



**MEMAHAMI
ORNOP KUAT & EFEKTIF
DI SEKTOR LINGKUNGAN INDONESIA
SEBUAH ANALISIS SOSIAL**

Memahami Ornop Kuat dan Efektif di Sektor Lingkungan Indonesia: Sebuah Analisis Sosial

Penulis:

Suraya A. Afiff
Inaya Rakhmani
Julia Kalmirah
Muhammad R. Damm
Sri Paramita Budhi Utami
Adlinanur F. Prihandiani

Laporan ini merupakan hasil kolaborasi Unit Kajian Antropologi, LPPSP, Universitas Indonesia (LPPSP UI) dan Asia Research Centre, Universitas Indonesia (ARC UI), 2022.

Unit Kajian Antropologi, LPPSP UI

Gedung B, Kampus FISIP UI
Pondok Cina, Beji, Depok, Jawa Barat 16424
Indonesia

ARC UI

Gedung H, Kampus FISIP UI
Pondok Cina, Beji, Depok, Jawa Barat 16424
Indonesia

Prakata

Keberadaan Organisasi Masyarakat Sipil atau Organisasi Non-Pemerintahan (Ornop) yang kuat dan efektif adalah salah satu fondasi penting untuk mewujudkan demokrasi yang sehat. Namun, peran ini mensyaratkan Ornop yang kredibel dan akuntabel sehingga keberadaannya bermanfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, penting dirancang kegiatan terencana untuk meningkatkan kapasitas Ornop di Indonesia. Dalam menyusun kegiatan peningkatan kapasitas ini, akan lebih baik tentunya apabila dimulai dengan menggali terlebih dahulu pandangan para pegiat Ornop dan mitra kerja mereka tentang Ornop yang kuat dan efektif. Untuk tujuan itulah laporan ini ditulis.

Laporan ini tidak mungkin terwujud tanpa dukungan berbagai pihak. Kami ucapkan terima kasih kepada Joko Waluyo, Rakhmat Hidayat, Mardha Tillah, Risma Umar, dan Silvia Fanggalda, yang telah membantu mengidentifikasi dan mewawancarai pihak-pihak yang penting untuk digali persepsinya. Tidak hanya itu, mereka juga memberikan masukan berharga dari pengalaman mereka sendiri sebagai bagian dari gerakan masyarakat sipil di Indonesia.

Selain itu, kami berhutang terima kasih kepada berbagai pihak yang telah bersedia diganggu waktunya untuk memberikan pandangan yang berharga bagi laporan ini. Nama-nama mereka dengan sadar tidak kami tampilkan dalam laporan ini dalam rangka melindungi identitas pemberi informasi sebagaimana yang dipersyaratkan dalam etika riset ilmu sosial.

Kami juga menyampaikan terima kasih kepada David and Lucile Packard Foundation selaku pihak pemberi dana riset. Memunculkan nama dan logo organisasinya dalam laporan ini, bagi mereka bukanlah prioritas. Mereka pun tidak ikut campur mengatur atau melakukan intervensi selama proses penelitian berlangsung. Kami merasa sungguh terhormat atas kepercayaan yang telah diberikan.

Semoga hasil studi ini dapat menjadi bahan refleksi dan masukan untuk semua pihak yang peduli dengan peran penting Ornop bagi proses demokrasi yang lebih baik.

Jakarta, Juli 2022

Tim Peneliti

Ringkasan Eksekutif

Laporan penelitian ini disusun bersama oleh Lembaga Penelitian dan Pengembangan Sosial dan Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia (LPPSP FISIP UI) dan Asia Research Center, Universitas Indonesia (ARC UI) sebagai sumbangsih bagi pengembangan organisasi nonpemerintah (Ornop) lingkungan di Indonesia, melalui pendanaan dari David and Lucile Packard Foundation. Tujuan disusunnya laporan ini adalah menjelaskan bagaimana Ornop dan penerima manfaat mereka mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif dalam konteks historis Indonesia yang mengalami desentralisasi dan demokratisasi, serta bagaimana keberagaman dan inklusi sosial berkontribusi pada efektivitas Ornop.

Tujuan penelitian di atas dicapai melalui pengumpulan data primer dan sekunder serta pencarian pola maknanya. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para informan kunci dari kalangan Ornop, pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat serta survei sederhana terhadap para pemuda. Semua subjek riset tersebut memiliki kepedulian atau aktif mendukung kemaslahatan lingkungan. Data sekunder digunakan untuk memverifikasi, memvalidasi, dan memberikan konteks agar kita dapat memahami logika kultural para subjek penelitian.

Penelitian ini menemukan bahwa Ornop yang kuat dan efektif bekerja pada empat tataran: Organisasi, Manajemen, Keuangan, dan Program. Keempat tataran ini mereka gunakan sebagai landasan sekaligus perangkat untuk mencapai tujuan mereka, yakni membangun perekonomian ramah lingkungan dengan meletakkan pengelolaan sumber daya alam di tangan masyarakat lokal.

Strategi yang demikian mencakup bermacam-macam praktik. Praktik-praktik ini meliputi: perencanaan berbasis evaluasi dengan tujuan-tujuan yang masuk akal dan dapat dicapai; merekrut staf dan anggota yang terbuka untuk memahami proses-proses ideologis yang dibutuhkan guna tetap berkiprah dalam kerja-kerja Ornop; pengelolaan dan diversifikasi pendanaan yang baik; semua ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Tataran-tataran di atas sesuai dengan makna Ornop yang kuat dan efektif bagi pemerintah dan publik yang berdonasi. Para informan dari kalangan pemerintahan menjumpai Ornop sebagai mitra pembangunan yang fleksibel dan potensial, bekerja bersama mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kekuatan Ornop antara lain memiliki pengetahuan yang kaya tentang masyarakat yang bekerja bersama mereka, dan tantangan utama yang harus diatasi adalah mengembangkan bahasa kultural yang sama yang menjembatani kesenjangan antara adaptivitas Ornop di lapangan dan birokrasi pemerintahan. Selanjutnya, Ornop dapat kadang-kadang bekerja di area-area dan sektor-sektor di mana layanan pemerintahan sedikit atau tidak ada sama sekali. Tidak seperti pemerintah, Ornop masih enggan untuk menghampiri korporasi.

Terdapat kesesuaian antara tujuan dan nilai-nilai Ornop di sektor lingkungan dengan publik pendonasi: mendukung keberlanjutan lingkungan. Jika Ornop ingin berhasil melakukan crowdfunding, tantangannya adalah bahwa nilai-nilai ini lebih kuat terasa ketika terjadi bencana alam, yang menggugah pengalaman lebih intim dengan alam.

Temuan kami menunjukkan bahwa keberagaman sangat penting dalam membangun organisasi yang kuat dan efektif. Di internal organisasi, temuan kami menunjukkan bahwa semakin inklusif dan terbuka suatu organisasi terhadap keberagaman, semakin efektif organisasi tersebut dalam menjalankan tugas dan mewujudkan agendanya.

Daftar Isi

PRAKATA	1
RINGKASAN EKSEKUTIF	2
DAFTAR ISI	4
DAFTAR TABEL	5
DAFTAR GAMBAR	6
DAFTAR BOKS	7
PENDAHULUAN	8
TUJUAN PENELITIAN	10
KERANGKA PENELITIAN	11
TEMUAN PENELITIAN	15
TEMUAN 1: MAKNA ORNOP YANG KUAT DAN EFEKTIF	15
1.1. Tataran Organisasi	15
1.1.1. Tipe Organisasi	17
1.2. Tataran Manajemen: Pemanfaatan Sumber Daya Manusia	20
1.3. Tataran Keuangan: Pendanaan dan Penggalangan Dana	23
1.4. Tataran Program: Relasi dengan Pemangku Kepentingan	26
1.5. Menjajaki Publik yang Berdonasi	33
TEMUAN 2: SUMBANGSIH KEBERAGAMAN DAN INKLUSI SOSIAL TERHADAP EFEKTIVITAS	40
SIMPULAN DAN REKOMENDASI	46
DAFTAR PUSTAKA	48

Daftar Tabel

Tabel 1. Kategori informan	12
Tabel 2. Rekapitulasi informan per kategori	13
Tabel 3. Tema-tema kunci terkait sumber daya manusia	20
Tabel 4. Tema-tema kunci terkait rekrutmen dan internalisasi nilai (kaderisasi)	21
Tabel 5. Tema-tema kunci terkait diversifikasi sumber pendanaan	24
Tabel 6. Tema-tema kunci terkait relasi Ornop dengan pemerintah dan sektor swasta	31
Tabel 7. Karakteristik Ornop kuat dan efektif pada tataran organisasi	39
Tabel 8. Karakteristik Ornop kuat dan efektif pada tataran program	40
Tabel 9. Tema kunci terkait keberagaman dan inklusi sosial	45

Daftar Gambar

Gambar 1. Daur hidup Ornop	8
Gambar 2. Isu lingkungan yang menjadi perhatian publik	35
Gambar 3. Isu lingkungan yang menerima donasi publik	36
Gambar 4. Motivasi untuk berdonasi pada isu lingkungan	36
Gambar 5. Sumber informasi tentang isu lingkungan	37
Gambar 6. Berdonasi untuk isu lingkungan	37
Gambar 7. Definisi Ornop yang kuat dan efektif di sektor lingkungan menurut publik pendonasi	38

Daftar Boks

Boks 1.	Tujuan penelitian	10
Boks 2.	Kerangka penelitian	14
Boks 3.	Kriteria dalam mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif	16
Boks 4.	Ornop jaringan dan Ornop yayasan	18
Boks 5.	Contoh terbaik pada tataran organisasi	19
Boks 6.	Strategi rekrutmen	22
Boks 7.	Contoh terbaik pada tataran manajemen	23
Boks 8.	Pendanaan dan Penggalangan Dana	26
Boks 9.	Contoh terbaik pada tataran keuangan	26
Boks 10.	Manajemen program Ornop dan relasi dengan pemangku kepentingan	32
Boks 11.	Contoh terbaik pada tataran program: relasi dengan pemangku kepentingan	32
Boks 12.	Menyesuaikan nilai-nilai Ornop dengan publik pendonasi	41
Boks 13.	Keberagaman dan inklusi sosial	45
Boks 14.	Contoh terbaik dalam hal keberagaman dan inklusi sosial	46

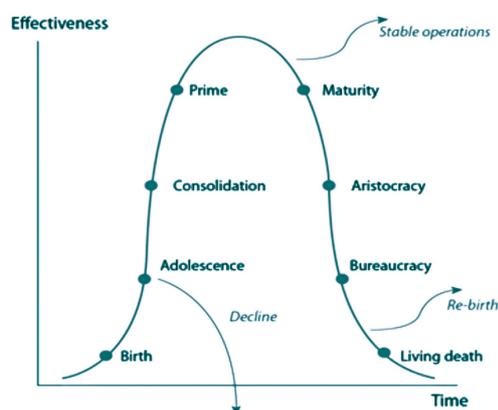
Pendahuluan

Laporan penelitian ini bertujuan memahami seperti apakah organisasi masyarakat sipil (civil society organization/CSO) atau organisasi nonpemerintah (untuk selanjutnya, akan disebut Ornop) Indonesia yang kuat. Berdasarkan temuan penelitian ini, langkah-langkah lanjut nantinya adalah mengembangkan program peningkatan kapasitas untuk Ornop Indonesia. Laporan penelitian ini bertujuan membangun pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan keefektifan Ornop, berfokus pada keadilan lingkungan dan konservasi; dan bagaimana Ornop dapat meningkatkan serta melanggengkan dampak mereka baik secara lokal maupun di tataran yang lebih luas. Kami berangkat dari premis bahwa Ornop yang kuat dan bertahan lama pastilah berakar kuat di ranah lokal (Wong et al., 2020) dan yang menjadi inti dari agenda mereka adalah kepentingan masyarakat di mana mereka bekerja (penerima manfaat).

Proses sosial yang sedemikian kompleks bekerja dalam logika kultural kepulauan Nusantara—Ornop harus menghadapi dan beroperasi di dalamnya agar kerja mereka relevan untuk para penerima manfaat (Nugroho, Carden, and Antlov, 2018). Penulis menyatakan keberpihakannya pada kalangan Ornop yang berjuang dan melawan tekanan politik dalam mengadvokasi hak-hak masyarakat serta menentang dislokasi sosial sistematis yang disebabkan oleh perampasan tanah (Elienberg, 2014). Dengan posisi ini, penulis berusaha menjelaskan relasi kuasa antara aktor-aktor nasional dan internasional yang menghambat kemanfaatan dari keberadaan Ornop dan bakti mereka bersama masyarakat.

Laporan ini pertama-tama menguraikan makna kekuatan dan keefektifan Ornop Indonesia dari sudut pandang mereka dan para pemangku kepentingan yang terlibat. Kami membatasi lingkup penelitian ini dengan berfokus pada Ornop yang telah mencapai tahap kematangan dan secara aktif berkontribusi pada kemaslahatan lingkungan. Kami, melalui riset pendahuluan (yakni tinjauan pustaka dan wawancara kunci awal), mendapati bahwa daur hidup organisasi masyarakat sipil (Gambar 1) terdiri atas setidaknya delapan tahapan (UNDP, 2017). Kendatipun lamanya tiap-tiap tahapan dapat saja berbeda untuk masing-masing organisasi, kami mendasarkan pilihan partisipan kami pada perpaduan antara tinjauan pustaka dan wawancara pendahuluan. Ornop yang kami pilih dalam studi ini telah berusia sekurang-kurangnya lima tahun, dan kami berasumsi bahwa dalam kurun tersebut, organisasi-organisasi tersebut telah mencapai fase kematangan dalam perkembangan organisasi mereka.

Gambar 1. Daur hidup Ornop



Sumber: Diadaptasi dari UNDP (2017: 15)

Kami melaksanakan penelitian ini dalam konteks historis menyusutnya dukungan pendanaan internasional untuk Ornop di belahan bumi Selatan (Appe & Pallas, 2018; Pallas & Sider, 2020). Oleh karena itu, nasib dan keberlanjutan Ornop Indonesia di masa depan akan ditentukan oleh apakah mereka dapat memperoleh dan memelihara dukungan bagi kerja mereka dari dalam negeri. Ornop Indonesia yang berfokus pada keadilan lingkungan dan konservasi barangkali masih akan mendapatkan dukungan internasional mengingat pentingnya kerja mereka dalam mengatasi perubahan iklim yang telah menjadi permasalahan global. Namun demikian, dukungan internasional diperkirakan akan segera surut. Negara-negara donor semakin condong untuk mengarahkan dana publik mereka yang terbatas untuk mendukung pemerintah dan sektor swasta ketimbang Ornop di negara-negara berkembang. Oleh karena itu, kami kemudian juga menjajaki praktik donasi oleh kelas menengah Indonesia dalam mendukung kemajuan perjuangan lingkungan.

Amatlah penting untuk memberikan konteks ringkas perkembangan Ornop di Indonesia. Di Indonesia terdapat banyak Ornop yang tersebar di 34 provinsi, yang mana aktivitasnya harus berjalan dengan logika kultural dinamika lokal antara negara, masyarakat, dan kalangan bisnis. Jumlah Ornop di Indonesia terus bertambah dari hanya segelintir organisasi di tahun 1970-an. Terlepas dari berbagai kekangan politik semasa Orde Baru di bawah Soeharto (1968–1998), kuatnya kehadiran Ornop tetap dimungkinkan oleh dukungan pendanaan yang berlimpah dari donor internasional. Pemerintahan otoriter Orde Baru merasa tak ada ancaman dari kerja organisasi lingkungan dan konservasi. Mereka yang bekerja di sektor lingkungan dan konservasi dipandang sebagai subjek yang apolitis. Dalam kasus Wahana Lingkungan Hidup (WALHI), jaringan besar lingkungan pertama dengan lebih dari 300 organisasi anggota di seluruh Indonesia, mereka bahkan menikmati dukungan dari salah satu menteri Soeharto yang sangat disegani, Emil Salim, seorang ekonom yang kemudian menjadi pegiat lingkungan. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dipilih sebagai istilah untuk menyebut organisasi nonpemerintah di Indonesia untuk menghindari kesan menjadi oposisi bagi pemerintahan Soeharto.

Hingga tahun 1990-an, kerja-kerja Ornop Indonesia cenderung berorientasi pada pemberdayaan masyarakat. Tipe Ornop yang lebih berorientasi pada advokasi mulai muncul di awal 1990-an, terutama ketika Orde Baru di bawah Soeharto menggalakkan kebijakan “keterbukaan” (kebebasan terbatas untuk mengutarakan kritik terhadap pemerintah) sebagai tanggapan atas tekanan internasional. Gerakan masyarakat sipil sejak saat itu memperoleh momentum penting untuk melakukan konsolidasi yang lebih luas dan menyeluruh seiring masifnya gerakan mahasiswa dalam mendorong lengsernya Soeharto pada tahun 1998. Jumlah Ornop pun berlipat ganda sejak 1998, era Reformasi (1998 hingga sekarang).

Selama proses demokratisasi dan desentralisasi di Indonesia, banyak Ornop yang bermunculan. Lebih dari itu, dasar hukum baru selain yayasan untuk memformalkan organisasi pun tersedia. Sebelum Reformasi, yayasan merupakan satu-satunya pilihan bagi Ornop untuk mendapatkan status hukum. Setelah Reformasi, perkumpulan menjadi status badan hukum yang lebih banyak dipilih oleh Ornop. Perbedaan utama di antara kedua status badan hukum ini minimal: yayasan dapat dibentuk bahkan oleh sedikit saja orang yang kemudian menjadi bagian dari struktur organisasi. Perkumpulan, di sisi lain, adalah organisasi yang didirikan berdasarkan keanggotaan. Para aktivis cenderung melihat bahwa perkumpulan lebih egaliter dan demokratis dalam struktur tata kelola keorganisasian karena nasib organisasi ditentukan oleh keputusan para anggota. Sementara itu, dalam kasus yayasan, nasib organisasi ditentukan oleh keputusan beberapa orang yang duduk dalam struktur tata kelolanya. Namun demikian, kita tak perlu membesar-besarkan perbedaan ini karena kebanyakan Ornop memilih yayasan atau perkumpulan sekadar sebagai strategi pragmatis untuk mendapatkan pengakuan hukum dari pemerintah (see Chakib, 2014).

Kami tidak mengklaim bahwa laporan ini akan dapat menjelaskan secara rinci semua pengalaman dan subjektivitas Ornop yang bekerja di sektor lingkungan yang senantiasa berkembang di Indonesia secara tuntas dan memuaskan. Kendatipun demikian, kami berharap bahwa pengetahuan yang dihasilkan dari studi ini akan dapat membantu membuka dan meluaskan diskusi tentang masa depan Ornop Indonesia serta peran penting mereka dalam membela hak-hak masyarakat yang paling membutuhkan mereka.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama, “Bagaimana Ornop dan penerima manfaat utama mereka mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif dalam konteks historis Indonesia yang mengalami desentralisasi dan demokratisasi?”

Permasalahan ini lebih jauh dijabarkan ke dalam dua pertanyaan berikut:

1. Bagaimanakah Ornop, masyarakat yang diadvokasi, dan publik yang lebih luas memahami dan mengapresiasi kerja Ornop? Lantas, bagaimana publik pendonasi memahami Ornop yang kuat dan efektif?
2. Bagaimanakah elemen-elemen sosial yang meliputi keberagaman, kesetaraan, dan inklusi berperan dalam kerja Ornop yang kuat dan efektif?



Boks 1. Tujuan penelitian

Laporan penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimanakah Ornop yang kuat di Indonesia itu. Penelitian ini mencoba menjawab pertanyaan utama “Bagaimanakah Ornop dan penerima manfaat mereka mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif dalam konteks historis Indonesia yang mengalami desentralisasi dan demokratisasi?”

Sumber: Penulis

Kerangka Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada studi sosial kritis interdisipliner (Lovbrand et al., 2015) yang menerapkan reflektivitas selama proses penelitian. Kami menggunakan grounded theory dalam merumuskan langkah-langkah metodologis (Birks and Mills, 201) dan memodifikasi operasionalisasinya agar sesuai dengan kebutuhan subjek penelitian ini. Pendekatan ini memungkinkan peneliti melakukan penyesuaian dengan para subjek, dan merupakan tugas kami sebagai peneliti untuk memahami dunia sosial yang mereka tinggali dan membawanya ke pendekatan pengetahuan yang lebih dominan. Penelitian ini secara reflektif menerapkan metode sosial untuk mengungkap dan menguak politik keseharian maupun radikal yang dipraktikkan oleh Ornop yang kuat dan efektif. Ornop, dalam kerangka berpikir kami, menerapkan seperangkat nilai yang berasal dari beragam sumber dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai dan memperkuat agenda mereka; ini bisa bersifat lokal, nasional, maupun global. Studi kami menajaki nilai-nilai dan praktik-praktik ini dengan menggunakan perspektif emik (yakni, dengan memahami bagaimana orang-orang memandang dunia yang mereka tinggali). Kami akan mendeskripsikan nilai-nilai mana yang memandu agenda Ornop dan betapa pentingnya mereka bagi orang-orang yang terlibat dalam kerja Ornop di Indonesia. Kami mengasumsikan bahwa sumber-sumber nilai global, nasional, maupun lokal dapat melengkapi, dapat juga berkonflik dengan agenda Ornop dan berpaut dengan konteks (ketersituasian historis) di mana mereka dipraktikkan. Ornop dan aktor-aktor mereka dapat menyeleksi dan memadukan sistem-sistem nilai yang berbeda serta mengaplikasikannya dalam konteks yang juga berbeda dan untuk tujuan spesifik. Penting untuk diperhatikan bahwa sistem nilai yang dipegang dan ditunjukkan orang-orang dalam praktik sosial mereka tidak pernah sepenuhnya terlepas dari struktur ideologis yang direproduksi oleh masyarakat yang mereka tinggali (Caroll, Hameiri & Jones, 2020)—kami secara cermat mendekati para informan kami dengan tetap mengindahkan hal ini.

