemukan bahwa LSM yang bekerja di provinsi atau di lebih dari dua kabupaten dalam satu provinsi pernah menerima dana dari pihak swasta. Contohnya, ada LSM yang bekerja di bidang pelayanan dan pemberdayaan komunitas, perempuan, dan anak di Muaro Jambi mendapatkan dana dari perusahaan tambang di Jambi; dan LSM yang bekerja di bidang gerakan sosial dan budaya di Palu mendapatkan dana dari lembaga filantropi perusahaan. Suatu ulasan tentang upaya LSM menggalang dana dari publik dan pihak swasta dapat dilihat di BAPPENAS (2010, hal. 73).

⁵⁷ PIRAC (2015) misalnya, melaporkan bahwa 72% kegiatan filantropi bersifat insidental; BAPPENAS, 2011, hal. 55.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Anand dan Hayling (2014); Rosser dan Edwin (2010, hal. 4) juga mendokumentasikan perkembangan CSR pada akhir tahun 1990-an sejak jatuhnya pemerintahan Suharto.

⁶⁰ Abidin dan Kurniawati, 2005; dan Johnson dan The Philanthropic Initiative, Inc., 2010.

⁶¹ Ada 36.215 HNWI di Indonesia pada tahun 2013, dengan total kekayaan US\$230 milyar. Jumlah HNWI di Indonesia diprediksi akan meningkat 32.2% dan mencapai 51,003 orang pada tahun 2018, sementara kekayaan HNWI diprediksi akan meningkat 32.3% dan mencapai US\$336 milyar pada tahun 2018. Indonesia Wealth Report 2014, Wealth Insight (WealthInsight, 2014).

Pelaksanaan filantropi pada jaman Orde Baru juga membentuk pandangan mengenai kegiatan filantropi kini. Ada banyak studi yang mempelajari pelaksanaan filantropi pada saat itu yang dilakukan lewat mendirikan yayasan pemerintah yang dimanfaatkan untuk menopang usaha serta kepentingan keluarga Suharto.⁶² Pemerintah menggunakan dana dari *corporate social responsibility* (CSR) sebagai alat pertukaran bantuan dengan pihak lain dan juga pengelolaannya tidak transparan.⁶³

Pada tahun 2014, laporan yang dikeluarkan oleh PIRAC dan Dhompot Dhuafa '*Trends in Corporate Philanthropy in Indonesia*', mengenai tren kedermawanan perusahaan mencatat adanya kenaikan dana dari filantropi dari Rp 8.6 triliun (US\$860 juta) pada tahun 2013 menjadi Rp 12 triliun (US\$1.2 milyar) pada tahun 2014.⁶⁴ Tidak terlalu mengejutkan bahwa kegiatan filantropi didominasi oleh perusahaan-perusahaan di Jawa (82% pada tahun 2014) dan kegiatan-kegiatan tersebut cenderung dilaksanakan di daerah-daerah sekitar lokasi perusahaan (63% dilakukan di pulau Jawa). Pada tahun 2013 dan 2014, ketiga sektor terbesar yang mendapatkan dukungan dana dari kegiatan filantropi pihak swasta adalah pendidikan, kesehatan dan lingkungan.⁶⁵

2.1.8 Potensi pendanaan dari pihak swasta

Dana dari pihak swasta dapat berasal dari sumber internasional maupun domestik, termasuk:

- > donasi langsung dari pihak swasta dan dana CSR dari perusahaan kepada LSM,⁶⁶
- > dana hibah dan donasi dari yayasan filantropi (internasional atau domestik / keluarga atau perusahaan);
- > donasi amal individu, baik lewat perpuluhan atau penggalangan dana tradisional; dan
- > dana abadi (*endowment fund*) kepada lembaga atau kegiatan LSM.

Di antara hubungan kerjasama yang terbatas dengan pihak swasta, sebagian besar perhatian terfokus pada penggalangan dana publik ketimbang pada dana abadi /*endowment fund* (berdasarkan pada perkembangan alami dari tatanan yang kini berlaku).

2.1.9 Kekurangan dan tantangan dana pihak swasta

Walaupun sektor filantropi di Indonesia mulai berkembang, riset kualitatif yang dilakukan saat proses desain NSSC menunjukkan bahwa interaksi antara LSM dengan pihak swasta masih sangat terbatas. Hubungan pribadi dianggap sebagai cara paling baik untuk mengakses dana pihak swasta. Ada potensi bagi dana pihak swasta untuk turut memberikan layanan teknis, bekerja sama dalam program dan pemberian beasiswa pendidikan. Hubungan-hubungan yang tidak berhubungan dengan pendanaan meliputi peran LSM sebagai penengah antara perusahaan dengan komunitas lokal yang berkonflik, kegiatan-kegiatan kemanusiaan, dan LSM membantu perusahaan menciptakan jejaring untuk isu-isu sosial, seperti beasiswa pendidikan.

Di tingkat makro, untuk mencapai keberlanjutan finansial sektor LSM secara keseluruhan, kondisi ekonomi harus kuat agar dapat mendukung upaya-upaya swadaya LSM serta mendorong donasi filantropi dari sumber-sumber lokal. Beberapa faktor yang mempengaruhi keberlanjutan finansial LSM termasuk keadaan ekonomi, perkembangan budaya filantropi dan kesukarelaan di tingkat lokal, serta perkembangan peluang-peluang untuk pengadaan pemerintah dan kegiatan penghasilan komersil.

Seperti halnya dana dari pemerintah, kemampuan LSM dalam mengakses dana pihak swasta bergantung pada hubungan pribadi, prosedur-prosedur yang dapat mempermudah akses, serta

⁶² Rieffel dan Dharmasaputra, 2008; Johnson dan The Philanthropic Initiative, Inc., 2010. Sebagai contoh, pada tahun 1976, Suharto mengeluarkan instruksi presiden agar semua bank pemerintah memberikan 2% labanya kepada Yayasan Supersemar. Inpres lainnya pada tahun 1996 mengharuskan semua wiraswasta memberikan 2% laba setelah pajak kepada Yayasan Sejahtera Mandiri (YDSM).

⁶³ BAPPENAS, 2011, hal. 41.

⁶⁴ Mengejutkan bahwa jumlah kegiatan dan perusahaan yang terlibat dalam kedermawanan perusahaan mengalami penurunan: pada tahun 2014 ada 1416 program sosial yang dijalankan oleh 400 perusahaan, sedangkan pada tahun 2013 ada 1956 program sosial yang dijalankan oleh 455 perusahaan.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ BAPPENAS, 2011, hal. 42.

keselarasan antara kegiatan LSM dengan perusahaan. Namun, sulit untuk menciptakan hubungan yang baik, dikarenakan oleh metode yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan Indonesia dalam menyalurkan dana filantropi atau CSR yang tidak sesuai dengan standar-standar internasional dan praktik terbaik filantropi.

