

**PETA JALAN PENGUATAN KAPASITAS ORGANISASI  
PELAKSANA PROGRAM BUILD  
FORD FOUNDATION**

## Daftar Isi

- I. PENDAHULUAN
- II. TANTANGAN DAN MODALITAS PENGUATAN KAPASITAS BUILD GRANTEES
- III. RANCANGAN PETA JALAN PENGUATAN KAPASITAS BUILD GRANTEES
  - III.1. Pendekatan
  - III.2. Tujuan
  - III.3. Strategi
- IV. SISTEM MONITORING, EVALUASI, PEMBELAJARAN DAN PENGELOLAAN PENGETAHUAN

## DAFTAR PUSTAKA

## I. PENDAHULUAN

Organisasi masyarakat sipil (OMS) di Indonesia telah diakui negara sebagai salah satu pilar PEMAJUAN demokrasi dan menjadi ekosistem pembangunan bersama yang lain yaitu pemerintah, sektor swasta, dan organisasi publik lainnya. Pengakuan ini juga terjadi di tingkat global dimana OMS dipandang sebagai aktor strategis oleh lembaga-lembaga pembangunan internasional atas peran yang dapat dilakukannya untuk penguatan demokrasi dan mewujudkan keadilan dan kesejahteraan rakyat dalam pembangunan. Pengakuan ini antara lain ditunjukkan oleh keterlibatan OMS dalam berbagai tim atau kelompok *kerja* (*working group*) atau organisasi *ad hoc* lainnya dalam berbagai bidang pembangunan serta dukungan pendanaan melalui berbagai kerja sama yang dilakukan pemerintah, sektor swasta, dan lembaga-lembaga mitra pembangunan internasional. OMS juga diharapkan dapat berperan dalam implementasi dan mengupayakan pencapaian Tujuan-tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) dan berbagai konvensi internasional tentang Hak-hak Asasi Manusia yang telah menjadi kesepakatan-kesepakatan global.

Keterlibatan OMS dan warga negara dalam pemerintahan dan pembangunan merupakan unsur utama dalam demokratisasi. Indonesia di masa lalu dijalankan oleh sistem pemerintahan yang otoriter dimana keputusan-keputusan menyangkut kepentingan publik dilakukan pemerintah secara terpusat (*sentralistik*) dan mengabaikan peran dan aspirasi warga negara. Saat ini Indonesia sedang terus dalam proses dan tuntutan berkembang menuju pemerintahan baru dimana membutuhkan lembaga pemerintah untuk berubah. Pengelolaan negara yang efektif dan lebih demokratis serta kemitraan memerlukan praktik tata kelola yang lebih baik di tingkat lokal dan nasional serta mendorong partisipasi rakyat dan kemitraan baru.

Dalam transisi dari “pemerintah” ke “pemerintahan” ini, pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya pemegang pengetahuan publik<sup>1</sup>. Sebaliknya, peran baru pemerintah adalah memfasilitasi dan mewujudkan sesuatu (menjadi negara yang memungkinkan, melayani publik). Masyarakat harus diposisikan bukan sebagai klien atau objek tetapi sebagai warga negara yang memiliki hak. Keterampilan baru dibutuhkan oleh semua pihak ekosistem pembangunan mencakup bagaimana menciptakan ruang bagi

---

<sup>1</sup> Hans Antlov dalam Pengantar buku “Membangun Akuntabilitas dan Kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil” yang ditulis oleh Handoko Soetomo, 2021.

keterlibatan warga negara dalam pengambilan keputusan dan pengawasan kebijakan; bagaimana menghadirkan negara untuk menugaskan (daripada menyediakan) berbagai layanan publik yang berkualitas; dan negosiasi serta memobilisasi keputusan tentang kebijakan lokal dan nasional yang diinginkan oleh rakyat.

Situasi baru di atas merupakan peluang sekaligus tantangan bagi OMS untuk dapat berperan dan memberikan kontribusi nyata memajukan demokrasi dan keadilan pembangunan bagi kesejahteraan rakyat terutama bagi mereka yang berada pada lapis bawah. Pemihakan OMS pada masyarakat lapis bawah ini merupakan legitimasi dan akuntabilitas yang dasar atas keberadaannya sebagai organisasi perubahan sosial. Legitimasi dan akuntabilitas OMS terkait dengan pertanyaan-pertanyaan pokok: Apa mandat-mandat dan tujuan yang harus dicapai OMS? Apa nilai-nilai dasar yang menjadi landasan OMS dalam menjalankan kerja-kerja perubahan? Apa visi dan misi yang harus dijalankan OMS?

Agar OMS dapat menjalankan peran dan memberikan kontribusi nyata perubahan pemajuan demokrasi dan pembangunan bersama *stakeholders lainnya*, maka perlu terus memperkuat dan mengembangkan kapasitasnya sehingga dapat menjalankan perannya itu secara berkelanjutan. Penguatan kapasitas OMS merupakan kebutuhan yang mendesak termasuk kapasitas yang berhubungan dengan ketangguhan atau ketahanan (*resilency*) keuangan untuk memperkuat keberlanjutan kerja-kerja perubahan yang dilakukan sesuai visi dan misi.