Kami memahami bahwa struktur ideologis yang demikian juga dibentuk oleh perubahan politik dan ekonomi yang lebih luas yang menghadirkan hambatan dan peluang bagi Ornop yang bekerja, misalnya, pada industri ekstraktif (Hatcher, 2020) dan relasi agraria dan tanah (Hirsch, 2020). Sembari tetap mengakui bahwa struktur ideologis memiliki efek yang mengekang dan memampukan, kami memandang bahwa keagenan manusia dapat dipraktikkan dengan memodifikasi, mengejar, dan memobilisasi instrumen-instrumen dari struktur tersebut (Vogler, 2016). Dengan mengindahkan hal ini, kami mengembangkan langkah-langkah metodologis kami berdasarkan kerangka kerja yang telah dipilih. Kami menghimpun data dari kajian pustaka (Randolph, 2009), khususnya dengan mencari dan menganalisis dokumen-dokumen yang ada yang mendefinisikan Ornop kuat dan efektif di Indonesia dan kawasan Asia Tenggara (selama dapat diperbandingkan). Dokumen-dokumen ini terdiri atas artikel jurnal, buku, tesis/disertasi, laporan tahunan dan refleksi internal Ornop yang membahas cara-cara memperkuat dan meningkatkan keefektifan organisasi mereka, serta peraturan perundang-undangan terkait yang dikeluarkan oleh Pemerintah Indonesia.

Kami menghimpun data primer dengan dua cara. Pertama, wawancara mendalam (Legard, Keegan & Ward, 2003). Kedua, survei sederhana. Pada jenis pengumpulan data pertama, kami mewawancarai peneliti lokal kami perihal pengetahuan dan pemahaman mereka tentang Ornop di daerah kerja mereka dan mengintegrasikan informasi dari mereka ke dalam rancangan penelitian kami. Mengingat

situasi pandemi Covid-19, kami menjalankan studi ini dengan penuh kewaspadaan menyangkut protokol kesehatan yang berlaku di tiap provinsi dan kota/kabupaten. Para partisipan dipilih secara sengaja (Etikan, Musa & Alkassim, 2016) dari empat kelompok informan (lihat Tabel 1).

Tabel 1. Kategori informan

Tipe	Deskripsi	Metode Pengumpulan Data
Aktivis Ornop	Selama masa Orde Baru (1966–1998), sebagian besar Ornop di Indonesia memilih model yayasan sebagai dasar bagi kerangka hukum organisasinya. Setelah Reformasi (1998), banyak di antara Ornop ini yang mereformasi diri menjadi perkumpulan di samping yayasan. Reformasi tersebut boleh jadi membentuk ulang pengertian mereka akan Ornop yang kuat dan efektif serta peran keberagaman, kesetaraan, dan inklusi bagi penerima manfaat mereka.	Wawancara semi-terstruktur, dibagi menjadi 6 (enam) daerah (Sumatra, Kalimantan, Jawa, Sulawesi, Nusa Tenggara, dan Papua). Pemilihan informan kunci juga mempertimbangkan keterwakilan gender dan tipe organisasi (dasar hukum sebagai perkumpulan atau yayasan, bentuk organisasi sebagai Ornop jaringan atau individual). Wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada 5 (lima) informan kunci, terdiri atas lima aktivis Ornop yang mewakili lima daerah (kecuali Papua) dengan Ornop jaringan yang kuat. Salah satu peneliti senior kami saat ini bekerja di Papua. Oleh karena itu, dia merupakan sumber terbaik untuk mempelajari Ornop Papua. Kelima informan kunci kemudian kami rekrut sebagai peneliti wilayah. Secara keseluruhan, ada 25 Ornop yang diwawancarai. Kami juga mewawancarai mantan pimpinan salah satu organisasi lingkungan kenamaan untuk mendapatkan gambaran besar Ornop Indonesia dan kerja mereka sejak tahun 1990-an hingga sekarang.
Masyarakat yang terdampak kerja Ornop	Kami secara sengaja memilih komunitas yang bekerja bersama Ornop berdasarkan dalam dan kuatnya ikatan mereka di berbagai daerah dan proyek. Kami mempertimbangkan pemilihan ini berdasarkan lokalitas dan konteks, inklusif terhadap masyarakat bumiputra, orang-orang rentan, pemuda, dan perempuan.	Perwakilan masyarakat dipilih melalui konsultasi dengan perwakilan kunci Ornop. Informasi dihimpun melalui diskusi kelompok terfokus (FGD) dan wawancara mendalam. Dikarenakan kondisi yang terdampak COVID-19, hanya tiga komunitas yang dapat diwawancarai. Mereka terdiri atas satu desa adat di Kalimantan, serta satu koperasi perempuan dan satu badan usaha milik desa (BUMDES) di Sumatra.
Pemerintah pusat dan daerah	Berdasarkan diskusi dengan perwakilan kunci Ornop, kami sepakat untuk menambahkan satu kategori penerima manfaat, yakni pemerintah. Perwakilan pemerintah yang dipilih merupakan mereka yang secara dekat bekerja dengan Ornop.	Dua belas orang perwakilan pemerintah dipilih untuk wawancara. Mereka berasal dari beragam instansi, seperti Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup, Dinas Pemberdayaan, serta dua perwakilan pemerintah pusat. Para perwakilan pemerintah ini terbukti memiliki pengalaman bekerja dengan Ornop.
Publik pendonasi	Kami melakukan survei eksploratif sederhana dengan responden orang-orang yang berkontribusi bagi kerja Ornop (melalui pendanaan dan/atau donasi).	Teknik pengumpulan data: kuesioner terbuka menggunakan aplikasi Google Form disebarikan kepada orang-orang yang dalam satu tahun terakhir menyumbang dana untuk kerja Ornop.

Aktor dari sektor swasta	Orang-orang ini merupakan aktor di sektor swasta yang secara aktif berperan dalam mewujudkan Capaian Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals–SDGs). Dalam memilih informan pada kategori ini, kami memprioritaskan warga negara Indonesia yang menjadi pemilik atau CEO perusahaan (yakni, mereka yang memiliki pengalaman bekerja dengan Ornop atau terbukti berperan dalam mendukung pencapaian SDGs).	Pemilihan aktor kunci swasta didasarkan pada strategi bola salju (snowball). Kami melakukan wawancara mendalam berdasarkan saran dari perwakilan kunci Ornop. Empat perusahaan swasta dan satu badan usaha milik daerah (BUMD) dipilih untuk wawancara. Mereka terbukti memiliki pengalaman bekerja dengan Ornop atau berperan dalam mendukung masyarakat lokal mencapai SDGs.
--------------------------	---	--

Sumber: Penulis

Kami mendasarkan metode pengumpulan data kami atas beberapa pertimbangan. Pertama, keseimbangan dalam memilih daerah dan kelompok. Dengan pandangan yang beragam, kami memastikan bahwa asal daerah orang-orang yang kami wawancarai semajemuk mungkin dengan perhatian khusus pada Sumatra, Kalimantan dan Papua (lihat Tabel 2). Pemilihan daerah juga didasarkan pada daftar Ornop yang bermitra dengan organisasi donor yang tersedia bagi peneliti.

Tabel 2. Rekapitulasi informan per kategori

Kategori	Jawa	Kalimantan	Sumatra	Nusa Tenggara Timur	Sulawesi	Papua	Nasional	Sub Total
Perwakilan Ornop	1	1	1	1	1	0	0	5
Ornop	4	3	3	3	4	6	2	25
Pemerintah	1	2	3	1	1	2	2	12
Komunitas	0	1	2	0	0	0	0	3
Sektor Swasta	1	2	1	0	0	0	1	5
Total Informan								50

Sumber: Penulis

Kedua, langkah-langkah pengumpulan data kaya konteks. Kami mengidentifikasi perwakilan kunci ataupun pakar dari kalangan Ornop yang menginformasikan dan mengajarkan kepada kami peta sosial Ornop secara holistik, termasuk mereka yang berperan aktif sebagai anggota Dewan Pengawas Ornop. Keterlibatan mereka membantu kami dalam membangun rapor, kepercayaan, kredibilitas, dan rasa kepemilikan kalangan Ornop terhadap penelitian ini. Kami juga berstrategi dengan melibatkan perwakilan kunci yang sekaligus bertugas sebagai koordinator untuk penelitian wilayah di Sumatra dan Kalimantan.

Kami menyebarluaskan kuesioner peninjauan melalui organisasi para informan kunci (key informant interviews, KII)¹ dan perguruan tinggi kunci untuk survei sederhana kami. Kami sengaja memilih organisasi-organisasi ini karena kajian pustaka kami menunjukkan bahwa orang-orang kelas menengah muda dengan kelebihan pendapatan atau uang secara teratur mengalokasikan sumber daya mereka untuk berdonasi (Jennings, 2016). Tujuan dari survei ini adalah untuk memahami bagaimana mereka memaknai Ornop yang kuat dan efektif dan nilai seperti apa yang memotivasi mereka untuk melakukan donasi.

Kami menghimpun data dari 109 responden, terdiri atas 54 perempuan dan 55 laki-laki. Semua responden pernah berdonasi untuk kemaslahatan lingkungan. Kami kemudian melakukan analisis tematis dengan mencermati kumpulan data primer dan sekunder yang berbeda-beda. Kami mengidentifikasi pola yang muncul pada kumpulan data ini, dan melaluinya, kami pun menentukan tema-tema. Proses analisis ini melibatkan reflektivitas, yang telah kami kembangkan semenjak pembuatan rancangan penelitian. Berdasarkan ini semua, kami pun mengatur bagian Temuan Penelitian. Semua nama orang dan organisasi di dalam laporan ini bukanlah nama asli karena kami menerapkan anonimitas—sebuah persyaratan etis standar dalam menyelenggarakan penelitian—untuk melindungi identitas mereka.



Boks 2. Kerangka penelitian

Penelitian yang kami lakukan didasarkan pada kajian sosial kritis interdisipliner yang menerapkan reflektivitas selama proses penelitian. Kami menghimpun data primer dengan dua cara: wawancara mendalam dan survei sederhana. Kami kemudian melakukan analisis tematis melalui pembacaan mendalam terhadap kumpulan data primer dan sekunder yang berbeda.

Sumber: Penulis

¹ Key informant interviews (KII) are "qualitative, in-depth interviews of people selected for their first-hand knowledge about a topic of interest. The interviews are loosely structured, relying on a list of issues to be discussed" (USAID, 1996 and Ali, David, Ching, 2014).

Temuan Penelitian

Bagian ini disusun untuk menjawab dua pertanyaan kunci penelitian. Kami mendasarkan metode dan analisis kami pada cara-cara tertentu yang akan mendorong para partisipan penelitian mendefinisikan pemahaman subjektif mereka tentang Ornop yang “kuat dan efektif.” Tiap-tiap subbagian dilengkapi dengan boks untuk mengomunikasikan secara efektif temuan dan refleksi kami atas contoh-contoh terbaik yang kami jumpai. Yang kami maksud dengan contoh terbaik di sini adalah Ornop yang praktisnya secara efektif mengantarkan mereka kepada tujuan mereka. Namun demikian, ini bukanlah sebuah evaluasi ataupun kategorisasi hierarkis yang menempatkan suatu organisasi di atas organisasi lainnya. Sebaliknya, ini sekadar catatan reflektif yang akan bermanfaat bagi Ornop-Ornop untuk mengambil pelajaran dari pengalaman satu sama lain. Subbagian pertama menjawab pertanyaan bagaimana Ornop dan masyarakat yang mereka dampingi serta publik yang lebih luas memahami dan mengapresiasi kerja Ornop di sektor lingkungan. Subbagian kedua mendeskripsikan bagaimana elemen-elemen sosial seperti keberagaman, kesetaraan, dan inklusi berperan dalam kerja Ornop.

TEMUAN 1: Makna Ornop yang Kuat dan Efektif

Para partisipan penelitian mendefinisikan organisasi yang kuat dan efektif pada empat tataran: a) organisasi, b) manajemen, c) keuangan, dan d) program. Tataran-tataran ini bekerja bersama-sama sesuai dengan konteks masing-masing Ornop dan aktor-aktor yang ada di sekitar mereka. Mereka dikelola bersama-sama untuk mencapai tujuan Ornop. Ada dua sisi dari tujuan besar Ornop. Pertama, Ornop memperjuangkan praktik ekonomi dan sistem produksi komoditas yang ramah lingkungan. Kedua, Ornop berusaha mencapainya dengan mengembalikan pengelolaan sumber daya alam ke tangan masyarakat lokal dan mengadakan kegiatan-kegiatan untuk mengembangkan kapasitas mereka agar dapat mengemban tugas tersebut. Kami menutup subbagian ini dengan menjajaki pemahaman publik pendonasi akan Ornop yang kuat dan efektif.

1.1. Tataran Organisasi

Organisasi memiliki tujuan yang hendak dicapai dan berupaya untuk mencapainya (lihat Paarlberg & Perry, 2007). Sejalan dengan ini, pengertian Ornop yang kuat dan efektif di sektor lingkungan juga ditentukan oleh maksud di balik pendiriannya. Organisasi sebuah Ornop dapat dikatakan kuat dan efektif jika mereka memiliki tiga hal. Pertama, struktur yang berfungsi dengan baik sesuai dengan visi, misi, dan sasaran organisasi; artinya, struktur ini selaras dengan tujuan organisasi tersebut. Kendati demikian, organisasi berbasis jaringan menggunakan logika yang sedikit berbeda. Mereka beranggapan bahwa memiliki cabang-cabang yang berfungsi dengan baik di tingkat lokal dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat setempat merupakan indikator penting akan kuat dan efektifnya organisasi berbasis jaringan yang jangkauannya masif dan nasional.

“... kan ujung tombaknya [organisasi] ini mestinya di pengurus daerah... [tapi] pengurus daerahnya [organisasi] masih lemah” (Wawan, Jakarta, Ornop, wawancara, 17 November 2021).

Berikut ini beberapa nukilan dari hasil wawancara lain terkait pentingnya memiliki struktur organisasi yang berfungsi sesuai visi, misi, dan sasaran organisasi:

“Strukturnya memenuhi semua persoalan di masyarakat yang menjadi tujuan organisasi untuk mengatasinya” (Ridwan, Sumatra, Ornop, catatan lapangan wawancara, 7 November 2021).

“Iya, dia [sistem atau mekanisme organisasi] tidak terikat di orang kan” (Faisal, Sulawesi, Ornop, wawancara, 27 November 2021).

“Efektif, pertama, harus konsisten. Konsisten terhadap visi dan misi lembaga, terus kemudian juga harus menerjemahkan visi dan misi itu dalam semua pendekatan. Semua pendekatan baik itu programnya, juga dalam kelembagaan” (Martha, Papua, Ornop, wawancara, 4 November 2021).

“... baru bangun sistemnya. Sudah ada orang, sama-sama dengan orangnya bangun sistemnya. Sistem ini harus dibentuk, dan dibangun, dan dipahami secara bersama-sama, disepakati bersama-sama dan dijalankan. Setelah itu, bangun program juga sama-sama begitu. Dan atas dasar kesepakatan itu, baru jalan sama-sama, jangan jalan sendiri-sendiri. Kalau jalan sendiri-sendiri, silakan jalan sendiri” (Robertus, Papua, Ornop, wawancara, 17 November 2021).

Kedua, Ornop yang kuat dan efektif memiliki personel yang memahami nilai-nilai organisasi dan bekerja berdasarkan nilai-nilai tersebut. Staf Ornop harus memiliki kapasitas untuk bekerja menurut peran mereka masing-masing di dalam organisasi. Semua staf atau anggota jaringan Ornop perlu menginternalisasi nilai-nilai organisasinya, khususnya nilai-nilai dasar yang memandu sasaran, visi, dan misi organisasi. Peningkatan kapasitas akan membantu mereka mendapatkan kapabilitas dan kompetensi yang memadai yang dibutuhkan untuk menerjemahkan nilai organisasi ke dalam kerja mereka.

Ketiga, perlu ada transparansi di dalam organisasi dan komunikasi interpersonal yang baik yang melekat pada sistem manajemen organisasi. Amatlah penting untuk memastikan bahwa nilai dan pengetahuan organisasi dapat diakses oleh semua anggota sehingga mereka dapat belajar dan bertumbuh seiring cita-cita organisasi.

“Yang lain, soal keterbukaan. Karena banyak organisasi yang hancur karena eksklusif, hanya diketahui oleh satu orang. Kita mulai membudidayakan itu. Iya, iya [komunikasi interpersonal] harus jalan ya” (Irwan, Sulawesi, Ornop, wawancara, 1 Desember 2021).

Lebih jauh, internalisasi nilai memerlukan suatu proses di mana staf Ornop secara aktif terlibat dalam tukar-menukar pengetahuan. Divisi sumber daya manusia (SDM) Ornop memiliki peran penting di dalam proses ini. Berdasarkan temuan kami, persepsi bahwa ketiga kriteria di atas—struktur organisasi yang kompatibel, personel yang kompeten, serta komunikasi interpersonal yang baik dan terbuka—menentukan kuat dan efektifnya organisasi merupakan persepsi yang umum di kalangan Ornop dalam gerakan lingkungan.



Boks 3. Kriteria dalam mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif

Berdasarkan temuan kami, pada tataran organisasi, terdapat tiga kriteria yang mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif dalam gerakan lingkungan: struktur organisasi yang kompatibel, personel yang kompeten, serta komunikasi interpersonal yang baik dan terbuka.

Sumber: Penulis

1.1.1. Tipe Organisasi

Temuan kami juga menunjukkan bahwa tipe organisasi turut memengaruhi variasi persepsi. Tipe organisasi yang berbeda, apakah yayasan, perkumpulan, dan/atau jaringan, dapat mengonstruksi pandangan yang berbeda dalam memersepsi kekuatan dan keefektifan organisasi, khususnya dalam hal kepemimpinan, keberlanjutan organisasi, dan transformasi organisasi. Kami akan membahas persepsi tiap-tiap tipe tersebut pada subbagian ini.

Pertama, Ornop tipe perkumpulan. Pada Ornop perkumpulan ataupun jaringan, tak ada seorang anggota pun yang dapat mengklaim organisasi yang bersangkutan sebagai miliknya. Organisasi tipe ini harus menghadapi perguliran dan perubahan personel di semua level manajemen. Dalam hal ini, informan kami menekankan bahwa dimensi keberlanjutan organisasi merupakan salah satu indikator penting dari Ornop yang kuat dan efektif.

Salah satu organisasi jaringan kenamaan yang juga terlibat dalam penelitian ini menjelaskan bahwa mereka menitikberatkan pada dimensi keberlanjutan untuk membangun organisasi yang kuat dan efektif. Mereka memiliki mekanisme internal yang sudah mapan untuk melakukan pergantian kepemimpinan secara teratur, khususnya di level direktur dan dewan baik di tingkat nasional maupun daerah (Anto, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021). Tujuan organisasi, lingkup kegiatan, dan strategi yang diterapkan cenderung berubah-ubah dan bahkan mengalami transformasi, mengikuti dinamika lingkungan strategis yang melingkupi mereka dan unsur-unsur baru yang memasuki organisasi. Bahkan perubahan perilaku pada pemangku kepentingan lain juga memengaruhi perubahan dalam tubuh organisasi ini. Sikap yang cenderung berbeda dari rezim pemerintahan yang terlihat pada masa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (2004–2014) dan Presiden Joko Widodo (2014 sampai sekarang), misalnya, mendorong perubahan strategi dalam mengadvokasi isu-isu lingkungan tertentu.

Bagi Ornop perkumpulan dan jaringan, tujuan dan prioritas organisasi boleh saja berubah karena mereka harus merespons konteks dan kebutuhan yang menuntut transformasi organisasi (Schaltegger, Luddeke-Freund & Hansen, 2016). Organisasi yang demikian cenderung lebih terbuka pada kemungkinan reformasi organisasi. Hal ini tidak berarti, tentu saja, bahwa visi dan misi organisasi dapat dengan mudah dikorbankan demi keberlangsungan organisasi. Hanya saja, organisasi yang efektif harus memiliki fleksibilitas hingga taraf tertentu (Schaltegger, Luddeke-Freund & Hansen, 2016). Mereka memerlukan suatu mekanisme organisasi yang memungkinkan dilakukannya perubahan-perubahan penting untuk mencapai tujuannya—didukung dengan evaluasi rutin. Beberapa nukilan berikut mengilustrasikan hal ini.