Selain itu, hasil wawancara dan diskusi kelompok fokus menunjukkan bahwa informan melaporkan kesulitan dalam mengakses informasi tentang dana yang tersedia dari pihak swasta. Tidak mudah memperoleh informasi menyangkut dana CSR dan kegiatan-kegiatan filantropi lainnya, ataupun cara mengaksesnya. Pada akhirnya, ini berarti bahwa ada banyak LSM yang enggan menerima dana dari pihak swasta karena alasan yang sama dengan dana pemerintah, yakni bahwa mereka khawatir dana tersebut dapat berdampak pada kemandirian dan legitimasinya.⁶⁷

Kebanyakan badan CSR perusahaan-perusahaan besar memilih untuk mengimplementasikan kegiatannya sendiri daripada mencari mitra LSM yang memiliki keahlian di bidang tertentu.⁶⁸ Dalam beberapa kasus, perusahaan memilih menyalurkan dana lewat yayasannya sendiri, contohnya Sampoerna Foundation, Rajawali Foundation, dan Ancora Foundation yang bertindak sebagai badan penengah untuk menyalurkan dana dari perusahaan utamanya. Yayasan-yayasan tersebut juga mengimplementasikan program-program sosial secara langsung.

Pemerintah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan peraturan yang dapat berdampak pada kegiatan penyaluran dana publik maupun perusahaan, termasuk dana CSR pihak swasta dan status bebas pajak bagi donasi pribadi. Undang-undang CSR yang dikeluarkan pada tahun 2007 mengharuskan perusahaan-perusahaan di sektor sumber daya alam untuk mengalokasikan 2% dari anggarannya untuk amal atau kegiatan-kegiatan CSR. Namun UU ini sulit untuk dipantau dan ditegakkan, dan perusahaan cenderung menyalurkan dananya untuk kegiatan CSRnya sendiri lewat yayasannya, sehingga sulit untuk menentukan apakah dana pihak swasta merupakan sumber dana yang efektif.⁶⁹ Selain itu, juga ada ketidakjelasan mengenai apa itu kegiatan CSR dan apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk kegiatan CSR menurut undang-undang yang berlaku.⁷⁰

Kombinasi antara undang-undang CSR dan kurangnya insentif untuk mendorong penyaluran dana dari pihak swasta mencegah pertumbuhan suatu komunitas filantropis yang lebih melembaga.⁷¹ Selain itu juga ada insentif pajak yang terbatas yang sebetulnya dapat mendorong pihak swasta untuk menyalurkan dana kepada LSM. LSM hanya dapat memperoleh status bebas pajak untuk keperluan seperti zakat, bencana alam, olah raga, riset dan pengembangan, pembangunan infrastruktur sosial atau untuk membangun fasilitas pendidikan.

2.1.10 Potensi pendanaan dari pihak swasta masa depan

Walaupun sektor filantropi masih belum melembaga, Indonesia berada di rangking global yang cukup tinggi terkait kecenderungan memberi sumbangan. Menurut Laporan Peringkat Amal Dunia (*World Giving Report*) pada tahun 2013, Indonesia berada di peringkat 17 sedunia,⁷² dimana 63% masyarakat Indonesia menyatakan biasa memberi amal. Studi yang dilakukan oleh PIRAC mengungkap bahwa 98% masyarakat umum biasa memberi amal atau menawarkan tenaganya secara sukarela untuk membantu sesama.⁷³

Kini ada makin banyak lembaga filantropi yang mungkin berpotensi untuk mendukung LSM, termasuk:

- > **Yayasan perusahaan domestik:** Yayasan Dharma Bakti Astra; Ancora Foundation; Putra Sampoerna Foundation; Yayasan Mitra Mandiri; Rajawali Foundation; Djarum Foundation; Yayasan Rio Tinto; Yayasan Unilever Peduli; dan Coca-Cola Foundation Indonesia.

⁶⁷ Anand, P. U., dan Hayling, C. 2014.

⁶⁸ Studi yang dilakukan oleh PIRAC pada tahun 2015 mencatat bahwa 59% perusahaan mengelola dana CSR-nya sendiri dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang bekerja lewat lembaga lain (35%) (PIRAC, 2015).

⁶⁹ Rosser dan Edwin 2010; Anand 2014

⁷⁰ Menarik bahwa meskipun ada perundang-undangan untuk perusahaan tambang, sektor-sektor perdagangan, jasa dan investasi merupakan sektor penyumbang terbesar untuk filantropi (34%) pada tahun 2014, diikuti dengan sektor keuangan dan barang konsumsi (15%) (PIRAC, 2015)

⁷¹ Anand dan Hayling, 2014.

⁷² Charity Aid Foundation, 2013.

⁷³ PIRAC (Indonesia) dan Asian Development Bank, 2002.

- > **Yayasan filantropi internasional:** Bill and Melinda Gates Foundation; Open Society Foundation; Ford Foundation; William and Flora Hewlett Foundation; Aga Khan Foundation; Wellcome Trust; dan Bloomberg Philanthropies.
- > **Yayasan keluarga:** Eka Tjipta Foundation, The William Soeryadjaya Foundation (WSf); Bakrie Center Foundation; Medco Foundation; Bosowa Foundation; Arsari Djojohadikusumo; CT Foundation; dan Tanoto Foundation.
- > **Filantropi Islam:** Dompot Dhuafa; dan Rumah Zakat.
- > **Filantropi Komunitas:** Social Trust Fund.
- > **Filantropi media massa:** Metro TV, dan Kompas.⁷⁴

Secara khusus, filantropi media massa, dimana penggalangan dana dilakukan lewat media cetak dan elektronik, belakangan ini merupakan praktik yang cukup unik dalam lingkungan filantropi di Indonesia.⁷⁵ Selain itu, Indonesia juga memiliki tradisi beramal Islam, khususnya lewat zakat, yang telah meningkat secara signifikan dalam waktu sepuluh tahun belakangan.⁷⁶ Akibatnya, beberapa lembaga dan perusahaan media menyelenggarakan acara untuk bencana alam dan tujuan lainnya,⁷⁷ dan juga upaya penggalangan dana dengan teknologi SMS, internet dan media massa. Namun kedua sumber dana tersebut biasanya terfokus pada tujuan-tujuan berbasis agama, contohnya untuk membangun pesantren dan panti asuhan dan dana untuk respons bencana.⁷⁸