Penelitian LSM Konsil Indonesia terkait Indeks Keberlanjutan OMS di Indonesia menunjukkan bahwa kapasitas, akuntabilitas, dan ketangguhan keuangan OMS selama lima tahun terakhir tidak ada perbaikan yang berarti, bahkan cenderung mengalami stagnasi. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh survei Edelman Trust Barometer yang juga dilaporkan dalam penelitian Konsil LSM tersebut bahwa persepsi kepercayaan publik terhadap OMS pada tahun 2020 paling rendah dibandingkan dengan lainnya, yakni: tingkat kepercayaan kepada OMS (68%), terhadap bisnis (79%), terhadap pemerintah (75%), dan terhadap media (69 persen). Ini perlu menjadi perhatian dan mawas diri OMS yang selama ini melakukan advokasi dan meneriakkan sangat lantang perubahan perbaikan pemerintah dan pemilik modal (sektor swasta) ternyata kepercayaan publik terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran advokasi itu malah lebih baik dibandingkan kepercayaan terhadap OMS itu sendiri.

Dari segi keuangan, OMS juga menghadapi kerentanan untuk keberlanjutannya. Ini antara lain juga ditunjukkan hasil asesmen identifikasi kebutuhan penguatan kapasitas Re.Search oleh YBIE terhadap organisasi pelaksana program BUILD Ford Foundation yang memperlihatkan mayoritas menghadapi tantangan serius tentang ketangguhan keuangan mereka. Hanya sedikit yang memiliki ketangguhan yang telah mampu membangun dana cadangan operasional (*operating reserve funds*), yang lain sedang berupaya mengembangkannya, dan sebagian lainnya baru memikirkan untuk mengembangkannya. Hasil diagnosis organisasi (*dashboard*) kesehatan keuangan organisasi pelaksana program BUILD yang dilakukan oleh FIRE\_Spring Strategy juga memperlihatkan tantangan yang serius. Sebagian besar hasil memperlihatkan raport kuning (waspada) dan merah (perlu segera tindakan) pada aspek-aspek yang berhubungan ketergantungan pada donor dan lemahnya *operating reserves* sehingga LUNA (*Liquid Unrestricted Net Asset*) atau harta bersih tidak terikat yang dimiliki organisasi juga lemah<sup>2</sup>.

Kemampuan OMS membangun ketangguhan keuangan dengan menggalang sumber-sumber pendanaan dan keuangan publik sangat ditentukan oleh akuntabilitas organisasi. Akuntabilitas organisasi menjadi modal utama membangun kepercayaan publik sehingga berbagai pihak (pemerintah/negara, sektor swasta, publik dan lembaga donor internasional) tertarik memberikan dukungan pendanaan kepada OMS<sup>3</sup>. Dalam lima tahun terakhir, berkembang pengalaman baru dimana selain OMS tetap kritis sebagai kontrol publik terhadap pemerintah dan modal (sektor swasta), namun pemerintah juga membuka dukungan pendanaan kepada OMS<sup>4</sup>.

Perkembangan situasi baru keterbukaan pendanaan dari berbagai sumber tersebut tentunya merupakan peluang bagi OMS untuk mengurangi ketergantungan pada lembaga donor internasional melalui diversifikasi

---

<sup>2</sup> Penelitian INFID juga memperlihatkan bahwa pada akhir tahun 2020, sebanyak 72 persen OMS mengalami kendala keuangan akibat pandemi COVID-19. Sebanyak 23 persen diantaranya telah mengalami kesulitan keuangan hingga tingkat kritis. Beberapa OMS melakukan penggalangan dana dari sumber pendanaan lokal, namun hanya sebagian kecil yang mengalami keberhasilan.

<sup>3</sup> Lihat Handoko Soetomo, "Memperkuat Akuntabilitas dan Kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil", Perdik Press (2021).

<sup>4</sup> Konsil LSM dari penelitian yang dilakukan pada tahun 2020 mengungkapkan berbagai kerja sama pemerintah dengan OMS di berbagai tempat. Pemkot Tulungagung menyalurkan Rp1,2 miliar kepada 52 OMS lokal di daerahnya, Pemprov Bengkulu memberikan Rp 2 miliar kepada 2 OMS, PemKab Tanah Laut, memberikan Rp 7,3 M kepada 73 OMS. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga memberikan dukungan dana hibah untuk pendidikan Rp 595 miliar kepada 156 organisasi, yang nilainya berkisar antara Rp1 miliar sampai Rp20 miliar per organisasi.

sumber-sumber pendanaan. Namun demikian untuk dapat memanfaatkannya, OMS harus dapat memenuhi ketentuan baik terkait persyaratan administrasi maupun ketentuan lainnya yaitu akuntabilitas dan kapasitas serta kepatuhan pada ketentuan regulasi atau perundang-undangan yang berhubungan dengan OMS seperti Undang-undang Yayasan, Undang-undang Organisasi Kemasyarakatan, ketentuan perpajakan bagi OMS dan ketentuan standar akuntansi keuangan organisasi nirlaba Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan pasal 35 (ISAK 35).

