



# LAPORAN HASIL REALITY CHECK DAN ANALISIS TEMUAN

Monitoring Aktivitas Mobilisasi Sumber Daya OMS  
Mitra MADANI di Kabupaten

Disiapkan oleh  
Yayasan Sosial Indonesia untuk Kemanusiaan

Peneliti:  
Tasnim Jusuf

5 Januari 2023

"DISCLAIMER: Penerbitan dokumen ini dimungkinkan berkat dukungan Badan Pembangunan Internasional Amerika Serikat (USAID). Isi dari dokumen ini merupakan tanggung jawab Yayasan Sosial Indonesia untuk Kemanusiaan (IKA) dan tidak sepenuhnya mencerminkan pandangan USAID atau Pemerintah Amerika Serikat."

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	1
DAFTAR SINGKATAN.....	2
A. LATAR BELAKANG.....	3
B. PENDEKATAN DAN METODOLOGI .....	4
B.1. Pendekatan dan Metodologi Studi.....	4
B.2. Profil Narasumber Studi .....	5
C. TEMUAN.....	6
C.1. Pemahaman dan Praktik Mobilisasi Sumber Daya.....	6
C.1.1. Daya (Internal) OMS dan Kekuatan Lokal .....	6
C.1.2. Modalitas Lokal .....	8
C.1.3. Pemahaman OMS tentang Mobilisasi Sumber Daya .....	9
C.2. Jalan Baru Keswadayaan OMS Daerah .....	10
C.2.1. Swakelola Tipe III di Daerah .....	11
C.2.2. Crowdfunding bagi OMS Lokal .....	12
C.2.3. Dana CSR untuk Keberlanjutan OMS Lokal .....	13
C.3. Tantangan dan Peluang .....	14
D. REKOMENDASI .....	15

## DAFTAR SINGKATAN

APBD	:	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
BUMN	:	Badan Usaha Milik Negara
CSR	:	Corporate Social Responsibility
FC	:	Field Coordinator
KPDI	:	Komunitas Penyandang Disabilitas Indonesia
OMS	:	Organisasi Masyarakat Sipil
OPD	:	Organisasi Perangkat Daerah
PDNA	:	Pimpinan Daerah Nasyiatul Aisyiah
PEMDA	:	Pemerintah Daerah
PRKI	:	Perkumpulan Relawan Kemanusiaan Indonesia
RCA	:	Reality Check Approach
SHI	:	Sanggar Hijau Indonesia
TA	:	Technical Assistant
YDMI	:	Yayasan Difabel Mandiri Indonesia
TJSP	:	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

## A. LATAR BELAKANG

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Indonesia menggunakan beragam cara dalam melakukan mobilisasi sumber daya (*resource mobilization/resmob*) untuk menghidupi visi dan keberlanjutan organisasi mereka. Tanpa membedakan bentuk, posisi dan isu OMS, sebetulnya para pendiri dan pengelola OMS telah merancang asal sumber daya organisasi seturut dengan kapasitas masing-masing. Mereka memanfaatkan jejaring, pengetahuan, kecakapan sosial dan kekuasaan untuk menghimpun sumber daya baik secara tradisional maupun modern. Keswadayaan itulah yang menghidupi lembaga selama bertahun-tahun meskipun belum mendapat dukungan dalam lembaga donor.

Mobilisasi sumber daya telah melekat dalam kerja-kerja gerakan masyarakat sipil di Indonesia. Namun pelaku sering tidak menyadari apa yang telah diupayakan sebagai salah satu langkah keswadayaan. Hal ini disebabkan sebagian besar aktivitas mobilisasi sumber daya berjalan secara otodidak, belum terstruktur, belum terdokumentasi dengan baik, dan dikerjakan oleh beberapa individu saja.

Kondisi ini diperkuat pada masa transisi pemerintah Indonesia, dimana definisi mobilisasi sumber daya masyarakat sipil menyempit menjadi sumber dana yang diperoleh dari kucuran lembaga donor internasional. Pada era ini, OMS memang bertunas dan berkembang dalam berbagai bentuk, jenis layanan dan isu yang selaras dengan jenis-jenis dukungan hibah lembaga donor internasional. Jamak ditemukan OMS berganti program dan layanan untuk menyesuaikan dengan ketersediaan alokasi dana dari lembaga donor. Seiring dengan pergeseran persepsi dan defenisi, kecakapan yang dibutuhkan dalam menggalang sumber daya menjadi lebih spesifik yakni menyusun dan menulis proposal kegiatan/program. Penggalangan sumber daya secara tradisional dengan mengandalkan dukungan komunitas, urun daya anggota dan pengembangan usaha lembaga tersisihkan karena sumber daya manusia organisasi tersedot dalam mengerjakan program-program yang didanai lembaga donor.

Dukungan lembaga donor internasional tidak berumur panjang. Kondisi global telah menyebabkan peta dan pola dukungan dari lembaga donor internasional berubah (Penabulu, 2020). Pergeseran arah pembangunan internasional, perubahan kebijakan pemerintah negara asal donor dan masuknya Indonesia ke kelompok G20 berdampak pada ketersediaan dukungan pada OMS nasional dan lokal. Sementara, OMS berada pada posisi ketergantungan berlebihan kepada lembaga donor internasional (Indonesia untuk Kemanusiaan, 2021).