Crowd-funding kini juga merupakan suatu alat yang makin sering digunakan untuk menggalang dana untuk acara-acara khusus. Beberapa *platform* yang sering digunakan adalah kitabisa.com; wujudkan.com; gotongroyongfund.com; dan ayopeduli.com. Masing-masing portal ini mampu menggalang dana mulai dari Rp 2 juta (AU\$200) untuk kampanye Yayasan Mpati: 'Autism is not a Joke!', sampai Rp 2 milyar (AU\$200.000) untuk suatu kampanye menghentikan kekerasan terhadap anak yang diluncurkan oleh Komisi Perlindungan Anak Indonesia.⁷⁹

Suatu fenomena yang cukup menarik adalah berdirinya LSM dan wadah pemikir (*think tank*) yang didanai oleh dana abadi, seperti Megawati Institute, CSIS, the Habibie Institute, Wahid Institute, dan the Freedom Institute.⁸⁰ Dalam kasus seperti ini, Badan Pembina dan para pendiri LSM mengemban tanggung jawab khusus terhadap dana tersebut. Komitmen badan Pembina untuk membentuk dana abadi serta mendiversifikasi dana merupakan dua hal penting untuk menjamin keberlanjutan finansial LSM.⁸¹ Namun, sama halnya dengan kebergantungan pada dana donor internasional merupakan hal yang kurang aman bagi LSM nasional dan advokasi, kebergantungan pada satu sumber dana abadi juga tidak baik. Sebagai contoh, CSIS terpaksa harus mencari dana alternatif setelah krisis keuangan dan politik yang terjadi pada akhir tahun 1990-an serta nilai dana tersebut jatuh, yang berdampak pada kemampuannya untuk beroperasi secara efektif. Untuk membangun suatu dana abadi dibutuhkan keahlian pengelolaan keuangan yang kuat agar dapat dipastikan bahwa dana tersebut digunakan secara efektif.⁸²

Terakhir, juga perlu dicatat bahwa ada sejumlah LSM dan lembaga yang mampu menggalang dana dari masyarakat umum, seperti World Wildlife Fund, Greenpeace dan United Nations Children's

⁷⁴ Jakob, 2014; Anand dan Hayling, 2014.

⁷⁵ Anand dan Hayling, 2014.

⁷⁶ Ada satu lembaga yang menerima Rp 5.3 milyar (AU\$523.000) dalam bentuk sumbangan zakat pada bulan Juni 2012: PIRAC, 2015; Johnson dan The Philanthropic Initiative, Inc., 2010.

⁷⁷ LSM memiliki fleksibilitas yang cukup besar dalam hal respons bencana, mengingat kerentanan Indonesia terhadap bencana yang besar. Cakupan dan penyebab bencana bervariasi, mulai dari banjir di Jakarta, kebakaran hutan di Kalimantan dan Sumatra, sampai konflik etnis di Indonesia bagian Timur, dan LSM mampu menunjukkan bahwa mereka merupakan responden pertama dalam kejadian krisis kemanusiaan.

⁷⁸ Jakob, 2014.

⁷⁹ Untuk informasi lebih lanjut mengenai kampanye pemberantasan kekerasan terhadap anak, lihat:

<http://www.gotongroyongfund.com/project/campaign-stop-child-abuse/>. Untuk informasi lebih lanjut mengenai kampanye 'Autism is not a Joke!' lihat: <http://www.autismindonesia.org/index.php/78-blog/41-kampanye-autism-is-not-a-joke>

⁸⁰ Contoh lainnya: KEHATI, yang pada periode 1995-2005 mendapatkan \$16.5 juta untuk dana abadi (Hadad, n.d.) dan Indonesia Conference on Religion and Peace yang dilaporkan hanya beroperasi menggunakan dana abadinya sendiri. (BAPPENAS, 2011, hal. 80).

⁸¹ BAPPENAS, 2011, hal. 88.

⁸² Gonzales, 2004.

Fund.⁸³ Hal ini menunjukkan bahwa ada potensi bagi LSM untuk mengkasas dana dari donasi publik.⁸⁴ Namun demikian, upaya-upaya LSM kota/kabupaten untuk menggalang dana dari masyarakat umum tidak selalu berhasil. Beberapa contoh LSM advokasi yang berusaha untuk mencari dana dari publik namun belum terlalu berhasil termasuk Lembaga Studi Dan Advokasi Masyarakat (ELSAM), LBH Jakarta, Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI) dan Indonesia Corruption Watch.⁸⁵

2.2 Infrastruktur Organisasi Pendukung LSM

Kini ada makin banyak perhatian mengenai infrastruktur organisasi/lembaga pendukung LSM yang dianggap merupakan kunci dalam memastikan bahwa LSM dapat mengembangkan kapasitas finansialnya serta mendiversifikasi sumber pendanaannya.⁸⁶ Suatu infrastruktur sektoral yang kuat merupakan hal yang penting untuk membantu LSM dalam mengakses pelayanan pendukung yang diperlukan. Lembaga-lembaga pendukung yang menawarkan jasa-jasa tersebut harus mampu membagikan informasi, melatih, dan menasehati LSM lainnya, serta memberikan akses terhadap jaringan dan koalisi LSM yang saling berbagi informasi dan bergerak di bidang yang sama.

Lembaga-lembaga pendukung tersebut dapat mendorong upaya-upaya domestik untuk meningkatkan akuntabilitas sektor LSM, meningkatkan kualitas organisasi lokal lewat pembangunan kapasitas, bertindak sebagai lembaga payung yang mampu mendorong reformasi sektor, menjembatani hubungan antara sektor masyarakat sipil dengan sektor lainnya, serta memobiliasi sumber-sumber finansial:

Suatu infrastruktur pendukung untuk masyarakat sipil dapat memberikan pelayanan dan dukungan untuk pembangunan kapasitas lembaga, seperti: layanan informasi, pusat data, pusat sumber daya, bantuan teknis, ataupun penggalangan dana.⁸⁷

Lembaga-lembaga pendukung dapat memainkan peranan yang penting dalam hal meningkatkan keberlanjutan finansial LSM di Indonesia dengan mendukung kapasitas kelembagaan (termasuk mengembangkan keahlian finansial), mengembangkan hubungan antar LSM, serta bertindak sebagai pendukung untuk menyalurkan dana kepada lembaga-lembaga kecil yang mungkin tidak dapat mengakses sumber dana tersebut sendiri.