Penguatan kapasitas merupakan suatu proses berkelanjutan yang meliputi identifikasi kebutuhan, penyusunan rencana aksi; implementasi dalam proses aksi-refleksi; evaluasi; pelembagaan dan pengembangan sebagai siklus pembelajaran secara terus-menerus. Dengan demikian, penguatan kapasitas perlu dilaksanakan secara terencana dan sistematis dalam kurun waktu yang berkelanjutan sehingga dapat mendatangkan hasil-hasil perbaikan jangka pendek (*output*), jangka menengah (*outcomes*), dan dampak perbaikan penguatan kapasitas dalam jangka panjang (*impact*) secara nyata.

Peta jalan ini dirancang oleh Re.Search dengan mendasarkan pada pemikiran di atas dan juga data hasil asesmen sebelumnya serta penelitian-penelitian relevan dan praktik-praktik baik pengalaman berbagai pihak. Re.Search merancang peta jalan penguatan kapasitas ini dalam kurun waktu lima tahunan yang selanjutnya akan diterjemahkan dalam perencanaan strategis (Renstra) serta turunan topik-topik modul pembelajaran. Prosesnya akan melibatkan organisasi mitra Ford Foundation, *service providers/capacity builders*, dan jejaring OMS lainnya sekaligus untuk bersama-sama mengembangkan diri sebagai komunitas pembelajar (*community of practice*) ekosistem penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS. Untuk itu, pada saat perancangan awal sangat mengharapkan masukan semua pihak agar peta jalan yang dihasilkan sesuai dengan konteks dan menjawab kebutuhan serta tantangan pembelajaran penguatan kapasitas OMS di Indonesia pada umumnya, dan organisasi mitra Ford Foundation pada khususnya.

## **II. TANTANGAN DAN MODALITAS PENGUATAN KAPASITAS ORGANISASI PELAKSANA PROGRAM BUILD FORD FOUNDATION**

Jenis OMS di Indonesia secara kelembagaan terdiri dari organisasi berbasis keanggotaan (*membership based organization*) dan organisasi non-keanggotaan seperti Yayasan dan sejenisnya yang kepemilikannya bukan berada pada anggota. Sedang dari segi peran strategisnya terdiri dari organisasi penyedia layanan kepada komunitas, organisasi yang menjalankan pengawasan publik (*Watchdog*) dan advokasi, dan kajian-kajian strategis atau *think tank*.

Profil organisasi pelaksana program BUILD juga terdiri dari jenis-jenis organisasi tersebut. Dari 15 organisasi, peran yang mereka jalankan meliputi: pelayanan, pengawasan publik dan advokasi, kajian strategis atau *think tank*. Sedang dari segi bentuk kelembagaan terdiri dari Yayasan, perkumpulan jejaring LSM, dan perkumpulan organisasi rakyat. Tipologi kelembagaan dan peran strategis tersebut membutuhkan penguatan kapasitas yang berbeda-beda sesuai karakteristik dan kebutuhannya meskipun tema atau topiknya sama. Misalkan penguatan tata kepengurusan dan praktik kepemimpinan (*leadership practice*) meskipun temanya sama yaitu memperkuat ketangguhan keuangan, namun karena kaidah dan prinsip *governing board* jenis organisasi keanggotaan berbeda dengan non-keanggotaan, maka juga membutuhkan metode dan substansi yang berbeda pula. Demikian pula dengan organisasi rakyat seperti organisasi masyarakat adat yang juga merupakan BUILD grantees juga membutuhkan cara-cara penguatan kapasitas yang berbeda dengan jenis kelembagaan lainnya.

Berdasarkan hasil asesmen identifikasi kebutuhan yang dilakukan YBIE sebagai anggota Re.Search dan diagnosis keuangan organisasi oleh Spring Strategy dapat dicatat tantangan dan modalitas yang dimiliki oleh BUILD grantees untuk penguatan kapasitas mereka sebagai berikut:

a. Tantangan:

- o Meningkatkan peran aktif Pengurus menjalankan tugas pokok dan fungsinya (*tupoksi*) untuk memperkuat kinerja, pembelajaran, akuntabilitas, dan ketangguhan keuangan organisasi.
- o Mengkaji dan memperbarui sistem-sistem organisasi (SOP) dan struktur organisasi dalam kaitannya untuk memperkuat kapasitas penggalangan sumberdaya dan ketangguhan keuangan organisasi.