“Enggak, kalau saya melihatnya sih—enggak tahu—kadang kala organisasi yang mampu, cepat, membaca situasi saja, mengubah situasi terhadap dinamika yang terjadi. Dia harus cepat menyesuaikan, di mana. Tapi tetap dengan ideologi yang sama, tapi dengan situasi seperti ini, [menyesuaikan] di mana dia [berada]. Dia harus bertransformasi terus, dia harus bertransformasi terus. Pengalaman [organisasi kami], kenapa dia sampai sempat terpuruk, itu sudah mulai merencanakan dan dia cepet melakukan. Itu mentransformasi [organisasi kami] pada saat dia di puncak, dia cepat mentransformasikan dirinya tidak hanya secara sosial, tetapi secara yurisdiksi. Unit-unit kemandirian ini, itu harus cepat, jadi tidak mudah jatuh. Nah, ini masih menjadi wacana nih, dan masih berdebat terus di situ, berdebat. Akhirnya... [...] kehabisan energi, situasinya berubah, tek, dia berubah. Padahal itu jelas sudah diingatkan. [...] butuh 10 tahun, tiap 10 tahun dia harus cepat, tek, berubah” (Danny, Papua, Ornop, wawancara, 27 November 2021).

“Kita [tolok ukurnya pada] organisasi sih. [...] Jadi, kayak tadi tuh—walaupun kita bilang, misalnya, kita ada perubahan setelah kerja sama dengan [lembaga donor] itu, tapi sebenarnya kita refleksi-

nya langsung, "Sudah, berarti kita butuh penguatan di sini, kita termasuk—misalnya—kita butuh media yang lebih kuat, kita butuh stasiun, kita butuh ini, ini, ini." Segala tuh, memang melihat lembaga, secara organisasi—bukan stasiun; itu kan nggak' (Anne, Papua, Ornop, wawancara, 8 November 2021).

"Memang untuk bisa efektif—yang efektif terkait dengan perkembangan organisasi, penerimaan organisasi di jejaring—mau tidak mau nilai-nilai itu harus diterapkan. Harus kemudian [organisasi kami] adopsi. Nah, itu. Ya kayak, Indonesia meratifikasi, kami yang adopsi, ya. Adopsi. Jadi, kayak kemarin belajar terkait dengan anak, ya sudah. [...] Kita kemudian menjadi belajar terkait dengan anak, karena itu kita harus adopsi nilai-nilai terkait dengan perlindungan anak. Dengan disabilitas, dengan gender, dan sebagainya. Sehingga kalau kita ada di mana-mana tuh, kita lebih mudah untuk beradaptasi. Walaupun ada yang bilang, "Oh, Om ini sebenarnya isunya apa, ya?" Saya kemarin ketemu dengan satu donor. [...] Dia tanya, "Om, ini sebenarnya kerjanya apa?" Nah, itu. "Kok semuanya dikerjakan?" Ya, itu adalah satu risiko. Ada donor yang kepingin organisasi yang fokus pada satu isu khusus, sehingga tidak lari-lari. Nah, Ya, tapi, hari ini kami lebih mudah diterima karena sebenarnya organisasi mengadopsi banyak nilai-nilai, ya. Kalau dulu hanya kebencanaan saja, kalau sekarang kan tidak. Nah, begitu" (Paul, NTT, Ornop, wawancara, 21 November 2021).

Kedua, organisasi Yayasan sederhananya dimiliki oleh para pendirinya. Pada Ornop tipe ini, organisasi bisa jadi dipersepsi sebagai alat bagi pendirinya. Oleh karena itu, nasib organisasi bergantung pada persepsi para pendiri. Jika salah satu pendiri utamanya juga berperan sebagai direktur, maka dia mungkin memperlakukan organisasi tersebut layaknya perusahaannya sendiri. Mereka mendefinisikan keefektifan organisasi berdasarkan tujuan mereka ketika mendirikannya. Pada organisasi tipe ini, suksesi kepemimpinan rutin bukanlah prioritas selama organisasi tersebut sejalan dengan visi pendirinya:

"Ya, well, saya pikir, itu proses-proses [suksesi] itu tetap akan dilakukan ya. Tetapi, saya sendiri berpikir bahwa [organisasi] ini adalah kendaraan saya. Untuk mengimplementasikan pikiran-pikiran saya. Bahwa organisasi harus sehat dan lain sebagainya, saya pikir itu tidak perlu dipertanyakan—itu harus terjadi. Tetapi juga bagaimana membangun organisasi yang sehat itu, itu juga bisa dilakukan dengan banyak cara. Misalnya, kita misalnya audit organisasi—tidak hanya keuangan, tapi audit keorganisasian itu terus dilakukan, sehingga misalnya ada improvement apa semua, dan itu bagian juga dari pengawasan. [...] ... Pengaderan akan terus kita lakukan ya, dan pada saatnya suksesi, kalau misalnya memang ada yang sudah siap, saya pikir itu akan berjalan dengan natural. Yang pasti [...] saya mau pastikan jangan sampai karena suksesi kemudian organisasi ini menjadi rontok. Saya pikir itu. Karena banyak sekali kejadian seperti itu. Hanya atas nama yang katanya organisasi sehat, tapi kemudian orang baru masuk dan rontok. Kemudian penerima manfaat utamanya itu kemudian menjadi kehilangan teman untuk mendorong perubahan. Dan saya pikir itu buat saya malah tidak bagus" (Marcel, Jakarta, Ornop, wawancara, 13 November 2021).

Salah satu karakteristik yang menonjol dari organisasi tipe ini adalah sentralitas pendirinya dalam menentukan arah dan masa depan organisasi. Di satu sisi, ketika tujuan organisasi terpenuhi, maka kebutuhan akan pergantian kepemimpinan atau personel tidak menjadi perhatian, bahkan bisa jadi dikesampingkan. Suksesi kepemimpinan biasanya tetap dimungkinkan, tapi cenderung tidak dijalankan atau tidak disertai dengan mekanisme yang jelas untuk melaksanakannya. Kendati suksesi merupakan bagian tak terpisahkan dari keberlanjutan organisasi, organisasi tipe ini lebih memilih untuk memprioritaskan keefektifan organisasi berdasarkan kemampuannya dalam menunaikan misi dan tujuannya serta keberhasilannya dalam membantu dan melayani masyarakat.



Boks 4. Ornop jaringan dan Ornop yayasan

Ada dua tipe Ornop di sektor lingkungan Indonesia: 1. organisasi jaringan yang memprioritaskan keberlanjutan organisasi melalui mekanisme rekrutmen dan suksesi yang profesional; 2. organisasi

yayasan yang memanfaatkan organisasi untuk mencapai tujuan para pendirinya melalui kesetiaan sehingga tidak banyak mengalami pergantian personel.

Sumber: Penulis



Boks 5. Contoh terbaik pada tataran organisasi

Ornop O1 berfokus pada konservasi sumber daya alam dan mengembangkan kewirausahaan di Indonesia timur. Kewirausahaan digagas sebagai sebuah upaya untuk menjadi lebih mandiri dari donor. Ornop O1 bekerja dengan masyarakat asli, khususnya perempuan dan pemuda, mengingat peran signifikan mereka dalam melindungi tanahnya. Perempuan lah yang memutuskan beberapa perkara rumah tangga, seperti memilih sumber pangan, sementara pemuda akan menjadi pengambil keputusan di masa depan yang akan menentukan apakah mereka akan tetap melindungi atau malah menjual tanahnya. Langkah ini memberi Ornop O1 pijakan yang kuat untuk mengembangkan lebih jauh visi dan misinya sembari beradaptasi dengan kebutuhan lokal. Ornop O1 perlahan-lahan melakukan perbaikan pada sistem organisasi dan keuangannya, terutama dengan melakukan proses audit untuk memelihara kepercayaan pihak lain.

Kecenderungan organisasional yang kuat ini memungkinkan Ornop O1 mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari beragam donor, termasuk pendanaan yang fleksibel selama tiga tahun yang akan memungkinkan mereka untuk membuat penyesuaian guna membiayai kebutuhan masyarakat tanpa harus bersusah payah menyesuaikan arah programnya. Ornop O1 memanfaatkan pendanaan yang ada untuk memperkuat visinya dan secara signifikan meningkatkan ketahanan pangan di wilayah kerjanya melalui kelompok-kelompok perempuan dan pemuda.

Sama halnya, Ornop O2 senantiasa berusaha memberikan hasil yang bergengsi dan bermutu sambil tetap menjaga akuntabilitasnya dalam rangka mendapatkan kepercayaan dari donor dan pemangku kepentingan lain. Ornop O2 berpandangan bahwa menjaga kualitas organisasi amatlah penting; jika tidak, organisasi internasional akan mengambil alih kerja-kerja mereka dan sekadar menjadikan orang-orang lokal pekerja belaka, tak peduli pengalaman dan pengetahuan mereka tentang daerah tersebut, masyarakat asli, maupun kawasan lindungnya. Alhasil, Ornop O2 berhasil menjalin hubungan dengan beberapa donor untuk mendapatkan pendanaan yang fleksibel, memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang belum teratasi. Salah satu contoh terbarunya, selama masa pandemi COVID-19 mereka menerima sejumlah besar dukungan dana tambahan dari berbagai organisasi untuk disalurkan ke desa-desa dalam bentuk bantuan sosial.

Sama halnya, Ornop O2 senantiasa berusaha memberikan hasil yang bergengsi dan bermutu sambil tetap menjaga akuntabilitasnya dalam rangka mendapatkan kepercayaan dari donor dan pemangku kepentingan lain. Ornop O2 berpandangan bahwa menjaga kualitas organisasi amatlah penting; jika tidak, organisasi internasional akan mengambil alih kerja-kerja mereka dan sekadar menjadikan orang-orang lokal pekerja belaka, tak peduli pengalaman dan pengetahuan mereka tentang daerah tersebut, masyarakat asli, maupun kawasan lindungnya. Alhasil, Ornop O2 berhasil menjalin hubungan dengan beberapa donor untuk mendapatkan pendanaan yang fleksibel, memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang belum teratasi. Salah satu contoh terbarunya, selama masa pandemi COVID-19 mereka menerima sejumlah besar dukungan dana tambahan dari berbagai organisasi untuk disalurkan ke desa-desa dalam bentuk bantuan sosial.

Sumber: Penulis

1.2. Tataran Manajemen: Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Berbeda dengan temuan pada tataran organisasi, temuan pada tataran manajemen terkait sumber daya manusia tidak mengindikasikan tipologi yang jelas yang membedakan antara organisasi yayasan dengan jaringan. Temuan penelitian justru menunjukkan bahwa Ornop cenderung melakukan rekrutmen terbuka untuk mendapatkan staf yang mereka butuhkan. Kendati demikian, ada pula pengecualian di mana organisasi tertentu mempraktikkan tindakan afirmatif (dikenal pula sebagai “afirmasi”) ketika merekrut anggota. Pada konteks lokalitas Papua, tindakan afirmatif ini dilakukan dalam proses rekrutmen dan peningkatan kapasitas. Dalam hal ini, Orang Asli Papua (OAP) diprioritaskan dalam rekrutmen. Sebagian besar Ornop yang terlibat dalam studi ini menekankan pentingnya tim kerja yang efisien. Mereka lebih menyukai tim kecil dengan orang yang tidak terlalu banyak namun memiliki kapasitas dan kompetensi untuk menjawab kebutuhan organisasi. Sebuah tim kecil yang berisikan personel kompeten dan cocok dengan struktur organisasi amat disukai.

Strategi sumber daya manusia memastikan bahwa rekrutmen yang dilakukan efektif mendukung kebutuhan organisasi. Hal ini dijalankan khususnya selama rekrutmen anggota dan melalui peningkatan kapasitas. Saat ini, Ornop umumnya melaksanakan rekrutmen terbuka untuk mencari staf yang akan mengerjakan tugas-tugas harian. Dalam hal ini, kaderisasi atau regenerasi—usaha mewariskan pengetahuan ke anggota baru—penting untuk memastikan keberlanjutan organisasi dan mengawalinya mewujudkan tujuannya.

“[Organisasi itu efektif jika] pergantian orang itu gampang. Misalnya [...] Iya [digilir] itu kan untuk direktur. [...] [Ini berlaku untuk] semua [level]nya. [...] Maksudnya, kalau memang dia sudah dievaluasi, misalnya kinerjanya melambat karena ada perhatian yang lain, atau ada urusan yang lain, ini tidak susah mengganti. Itu yang efektif, supaya capaiannya itu bisa [...] terus berjalan” (Faisal, Sulawesi, Ornop, wawancara, 27 November 2021).

Di saat bersamaan, mekanisme organisasi yang akuntabel harus memastikan bahwa semua aktivitas, luaran, dan strategi organisasi bekerja. Metode rekrutmen juga diterapkan sesuai konteks lokal (lihat Sharp et al., 2002). Kalangan mahasiswa, misalnya, merupakan sasaran utama rekrutmen di daerah yang memiliki perguruan tinggi karena menyediakan sumber daya manusia yang potensial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan jika Ornop yang berlokasi di kota-kota pusat pendidikan di berbagai daerah pada umumnya memiliki komposisi personel yang didominasi aktivis kampus, seperti Ornop-Ornop di sekitar Jakarta Raya (Jawa), Palangkaraya (Kalimantan Tengah), serta Makassar dan Palu (Sulawesi). Rekrutmen yang efektif bertujuan memperoleh pengganti bagi anggota lama dan memfasilitasi pewarisan pengetahuan serta internalisasi nilai-nilai organisasi sebagaimana tercermin pada visi dan misi organisasi kepada para anggota baru.

Tabel 3. Tema-tema kunci terkait sumber daya manusia

Informan	Informasi kunci	Tema kunci
Angel, Sumatra, Ornop, wawancara, 25 November 2021	“Timnya itu tim kecil. Itulah menurut [aku] kekuatannya. [...] Ya maksudnya, bukan orang-orang baru juga, gitu kan, [melainkan] orang-orang lama yang kita membangun hubungan juga bukan hanya sebatas rekan kerja, tapi kita sudah teman, gitu kan. [...] Jadi, ketika ada gesekan juga jadi lebih mudah untuk dibicarakan. Lalu, saling memahami. [Aku] pikir ya justru itulah kekuatan kita. [...] Jadi, ya kalau bicara soal kapasitas, ya tentu memang kita juga selalu terbuka untuk belajar hal-hal tentang isu-isu baru, karena itu kan menjawab kebutuhan ke depan, gitu”	Kepercayaan; persahabatan; kolegialitas; resolusi konflik

	<p>“[...] tergantung kebutuhannya ya. Ketika, misalnya, lembaga ini tengah dihadapkan dengan project yang banyak, ya tentunya juga harus relevan juga dengan SDM ya. Tentunya enggak mungkin juga kan kita mengelola beberapa project, tapi hanya mengandalkan lima orang staf ini. [...] kalau memang ada kebutuhan, ya kita rekrut gitu. [...] Apabila dalam project, kemudian kita lihat lagi selama perjalanan ternyata pasca-project staf ini kayaknya bisa nih [dipertahankan], ya itu kan meskipun project-nya sudah berakhir, kita tetap bisa investasikan untuk mendukung misalnya project yang lain”</p>	<p>Rekrutmen terbuka; investasi SDM; pendanaan</p>
<p>Wawan, Jakarta, Ornop, wawancara, 17 November 2021</p>	<p>“Jumlahnya sih sudah oke. Kan gitu, kan? Tapi kualitasnya tuh [belum]—dan ini sumber [daya] kadernya. Jadi, kalau PD-PD [pengurus daerah] kuat, saya yakin itu, bahkan calon presiden itu bisa jadi [dari organisasi kami]”</p>	<p>Peningkatan kapasitas</p>
<p>Freddy, Jawa, Ornop, wawancara, 2 Desember 2021</p>	<p>“Walaupun kalau secara jumlah kita kebetulan kekurangan, [...] sehingga banyak yang overload kerjaan. Nah, lebih idealnya lagi berarti harus nambah orang, dengan berbagai tantangannya tadi, ya. Soal ideologi, soal mekanisme perekrutan, terus belum lagi ngomongin soal citra kerjaan di NGO yang gajinya rendah, nggak ada kepastian, terus kerjanya memprovokasi. Gitu, kan? Citra yang beredar di luar, kan kayak gitu”</p>	<p>Rekrutmen sebagai internalisasi nilai</p>
<p>Irwan, Sulawesi, Ornop, wawancara, 1 Desember 2021</p>	<p>“Organisasi—baik badan hukum, yayasan, maupun perkumpulan—saya kira tidak harus banyak orang yang menjadi stafnya toh. Sehingga kan lima tahun terakhir kita coba mulai merubah pendekatan itu. Bahwa yayasan atau perkumpulan cukup diurus lima/enam orang saja, tujuh paling banyak. Yang banyak itu relawan. Relawan dalam artian bahwa ada relawan ketika dalam masa ada program atau kerjasama—relawan tetap prioritas; karena dia sudah [bekerja keras], sebagai bentuk apresiasi ya”</p>	<p>Volunterisme</p>
<p>Danny, Papua, Ornop, wawancara, 27 November 2021</p>	<p>“Organisasi yang efektif itu, kalau direktornya gampang diganti. [...] Maksudnya, kalau nggak ada dia, tetap pekerjaan jalan. Semua punya tanggung jawab yang sama tentang visi. Termasuk [personel] yang lain-lain juga gitu, jadi gampang bertukar”</p>	<p>Kepemimpinan kolektif; sistem</p>

Sumber: Penulis

Tabel 4. Tema-tema kunci terkait rekrutmen dan internalisasi nilai (kaderisasi)

Informan	Informasi kunci	Tema kunci
<p>Rina, Jakarta, Ornop, catatan lapangan wawancara, 15 November 2021</p>	<p>“Kalau kuat, kuat—secara visi, ideologi (kecuali dana). Sharing knowledge kuat; transfer visi-misi juga kuat. Sudah pergi pun, mereka tetap pegang value-nya Organisasi. Relawan Organisasi yang sudah di tempat lain, tetap membawa value dan tetap membantu. Sejak awal ditekankan bahwa Organisasi itu voluntary. Nggak ada duit, makanya harus nyiapin kader. Tekankan pula bahwa “kita keluarga,” termasuk mengenal keluarga masing-masing. Tumbuhkan “jiwa petualang.” Volunteer jangan sampai terkekang’</p>	<p>Ideologi; nilai; tukar-menukar pengetahuan</p>
<p>Angel, Sumatra, Ornop, wawancara, 25</p>	<p>“Kita juga memikirkan bahwa masa-masa senior-senior ini kan [akan berlalu]. [...] Akan tiba masanya untuk meminta generasi</p>	<p>Proses pembelajaran antargenerasi</p>

November 2021	[baru tampil ke depan]. [...] Artinya, itu juga sudah menjadi bagian dari strategi, [...] bagaimana sudah mulai diperkuat, ya, untuk junior-junior agar bisa diestafetkan, kaderisasi. [...] Jadi, itu kan satu hal yang alami sekali ya. [...] Makanya, lebih banyak sih abang-abang ini kan jadinya sebagai tempat untuk diskusi, tempat untuk menimba ilmu, gitu ya. [...] Bagaimana yang mudanya lebih didorong untuk lebih keluar”	
Danny, Papua, Ornop, wawancara, 27 November 2021	‘Dan kaderisasi itu penting. Yang menyelamatkan [organisasi] itu bukan orang tua, sebenarnya, orang tua kayak saya gini–bukan saya penyelamatnya. Sebenarnya penyelamatnya itu adalah anak muda–[...] generasi ketiga/keempat itu, ini yang menyelamatkan sebenarnya. [...] Dia punya semangat, setelah dia masuk masa tiga tahun, dia sudah dapat ideologinya’	Pemuda; kepemimpinan; internalisasi nilai; ideologisasi
Anto, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021	“Ya, tentunya kalau kita lihat sebenarnya perlu banyak perbaikan di sana sini, ya. Kenapa saya bilang seperti itu? Karena kan memang di [organisasi kami] sendiri kan tidak berjalan lama, orang-orang yang berada di dalam[nya]. Ada perubahan-perubahan setiap empat tahun sekali, sehingga memang transformasi informasi atau knowledge management itu memang harus terjadwal dengan baik dan tidak ada hilangnya generasi di antara pengurus-pengurus selanjutnya, gitu. Sehingga memang ketika dalam proses advokasi maupun keilmuan pun setaraf, bahkan teman-teman yang baru harapannya ke depan bisa lebih baik lagi. Seperti itu. Jadi, itu yang harus diperbaiki sebenarnya; proses pola pendidikan dan lain-lain sebagainya”	Reorganisasi SDM berkala; pendidikan; peningkatan kapasitas
Greg, Sulawesi, Ornop, wawancara, 30 November 2021	“Di satu sisi, [organisasi kami] itu–sejauh yang saya lihat ya–tidak hanya melihat bagaimana kader aktivis di kampung itu lahir. Tapi bagaimana kadernya sendiri itu berkembang atau tidak. [...] Karena itu suatu kesinambungan ya. Bagaimana dia mau mengkader orang di kampung yang latar belakang dan pengalamannya beda dengan dia, kalau dia sendiri juga, sedangkan membuka assalamualaikum saja di kampung lewat diskusi masih gugup. Jadi, itu yang penting. [...]”	Kaderisasi; proses pembelajaran akar rumput

Sumber: Penulis

Selanjutnya, Ornop juga melaksanakan berbagai upaya peningkatan kapasitas untuk mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan, termasuk program penyegaran, macam-macam pelatihan internal, serta pelatihan eksternal yang diselenggarakan oleh lembaga lain. Selain itu, beberapa organisasi juga memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada anggota mereka untuk menempuh pendidikan formal lanjutan di berbagai perguruan tinggi baik dalam dan luar negeri.