Di Indonesia, infrastruktur pendukung ini masih sangat terbatas.⁸⁸ Hasil temuan dari survei LSM mengungkap bahwa lembaga-lembaga yang bekerja di tingkat kota/kabupaten terisolasi dari lembaga di tingkat nasional, dan efek menetes ke bawah (*trickle down*) dari LSM nasional ke LSM kota/kabupaten juga lemah. Laporan-laporan lainnya juga menyatakan hal yang sama mengenai 'sektor tengah (pendukung) yang hilang' ini.⁸⁹ Laporan *Civil Society Index* untuk Indonesia yang diluncurkan pada tahun 2006 melaporkan bahwa 'infrastruktur organisasi pendukung' tersebut masih belum terbentuk dengan baik, bahkan hingga tahun 2014.⁹⁰ Sektor pendukung LSM masih sangat

⁸³ Palang Merah Indonesia juga dapat dibilang berhasil menggalang dari perorangan, pemerintah dan pihak swasta (Donatur PMI, 2011)

⁸⁴ Laporan dari BAPPENAS pada tahun 2010 mengestimasi bahwa berdasarkan data dari LSM, penggalangan dana secara publik dapat menghasilkan pemasukan tambahan sebesar Rp 30-40 juta (AU\$3-4.000) per bulannya. (BAPPENAS, 2011, hal. 72).

⁸⁵ Pada tahun 2014, LBH Jakarta menghasilkan Rp 86.543.000 (kurang lebih AU\$8.600) lewat upaya penggalangan dana dan menjual *merchandise* (LBH Jakarta, 2014). ICW mampu mengumpulkan jumlah yang serupa (Rp 84.028.600 atau kurang lebih AU\$8.400) dalam waktu satu tahun (2010-2011) lewat kegiatan penggalangan dana, menurut informasi yang ditampilkan dalam situsnya (Indonesia Corruption Watch (ICW), n.d.). WALHI juga mencatat donasi perorangan yang kecil, dengan total Rp 3.13.000 dari 33 donasi dalam waktu satu tahun (2013-2014) (WALHI, n.d.).

⁸⁶ Lembaga ini juga dikenal dengan '*Civil Society Resource Organisations*' (CSROs): 'Dimiliki, dikelola dan dioperasikan secara lokal; bersifat swasta dan non-pemerintah; mandiri dan non-profit, memiliki misi yang berkontribusi terhadap partisipasi dalam masyarakat sipil untuk mengatasi isu-isu pembangunan; serta memobiliasi sumber daya dari dalam atau luar negeri dan meneruskannya kepada kelompok-kelompok masyarakat sipil lainnya lewat hibah atau mekanisme pendanaan lainnya (Winder, 1998; The Synergos Institute, 2002). Untuk informasi lebih lanjut mengenai Lembaga Pendukung Menengah, lihat Ashman, Carter, Goodin, dan Timberman (2011).

⁸⁷ Ibrahim, 2006.

⁸⁸ Winder, 1998; The Synergos Institute, 2002; Ibrahim, 2006, USAID, 2012.

⁸⁹ Lihat Clark, nd; McCarthy dan Kirana, 2006:13, dikutip dalam STATT, 2012. Fenomena ini seringkali dapat dijumpai di daerah-daerah lainnya sebagaimana dikutip dalam PRIA, 2012.

⁹⁰ Ibrahim, 2006, hal.35-36.

terbatas dan sebagian besar terdiri dari lembaga-lembaga yang menawarkan pembangunan kapasitas terkait isu-isu tertentu, biasanya terkait dana donor internasional, ketimbang berperan sebagai lembaga penengah penyaluran dana, ataupun lembaga penghubung atau pendukung.⁹¹

Pada tahun 2006, hanya ada 25 lembaga pendukung di Indonesia, namun angka ini telah bertambah dengan sebagian besar lembaga (40) berada di pulau Jawa.⁹² Beberapa lembaga pendukung LSM ternama termasuk:

- > Perhimpunan Filantropi Indonesia, satu-satunya lembaga yang memberi bimbingan mengenai filantropi di Indonesia;
- > PIRAC, lembaga yang berkerja untuk membangun kapasitas LSM dalam memobiliasi sumber daya dan penggalangan dana;
- > Konsil LSM, bekerja untuk meningkatkan akuntabilitas LSM;
- > Yayasan Kehati, mendukung ratusan LSM dan lembaga berbasis masyarakat yang bergerak di bidang lingkungan hidup;
- > YAPPIKA, mendukung LSM yang menjalankan program-program demokrasi dan tata pemerintahan lokal;
- > Kemitraan, bergerak di bidang peningkatan kapasitas bagi LSM⁹³;
- > BAKTI (Yayasan Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia), menjalankan program dalam peningkatan kapasitas, mendokumentasikan dan membagikan informasi mengenai praktik-praktik pembangunan, serta menyediakan informasi mengenai peluang-peluang pendanaan bagi LSM-LSM di Indonesia bagian timur; dan
- > Indonesia Business Links, yang menggambarkan dirinya sebagai pusat informasi bagi perusahaan⁹⁴ yang berfokus untuk memberikan bimbingan dan informasi kepada perusahaan mengenai cara-cara melakukan kegiatan CSR di Indonesia.

Lembaga-lembaga tersebut dapat memitigasi dampak kebergantungan pada donor asing serta membantu meningkatkan keberlanjutan finansial lewat pengembangan strategi mobilisasi sumber daya dan penggalangan dana bagi LSM kota/kabupaten. Upaya-upaya yang dilakukan hingga kini masih sporadis, berhubung banyak lembaga yang menghadapi tantangan terkait kapasitas lembaga, dan masih sangat bergantung pada donor internasional.

2.3 Upaya-upaya Diversifikasi Pendanaan

Melihat bahwa ada perubahan situasi pendanaan di Indonesia, beberapa pemberi dana dan LSM makin menekankan pentingnya keberlanjutan LSM. Meskipun ada beberapa studi awal yang pernah dikeluarkan, laporan ulasan DFAT mengenai kerjasama dengan LSM yang merupakan bagian dari proses desain NSSC menunjukkan bahwa belum ada bukti yang mengungkap adanya proyek donor yang berhasil membantu lembaga mitranya untuk mengidentifikasi sumber dana alternatif. Ulasan tersebut mengidentifikasi sejumlah proyek di beberapa sektor yang berupaya untuk mengidentifikasi opsi-opsi diversifikasi pendanaan yang beragam, termasuk lewat kegiatan CSR atau membuat rencana usaha. Salah satu bentuk dukungan DFAT kepada LSM kota/kabupaten termasuk mengulas kegiatan-kegiatan untuk mendatangkan penghasilan di luar dana dari DFAT. Pilihan mendatangkan penghasilan yang dianggap paling mungkin adalah kegiatan peningkatan penghasilan (*income generation*). Namun, hasil tinjauan kegiatan peningkatan penghasilan menunjukkan bahwa kegiatan tersebut sulit untuk menjamin keberlanjutan finansial jika dana dari DFAT berhenti.