- o Mengembangkan sistem dan keterampilan penganggaran dan keuangan strategis untuk ketangguhan keuangan organisasi.
  - o Mengurangi dependensi pada lembaga donor. Mayoritas organisasi (85%) mengalami ketergantungan yang tinggi pada lembaga donor.
  - o Memperkuat kesehatan keuangan organisasi yaitu *operating reserve* dan *change capital* untuk ketangguhan dan keberlanjutan organisasi. Kesehatan keuangan yang dapat dilihat dari indikator LUNA (*Liquid Unrestricted Net Assets*), saat ini mayoritas organisasi (85%) masih belum mampu mengembangkan LUNA tersebut.
  - o Memperkuat kapasitas komunikasi eksternal berhubungan dengan sumber-sumber pembiayaan termasuk pembuatan proposal yang berkualitas.
  - o Penguatan strategi inovasi kelembagaan bisnis sosial bagi beberapa organisasi yang saat ini sedang mengembangkannya sebagai salah satu strategi pengembangan sumber penerimaan alternatif untuk ketangguhan keuangan organisasi.
- a. Modalitas:
- o Organisasi telah memiliki kebijakan dan prosedur operasional yang potensial untuk diperkuat untuk meningkatkan kinerja organisasi, akuntabilitas, pembelajaran, dan ketangguhan keuangan organisasi.
  - o Keterbukaan pimpinan organisasi untuk penerapan dan pengembangan inovasi-inovasi penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan bagi organisasinya dan pembelajaran bersama.
  - o Struktur organisasi di tingkat pelaksana (eksekutif) yang didukung oleh SDM berkapasitas. Beberapa organisasi telah memiliki divisi dengan tugas khusus pengembangan kapasitas kelembagaan dan kemitraan untuk mengembangkan keragaman pendanaan dan *fundraising*.
  - o Penerapan kerja pendekatan program (*programmatic based*) dalam bentuk penyusunan rencana strategis (Renstra) serta rencana kerja tahunan secara kelembagaan (bukan pendekatan proyek-proyek donor) sehingga membuka kesempatan bagi organisasi untuk melakukan kolaborasi pembiayaan dengan berbagai pihak.
  - o Penggunaan berbagai perangkat lunak keuangan untuk mendukung kinerja sistem keuangan organisasi: perencanaan

anggaran, proses akuntansi, sistem pengendalian internal, pelaporan dan akuntabilitas.

Dari segi tingkat perkembangan organisasi dan kemampuan membangun ketangguhan keuangan, dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori/cluster yaitu:

- a. Organisasi yang telah memiliki kebijakan, sistem organisasi, SDM serta telah dapat membangun LUNA.

Berdasarkan diagnosis organisasi oleh Spring Strategy tahun 2020, yang termasuk dalam kelompok ini berdasarkan data-data keuangan mereka sampai tahun 2018 sebanyak 6 organisasi (30%) yaitu: ICW, Kota Kita, Gemawan, CRI, Ruang Rupa. Indikator LUNA ketangguhan keuangan mereka masing-masing: ICW selama 7,6 bulan; Kota Kita 7,5 bulan; Gemawan 3,5 bulan; CRI 4,4 bulan; dan Ruangrupa 4,05 bulan.

- b. Organisasi yang mulai mengembangkan sistem keuangan strategis dan mengembangkan LUNA.

Yang termasuk dalam kluster ini merupakan bagian terbesar atau mayoritas organisasi BUILD Grantees saat ini.

- c. Organisasi yang baru mengenal pendekatan FIRE.

Yang termasuk dalam kluster ini merupakan grantees baru dari program BUILD yaitu: INFID, Prakarsa dan (Auriga masih dalam proses).

Peta jalan penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan bagi organisasi pelaksana program BUILD dan mitra Ford Foundation lainnya dikembangkan oleh Re.Search dengan mempertimbangkan analisis tersebut di atas. Rancangan peta jalan tersebut selengkapnya diuraikan pada Bab III berikut ini.

### **III. RANCANGAN PETA JALAN PENGUATAN KAPASITAS ORGANISASI PELAKSANA PROGRAM BUILD FORD FOUNDATION**

### 3.1. Pendekatan

Penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan organisasi pelaksana program BUILD akan dijalankan dengan pendekatan pembelajaran bersama berbasis kekuatan atau modalitas yang dimiliki masing-masing organisasi dan platform Re.Search (*Asset based approach*). Dalam prosesnya akan didorong sebagai aksi-refleksi berbasis pengalaman-pengalaman nyata (*empirik*) semua pihak yang terlibat yang diperkuat dengan kerangka teori-teori yang relevan. Dengan kata lain, prosesnya juga merupakan dialektika teks dan konteks sebagai basis pengembangan komunitas pembelajar ekosistem gerakan sosial.

Merujuk pendekatan di atas, maka penguatan kapasitas dapat berupa pendampingan dari para *service providers/capacity builders* yang tergabung dalam platform Re.Search, pertukaran pengalaman dan praktik baik antar organisasi pelaksana program BUILD atau bahkan dari organisasi lainnya di luar Re.Search melalui model *peer learning* atau model-model pembelajaran lainnya.