Hal tersebut yang melatari MADANI, program lima tahun yang dilaksanakan oleh FHI-360, memberikan hibah dan bantuan teknis kepada organisasi masyarakat sipil (OMS) subnasional yang ditargetkan untuk menguatkan kapasitas dan sistem operasional serta mendorong keragaman sumber daya organisasi mereka. Langkah ini sejalan dengan agenda global USAID, Perjalanan menuju Keswadayaan atau *Journey to Self-Reliance* (atau J2SR) yaitu memperkuat kemandirian OMS melalui strategi keuangan jangka pendek dan panjang dengan memanfaatkan skema pendanaan pemerintah kabupaten/kota, provinsi, dan nasional yang tersedia.

Untuk mendukung kegiatan ini, MADANI memberikan mandat kepada Indonesia untuk Kemanusiaan (IKa) menyelenggarakan serangkaian studi guna memahami evolusi dari bentuk mobilisasi sumber daya yang ada dan sumber daya baru serta praktik keberlanjutan keuangan dari OMS lokal. Temuan dan rekomendasi studi ini, memungkinkan MADANI untuk lebih baik dalam mendukung mitra OMS lokal dalam mengembangkan rencana keberlanjutan dan mobilisasi sumber daya yang selaras dengan kekuatan lokal dan tangguh di masa depan.

Studi ini melakukan kunjungan realitas lapangan untuk menggali dan menghimpun temuan-temuan atas pertanyaan berikut ini :

- a. Bagaimana strategi OMS Mitra MADANI mengembangkan sumber daya untuk menjalankan visi dan misi organisasi mereka?
- b. Sejauh mana peraturan dan kebijakan pemerintah yang ada, telah memengaruhi mobilisasi sumber daya OMS, termasuk Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dirasakan dan diterapkan di tingkat kabupaten ?
- c. Apa saja yang berbeda, termasuk inisiatif baru yang diterapkan oleh OMS Mitra MADANI dalam mengembangkan mobilisasi sumber daya dan meningkatkan diversifikasi pendanaan untuk OMS, termasuk dari pemerintah, lembaga donor dan sektor swasta untuk keberlanjutan organisasi ?

## **B. PENDEKATAN DAN METODOLOGI**

### **B.1. Pendekatan dan Metodologi Studi**

Studi ini mengadaptasi pendekatan Reality Check Aproach (RCA) berintegrasi dengan beberapa alat pendekatan kualitatif lain berupa pengelolaan koleksi data, pencatatan wawancara, diskusi, validasi koleksi data dan analisa bersama setelah kembali dari lapangan dengan peneliti lain. RCA sebuah metode penelitian yang mencoba memahami konteks, aspirasi, perilaku, tata cara kehidupan dan pengalaman sehari-hari pelaku melalui sudut pandang mereka sendiri. Pendekatan RCA menempatkan peneliti untuk tinggal (imersi) di kediaman narasumber utama (salah satu pimpinan atau staf OMS) dalam waktu pendek antara 4-5 hari. Selama imersi, peneliti akan melakukan observasi, mencerpap dan berbincang-bincang sesuai dengan area pembicaraan. Integrasi antara RCA dengan pendekatan kualitatif lain merupakan rekomendasi yang disampaikan oleh Rebecca Calder dan Emily Wylde (2018) dalam *Independent Review of The Reality Check Approach*.

Penerapan RCA terintegasi membantu peneliti dalam mempertajam temuan dan rekomendasi dari studi ini. Selain itu, mengatasi limitasi sepanjang studi dilaksanakan. Keterbatasan utama adalah situasi pandemi COVID-19 yang masih mengkhawatirkan sehingga belum aman untuk melakukan proses imersi. Menjaga keselamatan dan kesehatan kedua belah pihak menjadi prioritas dalam pelaksanaan studi ini termasuk menerapkan penggunaan masker ketika percakapan berlangsung. Keterbatasan lain yang dirasakan, tanpa imersi menyebabkan waktu

untuk berbincang dengan semua partisipan menjadi terbatas. Untuk mengatasinya, peneliti menyambung pembicaraan melalui telepon, pesan pendek, *Zoom* dan *Gmeet* di lain waktu.

Studi dilaksanakan di tiga kabupaten dan satu kota yang berada di empat provinsi. Melibatkan 68 narasumber yang terdiri dari 35 perempuan dan 33 laki-laki. Kunjungan ke lapangan dilaksanakan sebanyak dua kali yaitu pada bulan April-Mei dan bulan Oktober 2022 untuk setiap OMS. Pada kunjungan pertama, bertemu dengan partisipan utama yang terdiri dari direktur eksekutif atau setara pimpinan OMS, program manager, staf *monitoring, evaluasi dan learning* (MEL), staf sosial media, staf keuangan, staf program MADANI, mitra di tingkat pemerintah daerah dan *field coordinator* (FC) dan mitra dari organisasi perangkat daerah (OPD). Kunjungan kedua, bertemu kembali dengan pimpinan, staf OMS Mitra MADANI dan perwakilan anggota learning forum atau forum belajar. Forum belajar merupakan wadah belajar bersama OMS yang berdomisili di kabupaten MADANI. Mereka membangun kesepakatan bersama untuk mengadakan pertemuan rutin yang dijadwalkan sesuai dengan agenda mitra utama MADANI.