Boks 6. Strategi rekrutmen

Ornop yang kuat dan efektif memastikan bahwa “kaderisasi,” atau proses rekrutmen, peningkatan kapasitas, dan transfer pengetahuan, diimplementasikan. Dalam proses ini, internalisasi nilai dilakukan. Ornop yang efisien tidak terpengaruh oleh seringnya pergantian personel dan mendapati bahwa anggota maupun direktur bisa saja diganti tanpa mengusik tujuan organisasi.

Sumber: Penulis



Boks 7. Contoh terbaik pada tataran manajemen

Dalam hal sumber daya manusia (SDM), organisasi kecil seperti Ornop 03 cenderung bekerja dengan tim kecil tapi kuat. Tim mereka saat ini bekerja dengan baik–kompak, relasi antaranggotanya baik, dan memiliki keterampilan teknis yang bagus. Meski demikian, secara jumlah mereka masih kekurangan; misalnya, untuk mengorganisasi masyarakat. Keseimbangan gendernya pun masih kurang. Ornop 03 melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan proses personalianya, seperti memberlakukan masa percobaan untuk calon anggota baru dan evaluasi internal untuk personelnya. Akan tetapi, mereka masih kesulitan untuk merekrut staf yang mumpuni, terutama untuk menjamin keselarasannya dengan prinsip dan ideologi yang mereka pegang.

Sama halnya, Ornop 04 juga menghadapi permasalahan serupa, kurangnya staf, sehingga kesulitan dalam menggarap kerja mereka. Sebagai contoh, Ornop 04 kesulitan dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan media karena tidak adanya SDM yang fokus di bidang ini. Ornop 04 meningkatkan personalianya dengan memastikan rekrutmen mereka benar-benar dilaksanakan secara terbuka sehingga tidak ada konflik kepentingan di antara para staf, misalnya lewat media sosial. Yang demikian ini merupakan bagian dari proses transparansi mereka. Selanjutnya, Ornop 04 juga merasakan kesulitan dalam menemukan staf yang memiliki kemampuan multitugas yang baik di Indonesia timur. Hal ini diatasi dengan memastikan bahwa para staf tersebut memperoleh peningkatan kapasitas atau dukungan dari staf yang sudah ada di organisasi.

Sumber: Penulis

1.3. Tataran Keuangan: Pendanaan dan Penggalangan Dana

Merupakan hal yang lumrah bagi Ornop untuk mengandalkan lembaga donor dalam mendanai kegiatan mereka, terutama pada tahap-tahap awal (Antlov et al., 2008). Semua perwakilan Ornop yang kami wawancarai mengakui bahwa banyak dari sumber pendanaan mereka berasal dari donor internasional. Mereka memang belum mengalami penurunan dukungan dana internasional, khususnya bagi organisasi yang berfokus pada isu-isu terkait perubahan iklim. Masih ada banyak dukungan pendanaan internasional baik dari pemerintah asing maupun lembaga-lembaga nonpemerintah untuk kerja-kerja terkait perubahan iklim. Berbagai pendanaan ini tersedia bagi Ornop di wilayah-wilayah kunci di seluruh dunia yang memiliki keragaman hayati yang tinggi dan hutan yang penting bagi strategi mitigasi perubahan iklim, termasuk Indonesia. Sebagian perwakilan Ornop nampaknya berpikiran bahwa dukungan pendanaan internasional untuk isu lingkungan masih akan ada untuk Ornop Indonesia di masa depan.

“Kalau kita lihat berdasarkan isu ya, dengan kondisi isu pangan yang tinggi, terus isu perubahan iklim yang ada khususnya di Indonesia, kondisinya kalau kita berharap dari lembaga donor, itu akan selalu ada” (Anto, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021).

Namun demikian, para partisipan penelitian ini tetap menyadari pentingnya mendiversifikasi sumber pendanaan mereka sebagai strategi yang krusial guna membangun organisasi yang kuat dan efektif. Mereka menyadari potensi semakin menurunnya pendanaan internasional. Mereka bermaksud meningkatkan dukungan pendanaan dari donasi publik untuk mengurangi ketergantungan mereka pada lembaga donor asing. Akan tetapi, nampaknya hanya sedikit dari Ornop yang kami wawancarai berhasil mengumpulkan pendanaan publik:

“Ya, aku enggak bisa bilang juga ya, kita akan bisa [mandiri]. Bahkan [untuk] mencukupi operasional saja [harus] dari penggalangan dana lain di luar donor. Itu, aku [...] nggak bisa ngelihat itu sebagai suatu yang mungkin dalam rencana strategis sekarang ini, yang cuma sampai 2023, ya. Tapi, ya agak susah sih melepaskan ketergantungan ke donor ini, ya. Untuk saat ini, terutama” (Freddy, Jawa, Ornop, wawancara, 2 Desember 2021).

“Nah, memang kalau kita lihat, kalau dari tahun ke tahun terhadap dukungan donor itu, memang dia itu agak menurun ya. Nah, itu tentu saja terkait dengan sebenarnya kebijakan di donornya. [...] Dulu kita juga sudah diwanti-wanti oleh donor akan ada perubahan-perubahan, mungkin ada pengurangan dukungan dari donor itu. Nah, prediksi kita ke depan memang benar karena itu juga. Maka, sekarang itu strategi yang kita gunakan, bagaimana sebenarnya mengefektifkan dana-dana yang ada sekarang itu sehingga lembaga dan masyarakat juga bisa terus berlangsung untuk memperkuat kapasitas dirinya sendiri dan mendorong adanya kedaulatan di masyarakatnya” (Tim, Kalimantan, Ornop, wawancara, 20 November 2021).

“Tapi yang sedang kita upayakan adalah kita membalik [ketergantungan pada donor] itu dengan melalui dukungan publik. [...] Kalau kita mengaca dengan [kolega di] Bali, itu sebenarnya mereka terbalik. [Kolega di] Bali itu 70% donasi publik, 30% dari donor. Nah, [...] bedanya mereka itu kan agak lebih mudah karena wilayah pariwisata, sehingga untuk menggalang donasi publik pun lebih mudah dan lebih cepat, berbeda dengan wilayah di daerah-daerah lain. Tapi kan memang tergantung bagaimana kreativitas kita saja dalam hal mendorong itu. [...] Seperti yang saya bilang di awal tadi memang kita mulai berupaya untuk mencoba membalikkan ini ya. Membalikkan dukungan pendanaan kita di mana harapannya dukungan publik itu menjadi hal yang lebih tinggi daripada menunggu dari lembaga donor” (Anto, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021).

Tabel 5. Tema-tema kunci terkait diversifikasi sumber pendanaan

Informan	Informasi kunci	Tema kunci
Wawan, Jakarta, Ornop, wawancara, 17 November 2021	“Kalau [organisasi kami] saja, kalau pemetaan-pemetaan wilayah adat ini jalan, legalisasi wilayah adat jalan, sebenarnya kita akan masuk ke ekonomi [X]. Dan skala ekonomi yang bisa kita bangun [besar], karena dari 13 juta hektar wilayah adat yang sekarang ini, kalau kita serius nih, sebenarnya, [...] kita seriusin saja gitu—enggak usah negara deh—dia mau putus [dari] lembaga donor, mau nggak, gitu ya? Kita kuatkan saja tata kelola, ekonomi di tingkat daerah. Itu yang saya bayangkan ke depan”	Tanah adat; ekonomi lokal; tata kelola
Marcel, Jakarta, Ornop, wawancara, 13 November 2021	“Kebetulan kita sekarang lagi proses mendirikan PT [perseroan terbatas] untuk bisnis komoditi ya dan itu ada funding-nya. Ada funding-nya. Kita sekarang lagi dapat dari filantropi. [...] Ini sudah ada PO [purchase order] untuk ekspor ke Belanda, kemudian ke Arab gitu untuk rempah. Dan itu, bisnis komoditi itu yang kita mau seriusin sebagai salah satu strategi sustainability dari [organisasi kami]”	Pendanaan filantropi; bisnis komoditas; ekspor rempah
	“Kita juga lagi exercise untuk bangun pabrik minyak kelapa di Sorong sama Merauke, kemudian pabrik pengolahan keladi. Dan kita bicaranya skalanya bukan skala rumah tangga. Kita bicaranya skala pabrik, karena kebiasaan kita selama ini NGO kan kecil-kecil saja, tapi kalau program selesai ya mati juga itu bisnis. Dan itu, saya pikir pengalaman itu enggak mau saya ulangi di [organisasi ini]”	Produksi berskala pabrik; bisnis komoditas

<p>Anto, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021</p>	<p>“Nah, saat ini kita juga kan sedang mendorong produk-produk WKR [Wilayah Kelola Rakyat] yang bekerja sama bersama komunitas-komunitas, salah satunya kayak produk kopi, produk anyaman, dan beberapa produk lainnya. Dan di produk-produk itu komitmen bersama yang dilakukan komunitas bersama [organisasi], karena itu juga kebetulan wilayah-wilayah dampingan [organisasi kami] dan kita melakukan pelatihan bersama berkali-kali. Akhirnya mereka setuju, misal kalau dari penjualan mereka berapa persen masuk untuk donasi publikasi gerakan advokasi maupun yang dilakukan oleh [organisasi kami]”</p>	<p>Bisnis komoditas; kerja sama dengan masyarakat; bisnis masyarakat</p>
<p>Syamsul, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021</p>	<p>“Ya kami punya pikiran kan, sebenarnya, kami kan sedang berusaha—apa ya—[dapat dana] bukan hanya dari donor, gitu, ya, tapi kita mencoba.... Makanya, ini kan kita rencana mau nanam kopi, mau menanam nilam. Jadi, paling tidak itu untuk pendanaan [organisasi] sendiri, begitu. Karena kita ada tanah di Balikpapan juga, rencananya mau kita tanami nilam. Kalau sudah ada yang mau kerja sama, sehektar saja, saya mau kerja sama dengan mereka, begitu. Kayak gitu-gitu rencananya, sih”</p>	<p>Bisnis komoditas</p>

Sumber: Penulis

Ada kesadaran yang semakin tinggi di antara para partisipan penelitian kami menyangkut pilihan untuk mengurangi ketergantungan dana pada donor internasional. Salah satu strategi sumber pendanaan alternatif yang paling jamak dilakukan oleh Ornop adalah menjalin kerja sama dengan masyarakat lokal. Sebagian dari mereka mendirikan usaha yang ramah lingkungan dan berkelanjutan. Strategi ini berfokus pada produk lokal dan jasa yang memiliki keunggulan kompetitif dan bernilai jual. Kekuatan dari strategi ini adalah Ornop bekerja secara langsung dengan masyarakat dan sudah akrab dengan praktik keseharian mereka. Adapun tantangannya terletak pada fakta bahwa pasar senantiasa mengalami fluktuasi sesuai tren dan selera. Selain itu, dalam menjalankan kerjanya masyarakat cenderung bekerja pelan-pelan dan berfokus pada menjalin ikatan sosial.

Ornop lain membiayai kerja lingkungan mereka melalui bisnis berkelanjutan, terutama produksi berskala besar dan ekspor. Strategi ini mencoba melakukan ekspor produk lokal yang ramah lingkungan. Kami juga mendapatkan masukan dari informan sektor swasta yang membagikan pengalaman mereka mengembangkan bisnis sosial baru. Kekuatan dari strategi ini adalah mereka beroperasi di dalam logika ekonomi pasar yang telah ada, dengan keberhasilan yang terukur dan intervensi yang dapat dihitung. Adapun tantangannya, kegiatan ekspor melibatkan kanal-kanal distribusi dan logistik yang panjang, biasanya masih mengandalkan bahan bakar fosil tergantung negara yang menjadi sasaran pemasarannya.

Mengingat pelatihan dan pengalaman sosial mereka, aktivis Ornop tidak selamanya memiliki kemampuan mengembangkan bisnis baru. Menurut salah satu partisipan penelitian kami, para aktivis Ornop yang ada saat ini tidak memiliki ketekunan dan keterampilan yang memadai untuk mendirikan bisnis menjanjikan (Jules, Jakarta, sektor swasta, wawancara, 11 Desember 2021). Dibutuhkan pemahaman dasar mengenai komersialisasi dan jebakan-jebakan kapitalisme pasar untuk membantu Ornop yang bekerja di sektor lingkungan mempertahankan pendirian kritis mereka sembari menyesuaikan praktik mereka dalam menavigasi perangkap ekonomi pasar.

Di saat yang bersamaan, banyak hal yang dapat dijajaki jika mereka bisa merengkuh jaringan orang-orang muda di luar konstituen lokal mereka. Dengan mempertimbangkan hal ini, kami mengadakan

survei sederhana untuk menjajaki nilai-nilai publik pendonasi dalam kaitannya dengan pendanaan bagi Ornop yang kuat dan efektif.

Temuan kami menunjukkan bahwa kebanyakan bisnis Ornop, terutama yang dikembangkan melalui kerja sama dengan masyarakat lokal, saat ini berada pada fase pengembangan awal atau belum diperbesar sehingga belum dapat berkontribusi secara signifikan bagi pendanaan Ornop. Kendati begitu, sebagian besar perwakilan Ornop optimistik bahwa usaha ini cukup menjanjikan sebagai salah satu sumber pendanaan di masa depan.



Boks 8. Pendanaan dan Penggalangan Dana

Ornop yang kuat dan efektif mengakui bahwa pendanaan dari donor tidak akan selamanya ada, sehingga diversifikasi sumber pendanaan menjadi salah satu indikator kunci untuk menjadi relevan dan terus bertahan.

Sumber: Penulis



Boks 9. Contoh terbaik pada tataran keuangan

Mengingat tingginya ketergantungan pada pendanaan dari donor internasional, peran organisasi perantara yang dapat membantu mengelola pendanaan untuk organisasi yang lebih kecil merupakan suatu keharusan. Ornop 05 memulai perannya sebagai perantara untuk organisasi-organisasi di wilayahnya sejak 1998. Ornop ini pada awalnya dibentuk dengan misi meningkatkan kapasitas dari organisasi-organisasi yang lebih kecil sebagai bagian dari upaya penguatan masyarakat sipil di daerahnya. Sepuluh tahun kemudian, organisasi-organisasi tersebut telah tumbuh dan berkembang, sementara Ornop 05 tetap melanjutkan perannya dalam bermitra dengan mereka sembari bekerja dengan mitra-mitra nasional dan internasional. Demikian juga Ornop 06 yang bekerja dengan organisasi-organisasi jaringannya di enam provinsi di Sulawesi.

Menimbang jaringan yang kuat, pengalaman, dan pengetahuan mendalam mereka dalam mengelola proyek-proyek besar, mereka dapat memperkuat perannya sebagai perantara yang menyalurkan pendanaan ke berbagai organisasi lain yang lebih kecil di daerah operasinya.

Sumber: Penulis

1.4. Tataran Program: Relasi dengan Pemangku Kepentingan

Sebuah organisasi harus mampu membangun komunikasi yang efektif baik di antara para anggotanya maupun dengan pemangku kepentingan lain di lapangan, khususnya dengan sesama Ornop, masyarakat, dan pemerintah (Shantiko et al., 2021). Komunikasi yang efektif juga dibutuhkan dalam berinteraksi dengan sektor swasta. Sebuah organisasi dapat menumbuhkan kepercayaan di antara anggota-anggotanya dan dengan para pemangku kepentingan lain lewat komunikasi yang baik. Keikutsertaan dalam suatu konsorsium, misalnya, memfasilitasi komunikasi dengan organisasi lain dan membangun relasi dengan mereka.

Kami di sini hendak memberikan penekanan pada masalah “representasi” dalam mendiskusikan relasi Ornop dengan masyarakat (Safitri, 2016). Kami mengajak untuk merefleksikan bagaimana dan sejauh mana suara dan agenda Ornop mencerminkan masyarakat yang menjadi mitra mereka.

Para partisipan penelitian sepakat bahwa Ornop yang kuat dan efektif bekerja demi masyarakat. Proses perencanaan, misalnya, harus dilakukan secara partisipatif, melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat.

“Kemudian, hal penting lainnya juga yang saya lihat luput di banyak NGO itu komunikasi. [Ornop kami] punya tim komunikasi yang sangat kuat untuk bagaimana mengkomunikasikan inisiatif-inisiatif baik di tanah Papua ini. Dan yang paling penting juga, saya bilang, yang dikomunikasikan itu adalah inisiatif masyarakat, bukan [Ornop] as a organization” (Marcel, Jakarta, Ornop, wawancara, 13 November 2021).

“[Ornop kami] itu siapa? Ada stafnya, ada organ-organ—ada tiga komponen organisasi: pengawas, pembina, dan pengurus. Dan ada stakeholder yang langsung [dilibatkan]. Misalnya, masyarakat dampingan, representasi dua masyarakat dampingan yang kita undang. Ada akademisi yang hadir, yang Kaukus Epistemik, minimal ada satu/dua orang yang datang. Ketika perencanaan itu disepakati, kita konsisten mengawal—ada dana dan uang, dan tentu evaluasi. Kalau kita punya uang, pakai evaluator eksternal; kalau kita tidak punya uang, minimal evaluasi diri sendiri ya. Dan itu harus terjadwal; setiap tahun harus konsisten” (Irwan, Sulawesi, Ornop, wawancara, 1 Desember 2021).

“Nah, kalau menurut pengalaman [Ornop kami] selama ini dan setelah saya menjadi direktornya, ya, yang kita lihat itu adalah organisasi yang efektif itu: [1] satu itu adalah organisasi yang sebenarnya mampu membangun kekuatan di tingkat komunitasnya. Itu yang harus diutamakan. Artinya, masyarakat itu harus tetap percaya kepada organisasinya itu, ya. [...] [2] Yang kedua itu transparan juga dengan mereka, komitmen juga dengan mereka. Itu yang penting” (Tim, Kalimantan, Ornop, wawancara, 20 November 2021).

Relasi dengan masyarakat dibangun dan dipelihara dengan tinggal bersama mereka untuk menghasilkan rapor yang baik. Beberapa informan Ornop kami menjelaskan bahwa proses tinggal bersama masyarakat amatlah penting untuk dapat memahami dengan lebih baik masyarakat lokal sekaligus menumbuhkan rasa saling percaya sehingga mereka dapat bekerja bersama dan berkolaborasi dengan orang-orang. Wawancara kami dengan informan pemerintahan juga membenarkan pandangan ini.

“Nah, idealnya Ornop itu berelasi dengan masyarakat, sebaiknya dia tinggal dengan masyarakat. Kenapa? Karena kalau dia tinggal dengan masyarakat, dia lebih memahami dan lebih mendapat feel masyarakat itu, kondisi masyarakat itu seperti apa, sehingga kalau misalnya masyarakat itu ada masyarakat yang sangat erat atau lekat dengan budaya, dia bisa masuk lewat nilai-nilai budaya, tapi kalau misalnya masyarakat itu sudah lebih moderat, dia bisa masuk dengan hal-hal yang lebih moderat” (Tasya, NTT, Pemerintah, wawancara, 8 November 2021).

Relasi dengan kalangan akademis juga amat penting. Relasi ini terutama diarahkan untuk menghasilkan penelitian yang berguna bagi kerja Ornop. Ada dua macam pemanfaatan penelitian. Pertama, hasil penelitian digunakan sebagai senjata dalam melakukan advokasi. Kedua, penelitian-penelitian praktis yang digunakan untuk membantu masyarakat mengembangkan komoditas yang bernilai jual. Kami memperhatikan bahwa penelitian reflektif yang bertujuan memberikan analisis sosial yang lebih luas dan berjangka panjang, cenderung absen dari diskusi kami dengan para partisipan penelitian.

Hubungan dengan kalangan akademisi/universitas sangat baik. Bahkan saat ini sudah ada MoU dengan beberapa universitas di Sumatra untuk pemetaan partisipatif dan KKN Tematik, dan pengembangan produk, memberikan kuliah umum terkait dengan isu MA (masyarakat adat) dan PS (perhutanan rakyat), pemberdayaan masyarakat (Ridwan, Sumatra, Ornop, catatan lapangan wawancara, 7 November 2021).