⁹¹ Suatu survei mengenai sumber dana untuk lembaga pendukung mengenai di Indonesia yang dilakukan pada tahun 2000 menemukan bahwa 65% penghasilan LSM berasal dari sumber luar negeri. Sumber-sumber domestik terdiri dari kegiatan swadaya (33%), bunga dari dana abadi (17%), perusahaan (17%), donasi perorangan (14%), lainnya (5%), pemerintah nasional dan kota/kabupaten (5%), LSM (3%), dan sumber lain-lain (11%) (The Synergos Institute, 2002).

⁹² STATT 2012, hal. 25.

⁹³ Bahkan, salah satu alasan di balik pendirian Kemitraan adalah banyak staf PBB yang menyadari bahwa tidak ada lembaga pendukung penengah yang kuat. Hal ini juga merupakan alasan di balik pendirian BAKTI oleh sejumlah mantan staf Bank Dunia, yakni untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatannya di Indonesia bagian Timur dapat berkelanjutan.

⁹⁴ Lihat <http://www.ibl.or.id/en/profile/about-us>.

Program-program lainnya dalam sektor kesehatan juga melakukan studi peninjauan untuk mencari rekomendasi tentang pendanaan bagi LSM. Namun, hingga kini upaya-upaya tersebut belum berhasil dengan baik dan kurang mendapatkan perhatian oleh karena faktor-faktor lingkungan pendukung domestik yang kurang baik. Lebih penting lagi, studi peninjauan tersebut juga mengungkap bahwa persoalan-persoalan tersebut terjadi di luar cakupan proyek, sehingga membutuhkan solusi untuk memperbaiki lingkungan kerja LSM secara lebih sistematis. Beberapa tantangan kunci dalam sektor kesehatan yang diidentifikasi termasuk ketidakmampuan setengah dari LSM yang ada untuk memanfaatkan ketentuan-ketentuan (sempit) UU tentang CSR, kurangnya insentif perpajakan untuk memberi donasi dan kesulitan yang dialami oleh sektor-sektor tertentu (seperti HIV dan AIDS) dalam mengakses sumber dana karena bidang yang digeluti.

Terakhir, juga ada saran dari beberapa pemberi dana bahwa pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh lembaga donor internasional, termasuk penggunaan dana inti (*core funding*), dapat menciptakan disinsentif bagi LSM untuk mengidentifikasi sumber-sumber dana non-donor. Meskipun hanya ada satu atau dua contoh studi kasus yang menggambarkan hal tersebut, hal ini dianggap dapat mengurangi niatan LSM untuk mencari strategi alternatif. Oleh karena itu, donor disarankan untuk:

- > fokus untuk membantu LSM dalam meningkatkan kapasitas staf dalam mencari dana alternatif; dan
- > mengembangkan strategi untuk meningkatkan insentif dalam mengakses dana pemerintah (contohnya, mengujicobakan praktik "*matching fund*" (program donor untuk memberikan sejumlah dana) kepada LSM jika mereka dapat mengakses dana pemerintah).

Jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh staf LSM untuk melakukan pekerjaan inti LSM, seperti advokasi, riset, dll, dengan kapasitas yang dibutuhkan untuk menggalang dana lewat donor maupun pihak swasta sangat berbeda.

3 Implikasi dan Rekomendasi

Ada beberapa pilihan yang tersedia bagi pemerintah, pemberi dana dan LSM Indonesia untuk meningkatkan keberlanjutan finansialnya masing-masing. Semua pemangku kepentingan dapat memainkan peran yang penting untuk memperbaiki keberlanjutan LSM. Keberlanjutan finansial akan memastikan bahwa LSM mampu mempertahankan kemandiriannya, meningkatkan kinerjanya, membangun generasi baru kepemimpinan LSM, dan mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan pemerintah dan pihak swasta. Ada begitu banyak yang dapat dilakukan untuk memastikan bahwa LSM, pemerintah, pihak swasta dan pemberi dana menekankan keberlanjutan LSM dalam kerja-kerjanya:

3.1 Rekomendasi bagi Pemerintah Indonesia

- > Pertimbangkan pembebasan pajak bagi sektor LSM yang tidak termasuk dalam tatanan terkini, contohnya gender, kesehatan, pendidikan, pemberantasan kemiskinan dan perubahan iklim / lingkungan hidup.
- > Ikuti inisiatif Dana Demokrasi dan Bantuan Hukum yang dipayungi oleh Bappenas dan Kementerian Hukum dan HAM, serta menciptakan pendanaan institutional bagi LSM mengenai tema-tema spesifik, contohnya untuk mendukung rencana pembangunan lewat Musrenbang.
- > Meningkatkan transparansi rencana pendanaan untuk LSM dan menciptakan proses penganggaran dan administratif yang sesuai dengan kapasitas LSM yang berusaha mencari dana, sehingga akan mendorong minat dari LSM, termasuk untuk menciptakan prosedur yang dapat mendorong proposal yang lebih kompetitif.
- > Mendukung lingkungan hukum dan regulasi, khususnya peraturan untuk memfasilitasi pendatang baru, membantu mencegah intervensi dari pemerintah, serta menyediakan bantuan hukum yang dibutuhkan oleh LSM untuk menjalankan kegiatan penggalangan dana dan usaha meningkatkan pemasukan yang sah.