Tujuan studi adalah mengidentifikasi, mengeksplorasi dan menganalisis sejauh mana perjuangan dan kemajuan mobilisasi sumber daya dan keberlanjutan finansial OMS lokal di Kabupaten MADANI setelah mendapat dukungan dari Inisiatif Dukungan Masyarakat Sipil MADANI. Secara lebih khusus antara lain; 1) mengkaji strategi yang digunakan mitra MADANI untuk mendorong keragaman sumber-sumber pendanaan mereka; 2) mengkaji sejauh mana peraturan dan kebijakan pemerintah telah memengaruhi mobilisasi sumber daya OMS, termasuk Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah diterapkan di tingkat kabupaten; dan 3) mengidentifikasi serta mengeksplorasi pembaruan tren dan inisiatif baru yang dapat meningkatkan diversifikasi pendanaan untuk OMS, termasuk dari masyarakat, sektor swasta, pemerintah dan mitra pembangunan/donor.

Area pembicaraan studi mengarah pada pertanyaan kunci yaitu sejauh mana Program Penguatan OMS yang dilakukan oleh MADANI berkontribusi dalam perjuangan dan kemajuan mobilisasi sumber daya dan keberlanjutan finansial OMS mitra utama MADANI. Pertanyaan utama tersebut diturunkan menjadi beberapa tema pembicaraan untuk mengarahkan narasumber menyampaikan pedapat dan pandangannya secara personal.

## **B.2. Profil Narasumber Studi**

Empat OMS yang dikunjungi berada di empat Kabupaten MADANI yang tersebar di Provinsi Banten, Jawa Barat, Jawa Timur dan Sulawesi Selatan. Setiap OMS mengelola program tematik yang berlainan sehingga memperkaya pengalaman bermitra dengan organisasi perangkat daerah (OPD) di pemerintah daerah masing-masing. Ringkasan profil OMS yang menjadi narasumber ditampilkan pada tabel 1.

**Tabel 1. Profil OMS Narasumber**

<b>Nama Lembaga</b>	<b>Badan Hukum</b>	<b>Bentuk Ormas</b>	<b>Keputusan Tertinggi</b>	<b>Program Tematik</b>
<b>A</b>	Yayasan	Tidak berbasis anggota	Dewan Pembina, Dewan Pengurus	Disabilitas, Inklusi
<b>B</b>	Perkumpulan	Berbasis anggota	Rapat Anggota	Kesehatan
<b>C</b>	Perkumpulan	Berbasis anggota	Rapat Anggota	Lingkungan, Pengelolaan Sampah
<b>D</b>	Perkumpulan	Berbasis anggota	Rapat Anggota	Kesehatan Anak dan Perempuan

## **C. TEMUAN**

Laporan ini menyajikan temuan yang dikelompokkan menjadi dua bagian utama yaitu pemahaman dan praktik mobilisasi sumber daya dan kolaborasi untuk keberlanjutan sumber daya berdasarkan pengalaman dan persepsi empat OMS mitra MADANI. Kedua bagian ini akan dipungkasi dengan peta peluang dan tantangan yang dihadapi oleh OMS dalam tata kelola ekosistem untuk keberlanjutan organisasi mereka. Temuan dibatasi pada empat OMS mitra utama MADANI yang dikunjungi. Dalam pengungkapan temuan, akan menggunakan diksi OMS Mitra Utama MADANI, OMS Mitra dan mereka yang merujuk kepada empat OMS Mitra Utama MADANI yang menjadi narasumber dalam studi ini.

### **C.1. Pemahaman dan Praktik Mobilisasi Sumber Daya**

#### **C.1.1. Daya (Internal) OMS dan Kekuatan Lokal**

**OMS yang tumbuh dari komunitas dan berbasis massa memiliki daya lenting dalam menghimpun sumber daya untuk mencapai tujuan perjuangan organisasi mereka.** Mereka mengandalkan urun daya anggota dan komunitas, mengembangkan jejaring dan membangun usaha yang diharapkan akan memperoleh keuntungan untuk membiayai operasional dan program lembaga. Urun daya anggota dalam bentuk iuran dan kerelawanan anggota. Iuran anggota tidak besar namun menjalin saling keterikatan dan rasa memiliki anggota terhadap organisasinya. Rasa kepemilikan mendorong anggota untuk menyumbangkan tenaga, waktu, pengetahuan untuk organisasi mereka. Sementara urun daya komunitas diberikan oleh komunitas dan masyarakat di sekitar OMS, termasuk organisasi induk dalam bentuk pinjaman tanah, gedung, mobil, fasilitas kerja dan dukungan operasional lain.

**Bagi keempat OMS, bermitra dengan MADANI merupakan debut kerjasama dengan lembaga donor internasional.** Sebelum memperoleh dukungan dana hibah dari MADANI, setiap OMS

mengandalkan daya internal organisasi dalam mobilisasi sumber daya untuk menjalankan operasional dan program organisasi. Daya internal organisasi yang dimaksud adalah urun daya anggota atau relawan, urun daya komunitas, urun daya organisasi induk serta menggunakan jejaring pengurus untuk menjangkau donatur atau simpatisan yang bersedia mendukung program OMS. Daya yang dihasilkan berupa dana tunai, barang, sembako, alat produksi dan pinjaman properti (bangunan, kendaraan, sarana kerja). Jika dinominalkan, hasil yang terkumpul dari penggalangan daya tersebut antara lima ratus ribu hingga 100 juta Rupiah.