Salah satu tema umum yang kerap muncul dalam wawancara kami adalah bahwa Ornop memiliki hubungan yang kuat dengan masyarakat lokal. Akan tetapi, pendekatan mereka berbeda-beda dalam

memperlakukan pemerintah dan kalangan bisnis. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa berbagai Ornop yang ada dapat dikelompokkan setidaknya menjadi dua tipe. Pertama, Ornop yang menganggap bahwa relasi dan kerja sama yang baik dengan pemerintah dan/atau kalangan bisnis merupakan hal penting dalam rangka mencapai kinerja yang baik di bidang lingkungan—singkatnya, Ornop yang bersahabat dengan pemerintah/kalangan bisnis. Kedua, Ornop yang menganggap relasi dan kerja sama dengan kedua pemangku kepentingan itu tidak begitu penting, kecuali dalam kasus-kasus tertentu yang jarang terjadi—singkatnya, Ornop yang berseteru dengan pemerintah/kalangan bisnis.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aktivitas utama organisasi secara signifikan memengaruhi tendensi kedua tipe Ornop ini. Ornop yang aktivitas utamanya adalah advokasi dan bertujuan mentransformasi watak dasar sektor lingkungan akan cenderung bermusuhan dengan pemerintah dan/atau kalangan bisnis. Ornop semacam ini memiliki tradisi untuk bersikap kritis dan kecil kemungkinannya menjalin kerja sama dengan pemerintah dan pebisnis. Untuk mencapai tujuan organisasi, mereka tetap menjalin komunikasi dengan pemerintah, sekalipun komunikasi tersebut cenderung keras atau menyerang (mereka menganggapnya sebagai sarana untuk menegur pemerintah/pebisnis sekaligus menjaga komunitasnya). Hal yang demikian terjadi karena mereka “mengandalkan pencapaiannya pada kondisi di mana terjadi perubahan di pemerintahan” (Max, Jakarta, Pemerintah, wawancara, 13 Januari 2022). Efektif, dalam hal ini, didasarkan pada kemampuan Ornop untuk mendorong perubahan pada kebijakan pemerintah tertentu sehingga sejalan dengan tujuan organisasi mereka. Dua informan pemerintahan mengungkapkan pandangan mereka bahwa kemampuan ini tergantung pada kapasitas tertentu yang harus dimiliki Ornop:

“Nah, kalau sepanjang pengalaman kami advokasi yang efektif itu adalah dari level top leader, middle, hingga ke yang bawahan. Kenapa kami mengajukan hal tersebut? Karena terkadang Ornop itu berhubungan dengan middle dan bawahan saja, yang di mana middle dan bawahan itu di-leading oleh top leader. Nah, kalau top leader sendiri tidak ter-advokasi, nah itu agak susah melakukan perubahan di middle dan bawahan. Tetapi kalau top leader-nya itu ter-advokasi dengan baik dan dia memiliki leadership yang baik, pasti di bawahnya akan mengikuti. [Top leader di sini] tidak sekedar eselon dua; bila perlu gubernur, sekda, baru eselon dua, dan bawahannya” (Tasya, NTT, Pemerintah, wawancara, 8 November 2021).

“Misalnya, ketika ada setuju-tidak setuju, harus ketemu Presiden. [...] Tetapi, [jika] teman-teman mengharapkan tanpa dialog dan ada perubahan di pemerintahan, itu ada butuh tahapan lagi, yaitu public pressure-nya itu harus tinggi. Kalau hanya sekedar dan mengkritik pemerintah dan lain-lain sebagainya, terus public pressure-nya juga nggak muncul, ya itu juga nggak akan memberikan pengaruh yang signifikan. Nah, tapi bagi teman-teman yang mau melakukan dialog intensif [...] itu bisa saya katakan, diidentifikasi, bahwa mereka memang membutuhkan sangat signifikan terjadi perubahan di pemerintah dalam hal kebijakan” (Max, Jakarta, Pemerintah, wawancara, 13 Januari 2022).

Sementara itu, terkait relasi dengan pemangku kepentingan, Ornop tipe kedua lebih banyak melakukan aktivitas seputar pendidikan lingkungan dan/atau pemberdayaan masyarakat. Praktik mereka berfokus pada ideologisasi (internalisasi nilai-nilai) dan upaya memelihara sikap kritis. Mereka membangun relasi dan kerja sama yang baik dengan pemerintah dan/atau kalangan bisnis, sekalipun sambil tetap mempertahankan sikap kritisnya.

“Kalau menurut saya, karena tupoksi saya, tolok ukurnya itu ya itu. Makanya saya berharap untuk indikator dari pelaksanaan program CSO itu, sama, disamakan saja sudah dengan indikator pembangunan daerah. Sehingga kalau misalnya dia tercapai, berarti tolok ukur CSO itu berhasil melakukan kemitraan dengan pemerintah provinsi dalam rangka untuk mencapai target pembangunan provinsi. Itu saja sih: [...] kontribusi terhadap pencapaian target pembangunan daerah” (Tasya, NTT, Pemerintah, wawancara, 8 November 2021).

Untuk menyelaraskan nilai-nilai kritis mereka dengan pemerintah dan kalangan bisnis, Ornop-Ornop ini berpegangan pada prinsip-prinsip perkembangan pasar. Prinsip ini memungkinkan mereka untuk mendapatkan lebih banyak pendanaan langsung untuk masyarakat lokal. Di Sumatra, sebagai contoh, relasi dengan pemerintah penting sekali untuk perhutanan sosial dan pemberdayaan masyarakat. Adapun hubungan dengan sektor swasta diarahkan bukan untuk mendapatkan pendanaan, tetapi untuk mendorong perusahaan-perusahaan agar secara langsung mendukung masyarakat lokal. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tipe relasi yang kedua ini cenderung lebih terbuka pada kolaborasi, terutama dengan pemerintah.

“Ornop ini, di dalam AD/ART, tidak diperbolehkan menerima dana dari bisnis, tapi mendorong agar kelompok bisnis mendukung langsung ke masyarakat yang difasilitasi. Contoh, untuk membangun Balai Pendidikan dan Kesehatan, untuk pemberdayaan, kemitraan kehutanan” (Ridwan, Sumatra, Ornop, catatan lapangan wawancara, 7 November 2021).

“Yang kedua juga bagaimana juga membangun kerja sama dengan pemerintah sebagai pengambil kebijakan juga, ya. Itu juga makanya penting yang namanya kapasitas dan pengetahuan di tingkat organisasinya itu dalam rangka untuk lobi, linguisasi, cara menyajikan misalnya informasi-informasi yang dibutuhkan itu baik di masyarakat maupun untuk pemerintah. Itu penting itu di organisasi. Organisasi itu gak perlu besar, tapi dia adalah efektif, efisien, dan komitmennya yang penting. [...] Karena memang dekat dengan kita proses komunikasinya walaupun pendekatannya secara individu” (Tim, Kalimantan, Ornop, wawancara, 20 November 2021).

Di era otoritarian Orde Baru, Ornop mengalami depolitisasi melalui pembatasan mobilitas dan penyusupan (Scarpello, 2014). Setelah Reformasi, tiap rezim pemerintahan menerapkan strategi politik yang berbeda-beda dalam menyikapi Ornop di sektor lingkungan. Salah satu momen penting bersejarah adalah dibentuknya Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4) yang menaungi komite ad hoc REDD+ (Reducing Deforestation and Forest Degradation) di masa kepresidenan Susilo Bambang Yudhoyono, dipimpin oleh intelektual teknokrat Kuntoro Mangkusubroto (2009–2015). Komite ad hoc UKP4 REDD+ mendapatkan sokongan politik untuk melakukan profesionalisasi besar-besaran terhadap relasi antara aparaturnegara dengan Ornop, dan menyelaraskan anggaran negara dengan dukungan donor internasional, misalnya dari AS, Australia, dan Norwegia (Maulidia & Halimanjaya, 2014).

Kendatipun komite ad hoc REDD+ dibubarkan oleh Presiden Joko Widodo pada tahun 2015, wawancara kami menunjukkan adanya pergeseran paradigma di kalangan pejabat pemerintahan. Pejabat pemerintahan yang kami wawancarai melihat Ornop sebagai mitra dalam membangun dan memperkuat ekonomi kerakyatan serta mengentaskan kemiskinan.

Pejabat yang kami wawancarai mengatakan bahwa mereka tetap menjaga relasi yang konstruktif dengan Ornop. Meskipun mereka mengakui bahwa pemerintah dan Ornop kadang memiliki kepentingan yang secara mendasar berbeda terkait isu-isu lingkungan tertentu, mereka juga memahami bahwa Ornop memainkan peranan penting di bidang pembangunan, terutama dalam memobilisasi dan bekerja dengan masyarakat. Salah satu partisipan penelitian dari kalangan pemerintah berharap bahwa Ornop akan dapat menjembatani komunikasi pemerintah dengan masyarakat dan membantu mereka dalam percepatan program dan pencapaian tujuan pembangunan. Lebih lanjut, informan pemerintahan kami yang bekerja secara efektif dengan Ornop secara taktis memilih mereka berdasarkan beberapa karakteristik tertentu. Mereka secara khusus lebih menyukai bekerja dengan:

- Ornop yang memiliki program yang baik dan jelas dengan masyarakat atau yang memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang masyarakat yang mereka wakili. Ornop yang memahami betul isu yang mereka kerjakan merupakan mitra strategis bagi aparat pemerintahan yang bertugas di bidang yang sama.
- Ornop yang memiliki manajemen keuangan yang profesional. Khususnya, mereka yang laporan keuangannya akuntabel dan transparan sehingga dapat diselaraskan dengan mekanisme audit keuangan negara. Lebih jauh, sistem keuangan yang profesional membuat Ornop dapat diandalkan oleh pemerintah untuk mencegah korupsi dan gratifikasi.
- Ornop yang bersedia memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan sistem birokratis pemerintahan yang biasanya rumit. Baik Ornop maupun aparat pemerintah yang reformis sama-sama mendapatkan tekanan dari waktu ke waktu di bawah permainan politik yang eksploitatif. Ornop yang berpikiran terbuka dan mau mengidentifikasi kawan, sekalipun sekadar kawan sekepentingan, memungkinkan kemitraan yang efektif di sektor pemerintahan.
- Ornop yang berdedikasi memelihara hubungan yang intensif dengan pemerintah. Hal ini dibutuhkan untuk membangun kepercayaan dan hubungan jangka panjang yang bermakna, yang tanpanya tujuan Ornop dan pemerintah tidak akan saling ketemu.
- Ornop yang mampu dan mau memberikan masukan yang berharga dan solusi yang dapat dikerjakan, sebagai dasar bagi pemerintah untuk mengambil tindakan langsung dalam rangka mengatasi permasalahan lingkungan.

Perselisihan dalam gaya komunikasi antara pejabat pemerintah dan Ornop biasanya terjadi karena perkembangan historis yang berbeda dalam kerangka hubungan yang lebih luas antara negara dan masyarakat sipil (Antlov et al., 2010). Hal ini berakibat pada perbedaan norma tradisional yang diadopsi oleh pejabat pemerintah dan aktor Ornop. Pejabat pemerintah berharap Ornop dapat menggunakan gaya komunikasi yang kurang konfrontatif dan tunduk pada protokol normatif yang secara luas diterapkan di berbagai lembaga negara (Tadesse & Steen, 2019). Sementara itu, aktor Ornop mengikuti tradisi panjang nilai kritis dan advokasi yang kuat semasa rezim otoriter Orde Baru, termasuk persepsi bahwa pemerintahan merupakan alat negara pemangsa (Antlov, Ibrahim & van Tuijl, 2012).

Dibandingkan relasi antara pemerintah dengan Ornop di sektor lingkungan, relasi antara kalangan bisnis dengan Ornop jauh lebih terbatas. Ornop yang keras terhadap pemerintah/pebisnis sangat mewaspadaai perusahaan, bahkan sampai bersikap ofensif. Oleh karena itu, kami memilih partisipan penelitian dari sektor swasta yang memiliki pengalaman dengan Ornop untuk memastikan bahwa kami dapat mengaitkan temuan kami dengan tujuan penelitian mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif dalam gerakan lingkungan. Meskipun hanya sedikit pebisnis di sektor lingkungan yang berkenan berpartisipasi dalam penelitian ini, kami berhasil mengambil pengetahuan yang berharga dari mereka.

Kami mendapati, partisipan penelitian dari kalangan bisnis percaya bahwa komunikasi langsung, hingga taraf tertentu, akan menguntungkan perusahaan maupun aktivis. Seiring dengan pengarusutamaan cara berbisnis yang berkelanjutan dan ramah lingkungan di kalangan sektor swasta, kanal-kanal komunikasi antara Ornop dan perusahaan juga semakin terbuka dan beragam.

“Jadi makin ke sini, aku melihat bermitra atau pintu kolaborasi semakin luas ya. [...] Tetap ada formalitas, tapi lebih kayak kesamaan visi dan misi itu yang bikin kita klik. [Misal] mimpinya perusahaan kita lagi kayak gini, terus kemudian si mitranya atau NGO-nya memang kebetulan dia ahli di bidang itu. Nah itu banyak sekali peluang-peluang, atau kesempatan yang terjalin nggak sengaja gitu, kadang-kadang. [...] Perusahaan-perusahaan juga gitu, kita juga enggak sengaja,

nawar-nawarin gitu kan. [...] Jadi semakin banyak orang yang berkolaborasi itu semakin bagus. [...] Kita dulu disampaikan dengan cara yang agak frontal. Nah sekarang ini kan sangat terbuka ruang-ruang diskusi. Jadi misalnya dengan forum ngobrol” (Ratna, Jakarta, Sektor Swasta, wawancara, 24 November 2021).

Selazimnya, Ornop yang bersahabat dengan pemerintah/pebisnis yang berfokus pada pendidikan dan pelatihan lingkungan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk bekerja dengan sektor swasta daripada rekan mereka yang berseteru dengan pemerintah/pebisnis. Partisipan penelitian dari kalangan bisnis memandang bahwa Ornop dan perusahaan dapat berjalan berdampingan dalam rangka membuat program yang akan menguntungkan masyarakat, mengingat perbedaan sumber daya dan kompetensi mereka dapat dimanfaatkan dalam sebuah kolaborasi yang efektif.

“Secara umum kami memandang bahwa kerja sama ini memang sangat diperlukan. Nah, dalam prosesnya memang ini kan ada dua gap. Pertama, dari sisi CSO, kemudian dari sisi perusahaan. Dalam prosesnya, begitu, kita memang lebih banyak diskusi terkait dengan proporsi-proporsi apa, domain-domain apa, yang kira-kira akan dikerjakan. Jadi artinya, CSO mengerjakan sesuai porsinya, kemudian perusahaan juga mengerjakan sesuai porsinya. Kita mencoba untuk mencari persamaan-persamaan, begitu ya. [...] Biasanya kan perspektif yang dibangun [perusahaan] adalah bagaimana kami, sebagai pelaku usaha, paling tidak [bagi] desa-desa yang terkena dampak, ini menjadi bernilai lah. Nah, memang tidak bisa meng-cover secara keseluruhan—kita memang terbatas dari sisi man power, kemudian pengetahuan juga terbatas, kemudian kapasitas juga terbatas. Nah, ini peran CSO sangat membantu sekali, dari sisi pengalaman, metodologi, pendekatan, cara analisa. Nah, jangkauan-jangkauan yang tidak terjangkau oleh kami ini, dapat dijangkau oleh CSO” (Sam, Kalimantan, Sektor Swasta, wawancara, 25 November 2021).

Tabel 6. Tema-tema kunci terkait relasi Ornop dengan pemerintah dan sektor swasta

Informan	Informasi kunci	Tema kunci
Rahmat, Jawa, Ornop, wawancara, 4 November 2021	“Sumber daya manusia di organisasi, misalnya, ada yang moderat, ada yang progresif—ada yang bukan aktivis, ada yang sekadar kerja. Itu mungkin di [Ornop kami] menjadi hal yang patut disyukuri. Misalnya, proyek itu berkenaan dengan hal yang mungkin tidak disukai di kalangan yang progresif, maka yang mengerjakan yang moderat. Pun sebaliknya. [...] Secara institusi [Ornop kami] diuntungkan dengan itu. Jadi, kemudian taktiknya begitu: untuk program pemerintah, bukan saya yang mengerjakan, [tapi] yang mengerjakan adalah teman yang cenderung punya kedekatan dengan pemerintah. Jadi, untuk yang cenderung progresif, mungkin saya yang mengerjakan. [...] Jadi soal titipan atau tidak, kontrolnya sebetulnya ada di lembaga”	Pembagian kerja
Lucky, Sumatra, Ornop, wawancara, 20 November 2021	“Pemerintah itu kan pelaksana regulasi ya. Jadi, sebenarnya suka nggak suka ya kita harus melibatkan itu saja sebenarnya. [...] Kita juga bukan lembaga yang mau berseberangan dengan pemerintah, ya kita intens bekerja sama dengan mereka. Nah, terutama di level tapak. Karena di level tapak, pemerintah itu [...] orang-orangnya memang pure mau kerja ya. Artinya, secara passion itu ketemu sebenarnya, chemistry-nya ketemu dengan kita. Karena mereka juga enggak ada kepentingan.”	Relasi dengan pemerintah
	“[Ornop kami] bukan anti perusahaan. Tapi kami juga, untuk kerja sama dengan perusahaan itu juga enggak menjadi opsi ya. Artinya, kalau misal terima uang dari mereka, kita pilihannya	Relasi dengan perusahaan

	enggak. Tapi kalau misalnya, konteks menyelesaikan konflik oleh karena perusahaan, ya kita intens koordinasi sama mereka, nggak masalah”	
Syamsul, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021	‘Nah, sekarang juga di daerah, di provinsi, tetap kami jalani juga [kerja sama dengan pemerintah]. Kalau dulu memang kami tidak mau. Dulu awal-awal, itu tidak mau. Tapi saya berpikir, “Mau sampai kapan?” Kalau gitu nggak akan ada pengakuan masyarakat adat, enggak ada pengakuan hutan adat. Maka, mulailah tahun 2016 itu mulai kami mendekati Pemda’	Kemitraan dengan pemerintah daerah
Faisal, Sulawesi, Ornop, wawancara, 27 November 2021	“Ya ada kami kerjakan [proyek] pemerintah sekarang. Kami jadi konsultan di wilayah Taman Nasional”	Kemitraan dengan pemerintah daerah
Robertus, Papua, Ornop, wawancara, 17 November 2021	‘Sejak awal ketika kita membangun “Kamar Adat” itu kebetulan saya waktu itu yang mendesain dan menjadi fasilitator. Itu sejak tahun 2012 ya kita bangun itu. Itu berlanjut sampai hari ini. Saat ini mereka lebih masif lagi. Didukung oleh pemerintah daerah untuk mendukung ekonomi mikro di tingkat kampung, di tingkat masyarakat adat. [...] Jadi, [Ornop kami] mengasistensi mereka [masyarakat adat] untuk masuk ke sana’	Kemitraan dengan pemerintah daerah; ekonomi-mikro
Lois, NTT, Ornop, wawancara, 28 November 2021	‘Apa yang dibicarakan [Ornop kami] tuh tepat dan selalu punya data. [Ini] salah satu yang selalu dibilang [oleh Pemda], “Oh, [Ornop kami] datanya selalu akurat.” Dan menurut beta itu sih satu hal fundamen yang harus dipertahankan, bahwa ketika kita berargumen itu argumennya tepat, runut, evidence-nya memang tak terbantahkan’	Advokasi berbasis data ..

Sumber: Penulis



Boks 10. Manajemen program Ornop dan relasi dengan pemangku kepentingan

Ada dua tipe Ornop dalam gerakan lingkungan berdasarkan relasi mereka dengan pemerintah dan/atau kalangan bisnis: mereka yang memusuhi dan mereka yang bersahabat kedua pemangku kepentingan tersebut. kelompok pertama berfokus pada advokasi, sementara kelompok kedua berfokus pada pendidikan dan pelatihan. Kelompok kedua ini dapat bermitra dengan pemerintah dan pebisnis sambil tetap memelihara ataupun mentransformasi sikap kritis mereka.

Sumber: Penulis



Boks 11. Contoh terbaik pada tataran program: relasi dengan pemangku kepentingan

Berbagai organisasi berusaha memperluas dan mempertahankan kemitraan dengan beragam pemangku kepentingan, yang menjadi kunci dalam mengimplementasikan kegiatan-kegiatan mereka. Sebagai contoh, Ornop 07 menganggap aktivitas utamanya adalah membangun solidaritas dan keselarasan di antara para pemangku kepentingan, terutama Ornop dan pemerintah. Ornop 07 secara teratur memperluas pelibatan organisasi-organisasi terkait, di antaranya dengan meminta mereka menjadi narasumber ataupun fasilitator. Ornop 07 juga mengadakan pemberdayaan masyarakat, misalnya dengan mengambil fasilitator lokal dari daerah yang bersangkutan atau menugaskan fasilitator daerah untuk tinggal di desa mereka selama beberapa minggu. Mereka juga terlibat dalam proses perumusan peraturan daerah (PERDA) tentang pengakuan dan perlindungan masyarakat asli dengan Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pekerjaan ini juga melibatkan cendekiawan hukum dari perguruan tinggi negeri setempat untuk membantu perumusan peraturan.