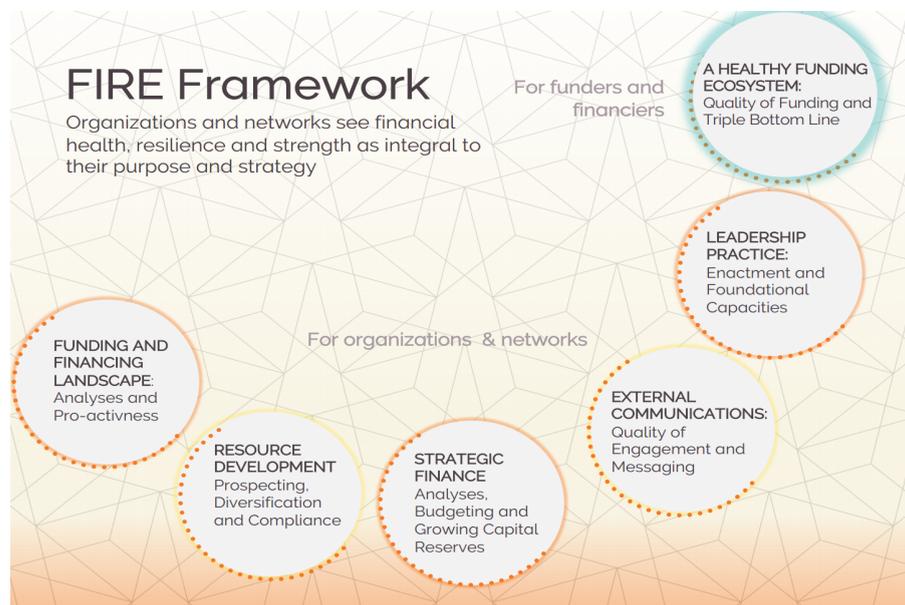
Penguatan kapasitas akan didasarkan pada pendekatan “Five C” (*five capabilities*) penguatan kapasitas CSO/OMS sebagai organisasi perubahan sosial dan organisasi pembelajar (*learning organization*). Pendekatan ini dikembangkan oleh ahli penguatan kapasitas dan lembaga-lembaga mitra pembangunan Belanda seperti: De Lange, P. & Feddes, R. (2008) dalam *General Terms of References: Evaluation of Dutch Support to Capacity Development*, The Hague: IOB, Nuffic, dan ECPDM 2021, yaitu:

1. Kemampuan untuk beradaptasi dan memperbarui diri (*Capability to adapt and self-renew*);
2. Kemampuan untuk bertindak dan berkomitmen (*Capability to act and commit*);
3. Kemampuan untuk mewujudkan pencapaian dalam keterkaitan yang logis/koherensi (*Capability to achieve coherence*);
4. Kemampuan untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan eksternal (*Capability to relate to external stakeholders*);
5. Kemampuan untuk mewujudkan tujuan pembangunan (*Capability to deliver on development objectives*).

Sedang penguatan ketangguhan keuangan akan dikembangkan berbasis kerangka FIRE (*Financial innovation and Resilient*) untuk membangun

ekosistem kesehatan keuangan OMS yang meliputi lima area kapasitas yaitu:

1. Kapasitas pemetaan lanskap sumber-sumber pendanaan dan pembiayaan OMS
2. Kapasitas pengembangan sumberdaya
3. Kapasitas membangun sistem keuangan strategis
4. Kapasitas komunikasi eksternal pada sumber-sumber pendanaan
5. Kapasitas praktik kepemimpinan untuk merencanakan tindakan dan pondasi penggalangan sumberdaya dan ketangguhan keuangan organisasi



### 3.2. Tujuan

Rancangan Peta Jalan Penguatan Kapasitas dibuat Re.Search memiliki beberapa tujuan:

- a. Menyiapkan pedoman kerangka kerja bagi anggota *platform* untuk mengembangkan pembelajaran bersama penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS;
- b. Menyediakan jenis-jenis pelayanan asistensi atau pendampingan penguatan kapasitas bagi organisasi pelaksana program BUILD dan OMS lainnya;

- c. Mendorong dan mengembangkan pembelajaran bersama anggota platform menjadi komunitas pembelajar (*community of practices*) penguatan gerakan sosial.
- d. Mengembangkan organisasi dan kelembagaan Re.Search sebagai platform pembelajaran bersama dalam ekosistem penguatan kapasitas OMS di Indonesia.

### 3.3. Strategi Penguatan Kapasitas

Untuk melaksanakan tujuan-tujuan di atas serta memperhatikan analisis konteks dan tantangannya, maka Re.Search menetapkan 4 (empat) strategi pokok yang akan dijalankan lima tahun ke depan sebagai berikut:

Strategi-strategi di atas dalam implementasinya bukan merupakan tahapan yang linier melainkan disesuaikan dengan tingkat perkembangan masing-masing organisasi. Sebab, hasil asesmen menunjukkan bahwa kondisi perkembangan masing-masing organisasi berbeda-beda setidaknya dapat dikelompokkan menjadi tiga klaster seperti dijelaskan di atas.

Pelaksanaan strategi-strategi dimaksud juga membutuhkan kondisi keterbukaan dan komitmen semua elemen organisasi untuk penguatan kapasitas organisasinya. Sebab, penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan pada dasar merupakan proses mengelola perubahan organisasi dalam bentuk adaptasi dan/atau pembaruan sistem-sistem organisasi (*change management*) yang membutuhkan komitmen semua elemen dari seluruh staf dan pimpinan termasuk pengurus (*board*) organisasi. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk membangun pra-kondisi keterbukaan dan komitmen semua elemen tersebut khususnya pimpinan dan pengurus (*board*) akan dilakukan oleh Re.Search melalui berbagai kesempatan atau metoda.