Sumber daya yang terkumpul hampir sepenuhnya digunakan untuk menjalankan program. Sementara untuk pengeluaran operasional seperti sewa sekretariat/kantor dan honor sumber daya manusia porsinya sangat kecil sekali bahkan tidak ada. Kantor atau sekretariat tiga OMS menggunakan properti milik pengurus sedang satu yang lain memanfaatkan gedung milik organisasi induk dengan sistem pinjam pakai. Biaya listrik dan air sepenuhnya ditanggung oleh pemilik gedung. Sekretariat lebih berfungsi menjadi tempat berkumpul dan menyelenggarakan pertemuan sehingga tidak memerlukan perangkat kerja seperti meja, kursi dan lainnya. Tiga OMS mengoptimalkan ruang yang ada menjadi ruang multiguna yang dapat diubah sesuai kebutuhan termasuk menjadi tempat menginap bagi aktivis dan relawan. OMS A pernah mendapat dukungan perangkat kerja dan TV Screen dari Kereta Api Indonesia. Namun perangkat kerja tersebut tidak dapat digunakan untuk kelancaran kerja organisasi setelah mereka pindah kantor. Semua fasilitas kerja tersebut terpaksa ditinggalkan di ruangan yang dipinjam untuk menghindari gesekan dengan keluarga pengurus lama.

Pembelian perangkat dan penunjang kerja baru dilakukan setelah menjadi Mitra Utama MADANI. Perangkat kerja yang dibeli sangat selektif sebab memanfaatkan dana yang diperoleh dari dana cadangan organisasi yang dikumpulkan dari kontribusi staf dan efisiensi penggunaan anggaran.

Kerelawanan menjadi pondasi kerja semua OMS. Pengurus dan anggota yang mengelola organisasi bekerja secara sukarelawan. Tidak ada gaji/honor rutin yang harus dikeluarkan bendahara, namun ada penggantian transportasi atau biaya makan minum untuk staf atau relawan yang terlibat dalam penyelenggaraan kegiatan yang akan dibayarkan dengan ketentuan berlaku. Penggantian transportasi hanya dianggarkan jika ada dukungan dana dari pihak luar.

**Dukungan dari BUMN dan sektor swasta ini bersifat sewaktu dan karitatif.** Wujud sumber daya yang berasal dari BUMN dan sektor swasta berupa barang, sembako dan dana tunai. Tiga dari empat OMS pernah mendapat dukungan dari perusahaan. Isu atau program tematik menjadi pertimbangan bagi perusahaan ketika bermitra atau mendukung OMS. Isu yang bersentuhan dengan kemanusiaan dan tidak mengandung “risiko” bagi bisnis lebih diminati oleh perusahaan. OMS A paling banyak mendapat dukungan dari sektor swasta dibandingkan dengan ketiga OMS lain. Bahkan pihak perusahaan yang berupaya untuk menemukan OMS A sebagai organisasi penerima bantuan mereka. Dukungan yang pernah diterima dari perusahaan antara lain bahan bangunan untuk membangun sekretariat, sembako, kursi roda dan dana. Dana digalang oleh perusahaan melalui skema *cause related marketing* menggunakan isu disabilitas.

**Tabel 2. Jenis Mobilisasi Sumber Daya OMS**

OMS	Mobilisasi Sumber Daya	
	Pra MADANI	Setelah bermitra dengan MADANI
<b>A</b>	Individu, BUMN, sektor swasta, komunitas	Lembaga donor, individu, komunitas
<b>B</b>	Individu, sektor swasta, urun daya anggota	Lembaga donor, individu, sektor swasta, urun daya anggota
<b>C</b>	Individu, kontribusi pengurus, pemerintah daerah (OPD), unit usaha, crowdfunding, sektor swasta	Lembaga donor, unit usaha, urun daya masyarakat
<b>D</b>	Iuran anggota/pengurus, urun daya organisasi induk, urun daya komunitas, pemda (OPD) dan filantropi religi	Lembaga donor, iuran anggota/pengurus, urun daya organisasi induk, urun daya komunitas, pemda (OPD), filantropi religi, unit usaha

Pada tahun pertama dan paruh tahun kedua bermitra dengan MADANI, OMS fokus menjalankan program untuk mengejar capaian-capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya utama berasal dari dukungan MADANI yang digunakan membiayai operasional (gaji tim pelaksana MADANI dan sewa kantor) dan program. Satu OMS masih tetap mengumpulkan iuran anggota namun lebih longgar saat penagihan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya karena tidak ada keperluan mendesak untuk membiayai program dan aktivitas organisasi.

Khusus OMS B, urun daya komunitas dan urun daya anggota masih berjalan untuk membiayai program santunan rutin yang tidak selaras dengan program tematik organisasi. Mereka tetap melakukan penggalangan daya publik supaya aksi kemanusiaan yang telah dijalankan sejak tahun 2013 tetap terlaksana.

### **C.1.2. Modalitas Lokal**

**Latar belakang dan kesejarahan setiap OMS Mitra MADANI berkelindan dengan dukungan lokal yang mereka terima dalam mobilisasi sumber daya.** Semua OMS memiliki akar pada komunitas dimana mereka tumbuh. Jangkar akarnya terus meluas seiring dengan bertambahnya aktivitas dan layanan yang diberikan oleh OMS kepada penerima manfaat dan masyarakat sekitar. Legitimasi yang terbangun karena kesejarahan terlihat pada dukungan yang diterima oleh OMS D dari organisasi induk, organisasi otonom dan keluarga-keluarga simpatisan Muhammadiyah. OMS B mendapat pengakuan dan dukungan dari masyarakat karena program

dan aksi kemanusiaan yang dilakukan bersentuhan dengan hak dasar warga berupa akses memperoleh bantuan pelayanan pengobatan di rumah sakit dan santunan kepada anak yatim. Dukungan dan donasi warga dan sekolah setempat diterima oleh OMS A sejak mereka melakukan advokasi inklusi di Kota Tangerang. Berbeda dengan dukungan diberikan oleh sektor swasta, BUMN dan individu untuk menyalurkan kedermawanan dan tanggungjawab sosial perusahaan karena mereka disabilitas.