Bagi Ornop O2, relasi dengan pemangku kepentingan diformalkan sebagai sebuah forum mitra pembangunan yang bekerja di Indonesia timur. Relasi ini diprakarsai melalui sebuah konferensi internasional tentang keberlanjutan lingkungan. Ornop O2 membantu Pemerintah Provinsi untuk memobilisasi dan memfasilitasi pelibatan Ornop-Ornop di konferensi tersebut. Konferensi tersebut kemudian menghasilkan deklarasi bersama untuk menyamakan pandangan terkait tanah dan tekad. Prakasa ini ditindaklanjuti dengan diskusi rutin dua kali setahun di antara para mitra pembangunan. Salah satu aktivitas Ornop O2 adalah bekerja dekat dengan pemerintah daerah dan memberikan dukungan yang dibutuhkan, misalnya dengan memberikan fasilitasi dan bantuan teknis.

Sumber: Penulis

1.5. Menjajaki Publik yang Berdonasi

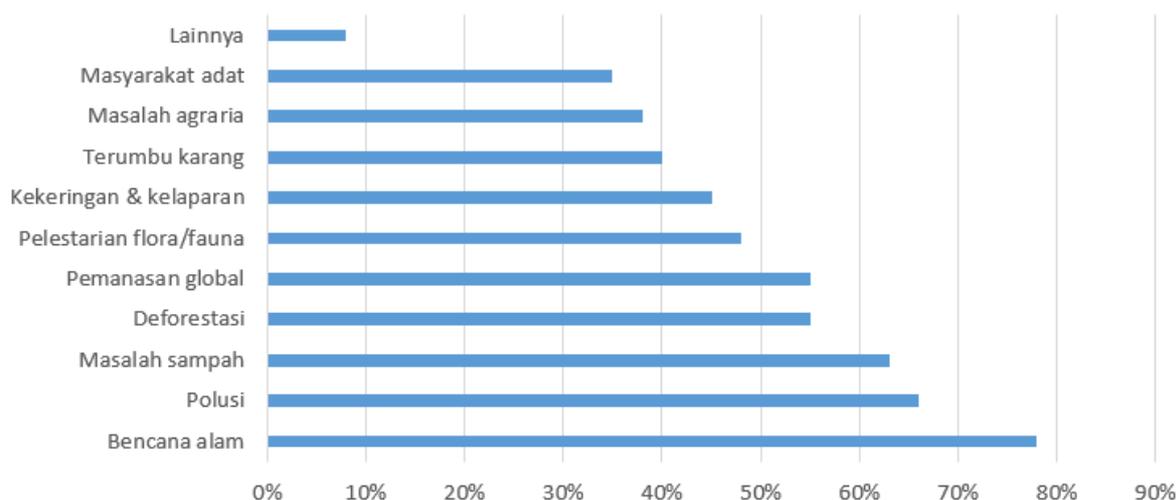
Subbagian ini disusun dengan mempertimbangkan beberapa hal. Pertama, kami memulai dengan pemahaman bahwa dukungan pendanaan internasional untuk Ornop di belahan bumi selatan tengah mengalami penurunan (Parks, 2008). Kedua, kami memahami bahwa Ornop di sektor lingkungan Indonesia dibentuk pada periode sejarah yang khas (Fünfgeld, 2020). Mereka yang mengalami masa pemerintahan otoriter dan setelahnya, serta memiliki komposisi pendiri, anggota, status hukum, maupun komunitas tertentu, memiliki pandangan yang spesifik terhadap pemerintah dan kalangan bisnis. Ketiga, kami mengakui adanya pergeseran menuju developmentalisme pasar (Hailey & Salway, 2016) sebagai cara Ornop untuk menjaga keberlanjutan dan bertransformasi sesuai kebutuhan komunitas yang didampingi maupun masyarakat secara luas. Dengan demikian, memperoleh dukungan pendanaan dari publik akan amat penting dalam jangka panjang bagi keberlanjutan Ornop di Indonesia. Subbagian ini bermaksud memperkaya pemahaman kita akan apa yang diharapkan oleh publik pendonasi dari Ornop yang bekerja untuk lingkungan. Subbagian ini menjawab pertanyaan penelitian “Bagaimana publik pendonasi memahami Ornop yang kuat dan efektif?” Kami tidak memberikan contoh kasus terbaik pada subbagian ini karena sifatnya hanya penjajakan.

Salah satu proposisi kerja pada subbagian ini adalah bahwa untuk memperoleh dukungan publik, khususnya dalam kegiatan penggalangan dana, Ornop perlu memastikan nilai-nilai yang dipegangnya sejalan dengan nilai-nilai yang diterima oleh publik (Teasdale & Dey, 2019). Kami mengadakan survei daring eksploratif (Stebbins, 2001) untuk mengidentifikasi beberapa nilai yang memotivasi publik untuk menyumbang bagi gerakan dan kegiatan lingkungan.

Kami secara sengaja memilih (Lavrakas, 2008) responden survei yang memasuki usia dewasa setelah masa Reformasi (1998 sampai sekarang) dan belum lama ini berdonasi untuk kepentingan lingkungan. Hal ini dilakukan untuk menangkap pergeseran paradigmatik (dari developmentalisme ekonomi yang disetir negara ke developmentalisme pasar) yang bekerja melalui beragam aktor di bidang lingkungan. Total 109 responden dilibatkan di dalam survei ini, terdiri atas 54 perempuan dan 55 laki-laki. Semuanya berusia antara 18 hingga 32 tahun dan memiliki latar belakang pendidikan formal minimal sekolah menengah atas (SMA) atau sederajat. Kekuatan dari survei daring eksploratif adalah efisien, tepat waktu, dan efektif. Adapun kelemahan metode ini distribusi responden terkonsentrasi pada Pulau Jawa yang sudah lebih terindustrialisasi sehingga memiliki koneksi internet yang lebih stabil dibandingkan pulau lain. Maka dari itu, 94 orang responden (88%) berada di Jawa, sementara sedikit sisanya berasal dari Sumatra (7 responden, 6%), Sulawesi (3 responden, 3%), Nusa Tenggara dan Bali (2 responden, 2%), dan Papua (1 responden, 1%). Namun demikian, dapat pula dikatakan bahwa angka-angka ini memang mencerminkan publik pendonasi di Indonesia: terdistribusi secara tidak merata dan menggambarkan ketidaksetaraan sosial dan kemakmuran yang lebih luas.

Kami mula-mula menjajaki topik-topik apa saja terkait isu lingkungan secara luas yang menjadi perhatian publik pendonasi. Kami menanyai mereka tentang pengetahuan umum mereka menyangkut isu lingkungan yang menjadi pekerjaan Ornop di Indonesia (responden boleh memilih lebih dari satu topik). Kami mendapati bahwa tiga isu berikut paling menjadi perhatian publik: bencana alam (79%), polusi (66%), dan masalah sampah (65%).

Gambar 2. Isu lingkungan yang menjadi perhatian publik



Sumber: Penulis

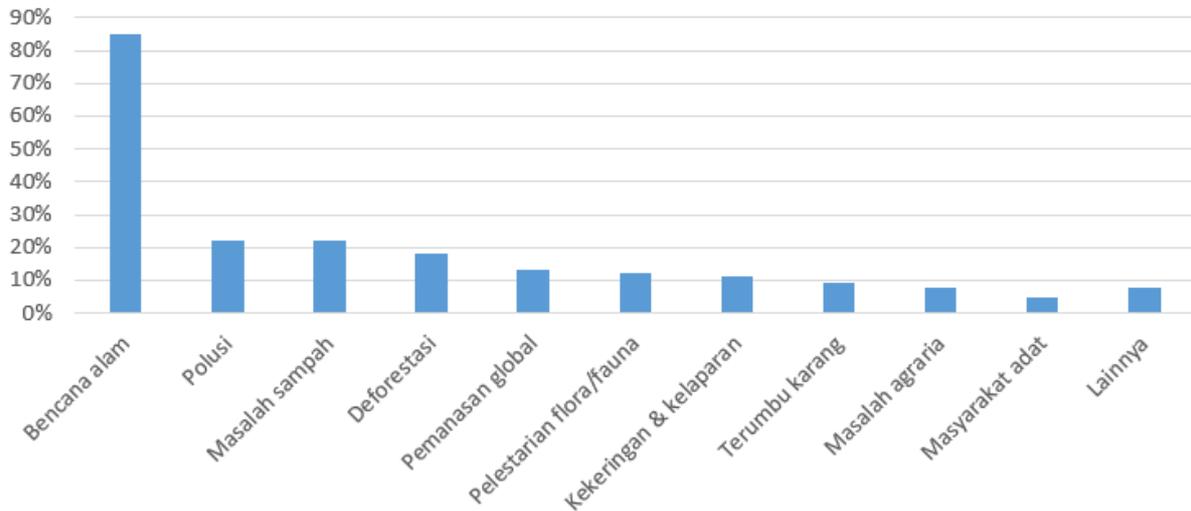
Kami melihat bahwa bencana alam diasosiasikan dengan permasalahan lingkungan oleh publik pendonasi. Dalam hal ini, kegiatan penggalangan dana untuk membantu korban bencana alam menjadi sesuatu yang lumrah di Indonesia (Sidiq et al., 2021). Kegiatan ini diselenggarakan oleh Ornop, dan organisasi lain seperti organisasi kemahasiswaan dan keagamaan, bahkan oleh kelompok-kelompok ad hoc (Mulyasari & Shar, 2012). Hal ini terlihat pada peristiwa bencana besar belum lama ini yang bertepatan dengan masa penelitian, yakni letusan Gunung Semeru di Jawa Timur pada 4 Desember 2021. Meskipun sesekali mereka mengelola dana bantuan bencana alam, cukup jarang bagi Ornop di sektor lingkungan Indonesia untuk secara khusus menggeluti manajemen bencana.

Kendatipun demikian, ada kesepakatan di kalangan Ornop bahwa bencana alam yang semakin memburuk dalam beberapa tahun terakhir ini terkait erat dengan kerusakan lingkungan akibat aktivitas manusia yang sudah berlangsung lama, khususnya di daerah-daerah terjadinya pembalakan atau industri ekstraktif yang intensif (Lang, 2002). Publik pendonasi nampaknya juga memahami keterkaitan ini. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa meskipun Ornop lingkungan tidak secara khusus memfokuskan agenda mereka pada bencana alam, mereka tetap dapat mengupayakan kampanye penggalangan dananya berdasarkan penalaran bahwa bencana terkait sangat erat dengan kerusakan lingkungan.

Perlu juga diperhatikan bahwa bencana alam secara mendasar berbeda dari isu lingkungan, meski keduanya semakin terkait satu sama lain (Ibarraran et al., 2009). Isu lingkungan seperti polusi, masalah sampah, dan deforestasi (termasuk banjir yang diakibatkannya) merupakan permasalahan yang terakumulasi dalam jangka waktu lama dan terutama disebabkan oleh keputusan ekonomi dan politik (Ibarraran et al., 2009). Sebaliknya, bencana alam seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, dan banjir disebabkan oleh pergeseran kerak bumi dan gaungnya langsung dirasakan (Ibarraran et al., 2009). Oleh karena dampaknya terhadap masyarakat begitu besar dan tiba-tiba, apalagi ditambah pemberitaan yang intens, bencana alam dengan sangat cepat menyita perhatian publik dan mendorong mereka untuk berdonasi.

Sejalan dengan hal di atas, survei kami mendapati bahwa mayoritas publik pendonasi terpikir bencana alam sebagai jawaban atas pertanyaan “Untuk isu lingkungan apa saja Anda pernah memberikan donasi?”. Tiga isu lingkungan yang paling banyak mendapatkan donasi dari publik adalah bencana alam (84%), polusi (21%), dan masalah sampah (21%). Para responden boleh menjawab lebih dari satu isu untuk pertanyaan ini.

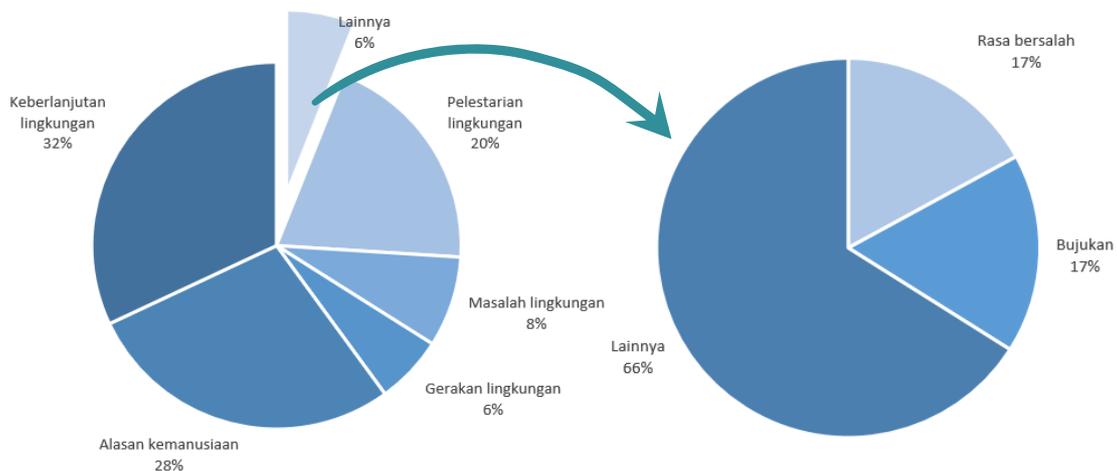
Gambar 3. Isu lingkungan yang menerima donasi publik



Sumber: Penulis

Terlepas dari perbedaan mendasar antara bencana alam dan isu lingkungan, publik pendonasi mengaitkan keduanya, sebagaimana terlihat dari hasil survei di atas. Informan wawancara mendalam juga membenarkan bahwa donasi dari masyarakat umum lebih bersifat amal sosial (yakni, membantu mereka yang membutuhkan) ketimbang filantropis (yakni, menitikberatkan kesejahteraan umum). Oleh karena itu, topik seperti bencana alam dapat menarik dukungan pendanaan publik. Untuk memahami hal ini lebih dalam, kami menanyakan motivasi apa yang mendorong mereka untuk berdonasi bagi isu lingkungan (jawaban tunggal). Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi utama mereka antara lain untuk mewujudkan keberlanjutan lingkungan (32%), alasan kemanusiaan, biasanya berupa bantuan untuk korban bencana (28%), dan untuk berkontribusi dalam upaya pelestarian lingkungan (20%).

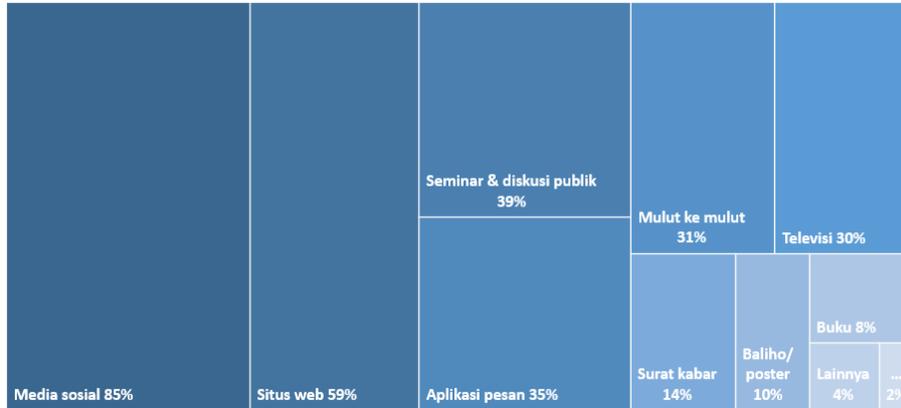
Gambar 4. Motivasi untuk berdonasi pada isu lingkungan



Sumber: Penulis

Kami juga menjajaki kanal media yang menjadi sumber informasi utama bagi publik pendonasi terkait isu lingkungan (jawaban boleh lebih dari satu). Tiga kanal yang paling banyak menginformasikan isu lingkungan kepada para responden adalah media sosial (85%), situs web (59%), dan seminar/diskusi publik (39%).

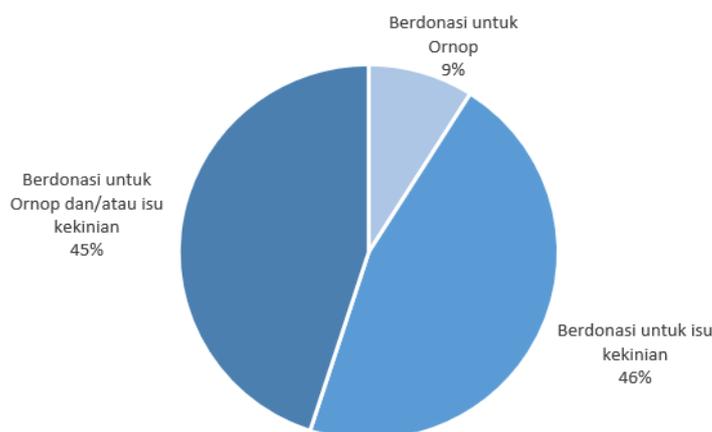
Gambar 5. Sumber informasi tentang isu lingkungan



Sumber: Penulis

Hasil survei menunjukkan bahwa publik secara aktif berkontribusi untuk isu lingkungan tertentu, terlepas dari motivasi mereka yang beragam. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas apakah keberadaan Ornop juga diperhitungkan oleh publik ketika berdonasi, kami menanyakan apakah mereka lebih cenderung berdonasi karena mempertimbangkan isunya semata, ataukah mempertimbangkan organisasi yang bekerja pada isu tersebut, ataukah keduanya sekaligus. Hasilnya menunjukkan bahwa 46% responden lebih cenderung berdonasi untuk isu atau kejadian yang tengah berlangsung, biasanya berupa bencana lingkungan seperti gempa bumi, banjir, atau letusan gunung berapi. Bandingkan dengan kecenderungan untuk berdonasi untuk Ornop yang bekerja di isu lingkungan tertentu yang hanya 9%.

Gambar 6. Berdonasi untuk isu lingkungan



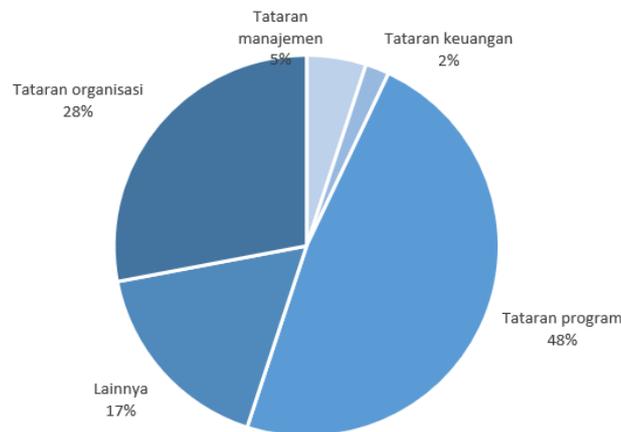
Sumber: Penulis

Berdasarkan temuan di atas, bagi publik pendonasi, yang jadi soal bukan apakah Ornop yang menerima donasi mereka merupakan organisasi yang kuat dan efektif, tapi apakah Ornop tersebut bekerja pada isu kekinian yang ingin mereka bantu. Dengan demikian, berdasarkan data yang ada,

tidaklah memungkinkan untuk menarik kesimpulan apakah Ornop yang kuat dan efektif akan lebih dapat menarik dukungan publik. Publik lebih cenderung melakukan donasi sebagai tanggapan atas peristiwa kekinian yang banyak diberitakan media dan dibicarakan di media sosial. Bahkan jika mereka memperhitungkan Ornop yang menggalang donasi, pertimbangan utama mereka adalah seberapa akrab mereka dengan Ornop tersebut (diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengonfirmasi hal ini).

Kendatipun demikian, hasil survei tetap menjajaki pandangan publik pendonasi tentang Ornop yang kuat dan efektif. Kami menanyakan pendapat mereka tentang definisi Ornop yang efektif dalam memperjuangkan isu lingkungan (pertanyaan terbuka). Jawaban responden sangat beragam, namun kami dapat mengelompokkannya ke dalam karakteristik organisasi, manajemen, keuangan, dan program berdasarkan inti pesan yang dikandungnya. Kami menggunakan definisi Ornop yang kuat dan efektif sebagaimana telah dibahas pada subbagian 1.1 sampai dengan 1.4 untuk menyelaraskan pemaknaan dari kalangan Ornop, pemerintah, bisnis, masyarakat, dan publik pendonasi. Data yang telah dihimpun dari keempat tataran tersebut menunjukkan bahwa perhatian publik dalam mengidentifikasi Ornop yang efektif berfokus pada tataran program (48%) dan organisasi (28%).