Ketangguhan keuangan OMS juga membutuhkan prasyarat tata kelola yang baik (*good governance*) setiap organisasi. Tata kelola yang baik akan memungkinkan berlangsungnya *check and balances* dan pembagian kewenangan (*power sharing*) sehingga mekanisme organisasi berjalan demokratis dan partisipatif bagi semua elemen di dalamnya. Hal ini juga membutuhkan keterbukaan dan komitmen pimpinan dan pengurus (*board*) untuk membangun budaya organisasi pada prinsip kesetaraan (*egaliter*) sehingga bagi staf atau SDM yang lebih muda di dalam organisasi termotivasi untuk menyampaikan gagasan-gagasannya dan

memiliki ruang untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi. Situasi tantangan ini sering dihadapi banyak OMS di Indonesia dimana para pimpinan dan pengurus organisasi banyak berpandangan tentang senioritas dirinya sehingga menjadi kendala bagi berkembangnya budaya demokrasi dan egaliter serta kreativitas dan inovasi staf.

Ketangguhan keuangan (*financial resilience*) merupakan hasil yang sangat ditentukan oleh proses model bisnis yang dilakukan oleh OMS. Oleh karena itu penguatan kapasitas juga perlu dilakukan untuk memperkuat keterampilan dalam perencanaan model bisnis dan pelaksanaan serta pengelolaannya.

Strategi-strategi peta jalan penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan organisasi pelaksana program BUILD adalah sebagai berikut:

**o Strategi 1: Memperkuat Pengetahuan dan Keterampilan Terkait FIRE**

**o Hasil Yang Diharapkan (Expected Result):**

*Organisasi pelaksana program BUILD memiliki pengetahuan dan keterampilan terkait good governance FIRE dan menerapkan bagi organisasinya dengan didukung oleh komitmen yang kuat dari seluruh elemen organisasi.*

**o Indikator Hasil:**

- Organisasi memiliki atau mengembangkan sistem dan perangkat atau tools dan diterapkan untuk memperkuat *good governance* dan ketangguhan keuangan organisasinya.
- Pengurus, pimpinan eksekutif (Direksi) dan seluruh staf menjalankan peran dan fungsinya untuk mengupayakan penguatan *good governance* dan ketangguhan keuangan organisasi.

Strategi ini dimaksudkan untuk memperkuat pengetahuan dan keterampilan BUILD grantees terhadap FIRE Framework dan penerapannya dalam organisasi yang meliputi: *Funding and financing landscape, Resource development, Strategic finance, External communication, Leadership practice, A healthy funding ecosystem.*

Pengetahuan dan keterampilan baru tersebut juga diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran dan komitmen kolektif semua elemen organisasi untuk berperan aktif memperkuat kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan organisasi secara partisipatif untuk mewujudkan organisasi yang akuntabel, demokratis, professional dan kinerja yang berkualitas secara berkelanjutan.

Strategi ini selama 5 tahun akan dilaksanakan secara bertahap sebagai berikut:

Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1. Memahami konsep dan berlatih	1. Penerapan pengetahuan pada masing-masing organisasi dalam bentuk penyusunan rencana aksi (action plan) penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan	1. Implementasi rencana aksi	1. Lanjutan implementasi	1. Pelembagaan sistem dalam organisasi
2. Melakukan diagnosis keuangan organisasi ( <i>dashboard financial diagnostic</i> )	2. Lanjutan diagnosis kesehatan keuangan	2. Refleksi dan perbaikan/penyesuaian (adjustment) secara berkala	2. Lanjutan refleksi dan adjustment	2. Lanjutan refleksi dan adjustment
3. Refleksi dan evaluasi kemajuan dan langkah berikutnya	3. Refleksi dan evaluasi tahunan kemajuan dan langkah berikutnya	3. Evaluasi tengah program: hasil ( <i>outcomes</i> ) dan rekomendasi tindak lanjut	3. Evaluasi tahunan (kemajuan program)	3. Evaluasi dampak program dan rekomendasi serta penyusunan Renstra 5 tahun berikutnya

- **Kegiatan Pokok:**

Strategi 1 ini akan dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan-kegiatan pokok dalam bentuk workshop, pelatihan, sharing pembelajaran secara berkala, penyediaan informasi dan perangkat/tools dalam digital platform yang meliputi tema-tema antara lain

- a. Posisi dan peran OMS dalam ekosistem pembangunan/perubahan sosial
- b. Tata kelola yang baik (*Good governance*) OMS sebagai organisasi perubahan sosial dan organisasi pembelajar
- c. Memahami konsep FIRE secara komprehensif dan penerapannya dalam organisasi
- d. Diagnosis keuangan organisasi /pembuatan (*dashboard* kesehatan keuangan) untuk ketangguhan dan keberlanjutan OMS .
- e. Penyusun rencana aksi kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS berdasarkan hasil diagnosis (*dashboard*).
- f. Model bisnis sosial untuk penguatan ketangguhan keuangan OMS
- g. Sharing dan refleksi berkala 3 atau 4 bulanan berkala pengalaman dan praktik-praktik baik antar organisasi mitra/grantees
- h. Evaluasi tahunan, tengah program dan akhir program

- o **Strategi 2: Pendampingan (Asistensi dan mentoring) Penguatan Kapasitas**

- o Hasil Yang Diharapkan (*Expected Result*):

Meningkatnya *good governance* dan *akuntabilitas, profesionalisme, kinerja*, serta *ketangguhan keuangan organisasi pelaksana program BUILD* dalam menjalankan perannya dalam ekosistem pembangunan/perubahan sosial.