### **C.1.3. Pemahaman OMS tentang Mobilisasi Sumber Daya**

Ada kesenjangan pemahaman dalam memaknai istilah mobilisasi sumber daya pada semua narasumber OMS Mitra MADANI. Penggunaan beberapa istilah yang terkait dengan mobilisasi sumber daya seperti penggalangan dana, crowdfunding, filantropi termasuk mobilisasi dan sumber daya itu sendiri perlu didefinisikan secara jernih. Defenisi yang jernih akan membantu pimpinan dan staf OMS dalam memahami konsep dan kontek supaya dapat diturunkan dalam rencana strategis mobilisasi sumber daya organisasi. Keterbatasan penguasaan bahasa (Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia) dan sesi technical asisstant yang terbatas waktu, turut berkontribusi pada kesenjangan pemahaman ini.

Pimpinan dan staf keempat OMS menggunakan istilah resmob untuk mobilisasi sumber daya. Kata Resmob merupakan kependekan dari *resources mobilization*, istilah yang dikenalkan oleh staf MADANI dan Field Coordinator ketika proses sosialisasi dan pendampingan. Tidak ada yang keliru dengan memakai istilah resmob. Kesenjangan pemahaman baru terasa setelah mendengar jawaban-jawaban mereka ketika memaknai istilah resmob. Semua narasumber merujuk kata resmob pada penggalangan dana masyarakat, dana CSR perusahaan, dana zakat, *crowdfunding* dan Swakelola tipe 3. Setelah pertanyaan diperdalam, baru muncul kata donasi individu, unit usaha, iuran anggota, dukungan organisasi induk. Modal sosial organisasi seperti jejaring, kerelawanan dan pengetahuan sama sekali tidak disebut dalam lingkaran istilah yang berkaitan mobilisasi sumber daya OMS.

Kesenjangan pemahaman berdampak pada rencana strategis mobilisasi sumber daya organisasi yang mereka susun. Semua OMS terpacu untuk melakukan mobilisasi sumber daya seperti yang mereka pahami dengan kurang menimbang kekuatan, peluang dan tantangan ketika berkolaborasi. Pada sisi lain, mereka meninggalkan sumber daya internal yang telah menghidupi organisasi sebelumnya. Semua OMS membicarakan tentang potensi dana tanggung jawab sosial dan filantropi perusahaan, menggalang dana masyarakat melalui crowdfunding, menjadi mitra pemerintah daerah untuk swakelola tipe tiga. Kolaborasi ini memang sesuai dengan panduan jalan keswadayaan yang dikeluarkan oleh USAID akan tetapi belum semua OMS memiliki kapasitas yang cukup untuk bermitra dan berkolaborasi dengan para pihak tersebut.

**Tabel. 3. Sumber Daya OMS Mitra MADANI**

OMS	Sumber Daya	Wujud Daya	Tantangan
A	Perusahaan Asuransi	Penggalangan dana dengan skema cause related marketing	relasi kuasa, keberlanjutan, kesenjangan pemahaman program
A	Bank	Bantuan barang (in kind) berupa sembako	biaya operasional ditanggung lembaga, relasi kuasa, keberlanjutan
A	Department Store	Pembangunan sekretariat semi permanen	masa pakai pendek, depresiasi tinggi
A	Komunitas	Hibah Kendaraan roda tiga, gerobak untuk usaha, alat produksi sablon,	barang dan alat produksi untuk pengembangan unit usaha belum berdasarkan pemetaan kebutuhan lembaga dan penerima manfaat, depresiasi tinggi
B	Komunitas	Penggalangan dana rutin setiap Ramadhan	Merawat relasi dan jejaring, transparansi
B	Rumah Sakit/OPD	Akses layanan jaminan kesehatan	SDM, politik lokal dan kepala daerah, regulasi
C	Pemda	Dana SW3	relasi kuasa, kesenjangan pemahaman program, transparansi, birokrasi, politik lokal
C	Perusahaan Otomotif	Hibah Program	Limitasi waktu, relasi kuasa dan pemahaman program
C	Sekolah Merdeka	Narasumber dan Fasilitator	kesenjangan pemahaman antara Aktivistis, komersial dan profesional
D	Pemerintah Daerah	Program Bersama, narasumber	Pergeseran Jabatan, transparansi, regulasi
D	Filantropi Religi	Program Bersama,	kesenjangan ideologi dan pemahaman program
D	Organisasi Induk	Dukungan Sekretariat	Relasi kuasa

## C.2. Jalan Baru Keswadayaan OMS Daerah

Upaya membangun relasi dengan pemerintah daerah yang dilakukan sejak awal program MADANI di tiap kabupaten kota mulai mengantarkan kabar baik. Pola relasi baru yang dibangun mitra utama dan simpul belajar dengan pemerintah daerah di empat kabupaten/kota secara berangsur mengurangi stigma relasi masa lalu dan membuka potensi kolaborasi. Meskipun dengan sangat hati-hati, Bappeda, Kesbangpol dan OPD yang terkait dengan program tematik OMS mulai membicarakan peluang dukungan dan kolaborasi yang dapat dikerjakan dengan OMS Mitra MADANI.