Gambar 7. Definisi Ornop yang kuat dan efektif di sektor lingkungan menurut publik pendonasi



Sumber: Penulis

Pada tataran organisasi, karakteristik Ornop kuat dan efektif yang paling banyak disebut oleh responden adalah berkomitmen (37%), konsisten (20%), dan bersifat sukarela (7%). Adapun karakteristik lainnya masing-masing disebutkan hanya satu kali di dalam hasil survei. Pada tataran program, karakteristik Ornop kuat dan efektif yang paling kerap disebut adalah melakukan advokasi demi kebijakan lingkungan yang lebih baik (15%), meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap isu lingkungan (13%), serta berdampak nyata (10%) dan dekat dengan komunitas (10%). Deskripsi atas karakteristik-karakteristik ini berdasarkan pandangan responden dan persentase mereka dapat dilihat pada Tabel 7 dan 8 di bawah ini.

Tabel 7. Karakteristik Ornop kuat dan efektif pada tataran organisasi

No.	Karakteristik	Deskripsi	Frekuensi
1	Berkomitmen	Berkomitmen memperjuangkan adanya keseimbangan dalam memanfaatkan, merawat keberlanjutan dari sumber daya alam tanpa merusak” (Responden #5, survei, 21 Januari 2022).	11 (37%)
2	Konsisten	“Konsisten dalam perjuangannya” (Responden #12, survei, 21 Januari 2022).	6 (20%)
3	Sukarela	“Secara sukarela yang memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tanpa bertujuan untuk memperoleh keuntungan dari kegiatannya” (Responden #54, survei, 21 Januari 2022).	2 (7%)
4	Sadar akan lingkungannya	“Sadar akan lingkungan di sekitarnya” (Responden #82, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
5	Peduli	“Peduli antar sesama manusia, peduli pada lingkungan” (Responden #87, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
6	Berdedikasi	“Diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan melalui pelayanan yang diberikan secara memuaskan, termasuk di bidang lingkungan” (Responden #86, survei, 22 Januari 2022).	1 (3%)
7	Memperjuangkan keadilan	“Memperjuangkan keadilan dalam bidang lingkungan” (Responden #77, survei, 22 Januari 2022).	1 (3%)
8	Kritis	“Kritis terhadap sistem ekonomi politik saat ini” (Responden #101, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
9	Bekerja di tingkat internasional	“Menjaga lingkungan tidak hanya di Indonesia tapi juga Internasional” (Responden #21, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
10	Bebas dari kepentingan politik	“Bergerak aktif tanpa pengaruh politik” (Responden #67, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
11	Mementingkan alam	“Memprioritaskan isu lingkungan sebagai dasar gerakan yang diperjuangkan” (Responden #64, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
12	Bertanggung jawab	“Bertanggung jawab terhadap lingkungan” (Responden #80, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
13	Wahana untuk kepentingan bersama	“Sebagai arena [...] untuk memajukan kepentingan bersama” (Responden #29, survei, 21 Januari 2022).	1 (3%)
14	Visioner	“Berkelanjutan, relevan, dan visioner” (Responden #105, survei, 22 Januari 2022).	1 (3%)

Sumber: Penulis

Tabel 8. Karakteristik Ornop kuat dan efektif pada tataran program

No.	Karakteristik	Deskripsi	Frekuensi
1	Advokasi	“Mendorong pemerintah menerapkan kebijakan-kebijakan yang pro lingkungan” (Responden #6, survei, 21 Januari 2022).	8 (15%)
2	Membangun kesadaran	“Dapat mengajak masyarakat lebih luas dalam berperan aktif” (Responden #23, survei, 21 Januari 2022).	7 (13%)
3	Berdampak	“Ada dampak yang bisa dilihat dan di-report ke publik” (Responden #72, survei, 21 Januari 2022).	5 (10%)
4	Dekat dengan masyarakat	“Langsung menjangkau masyarakat dengan pendekatan langsung” (Responden #97, survei, 21 Januari 2022).	5 (10%)
5	Komunikatif	“Bisa mengatasi dan framing dengan tepat tentang isu-isu lingkungan” (Responden #22, survei, 21 Januari 2022).	4 (8%)
6	Solutif	“Bertitik fokus dalam suatu masalah, dapat menyelesaikan masalah tersebut, dan berdampak baik dengan lingkungan” (Responden #68, survei, 21 Januari 2022).	4 (8%)
7	Aksi nyata	“Ada bukti nyata dari kegiatan yang dilakukan” (Responden #99, survei, 22 Januari 2022).	4 (8%)
8	Memobilisasi publik	“Bisa membuat orang terinspirasi untuk bergerak” (Responden #34, survei, 21 Januari 2022).	3 (6%)
9	Kolaboratif	“Bersama masyarakat membangun bela rasa melindungi alam semesta” (Responden #41, survei, 22 Januari 2022).	2 (4%)
10	Berkontribusi	“Dapat berkontribusi nyata dengan lingkungan dan ada perubahan dalam isu lingkungan tersebut” (Responden #89, survei, 21 Januari 2022).	2 (4%)
11	Kampanye efektif	“aktif membagikan tulisan dan informasi sebagai bahan kampanye akan pentingnya pelestarian lingkungan” (Responden #49, survei, 21 Januari 2022).	2 (4%)
12	Memberdayakan	“Turut dalam pemberdayaan masyarakat” (Responden #37, survei, 21 Januari 2022).	2 (4%)
13	Melengkapi fungsi negara	“Pelengkap sekaligus substitusi dari fungsi negara dalam mewujudkan cita-cita negara, yaitu kesejahteraan” (Responden #106, survei, 16 Januari 2022).	1 (2%)
14	Fokus	“Terfokus pada pemanfaatan dan pelestarian lingkungan” (Responden #63, survei, 22 Januari 2022).	1 (2%)
15	Partisipatif	“Melibatkan masyarakat lokal dalam implementasi program” (Responden #103, survei, 22 Januari 2022).	1 (2%)
16	Pelaksana teknis	“Sebagai pelaksana teknis [pembangunan]” (Responden #13, survei, 21 Januari 2022).	1 (2%)

Sumber: Penulis

Sementara itu, pada tataran manajemen, para responden mencirikan Ornop kuat dan efektif terorganisasi, melakukan evaluasi rutin, menjalankan manajemen berbasis data, dan transparan. Meskipun begitu, frekuensi masing-masing jawaban ini tidaklah signifikan, karena hanya “terorganisasi” yang disebutkan lebih dari satu kali. Secara keseluruhan, semua karakteristik di tataran manajemen ini hanya disebutkan lima kali. Temuan serupa juga terlihat pada tataran keuangan. Hanya dua responden yang mengungkapkan pendapat mereka tentang karakteristik Ornop kuat dan efektif dalam hal keuangan, yakni memiliki mekanisme pendanaan yang jelas dan dapat memberikan akses pendanaan.

Terakhir, temuan survei di atas menunjukkan bahwa publik lebih memberikan perhatian pada tataran organisasi dan program ketimbang manajemen dan keuangan ketika mendefinisikan Ornop yang kuat dan efektif. Secara program, masyarakat dapat merasakan secara langsung kehadiran Ornop dan dampaknya melalui program-program mereka. Secara organisasi, nilai-nilai Ornop diungkapkan melalui penampakan dan kampanye mereka di ruang publik. Sebaliknya, karakteristik pada tataran manajemen dan keuangan lebih bersifat internal organisasi dan jarang terlihat di ruang publik. Oleh karena itu, temuan ini tidak lantas mengimplikasikan bahwa tataran manajemen dan keuangan tidak begitu penting; hanya saja, keduanya tidak terlalu nampak bagi publik.



Boks 12. Menyesuaikan nilai-nilai Ornop dengan publik pendonasi

Menyelaraskan nilai-nilai Ornop dengan isu yang menjadi perhatian publik di Indonesia dapat membantu Ornop memperoleh dukungan pendanaan dari publik sebagai sumber pendanaan alternatif. Kampanye media sosial yang efektif dapat menjadi faktor kunci dalam menyukseskan upaya mendapatkan dukungan publik sekaligus memberikan pendidikan lingkungan bagi masyarakat luas.

Sumber: Penulis

TEMUAN 2: Sumbangsih Keberagaman dan Inklusi Sosial Terhadap Efektivitas

Sebagaimana terlihat dari temuan kami, “keberagaman” yang dipersepsi oleh Ornop Indonesia yang bekerja di sektor lingkungan merupakan sebuah konstruk yang terutama mencakup unsur-unsur etnisitas, agama, dan gender. Etnisitas dan agama merupakan kategori penting untuk memahami keberagaman dalam konteks Indonesia, mengingat penduduk negeri ini terdiri atas beragam ratusan kelompok etnis (Antlov, Ibrahim & van Tuijl, 2012). Sering kali identitas etnis ini berkelindan dengan identitas keagamaan tertentu sehingga keduanya tidak dapat dipisahkan secara ketat dalam praktik sosial konkret. Adapun untuk keberagaman dalam konteks gender, kecenderungan yang ada adalah untuk memberikan ruang yang lebih luas bagi partisipasi perempuan, mengingat budaya patriarkal masih sangat mengakar di antara kebanyakan masyarakat.

Temuan kami menunjukkan bahwa keberagaman amatlah penting dalam membentuk organisasi yang kuat dan efektif. Di internal organisasi, temuan kami memperlihatkan bahwa semakin inklusif dan terbuka suatu organisasi pada keberagaman, semakin efektif organisasi tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya dan mewujudkan agendanya.

“Kalau kita selama ini, yang kita alami dan saya rasakan, memang dengan keberagaman itu semakin sebenarnya memperkuat efektivitas program ya, dan lembaga juga, dan memperkuat lembaga juga” (Tim, Kalimantan, Ornop, wawancara, 20 November 2021).

"Iya, saya sendiri kan sukunya Jawa, Bang, gitu. Tapi memang kendala kita bukan di internal sebenarnya, terkait latar belakang itu, tapi di eksternal. [...] Kalau untuk kami sendiri kan memang karena itu ada [...] di nilai-nilainya [organisasi kami]—pluralisme itu. Jadi, [keberagaman] itu memang sebenarnya memperkuat kami sendiri. Jadi, sudut pandang kami bukan hanya kepada satu sisi etnis maupun satu sisi latar belakang, gitu. Jadi, bisa memperkaya kami dalam proses kampanye maupun di dalam kerja-kerja [organisasi]-lah tentunya" (Anto, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021).

Selain itu, merengkuh keberagaman juga membantu menjalin relasi yang baik dengan organisasi lain.

"Dan satu hal tuh, kami kemudian terhubung dengan semua organisasi, ya. Mudah berinteraksi dengan semua organisasi yang berbasis keberagaman itu. Jadi, kami tergabung di Indonesia Inklusi, kami tergabung di organisasi gender, kami tergabung di Laki-Laki Baru, tergabung di disabilitas, Pemuda dan Agama, terkait dengan keberagaman, ya" (Paul, NTT, Ornop, wawancara, 21 November 2021).

Definisi Ornop yang kuat dan efektif juga mencakup penerimaan atas keberagaman konstituen, khususnya dalam hal agama dan etnisitas. Sebagian besar subjek penelitian kami mengungkapkan bahwa menerima keberagaman baik di antara para staf maupun pada masyarakat yang didampingi juga sangat berguna dalam memfasilitasi upaya mereka mencapai tujuan organisasi, terutama pada saat perumusan dan pelaksanaan program.

Organisasi kami bekerja dengan masyarakat adat di berbagai lokasi yang masing-masing punya karakter sendiri. Itu dibawa. Di internal, keberagaman jadi bagus. Orang/relawan kami dari macam-macam suku dan daerah. Mereka sangat penting untuk program-program di lapangan (Rina, Jakarta, Ornop, catatan lapangan wawancara, 15 November 2021).

"Tapi untuk efektivitas, [keberagaman] sangat, sangat, sangat [penting]. Karena ketong bisa memotret semua kebutuhan, ya. [...] Memang ini salah satu yang, ya, tanggung jawab berat kami untuk memperkuat kapasitas SDM sehingga semua isu-isu keberagaman nih paham. [...] Nah, itu juga yang masih jadi tantangan, kebetulan" (Paul, NTT, Ornop, wawancara, 21 November 2021).

Berdasarkan perilaku organisasi dalam menyikapi keberagaman dan inklusi sosial, kita dapat mengklasifikasikan mereka ke dalam tiga tipe: organisasi yang tak acuh, yang akomodatif, dan yang afirmatif. Harap diperhatikan bahwa klasifikasi tersebut tidak dimaksudkan sebagai pengelompokan yang secara kategoris eksklusif satu sama lain, melainkan lebih sebagai pembedaan yang bersifat gradual. Dengan kata lain, ketiga tipe organisasi tersebut perlu dipahami sebagai sebuah spektrum dan berbeda satu sama lain karena perbedaan pendekatan dalam menerima elemen keberagaman. Tidak satu pun dari Ornop yang kami pelajari mengesampingkan keberagaman atau bahkan menganggapnya tidak penting.

Tipe pertama, yakni Ornop yang "tak acuh," terlepas dari keterbukaannya pada keberagaman, cenderung lebih mementingkan keefektifan di atas kebutuhan mendorong keberagaman di dalam organisasinya, khususnya terkait komposisi personel. Mereka cenderung berfokus pada tujuan organisasi dan menganggap keberagaman atau inklusi sosial penting hanya jika berguna dalam mencapai tujuan tersebut.

'Intinya, mereka mau kerja, enggak? Walaupun seandainya orang selalu bilang, harus ada gender, harus ada ini, apa, segala macam, tapi ketika di lembaganya jadi ribut saja, ngapain juga? Kan gitu? Saya tidak anti perempuan, saya tidak anti laki-laki, atau saya tidak anti apa pun itu. Tapi menurut saya, kalau misalnya di satu lembaga, terus bilang, "Lembagamu harus ini, A, B, C, D, segala macam," tapi menurut saya, kalau seandainya ada satu lembaga disuruh begitu tapi habis itu mereka cuman sebagai penghalang, tidak melakukan apa pun, ngapain juga diambil? Jadi, enggak ada masalah. Mau mereka siapapun itu, mau perempuan, mau laki-laki, mau bencong, atau apa pun segala macam, transgender apa segala macam, asal mau kerja, enggak? Intinya di situ, Pak. Kan, sebenarnya, pertanyaan saya sederhana. Saya mau bertanya, sebenarnya.

Kenapa harus ada itu? Itulah sama saja ketika saya, kenapa tolak [salah satu donor], ya itu. Karena selalu ngikut, harus ngikutin sesuatu. Terserah lembaga sayalah. Saya orang daerah, kamu duit juga ngasih kecil, tapi harus A, B, C, D, dan segala macam' (Syamsul, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021).

Tipe kedua adalah Ornop yang lebih akomodatif terhadap keberagaman dan sadar sepenuhnya akan arti penting keberagaman dalam melahirkan Ornop yang kuat dan efektif. Akan tetapi, mereka belum cukup memiliki prakarsa kelembagaan untuk secara sistematis mendorong keberagaman dan inklusi sosial di internal organisasinya.

"Jadi, keberagaman latar belakang agama, etnik, gender, itu sesuatu yang mewarnai [organisasi kami]" (Marcel, Jakarta, Ornop, wawancara, 13 November 2021).

"Nah, kalau di [Ornop kami] itu memang punya kebijakan bahwa tidak membedakan suku, agama, ras itu ya—[etnis] Cina juga, gender juga [di-inklusi]. Contohnya, misal, di [Ornop kami] itu ada dari sukunya Iban, sukunya Mualang, terus ada desa Kenayang, terus ada Ketungau, dan daerahnya beda-beda kan. Ada Kapuas Hulu, terus ada Sekadau, ada di—apa—Landak itu ada di Ketapang. Termasuk misalnya kebijakan terhadap pengarusutamaan gender ya—tidak membedakan karena [Ornop kami] punya kebijakan tentang gender itu sendiri dan SOP-nya" (Tim, Kalimantan, Ornop, wawancara, 20 November 2021).

Tipe Ornop ketiga, tidak seperti dua tipe sebelumnya, melakukan upaya-upaya nyata untuk memformalisasikan elemen keberagaman dengan mengadopsinya ke dalam sistem atau regulasi mereka. Tipe ini mencakup pula Ornop-Ornop yang menerapkan kebijakan afirmasi untuk meningkatkan keberagaman di dalam tim mereka.

"[1] Yang pertama, itu terkait dengan isu keberagaman, ya. Isu keberagaman itu ada di dalam pertanyaan wawancara [ketika rekrutmen]. [...] [2] Terus yang kedua, itu kan [Ornop kami] sendiri punya beberapa kode etik, ya. Kode etik terkait dengan gender. [...] [3] Kemudian terkait dengan hak anak, perlindungan anak, perlindungan terhadap disabilitas. Nah, dari dasar-dasar itu, kemudian biasanya waktu [pembekalan] tim tuh ada induksi, ya. Ada induksi untuk—apa—semua tim minimal pahami, ini [...] isu-isu keberagaman. [4] Kemudian yang berikut, terkait dengan praktek dalam organisasi, ya itu wajib, wajib hukumnya, ya. Misalnya, dulu pernah ada gender audit, ya, terhadap semua staf. Dalam gender audit itu ditemukan bahwa ada beberapa orang tuh yang kerjanya ada hubungannya dengan gender, tapi perilakunya tidak. Nah itu menjadi [catatan]. Kemudian itu dipanggil, kemudian disampaikan, kemudian dikawal. Dan beberapa kami putuskan untuk [yang bersangkutan] diberhentikan, ya, dari proyek. Bahkan kami sampaikan ke donor bahwa sebaiknya orang ini diberhentikan. [...] Dan itu penegakan hukumnya jalan. [5] Kalau terkait dengan kinerja organisasi, isu ini menjadi isu yang utama sekarang, Kakak, di [Ornop kami], karena katong sudah mengintegrasikan, mendorong—misalnya—humanitarian inklusi, dan sebagainya" (Paul, NTT, Ornop, wawancara, 21 November 2021).

"Cukup beragam sih. [...] Jadi, [...] kita tuh lebih memprioritaskan anak-anak Papua. Jadi, kayak saya pun ya karena saya besar lahir di Papua. Terus, mungkin yang benar-benar anak yang tidak lahir besar di Papua tuh cuma Mas Y. Selebihnya tuh kita OAP [orang asli Papua] dan yang lahir besar di Papua. Itu pun—apa ya—dari agama kan juga kelihatan [beragam]; [ada] yang Muslim, yang Kristen. [...] Iya, pokoknya tuh ya kita harus saling menghargai. Terus perempuan, [...] dia berhak untuk hak cuti: cuti melahirkan, cuti haid, kayak-kayak gitu tuh, termasuk bawa anak ke kantor itu boleh" (Anne, Papua, Ornop, wawancara, 8 November 2021).

Sejalan dengan pentingnya keberagaman etnis dan agama, relasi gender juga memiliki peran penting dalam mewujudkan keefektifan organisasi. Terlihat jelas bahwa sebagian besar perwakilan Ornop yang terlibat dalam studi ini menyadari pentingnya inklusi perempuan di dalam organisasi mereka.

“Kalau dari saya sebenarnya itu salah satu hutang yang [harus] saya tunaikan—[tapi] belum tunai semua ya—pertama itu adalah bahwa perempuan mengorganisir dirinya dan punya suara, punya posisi, untuk mempengaruhi itu jadi kebijakan-kebijakan di [organisasi kami]. Lewat perempuan, syukur-syukur bukan hanya mereka mempengaruhi kebijakan di [organisasi], [tapi] bisa mempengaruhi kebijakan negara. [...] Tapi minimal saya memastikan mereka punya tempat, dan tempat mereka itu tempat yang strategis untuk mempengaruhi seluruh kebijakan di [organisasi]. Dan dalam struktur itu saya pastikan keseimbangan perempuan dan laki-laki di dalam seluruh struktur, walaupun ada juga daerah-daerah yang tidak patuh ya. Jadi, harus ada kebijakan” (Wawan, Jakarta, Ornop, wawancara, 17 November 2021).

“Terkait gender, dilakukan upaya penyeimbangan secara sadar dalam proses rekrutmen calon staf termasuk juga di posisi manajemen. Saat ini untuk Dewan Penasehat 1 perempuan dan 2 laki, Dewan Anggota 2 perempuan dan 5 laki-laki, Staf 104 (56 perempuan), sedangkan pada level manajer 6 perempuan dan laki-laki 6” (Ridwan, Sumatra, Ornop, catatan lapangan wawancara, 7 November 2021).

Temuan kami menunjukkan bahwa kehadiran donor juga berkontribusi mendorong perubahan pada organisasi untuk menjadi lebih terbuka pada keberagaman dan inklusivitas terhadap berbagai kelompok minoritas. Kadang kala donor meminta adanya keikutsertaan dari kelompok minoritas dan perempuan di dalam program yang dijalankan Ornop. Pengarusutamaan inklusi sosial khususnya inklusi perempuan dalam organisasi yang dilakukan untuk memenuhi persyaratan dari pemberi datang nampaknya mendorong Ornop untuk mengintegrasikannya secara formal ke dalam proses organisasi mereka.