3.2 Rekomendasi untuk Pemberi Dana (pihak swasta dan donor internasional)

- > Memastikan bahwa dana dapat mendorong keberlanjutan: dana untuk proyek termasuk *overhead* yang diperlukan untuk menjalankan program; hibah atau dana inti yang dapat menciptakan insentif untuk mendiversifikasi pendanaan dan dukungan untuk LSM dalam mengembangkan kapasitas untuk mobilisasi sumber daya dan *cost recovery*.
- > Mendukung lembaga-lembaga seperti *Resource Alliance*, *Synergos Institute*, atau *Venture for Fund Raising* untuk bekerja sama dengan LSM Indonesia untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menarik dana filantropi dan menarik pemasukan dari rangkaian pelayanannya. Hal ini juga dapat dicapai lewat pendirian suatu Pusat Dukungan LSM Nasional yang bekerja sama dengan LSM secara sistematis dalam isu-isu tersebut.
- > Memberikan dukungan jangka panjang bersamaan dengan bantuan pengembangan kapasitas bagi lembaga-lembaga pendukung, seperti PIRAC, Dompot Dhuafa atau Perhimpunan Filantropi Indonesia, yang merupakan penghubung kunci antara pemberi dana, LSM kota/kabupaten dan penerima dana.
- > Mengukur keberlanjutan LSM sesuai dengan lingkungan pendanaan dan filantropi yang ada. Walaupun mungkin sangat mudah untuk berharap bahwa LSM dapat menggalang dana dengan mudah seperti negara-negara maju lainnya, prasyarat untuk keberhasilan seperti itu baru mulai muncul. Mengingat bahwa kebanyakan pengalaman di masa lampau belum terlalu berhasil, para pemberi dana sebaiknya jangan menentukan tujuan yang terlampau ambisius.
- > Mencari ahli filantropi dan penggalang dana internal atau eksternal untuk bekerja sama dengan LSM untuk mengembangkan rencana/strategi mobilisasi sumber daya dan menghubungkan LSM Indonesia dengan filantropis.
- > Mempertimbangkan untuk memberi modal bagi LSM yang mengujicobakan inisiatif-inisiatif swadaya yang inovatif.

3.3 Rekomendasi bagi LSM Indonesia

- > Menggunakan jasa lembaga pendukung filantropi eksternal seperti Perhimpunan Filantropi Indonesia dan PIRAC untuk mengidentifikasi potensi sumber dana selain donor internasional dan membuat rencana diversifikasi pendanaan.
- > Melakukan investasi dalam infrastruktur yang dibutuhkan (IT, sumber daya manusia, pelatihan) untuk mendiversifikasi sumber dana.⁹⁵ Contohnya, sekelompok LSM dapat berinvestasi pada portal *online* bersama untuk menerbitkan laporan tahunannya dalam rangka meningkatkan transparansi.
- > Meminta donor untuk memberikan jumlah *overhead* yang tepat untuk proyek yang dijalankan atau mengadvokasi terbentuknya dana abadi untuk menjamin keberlanjutan jangka panjang.
- > Berinvestasi dalam mendesain suatu sistem pendukung *cost recovery* yang berkualitas agar dapat menentukan jumlah *overhead* yang tepat.
- > Merancang strategi penggalangan dana yang dapat mengidentifikasi berbagai sumber dana yang bagus (kegiatan swadaya, donor internasional, donor individu dan perusahaan), serta berbagai dukungan langsung maupun tidak langsung.
- > Untuk lembaga yang lebih besar, rekrut seorang anggota staf yang khusus berfokus pada mobilisasi sumber daya.

⁹⁵ Teknologi media terkini dapat meningkatkan visibilitas dan kelanjutan finansial. Kebanyakan LSM kini harus mencari cara-cara baru untuk menjalin hubungan dengan para konstituennya dan publik serta untuk mengidentifikasi sumber keuangan lainnya. Media sosial, blog dan situs interaktif LSM membuka jalan bagi LSM yang tidak memiliki anggaran yang besar ataupun yang kurang berpengalaman dalam hal relasi publik untuk meningkatkan publisitasnya dan mempererat hubungannya dengan para konstituennya.

- > Lembaga-lembaga Pendukung LSM, seperti Konsil NGO atau Perhimpunan Filantropi Indonesia dapat mendukung perusahaan dan badan-badan CSR lainnya untuk mengembangkan suatu kode etik untuk yayasan dan para pemberi dana dari pihak swasta.
- > Lembaga-lembaga Pendukung seperti Konsil NGO atau Perhimpunan Filantropi Indonesia dapat mendokumentasikan dan menciptakan insentif non-keuangan (seperti penghargaan) yang memberi penghargaan dan mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan finansial LSM. Beberapa contoh termasuk mendokumentasikan transparansi dan Penghargaan Millennium Development Goal dapat digunakan untuk mendorong insentif lokal.⁹⁶
- > Lembaga-lembaga Pendukung dapat memetakan berbagai potensi sumber dana CSR yang berhubungan dengan berbagai LSM dan bertindak sebagai perantara antara LSM dan perusahaan.⁹⁷

4 Kesimpulan

Keberlanjutan LSM merupakan persoalan utama bagi semua LSM maupun pemberi dana bagi LSM. LSM di Indonesia, sama halnya dengan LSM lainnya di negara berpenghasilan menengah, menghadapi lingkungan pendanaan yang lebih menantang. Lingkungan pendanaan yang berubah tersebut mengharuskan LSM Indonesia dan para pemangku kepentingan yang mendukung LSM untuk memikirkan ulang strategi pendanaan yang ada.

Hal ini berarti bahwa LSM harus lebih berfokus untuk mendiversifikasi pendanaannya. Program-program dukungan bagi LSM dari donor dan yayasan pribadi harus memastikan bahwa dukungan yang diberikan tidak menambah beban bagi LSM, melainkan dapat mendorong keberlanjutan sektor LSM serta lembaga-lembaga individu yang terkandung di dalamnya.

Laporan singkat ini berupaya untuk mendokumentasikan pengalaman LSM Indonesia terkait upaya-upaya diversifikasi pendanaan berdasarkan serangkaian studi yang dilakukan oleh tim desain NSSC. Hal ini menunjukkan bahwa LSM Indonesia juga tengah beradaptasi dengan lingkungan pendanaan yang berubah, dengan berusaha untuk mencari sumber dana lokal dan mendiversifikasi sumber dananya; namun ada lebih banyak yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan peluang-peluang tersebut.

⁹⁶ Lihat www.transparify.org.

⁹⁷ Dapat mempertajam studi awal yang dilakukan oleh BAPPENAS, 2011, hal. 84.