- o Indikator Hasil:

- Tata kepengurusan organisasi berjalan efektif sesuai peran dan fungsinya
- Meningkatnya kinerja organisasi dengan didukung dengan berbagai *standard operational procedures (SOPs)* yang dijalankan secara efektif dan konsisten oleh semua elemen organisasi.

- Meningkatnya kesehatan dan ketangguhan keuangan organisasi untuk keberlanjutan yang meliputi: keragaman sumber pendanaan, berkurangnya ketergantungan pada pemberi dana, meningkatnya operational reserve dan modal perubahan (change capital), serta meningkatnya LUNA (*Liquid Unrestricted Net Asset*)

Strategi ini bertujuan menyediakan pelayanan penguatan kapasitas sesuai kebutuhan masing-masing organisasi dalam bentuk asistensi/mentoring, konsultasi, tutorial dan lain-lain.

Pendampingan diberikan secara kluster tingkat perkembangan organisasi sesuai hasil asesmen dan analisis seperti disampaikan pada bagian sebelumnya, dan perpaduan/gabungan seluruh organisasi untuk jenis-jenis kapasitas yang menjadi kebutuhan bersama (*generic capacity building*), serta pendampingan masing-masing organisasi (*tailor made*).

Pendampingan kapasitas dilakukan meliputi tiga aras yaitu: penguatan keterampilan individu/SDM, kapasitas sistem-sistem organisasi (*organization development*), dan kapasitas komunikasi membangun hubungan dan kemitraan eksternal.

Penguatan kapasitas juga dikembangkan secara mandiri oleh masing-masing organisasi dengan memanfaatkan perangkat atau alat-alat (*tools*) yang disediakan dalam platform Re.Search, atau belajar silang antar organisasi atas praktik-praktik baik dan pengalaman sukses.

Strategi pendampingan akan diimplementasikan dengan metode dan teknik-teknik yang mudah diterapkan oleh organisasi seperti penyediaan pedoman-pedoman/panduan praktis, contoh-contoh pengalaman nyata dan sukses konteks Indonesia, menghadirkan narasumber praktisi keberhasilan yang dialami, dan sharing inovasi antar anggota platform. Strategi dan metode serta teknik-teknik pendampingan juga akan memperhatikan kesesuaian dan efektivitasnya bagi bentuk-bentuk kelembagaan yang berbeda-beda antara lain bentuk Yayasan, Jejaring/perkumpulan NGOs, organisasi rakyat (keanggotaan basis akar rumput), lembaga riset/kajian (*think tank*) dan lain sebagainya.

Strategi ini selama 5 tahun akan dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1. Penyusunan peta jalan penguatan kapasitas selama 5 tahun pertama	1. Lanjutan asistensi/ pendampingan			1. Pelembagaan dan pengembangan
2. Pelaksanaan asistensi dengan metoda dan materi sesuai yang dibutuhkan masing-masing organisasi	2. Sharing dan refleksi berkala			2. Sharing dan refleksi berkala
3. Evaluasi tahunan: kemajuan dan langkah berikutnya	3. Evaluasi tahunan: kemajuan dan langkah berikutnya	3. Evaluasi tengah program: hasil ( <i>outcomes</i> ) dan rekomendasi tindak lanjut	3. Evaluasi tahunan: kemajuan dan langkah berikutnya	3. Evaluasi dampak program dan rekomendasi serta penyusunan strategi 5 tahun berikutnya

- **Kegiatan Pokok:**

Strategi 2 ini akan dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan-kegiatan pokok dalam bentuk workshop, pelatihan, sharing pembelajaran secara berkala, penyediaan informasi dan perangkat/*tools* dalam *digital platform* yang meliputi tema-tema atau kegiatan antara lain:

- a. Menyiapkan materi-materi pendampingan/asistensi penguatan kapasitas sesuai yang dibutuhkan:
  - o Kerangka FIRE dan 5 dimensi FIRE
  - o *Governance, Leadership* dan Akuntabilitas OMS

- o Strategi kelembagaan pengembangan bisnis sosial
  - o Strategi mobilisasi sumberdaya: *crowdfunding strategy*, kerjasama sektor swasta, pemerintah, dll
  - o Pedoman pembuatan proposal yang berkualitas dan laporan
  - o Pedoman pengembangan model bisnis sosial (analisis pasar, produk, pembiayaan, profit, dll)
  - o Mitigasi resiko dalam pengembangan ketangguhan keuangan
  - o Pedoman penyusunan SOP Keuangan Nirlaba sesuai standar yang berlaku (ISAK 35), dan SOP lainnya seperti HRD, Pengadaan Barang dan Jasa, dll
  - o Pedoman diagnosis kesehatan keuangan/pembuatan dashboard kesehatan keuangan.
  - o Pedoman pengelolaan dan pengukuran kinerja OMS
- b. Pelaksanaan pendampingan/asistensi berkala:
- o **Organisasi kluster 1:**  
Peninjauan dan perbaikan kebijakan dan sistem-sistem organisasi, penguatan LUNA, Change capital (investasi dan inovasi lainnya), strategi kelembagaan untuk penggalangan pendanaan (bisnis sosial, dll).
  - o **Organisasi kluster 2:**  
Diagnosis kesehatan keuangan, perbaikan kebijakan dan sistem organisasi, pengembangan keuangan strategis (*strategic finance*), dan pencapaian LUNA.
  - o **Organisasi kluster 3:**  
Pendalaman kerangka FIRE, diagnosis kesehatan keuangan, perbaikan kebijakan dan sistem organisasi, dan pengembangan keuangan strategis (*strategic finance*).
- c. Sharing dan Refleksi berkala 3 atau 4 bulanan
- d. Evaluasi tahunan, tengah program dan akhir program
- Tema-tema pembelajaran pada strategi 2 pendampingan OMS akan meliputi antara lain
    - a. Tata kelola yang baik (*Good governance*) bagi OMS
    - b. Konsep keuangan strategis untuk ketangguhan keuangan OMS.