“Kita tuh, dengan [salah satu donor] tuh kan punya baseline gender juga. [...] Dari database itu, misalnya, kita kalau dulu laporan pesertanya sekian, kita sudah buat sekian laki-laki, sekian perempuan, dari data terpilah. Kemudian—apa sih—perempuan juga kita sudah ada hak cuti, walaupun sebenarnya di sini yang mau libur, yang mau izin, izin saja. [...] Tapi, di step di dalam—apa—SOP tenaga kerja gitu bahwa untuk perempuan itu ada hak, hak cuti haid-nya, kayak gitu. Itu sih” (Anne, Papua, Ornop, wawancara, 8 November 2021).

“Memang ini hal yang baru dirancang, ya, terkait dengan humanitarian inklusi. [...] Jadi, banyak orang pasti pada bagaimana mainstreaming” (Paul, NTT, Ornop, wawancara, 21 November 2021).

Patut juga dicatat bahwa inklusi perempuan bukan sekadar perkara afirmasi terhadap perempuan, tetapi juga dianggap sebagai faktor penting dalam menyukseskan pelaksanaan program untuk masyarakat, terutama pemberdayaan masyarakat dan pendidikan lingkungan. Namun demikian, di sini budaya patriarkal masih menjadi kendala utama pada sebagian masyarakat.

“Nah, [dalam mengatasi hambatan menjalin relasi dengan kalangan perempuan] kita itu selalu yang namanya adalah pendekatan kayak door to door ke mereka. Sehingga kalau misalnya kita datang ke lapangan, kita ngomong dengan mereka. Bahkan kita juga punya program khusus. Misalnya, ada pertemuan perempuan, pertemuan gender, gitu, dan kaitannya dengan hak mereka atas sumber daya alam” (Tim, Kalimantan, Ornop, interview, 20 November 2021).

Pada titik ini, temuan kami menunjukkan bahwa semua Ornop mengakui keberagaman sebagai fakta tak terbantahkan dari penduduk Indonesia. Oleh karenanya, mereka perlu merengkuhnya agar bisa diterima oleh masyarakat yang hendak mereka bantu. Dengan kata lain, menerima keberagaman cenderung dilihat sebagai strategi untuk mencapai tujuan organisasi memberdayakan masyarakat agar mampu mengelola sumber daya lokal secara berkelanjutan. Bagaimanapun juga, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk dapat memahami dengan lebih baik bagaimana keberagaman yang mereka rengkuh itu memengaruhi proses pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Tabel 9. Tema kunci terkait keberagaman dan inklusi sosial

Informan	Informasi kunci	Tema kunci
Syamsul, Kalimantan, Ornop, wawancara, 6 November 2021	“[Rekrutmen] tanpa [mendiskriminasi] latar belakang. Karena, kalau orang sudah melihat latar belakang, berarti, saya sudah menutup diri. Lembaga saya sudah menutup diri–tidak untuk orang lain. Kan begitu? Padahal suatu lembaga itu ya kumpulan orang-orang yang mau terbuka, bukan untuk tutup diri. [...] Ya kalau sudah [eksklusif] seperti itu ya ngapain ada lembaga?”	Rekrutmen nondiskriminatif
James, Papua, Ornop, wawancara, 15 November 2021	“Tapi kalau [semasa] saya [memimpin] dulu selalu mempertimbangkan jumlah perempuan dan laki-laki dalam lingkungan kerja. Karena bagaimanapun [...] kita tidak bisa menyerahkannya [upaya diversifikasi personel] kepada situasi”	Keseimbangan gender; pemberagaman personel
Theresia, NTT, Ornop, wawancara, 7 Desember 2021	“Khusus untuk staf tuh pasti perempuan dan laki-laki tuh harus sama [jumlahnya]. Jadi, di situ seimbang. [...] Memang, kalau kita di sini, perempuan di [daerah sini], [...] kesulitan itu: ketika masih muda, bisa [bekerja], kalau orang asli sini. Tapi kalau sudah menikah, sulit, [karena] suaminya tidak bisa melepas–khusus untuk perempuan di sini. Kami selama ini, biasanya kalau mereka sudah menikah–khusus perempuan asli sini–mereka harus berhenti. [...] Tapi kalau yang dari luar [daerah], itu biasanya bertahan. [...]	Keseimbangan gender; nilai lokal yang konservatif; pemberagaman personel
	“Dan kalau kinerjanya itu, staf lapangan kalau perempuan, ya mungkin karena ketemunya kelompok perempuan, itu lebih baik ya hasil kerja itu. [...] Jadi, efektifnya tuh kalau laki-laki dan perempuan ada di dalam sistem kerja itu lebih seimbang. Dibanding hanya laki-laki saja atau perempuan itu saja, itu juga tidak bagus. hasil kinerja kita itu agak tersendat. Tapi ketika, tafsir persentasenya sama, itu makin bagus buat lembaga. Jauh lebih baik, karena ada kontrol”	
Lucky, Sumatra, Ornop, wawancara, 20 November 2021	“Iya kita [mendorong keberagaman]. Misalkan gini ya, kita rekrutmen itu enggak [menerapkan] batas usia ya. Usia, jenis kelamin, atau segala macam, kita enggak ada batas itu. Disability misalkan, kita open semua background. Agama segala macam juga. Kita sangat terbukalah kalau soal itu. Nah, tapi memang faktanya ya karena di sini memang mayoritas Muslim, jadi sedikit sekali yang non-Muslim di sini. Sebenarnya [soal gender juga] sama. Jadi, kalau bahasa kami tuh, semuanya [dianggap] setara dulu. Tapi kemudian kalau ada [di antara] yang setara itu yang kualifikasi yang sama, tapi salah satunya itu perempuan, misalnya, itu yang kita pilih. Tapi bukan berarti kita cari yang perempuan–bukan”	Rekrutmen nondiskriminatif; inklusi sosial

Sumber: Penulis



Boks 12. Menyesuaikan nilai-nilai Ornop dengan publik pendonasi

Semua Ornop yang terlibat dalam studi ini mengakui arti penting inklusi sosial, terutama untuk menjaga keseimbangan gender dan agama. Memberagaman staf dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan sangat penting dalam menyukseskan pelaksanaan program untuk masyarakat.

Sumber: Penulis



Boks 14. Contoh terbaik dalam hal keberagaman dan inklusi sosial

Semua Ornop yang terlibat dalam studi ini mengakui pentingnya inklusi sosial, khususnya inklusi perempuan, untuk membangun organisasi yang kuat dan efektif. Terlepas dari pendekatan yang berbeda-beda dalam merengkuh elemen keberagaman, Ornop umumnya menerapkan—sebaik mungkin—rekrutmen nondiskriminatif untuk menjamin pemberagaman staf. Hal ini memperkuat organisasi, di mana keberagaman dan inklusi sosial juga sangat penting dalam menyukseskan pelaksanaan program untuk masyarakat.

Ornop 08 menerapkan asas keberagaman dalam proses rekrutmen mereka dan mencegah diskriminasi yang dapat menghambat peluang seseorang lantaran etnisitas atau agamanya. Berkedudukan di Kalimantan, organisasi ini menjamin bahwa komposisi stafnya mewakili kelompok etnis yang berbeda-beda di daerahnya, seperti Iban, Mualang, Ketungau, dan lain-lain. Mereka juga setuju bahwa representasi keberagaman ini membantu memperkuat keefektifan organisasi dalam melaksanakan kegiatannya.

Sementara itu, di Papua, Ornop 09 memastikan bahwa staf mereka berasal dari kader-kader kampung, kelompok masyarakat asli yang tinggal di daerah pinggiran. Ornop 09 tidak mengambil jalan mudah dengan merekrut pemuda asli yang telah tinggal di kota, tetapi lebih memilih untuk melatih kader-kader kampung agar memiliki keterampilan yang dibutuhkan Ornop, seperti keterampilan fasilitasi, komunikasi, dan advokasi, termasuk fasilitasi perencanaan kampung di lapangan. Ornop 09 berusaha merekrut perempuan dalam proses ini. Namun demikian, tetap ada tantangan dalam memobilisasi lebih banyak perempuan untuk menjadi staf di organisasi mereka.

Serupa dengan itu, Ornop 10 memprioritaskan masyarakat asli untuk menjadi staf di organisasi mereka, di mana orang-orang ini berasal dari kelompok etnis yang berbeda-beda. Asesmen terbaru terhadap garis dasar gender yang dilakukan oleh donor mereka menyebutkan bahwa Ornop 10 memiliki posisi gender netral, yang berarti mereka memiliki staf yang jumlahnya cukup berimbang antara laki-laki dan perempuan. Ornop 10 terus memperbaiki dukungan mereka untuk menjamin inklusivitas di dalam organisasinya, terutama untuk mendorong perempuan agar menunaikan hak-hak mereka sebagai perempuan. Hal ini dilakukan, misalnya, dengan memberikan cuti menstruasi dan memperbolehkan staf untuk membawa anak-anak mereka ke kantor.

Sumber: Penulis

Simpulan & Rekomendasi

Bagian terakhir ini menjawab pertanyaan penelitian utama: Bagaimana Ornop Indonesia dan penerima manfaat mereka mendefinisikan Ornop kuat dan efektif dalam konteks historis Indonesia yang mengalami desentralisasi dan demokratisasi? Temuan kami menunjukkan bahwa Ornop yang kuat dan efektif dicapai melalui praktik-praktik yang beradaptasi dengan kondisi yang terus-menerus berubah sembari mempertahankan nilai (tujuan) dengan menjadi adaptif (tataran organisasi); menginternalisasikan nilai-nilai kepada para anggota melalui rekrutmen dan kaderisasi (tataran manajemen); memberagamkan sumber-sumber pendanaan (tataran keuangan); mengelola relasi dengan pemangku kepentingan demi mencapai tujuan organisasi (tataran program). Mengingat Indonesia memiliki keberagaman yang tinggi dalam hal etnisitas dan keagamaan, kami juga mendapati adanya kesepahaman yang kuat di kalangan Ornop yang kami wawancarai akan pentingnya inklusi sosial dalam mendefinisikan organisasi yang kuat dan efektif. Berikut ini beberapa rekomendasi yang kami tawarkan berdasarkan temuan penelitian ini:

- Profesionalisasi organisasi merupakan salah satu isu yang amat mendesak dan vital dalam rangka mencapai organisasi yang kuat dan efektif. Ornop yang dinilai kuat dan efektif mempraktikkan apa yang mereka bela dan mengejawantahkan ideologinya ke dalam praksis yang bertahan lama serta adaptif dengan kebutuhan masyarakat dan kondisi sosial yang terus berubah. Kemampuan untuk merekrut staf yang sangat mumpuni dan berkomitmen merupakan salah satu kuncinya. Hal ini menjadi salah satu tantangan besar yang harus dihadapi Ornop, lebih-lebih bagi organisasi yang ada di tingkat daerah.
- Manajemen dan transfer pengetahuan merupakan komponen esensial dalam membangun organisasi yang kuat dan efektif. Tantangannya adalah pengetahuan tentang organisasi cenderung terakumulasi pada tingkat perseorangan dan bisa saja hilang jika orang yang bersangkutan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, amatlah penting untuk mengembangkan suatu mekanisme yang memungkinkan pengetahuan-pengetahuan penting menyangkut organisasi disimpan dan diajarkan untuk mencegahnya hilang sekaligus membuatnya tersedia jika sewaktu-waktu diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- Diversifikasi pendanaan merupakan isu lain yang teridentifikasi sebagai hal penting dalam rangka menjamin keberlanjutan Ornop di masa depan. Pengetahuan dasar tentang ekonomi pasar dibutuhkan. Bahkan jika Ornop memutuskan bahwa ekonomi pasar bertentangan dengan tujuan organisasinya, pengetahuan tentangnya tetap dibutuhkan untuk memahami dan menyiasati lebih jauh sumber pendanaan alternatif mana yang dapat dikembangkan untuk mengimbangi pendanaan donor internasional yang semakin berkurang. Menyelaraskan nilai-nilai organisasi dengan publik pendonasi melalui komunikasi strategis dan penggalangan dana dapat menjadi alternatif. Studi lanjutan mungkin diperlukan untuk menjajaki peluang dan batasan dalam mencari donasi dari publik untuk mendukung perjuangan lingkungan.
- Manajemen pemangku kepentingan merupakan suatu keniscayaan mengingat kerja Ornop berlangsung di arena sosial yang kompleks dan diliputi kepentingan beragam aktor yang kerap saling bersaing, termasuk komunitas, organisasi lain, pemerintah, dan sektor swasta. Ornop yang kuat dan efektif mampu mengidentifikasi relasi rumit antaraktor dan secara efektif berkomunikasi dengan mereka untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini barangkali merupakan studi pertama yang secara sistematis menjajaki makna dari Ornop kuat dan efektif berdasarkan sudut pandang Indonesia. Kami tidak mengklaim bahwa temuan kami komprehensif, namun temuan ini tetaplah bermanfaat untuk memperluas wawasan tentang bagaimana Ornop Indonesia dan para penerima manfaat mereka memersepsikan Ornop yang kuat dan efektif di negeri ini. Kami menyarankan menggunakan temuan ini untuk melanjutkan diskusi dengan rekan-rekan aktivis guna mendalami tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperkuat peran organisasi masyarakat sipil di masa mendatang—khususnya mereka yang menggunakan penelitian sosial untuk mendukung perjuangannya.

Daftar Pustaka

- Ali, M., David, M. K., Ching, L. L. (2014). Using the Key Informants Interviews (KIIs) Technique: A Social Sciences Study with Malaysian and Pakistani Respondents. https://www.researchgate.net/publication/273636636_Using_the_Key_Informants_Interviews_KIIs_Technique_A_Social_Sciences_Study_with_Malaysian_and_Pakistani_Respondents/stats
- Antlov, H., Brinkerhoff, D. W., & Rapp, E. (2008, November). Civil Society Organizations and Democratic Reform: Progress, Capacities, and Challenges in Indonesia. In RTI International, Paper presented at the 37th Annual Conference, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Philadelphia (pp. 20–22).
- Antlöv, H., Brinkerhoff, D. W., & Rapp, E. (2010). Civil Society Capacity Building for Democratic Reform: Experience and Lessons from Indonesia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(3): 417–439.
- Antlöv, H., Ibrahim, R., & van Tuijl, P. (2012). NGO Governance and Accountability in Indonesia: Challenges in a Newly Democratizing Country. In *NGO Accountability* (pp. 159–176). Routledge.
- Appe, S., & Pallas, C. L. (2018). Aid Reduction and Local Civil Society: Causes, Comparisons, and Consequences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(2): 245–55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9846-0>
- Vogler, G. (2016), Power between Habitus and Reflexivity: Introducing Margaret Archer to the Power Debate. *Journal of Political Power*, 9(1): 65–82. DOI:<https://doi.org/10.1080/2158379X.2016.1149309>
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded Theory: A Practical Guide*. Sage Publication. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781526402196>
- Carroll, T., Hameiri, S., & Jones, L. (Eds.). (2020). *The Political Economy of Southeast Asia: Politics and Uneven Development Under Hyperglobalisation*. Springer Nature. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28255-4>
- Chakib, A. (2014). Civil Society Organizations' Roles in Land-Use Planning and Community Land-Rights Issues in Kapuas Hulu Regency, West Kalimantan, Indonesia. CIFOR.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research into Designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and behavioral Research* (pp. 209–240). Sage Publication. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781506335193>
- Eilenberg, M. (2014). Frontier Constellations: Agrarian Expansion and Sovereignty on the Indonesian-Malaysian Border. *Journal of Peasant Studies*, 41(2): 157–182. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2014.885433>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1): 1–4. DOI: <https://dx.doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Fünfgeld, Anna. (2020). Coal vs Climate: Indonesia's Energy Policy Contradicts Its Climate Goals. Social Science Open Access Repository. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67640-6>

Hailey, J., & Salway, M. (2016). New Routes to CSO Sustainability: The Strategic Shift to Social Enterprise and Social Investment. *Development in Practice*, 26(5): 580-591.

Hatcher, P. (2020). The Political Economy of Southeast Asia's Extractive Industries: Governance, Power Struggles and Development Outcomes. In T. Carroll, S. Hameiri & L. Jones (Eds.), *The Political Economy of Southeast Asia* (pp. 317-339). Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472336.2020.1833074>

Hirsch, P. (2020). The Political Economy of Land and Agrarian Relations in Southeast Asia. In T. Carroll, S. Hameiri & L. Jones (Eds.), *The Political Economy of Southeast Asia* (pp. 341-365). Palgrave Macmillan. DOI: https://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-28255-4_14

Ibarrarán, M. E., Ruth, M., Ahmad, S., & London, M. (2009). Climate Change and Natural Disasters: Macroeconomic Performance and Distributional Impacts. *Environment, Development and Sustainability*, 11(3): 549-569.

Jennings, R. (2016). Look Who Donates the Most to Indonesia's Poor and Sick, *Forbes*, June 2016. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ralphjennings/2016/06/26/look-who-donates-the-most-to-indonesias-poor-and-sick/?sh=3c1b00ed7ce0> (Accessed: March 7, 2022).

Lang, G. (2002). Deforestation, Floods, and State Reactions in China and Thailand (pp. 195-220). Southeast Asia Research Centre, City University of Hong Kong.

Lavrakas, P. J. (Ed.). (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. SAGE. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412963947.n419>

Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-Depth Interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 138-169). Sage Publication.

Lövbrand, E., Beck, S., Chilvers, J., Forsyth, T., Hedrén, J., Hulme, M., ... & Vasileiadou, E. (2015). Who Speaks for the Future of Earth? How Critical Social Science Can Extend the Conversation on the Anthropocene. *Global Environmental Change*, 32: 211-218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.03.012>

Maulidia, M., & Halimanjaya, A. (2014). *The Coordination of Climate Finance in Indonesia*. ODI Centre for Policy Research.

Mulyasari, F., & Shaw, R. (2012). Civil Society Organization and Disaster Risk Reduction in Indonesia: Role of Women, Youth, and Faith-Based Groups. In *Community-Based Disaster Risk Reduction*. Emerald Group Publishing Limited.

Nugroho, K., Carden, F., & Antlov, H. (2018). *Local Knowledge Matters*. Policy Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv3hvc26>

Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4): 387-408.

Pallas, C. L. & S., Mark. (2020). Foreign Aid Reduction and Local Civil Society: Recent Research and Policy Guidance for Donors and International NGOs. *Nonprofit Policy Forum*, 11(1): 1-8. <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0045>

Parks, T. (2008). The Rise and Fall of Donor Funding for Advocacy NGOs: Understanding the Impact. *Development in Practice*, 18(2): 213-222.

Randolph, J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(13). DOI: <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>

Safitri, M. (2016). Dividing the Land: Legal Gaps in the Recognition of Customary Land in Indonesian Forest Areas. *Kasarinlan: Philippine Journal of Third World Studies*, 30(2,1): 31-48.

Scarpello, F. (2014). Stifled Development: The SSR-Civil Society Organizations Community in Post-Authoritarian Indonesia. In *Security Sector Reform in Southeast Asia* (pp. 131-158). Palgrave Macmillan.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment*, 29(3): 264-289.

Shantiko, B., Liswanti, N., Bourgeois, R., & Laumonier, Y. (2021). Land-Use Decisions in Complex Commons: Engaging Multiple Stakeholders through Foresight and Scenario Building in Indonesia. *Environmental Management*, 68(5): 642-664.

Sharp, J. S., Agnitsch, K., Ryan, V., & Flora, J. (2002). Social Infrastructure and Community Economic Development Strategies: The Case of Self-Development and Industrial Recruitment in Rural Iowa. *Journal of Rural Studies*, 18(4): 405-417.

Sidiq, R., Sofro, S., Jalil, A., & Achmad, W, R. W. (2021). Virtual World Solidarity: How Social Solidarity is Built on the Crowdfunding Platform Kitabisa.com. *Webology*, 18(1).

Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory Research in the Social Sciences*. SAGE.

Tadesse, H. A., & Steen, T. (2019). Exploring the Impact of Political Context on State-Civil Society Relations: Actors' Strategies in a Developmental State. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(6): 1256-1269.

Teasdale, S., & Dey, P. (2019). Neoliberal Governing through Social Enterprise: Exploring the Neglected Roles of Deviance and Ignorance in Public Value Creation. *Public Administration*, 97(2): 325-338.

UNDP. (2017). *Demystifying Organisational Development: A Reference-Guide for Practitioners*. United Nation Development Programme.

USAID Center for Development Information and Evaluation. (1996). *Conducting Key Informant Interviews Performance Monitoring & Evaluation TIPS*. USAID. Retrieved from http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS541.pdf

Wong, G. Y., Moeliono, M., Bong, I. W., Pham, T. T., Sahide, M. A., Naito, D., & Brockhaus, M. (2020). Social Forestry in Southeast Asia: Evolving Interests, Discourses and the Many Notions of Equity. *Geoforum*, 117: 246-258. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.10.010>



LPPSP

Unit Kajian Antropologi, LPPSP UI

Gedung B, Kampus FISIP UI
Pondok Cina, Beji, Depok, Jawa Barat 16424
Indonesia



ARC UI

ARC UI
Gedung H, Kampus FISIP UI
Pondok Cina, Beji, Depok, Jawa Barat 16424
Indonesia