Merujuk kepada panduan perjalanan menuju keswadayaan, target OMS membangun kolaborasi dengan pemerintah daerah adalah memperoleh dukungan sumber daya dan keberlanjutan finansial lembaga. **Target mendapat dukungan sumber daya dari APBD telah tercapai di tiga kabupaten walaupun dua OMS masih pada tahap menunggu realisasi tahun depan.** OMS C telah menerima dukungan dana hibah dari Bappeda sebesar 30 juta rupiah pada bulan Oktober 2022. Dana hibah tersebut digunakan sepenuhnya untuk membiaya program pengelolaan sampah di pesantren. Di tengah program berjalan, muncul kendala penggunaan dana program yang harus menyesuaikan dengan aturan keuangan negara. Hal ini tidak dibicarakan pada saat penandatanganan kesepakatan kerjasama sehingga berbeda dengan alokasi penggunaan dana

yang telah dirancang OMS. Ketidaksielarasan rencana penggunaan dana antara OMS dan pemerintah dalam hal ini kuasa pengguna anggaran berimplikasi pada hasil program.

Capaian tiga OMS memperoleh komitmen dukungan dari pemerintah pada tahun 2022 dan akan 2023 perlu ditinjau kembali. Dukungan pemerintah daerah yang diharapkan terjalin dengan OMS lokal adalah kolaborasi jangka panjang dengan relasi setara.

“Kami punya dana hibah untuk ormas. Besarnya lima juta sampai tujuh puluh juta. Ormas yang resek, suka bawa massa pasti rajin kesini, cari dana bantuan. Kami kasih, tapi tidak besar.”.

### C.2.1. Swakelola Tipe III di Daerah

Semua narasumber yang mewakili dari pemerintah daerah menyatakan bahwa mereka terpapar informasi Swakelola Tipe-3 oleh MADANI melalui FC dan kegiatan diskusi yang diselenggarakan oleh mitra utama MADANI. Belum ada bimbingan teknis dan sosialisasi dari pemerintah pusat mengenai Peraturan Presiden (Perpres) nomor 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) Pemerintah. Penerapan Perpres tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah ini didorong oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) namun untuk pelaksanaan di daerah belum ada payung hukum yang dikeluarkan kepala daerah ataupun pemerintah daerah.

Ketiadaan payung hukum di tingkat daerah menyebabkan kepala dinas yang memimpin OPD di ke empat kabupaten dan kota yang dikunjungi, belum ada yang berani menerapkan Perpres No 16 No 2018 dalam pengadaan barang dan jasa instansi mereka sendiri. Mereka khawatir akan melanggar aturan daerah yang dengan risiko tuntunan hukum. Selain itu, mereka menganggap perlu ada *benchmark* dari OPD lain sebagai praktik baik yang dapat diadaptasi dan ditiru dalam menerapkan Swakelola Tipe III.

Advokasi SW III yang telah berjalan sejak awal tahun kedua belum diiringi dengan persiapan OMS sebagai mitra pengadaan barang dan jasa pemerintah daerah. Semua OMS lebih fokus melakukan aktivitas diskusi dan sosialisasi SW III kepada OPD dibandingkan menyiapkan dengan kapasitas organisasi dan sumber daya manusia sebagai mitra penyedia pemerintah. Secara administrasi, hampir semua OMS telah melengkapi. Hanya OMS A yang terkendala karena dokumen AD/ART belum diperbaharui karena pergantian pengurus.

Hingga tiga tahun kedepan, semua OMS harus menyusun rekam jejak organisasi terkait pengalaman teknis sebagai penyedia barang dan jasa apabila ingin memanfaatkan skema SW III sebagai salah satu sumber daya organisasi di masa datang.

### C.2.2. Crowdfunding bagi OMS Lokal

**OMS daerah berpeluang memperoleh donasi masyarakat melalui skema crowdfunding, dengan beberapa syarat yang harus dipenuhi yaitu** memiliki konten yang menyentuh, menetapkan urgensi penggalangan daya, menyusun tim kerja dan punya strategi promosi. Crowdfunding mengandalkan konten yang menjadi jembatan untuk menyampaikan pesan kepada calon donatur. Konten dikemas sedemikian rupa supaya menyentuh rasa insani hingga merasa terhubung dengan dirinya. Pesan yang terhubung akan mendorong mereka untuk bersedia terlibat dan mendukung *case* yang sedang dikampanyekan.

**OMS Mitra MADANI memiliki materi melimpah untuk membuat konten.** Materi berasal dari data dan pengetahuan selama melakukan pendampingan masyarakat. Tantangan mendasar, semua OMS belum mengelola data dan pengetahuan yang diperoleh selama ini. Sebagian besar kekayaan pengetahuan organisasi tersebar dalam bentuk cerita lisan yang disimpan oleh relawan dan pengurus OMS. Sulit memperkirakan berapa persen data dan pengetahuan yang masih dapat dikumpulkan kembali karena keterbatasan ingatan atau pelaku telah keluar dari organisasi.

**Kelindan antara manajemen pengetahuan OMS dengan mobilisasi sumber daya belum disadari oleh semua OMS.** Baik setara pimpinan OMS, program manager dan staf sosial media di empat OMS menyatakan belum mengetahui padahal mereka telah mempraktikkan. Hal ini disebabkan mereka bekerja secara otodidak, sekedar meniru penggalangan yang telah dilakukan oleh OMS lain tanpa melakukan refleksi dan pendalaman. OMS C misalnya, menggunakan data dan cerita tentang petugas sampah yang terinfeksi sebagai konten pada crowdfunding yang dilakukan di platform Kitabisa.com. Sementara, OMS D menggalang dana komunitas masyarakat dengan menyebarkan flyer yang memuat kisah pilu penyintas yang mereka dampingi sebagai penggugah nurani untuk berdonasi. Dan terakhir, OMS A dibantu dan didampingi oleh komunitas mahasiswa Universitas Pelita Harapan menggalang donasi untuk sewa sekretariat di platform Benihbaik.com.