5 Referensi dan Kepustakaan

- Abdelkarim, N. (2002). The Long-Term Financial Sustainability of the Palestinian NGO sector: An Assessment. *Study Commissioned by the Welfare Association Consortium*. Diambil dari <http://www.icnl.org/research/library/files/Palestine/financialsustainability.pdf>
- Abidin, H., dan Kurniawati. (2005). *Berbagi untuk Negeri: Pola Perilaku Masyarakat Indonesia dalam Berderma*. Jakarta: Pustaka Media.
- Abt Associates, Inc. (1994). *Fundamentals of NGO Financial Sustainability*. Washington, DC. Diambil dari <http://www.pathfinder.org/publikations-tools/pdfs/Fundamentals-of-NGO-Financial-Sustainability.pdf>
- Agg, C. (2006). Trends in Government Support for Non-Governmental Organisations. *UNRISD, New York*. Diambil dari [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentid=E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B/\\$file/Agg.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentid=E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B/$file/Agg.pdf)
- Aldaba, F., Antezana, P., Valderrama, M., dan Fowler, A. (2000). Ngo Strategies Beyond Aid: Perspectives from Central and South America and the Philippines. *Third World Quarterly*, 21(4), 669–683.
- Alymkulova, A., dan Seipulnik, D. (2005). NGO Strategy for Survival in Central Asia: Financial Stability. *The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School*.
- Anand, P. U., dan Hayling, C. (2014). *Levers for Change: Philanthropy in Select South East Asian Countries*. [Singapore]: Lien Centre for Social Innovation, Singapore Management University.
- Antlov, H., Ibrahim, R., and van Tuijl, P. (2006). Ngo Governance and Accountability in Indonesia: Challenges in a Newly Democratising Country. *NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations*, 147–163.
- Aritonang, dan et al. (2009). *Accountability Survey of Non-Profit Organisations (NPO) in Indonesia: A Preliminary Review*. Indonesia: International Programme of the Charity Commission for England and Wales.
- Asa, S. (2012). *Potensi Pembiayaan Terhadap Organisasi Non-Pemerintah di Indonesia (Studi Kasus Penanggulangan HIV – Tahun Anggaran 2012)* (Unpublished paper for HIV Cooperation Programme for Indonesia).
- Ashman, D., Carter, L., Goodin, J., dan Timberman, D. (2011, July 21). Intermediate Support Organizations (ISOs): Partners in Strengthening Lokal Civil Society. Management Systems International (MSI). Diambil dari <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Intermediate-Support-Organisations.pdf>
- Aspinall, E. (2010). *Assessing Democracy Assistance: Indonesia* (Project Report). FRIDE. Diambil dari http://fride.org/descarga/IP_WMD_Indonesia_ENG_jul10.pdf
- Atkinson, R., dan Messing, J. (2002). Planning for Sustainability: Supporting NGO Selffinancing Ventures. *Szentendre, Hungary: Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe*.
- Australia Indonesia Partnership for Justice. (n.d.). Jail for stealing a watermelon? Diambil dari http://www.aipj.or.id/en/succes_stories/detail/success/jail-for-stealing-a-watermelon
- BAPPENAS. (2011). *Peran Gerakan Filantropi untuk Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil* (Info Kajian Bappenas Vol. 8 No. 2). Direktorat Politik dan Komunikasi Bappenas. Diambil dari http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file=digital/114308-%5B_Konten_%5D-M.98.Direk.%20Politik%20dan%20Komunikasi.pdf
- CAP, dan NPI. (2012). Going the Distance Step-by-Step Strategies to Foster NGO Sustainability. Capable Partners Program (CAP), New Partners Initiative. Diambil dari <http://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Going%20the%20Distance.pdf>

Charity Aid Foundation. (2013). *World Giving Index 2013: A Global View of Giving Trends* (Registered charity No. 268369). Charity Aid Foundation.

csrosinasia.pdf. (n.d.).

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

Devine, J. (2003). The Paradox of Sustainability: Reflections on Ngos in Bangladesh. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590(1), 227–242.

Donatur PMI. (2011, January 13). Diambil dari <https://www.pmi.or.id/index.php/kapasitas/donasi/donatur-pmi.html>

Edelman Indonesia. (2015, February 17). Edelman Indonesia | Edelman Trust Barometer 2015 : The Fragility of Trust. Diambil dari <http://www.edelman.id/edelman-trust-barometer-2015-the-fragility-of-trust/>

Edwards, M., dan Hulme, D. (1997). *NGOs, States and Donors: Too Close for Comfort?* Macmillan Press; Save the Children.

Eldridge, P. J. (1995). *Non-Government Organisations and Democratic Participation in Indonesia*. Kuala Lumpur, Malaysia: Oxford University Press.

Fowler, A. (2000). *The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for Non-Governmental Organisations in International Development*. London; Sterling, VA: Earthscan.

Fowler, A., and INTRAC (Great Britain). (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan.

Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organisations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <http://doi.org/10.1177/0899764099283002>

Gonzales, E. M. (2004, March). *Membentuk dan Mengelola Dana Abadi*. The Synergos Institute. Diambil dari <http://www.synergos.org/knowledge/03/asiafinancingendowmentsbahasa.pdf>

Hadad, I. (n.d.). Profile of NEFS – The Indonesian Biodiversity Foundation (Yayasan Kehati). Convention on Biological Diversity. Diambil dari <https://www.cbd.int/financial/trustfunds/Indonesia-kehati.pdf>

Hailey, J. (2014). *Models of INGO Sustainability: Balancing Restricted and Unrestricted Funding* (Briefing paper No. 41). International NGO Training and Research Centre (INTRAC). Diambil dari <http://www.intrac.org/data/files/resources/827/NGO-SUSTAINABILITY-Hailey-INTRAC-Briefing-Paper-41-2014.pdf>

Holloway, R. (2001). *Towards Financial Self-Reliance: A Handbook on Resource Mobilisation for Civil Society Organisations in the South*. Earthscan.

Hudson Institute. (2015). *The Index of Philanthropic Freedom*. The Center for Global Prosperity (CGP), Hudson Institute.

Ibrahim, R. (2006). *Indonesian Civil Society 2006: A Long Journey to A Civil Society*. YAPPIKA, with Support from Australia Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (Phase 2) and *Australia Indonesia Partnership*. Diambil dari http://www.civicus.org/new/media/CSI_Indonesia_Country_Report.pdf

Ibrahim, R., dan et al. (2009). *Masalah dan Tantangan LSM Indonesia: Bagaimana Memperkuat LSM dan Meningkatkan Pelayanan Publik* (Report to DSF). DSF.