**Semua pimpinan OMS paham bahwa organisasi mereka harus mengelola data tetapi belum menjadi prioritas yang dimasukkan dalam rencana strategis organisasi.** Alasan yang dikemukakan adalah kekurangan sumber daya manusia, khawatir membebani relawan dan tidak ada waktu untuk mengerjakan.

**Sejak menjadi mitra utama MADANI, keempat OMS mulai melakukan pembersihan data dan dokumentasi.** Langkah pembersihan dimulai sejak staf sosial media mengikuti technical assistant (TA) tentang Media Sosial. Salah satu tugas peserta TA mengunggah aktivitas organisasi ke platform Atmogo dan ke akun sosial media organisasi masing-masing. Tidak semua staf media sosial disiplin mengunggah berita dan memperbaharui status akun sosial media mereka organisasi mereka. Dari keempat OMS, hanya OMS C dan D selalu memperbaharui status akun mereka di Facebook dan Instagram. Mereka menyimpan semua aktivitas organisasi dalam narasi pendek di akun sosial sehingga dapat ditelusuri apabila dibutuhkan. Staf media sosial OMS A

menyeleksi berita yang di unggah di Atmago dan di akun media sosial organisasi supaya pembaca tidak bosan. Menurutnya kegiatan organisasi monoton terbatas menghadiri kelas technical asisstant dan pertemuan online tidak layak untuk dipublikasi. Pembaharuan status dan unggahan berita juga tidak berjalan lancar di OMS B disebabkan kekurangan sumber daya yang mampu mengerjakan tugas tersebut.

**Dibutuhkan kejelian memilih case yang paling mendesak supaya memperoleh dukungan melalui crowdfunding.** Isu tematik OMS Mitra MADANI masih terlalu luas untuk diolah menjadi konten yang wajib dan perlu untuk didukung. Setiap case saling berebut atensi pengunjung platform supaya berhenti di laman kampanye dan meluangkan waktu untuk membaca konten sebagai penggugah berdonasi. Isu tematik pelayanan kesehatan yang dikerjakan oleh OMS B memiliki kekuatan untuk menggugah donatur namun harus lebih spesifik supaya diperoleh urgensi menyumbang.

**Belum ada penguatan kapasitas sumber daya manusia terkait mobilisasi sumber daya secara mendalam.** Meskipun demikian, beberapa staf telah terpapar dengan pengetahuan mobilisasi sumber daya melalui pertemuan Kamisan sebanyak satu kali dan sharing pengetahuan dari lembaga filantropi berbasis agama. Selibhnya, program manager dan staf program MADANI melakukan improvisasi dalam pencarian sumber daya berdasarkan pengalaman pihak lain. Mereka meniru, mencontoh dan mengadaptasi praktik-praktik penggalangan daya yang dilakukan oleh OMS dan lembaga filantropi, termasuk crowdfunding yang dilakukan oleh OMS C.

**Jumlah staf Tim Program MADANI di setiap OMS terlalu sedikit untuk membentuk tim khusus penggalangan daya.** Selain itu, setiap staf telah memiliki tanggungjawab sesuai dengan posisi yang dipegangnya. Meskipun menggunakan platform dan penghimpunan donasi secara digital, crowdfunding membutuhkan tim penggalangan yang fokus untuk menyusun konten, membuat strategi kampanye dan mempromosikan kampanye kepada masyarakat dan netizen.

### **C.2.3. Dana CSR untuk Keberlanjutan OMS Lokal**

Dana CSR (Corporate Social Responsibility) sangat familiar sebagai salah satu sumber daya yang diharapkan oleh ormas termasuk OMS Mitra MADANI. Pemakaian istilah dana CSR sebenarnya kurang tepat karena hanya mengarah pada anggaran yang dipegang oleh divisi/departemen tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL) untuk mematuhi kewajiban Undang-Undang nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan. Sejauh ini, hanya perusahaan nasional dan BUMN memiliki divisi TJSL dengan anggaran yang telah ditetapkan dari laba perusahaan setiap tahunnya. Sementara perusahaan menengah dan perusahaan daerah menyerahkan peran dan tanggung jawab sosial perusahaan ke bagian legal dan atau sekretaris perusahaan.

Perusahaan nasional dan BUMN hanya memiliki divisi TJSL di kantor pusat. Wewenang penggunaan anggaran berada di kantor pusat. Kantor cabang yang berada di level provinsi, kabupaten dan kota tidak memiliki anggaran TJSL tetapi mereka memiliki pos lain yang diambil dari dana marketing dan dana lain untuk menjalankan peran sosial perusahaan.

Selain memberikan mandatori kepada perusahaan untuk melakukan TJLS, UU No 40 tahun 2007 mendorong berdirinya Forum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Forum TJSP) di tingkat kota dan kabupaten. Forum TJSL merupakan wadah kordinasi pelaku usaha untuk mendorong perusahaan menjalankan tanggung jawab sosial di kabupaten atau kota mereka. Pembentukan Forum TJSL diperkuat oleh peraturan yang dikeluarkan oleh kepala daerah.

Forum TJSL di tiga kabupaten yang dikunjungi lebih eksklusif. Forum tersebut hanya beranggotakan unsur dari perusahaan dan pemerintah daerah. Politik daerah sangat mempengaruhi pemilihan mitra kolaborasi untuk menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan. Sampai bulan Oktober 2022, ketiga OMS masih kesulitan untuk membangun komunikasi dengan Forum TJSL. OMS membutuhkan narahubung yang dipercaya oleh Forum TJSL sebagai pembuka akses membangun relasi.

Forum TJSL di kota A membuka peluang kolaborasi dengan OMS A melalui Dinas Sosial. Peluang ini belum diambil karena OMS A sedang melakukan konsolidasi internal organisasi. Organisasi sedang berada di titik kritis dan kekurangan sumber daya manusia untuk menjalankan tawaran tersebut.

### **C.3. Tantangan dan Peluang**

Tantangan dan peluang OMS dalam melakukan mobilisasi sumber daya untuk keberlanjutan OMS yang ditemukan selama proses RCA sebagai berikut:

#### **Tantangan**

- Tiga OMS sedang bergulat dengan masalah kepemimpinan dan tata kelola sumber daya manusia. Fokus organisasi terpecah antara mencapai milestone Program MADANI, mengelola konflik internal dan mobilisasi sumber daya untuk keberlanjutan organisasi pasca MADANI.
- Pemahaman dan pemaknaan OMS tentang mobilisasi sumber daya untuk keberlanjutan OMS.
- Pengelolaan data dan pengetahuan belum menjadi prioritas keempat OMS.
- Advokasi Swakelola Tipe III yang dilakukan oleh OMS kepada pemerintah daerah belum memiliki payung hukum di tingkat kabupaten, sehingga sulit bagi OPD dan setingkatnya menerapkan Perpres Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.
- Pemahaman dan daya kritis OMS terhadap tawaran pihak ketiga untuk melakukan kolaborasi. Beban pencapaian milestone mengurangi daya kritis OMS.
- Relasi kuasa antara OMS, pemerintah daerah dan perusahaan dalam membangun kolaborasi.

## **Peluang**

1. Dialog dan advokasi yang dilakukan oleh OMS Mitra MADANI kepada pemerintah daerah membuka kesempatan baru dan memperluas jejaring sumber daya di luar pemerintah daerah.
2. Sementara menunggu kebijakan Swakelola Tipe-3 di daerah dapat memanfaatkan peluang dana hibah dari Kesbangpol.
3. Menggunakan jejaring untuk bermitra dengan perusahaan yang bukan anggota Forum CSR dan Forum TJSL.
4. Pengembangan unit usaha dengan memberdayakan komunitas dampingan.

## **D. REKOMENDASI**

Uraian di atas telah memberikan gambaran situasi aktivitas mobilisasi sumber daya dengan cara berdialog langsung dengan mitra OMS baik berkunjung maupun menelpon dengan lebih intensif. Untuk itu, IKA merekomendasikan beberapa poin kepada MADANI maupun OMS mitra (Lead Partners/LP) MADANI sebagai berikut:

### **Rekomendasi kepada MADANI**

- Memperjelas definisi dan makna mobilisasi sumber daya untuk keberlanjutan OMS disertai dengan contoh kasus yang setara dan relevan dengan OMS Mitra. Perlu kejelasan tentang konsep dan konteks mobilisasi, apa saja yang termasuk sumber daya, memetakan daya internal dan modalitas lokal sehingga OMS mampu menimbang skema mobilisasi sumber daya yang tepat dengan kapasitas organisasi dan isu tematik mereka.
- Melakukan seleksi fasilitator dan narasumber yang berasal dari praktisi dan membumi. Narasumber dari technical assistant memahami teori dan cakap dalam praktik mobilisasi sumber daya. Membumi terkait dengan penggunaan bahasa pengantar yang dipahami oleh semua peserta dan mendorong peserta untuk aktif berdiskusi. Penggunaan istilah asing dan baru harus disertai dengan definisi sehingga semua peserta dapat mengikuti materi dengan baik.
- Mendorong, memfasilitasi dan memberi pendampingan kepada OMS Mitra untuk menyusun peta jalan mobilisasi sumber daya yang relevan dengan rencana strategis organisasi
- Mendorong dan memfasilitasi OMS Mitra Utama MADANI untuk mempergunakan seluasnya Forum Belajar sebagai ruang belajar tentang mobilisasi sumber daya untuk keberlanjutan OMS dan gerakan masyarakat sipil.

## **Rekomendasi kepada OMS Mitra Utama MADANI (LP)**

- Melakukan pemetaan daya internal, modal sosial, dan jejaring untuk menemukan rekam jejak dan sumber daya yang dimiliki organisasi.
- Membangun pangkalan data organisasi sebagai modal dan materi kampanye mobilisasi sumber daya yang dilakukan OMS. Data yang “wajib” dimiliki untuk melakukan mobilisasi sumber daya: data terpilah penerima manfaat program; data donatur disertai nomor telepon, alamat dan tanggal penting; foto/video yang “berbicara” dan beresolusi tinggi.
- Membangun ruang belajar bersama dengan OMS anggota Forum Belajar tentang mobilisasi sumber daya dengan konteks lokal. Menemukan skema-skema mobilisasi sumber daya lokal untuk keberlanjutan OMS.
- Mempelajari dan memahami regulasi dan kesepakatan kerja antar pihak dengan teliti sebelum memberi persetujuan tertulis. Tujuannya untuk memastikan relasi yang setara, tidak ada unsur pemanfaatan sepihak dan mengantisipasi kesalahan yang berisiko tuntutan hukum.