IDRC. (2010, October). *Resource Mobilisation: A Practical Guide for Research and Community-Based Organisations*. Venture for Fund Raising. Diambil dari <http://www.idrc.ca/EN/Documents/Donor-Partnership-guide.pdf>

- Indonesia Corruption Watch (ICW). (n.d.). Supporter ICW. Diambil dari <http://antikorupsi.info/id/content/supporter-icw>
- indonesiacsrodirectory.pdf. (n.d.).
- Jakob. (2014). *Preliminary Assessment of Fundraising Potential for Policy Research Institutes in Indonesia*. (Unpublished paper for the Knowledge Sector Initiative).
- Johnson, P. D., dan The Philanthropic Initiative, Inc. (2010). *Global Institutional Philanthropy: A Preliminary Status Report*. Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) and The Philanthropic Initiatives (TPI).
- Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2003).
- Khieng, S., dan Dahles, H. (2014). Resource Dependence and Effects of Funding Diversification Strategies Among NGOs in Cambodia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 1–26. <http://doi.org/10.1007/s11266-014-9485-7>
- LBH Jakarta. (2014, January 14). Laporan Donasi 2014. Diambil dari <http://simpul.bantuanhukum.or.id/blog/laporan-donasi-2014/>
- LBH Jakarta Dilanda Krisis Keuangan. (2011, May 26). *ANTARA News*. Diambil dari <http://www.antarane.ws.com/berita/260309/lbh-jakarta-dilanda-krisis-keuangan>
- Lewis, B. (2015, June 27). Indonesian village decentralisation is all money no plan. Diambil dari <http://www.eastasiaforum.org/2015/06/27/indonesian-village-decentralisation-is-all-money-no-plan/>
- Lewis, D. (2003). NGOs, Organisational Culture, and Institutional Sustainability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590(1), 212–226. <http://doi.org/10.1177/0002716203256904>
- Maxim, S., Hadad, I., dan Sitorus, S. (2003). Building an Endowment for Biodiversity Conservation in Indonesia: The Case of KEHATI. The Synergos Institute. Diambil dari <http://synergos.org/knowledge/03/asiafinancingkehati.pdf>
- McCarthy, J., dan Ibrahim, R. (2010). Review of Social Science Capacity Building Support to Indonesia's Knowledge Sector. *Unpublished Report*. Diambil dari <http://dfat.gov.au/about-us/publikations/Documents/indo-ks9-socialscience.pdf>
- McCarthy, P., dan Kirana, C. (2006). *The Long and Still Winding Road: A Study of Donor Support to Civil Society in Indonesia* (Study commissioned by DSF). Indonesia: DSF.
- Mietzner, M. (2012). Indonesia's Democratic Stagnation: Anti-Reformist Elites and Resilient Civil Society. *Democratisation*, 19(2), 209–229. <http://doi.org/10.1080/13510347.2011.572620>
- Mitchell, G. E., dan Schmitz, H. P. (2014). Principled instrumentalism: a theory of transnational NGO behaviour. *Review of International Studies*, 40(03), 487–504.
- Okorley, E. L., dan Nkrumah, E. E. (2012). Organisational Factors Influencing Sustainability of Lokal Non-Governmental Organisations: Lessons from a Ghanaian Context. *International Journal of Social Economics*, 39(5), 330–341.
- Parks, T. (2008). The Rise and Fall of Donor Funding for Advocacy NGOs: Understanding the Impact. *Development in Practice*, 18(2), 213–222. <http://doi.org/10.1080/09614520801899036>
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 72/PMK.02/2013 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2014. (2013).
- PIRAC. (2007). *Pola dan Potensi Sumbangan Masyarakat: Survei Rumah Tangga di 11 Kota Besar [Pattern and Potential of Community Giving: Survey of Households in 11 Cities]* (News Release). Diambil dari <http://pirac.org/resume-penelitian/pola-dan-potensi-sumbangan-masyarakat/>
- PIRAC. (2015). *Publik Expose Trend Corporate Philanthropy in Indonesia: Perkembangan dan Perbandingan* (News Release). PIRAC dan Dompot Dhuafa.

- PIRAC (Indonesia), dan Asian Development Bank (Eds.). (2002). *Giving and Fund Raising in Indonesia: Investing in Ourselves*. Mandaluyong City, Metro Manila, Philippines: Asian Development Bank.
- PRIA. (2012). *Civil Society at Crossroads. Shift, Challenges, Options?* Society for Participatory Research in Asia (PRIA). Diambil dari <http://www.intrac.org/data/files/resources/757/Civil-society-at-a-Crossroads-Global-Synthesis-Report.pdf>
- Rieffel, L., dan Dharmasaputra, K. (2008). *Di Balik Korupsi Yayasan Pemerintah*. Jakarta: Freedom Institute.
- Riker, J. V. (1998). *The State, Institutional Pluralism, and Development from Below: The Changing Political Parameters of State-NGO Relations in Indonesia*. Cornell University.
- Roche, C., dan Hewett, A. (2013, November 22). The End of the Golden Age of NGOs? | Devpolicy Blog. Diambil dari <http://devpolicy.org/the-end-of-the-golden-age-of-ngos-20131122/>
- Rosser, A., dan Edwin, D. (2010). The Politics of Corporate Social Responsibility in Indonesia. *The Pacific Review*, 23(1), 1–22.
- Rukmantara, A. (2013, April 29). A Crisis of Trust in Indonesian NGOs? Diambil dari <http://www.edelman.com/post/guest-post-a-crisis-of-trust-in-indonesian-ngos/>
- Salim, T., dan Aritonang, M. S. (2015, June 24). House deals severe blow to Jokowi. *The Jakarta Post*. Diambil dari <http://www.thejakartapost.com/news/2015/06/24/house-deals-severe-blow-jokowi.html>
- STATT. (2012, November). NGO Sector Review Findings Report. STATT. Diambil dari <http://dfat.gov.au/about-us/publikations/Documents/indo-ks15-ngo-sector-review-phase1.pdf>
- The Asia Foundation. (2014). *Knowledge Sector Progress Report 2013*. The Asia Foundation.
- The Population Council. (2008). *Financial Capacity Building for NGO Sustainability* (Program Brief No. 12). Diambil dari http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadm555.pdf
- The Synergos Institute. (2002). *National Directory of Civil Society Resource Organisations: Indonesia* (Series on Foundation Building In Southeast Asia). Diambil dari <http://www.synergos.org/knowledge/02/indonesiacsrodirectory.pdf>
- USAID. (2013). *The 2013 CSO Sustainability Index for Sub-Saharan Africa*. United States Agency for International Development (USAID). Diambil dari http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/2013_Africa_CSOSI.pdf
- WALHI. (n.d.). Donasi Publik. Diambil dari <http://www.walhi.or.id/category/donasi-publik>
- WealthInsight. (2014). *Indonesia Wealth Report 2014* (Synopsis). Diambil dari <http://www.prnewswire.com/news-releases/indonesia-wealth-report-2014-275648541.html>
- Winder, D. (1998). Civil Society Resource Organisations (CSROs) and Development in Southeast Asia: A Summary of Findings. *Series on Foundation Building in Southeast Asia, The Synergos Institute, New York*. Diambil dari <http://www.synergos.org/knowledge/98/csrosinasia.pdf>
- Yayasan Kehati. (2013, July 5). History of KEHATI Foundation. Diambil dari <http://www.kehati.or.id/en/tentang-kami-3.html>