- a. Pemetaan sumber-sumber pendanaan dan pembiayaan OMS (jenis, karakteristiknya, persyaratan atau peluang untuk mendapatkannya).
  - b. Penganggaran strategis.
  - c. Mengurangi ketergantungan keuangan OMS.
  - d. Pengutan LUNA bagi OMS
  - e. Komunikasi eksternal untuk penggalangan sumberdaya.
  - f. Praktik kepemimpinan untuk ketangguhan keuangan OMS
- o Strategi 3: Pengembangan Pembelajaran dan Pengelolaan Pengetahuan**

**o Hasil Yang Diharapkan (Expected Result):**

*Berkembangnya komunitas pembelajar antar organisasi pelaksana program BUILD dan dengan jejaring pusat-pusat sumberdaya lainnya memperkuat kapasitas bersama dan produksi pengetahuan untuk kerja-kerja perubahan/transformatasi sosial secara berkelanjutan.*

**o Indikator Hasil:**

- Organisasi mampu mengembangkan inovasi-inovasi penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan untuk keberlanjutan organisasinya
- Organisasi mampu mengembangkan pembelajaran dan memproduksi pengetahuan dan menyebarkannya kepada berbagai pihak.
- Organisasi mampu mengembangkan sistem pengelolaan pengetahuan dengan didukung oleh perangkat dan kapasitas SDM yang memadai.

Strategi ini bertujuan mengembangkan pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dari penguatan kapasitas yang dijalankan untuk menghasilkan produk-produk pengetahuan tentang pengalaman, kisah-kisah sukses, dan praktik-praktik baik seputar penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS.

Pembelajaran dan produksi pengetahuan dikembangkan berbasis pengalaman empirik komunitas pembelajar dalam platform Re.Search sesuai tema-tema yang menjadi minat atau kekuatan masing-masing organisasi. Proses ini dimaksudkan juga untuk mendorong pengembangan inovasi dan SDM anggota komunitas pembelajar untuk memproduksi pengetahuan berbasis empirik tersebut yang untuk

disebarluaskan dan dipromosikan kepada kalangan luas melalui berbagai kanal media sosial dan anal-kanal lainnya.

Pendekatan yang akan diterapkan antara lain *peer learning* dan model-model pembelajaran lainnya dengan didukung oleh perangkat teknologi untuk pengolahan data menjadi informasi, pengetahuan, dan kearifan (*wisdom*) sebagai proses pengelolaan pengetahuan dari pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*)<sup>5</sup>. Strategi 3 ini selama 5 tahun akan dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Sharing pengalaman tematik	- Lanjutan Sharing berkala pengalaman dan inovasi-inovasi tematik  - Evaluasi	Perbaiki dan lanjutan sharing berkala	- Lanjutan Sharing berkala pengalaman dan inovasi-inovasi tematik  - Evaluasi	Pelembagaan sistem
Merintis pengembangan sistem/pola pembelajaran	Konseptualisasi sistem, pengembangan aplikasi, uji coba dan launching	Perbaiki-perbaiki serta produksi pengetahuan	Lanjutan produksi pengetahuan dan pengembangan sistem pengelolaan pengetahuan (knowledge management)	
Refleksi dan evaluasi kemajuan	Refleksi dan evaluasi tahunan	Evaluasi tengah program:	Evaluasi tahunan	Evaluasi dampak program dan

<sup>5</sup> Polanyi dalam Firestone & W.McElroy, 2003, memperkenalkan bahwa knowledge dibedakan dalam dua jenis, yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge. Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang ada pada manusia berupa keyakinan (belief), karakter dan sulit diekspresikan. Sedangkan explicit knowledge adalah pengetahuan yang sudah terkodifikasi (codified knowledge) dalam bentuk dokumen, spesifikasi produk, manual atau bentuk lainnya yang mudah ditransfer ke orang lain. Perbedaan penting dari tacit dan explicit knowledge untuk pengelolaan pengetahuan juga ditekankan oleh Nonaka and Takeuchi (1995) bahwa pengetahuan diperoleh dari proses interaksi antara tacit dan explicit knowledge, serta mengkonversi dalam empat model yaitu: 1) dari tacit ke tacit disebut socialization; 2) dari tacit ke explicit disebut externalization; 3) dari explicit ke explicit disebut combination; dan 4) dari explicit ke tacit disebut internalization. Selanjutnya keempat jenis konversi ini disebut sebagai proses SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) dalam pengelolaan pengetahuan.

dan langkah berikutnya	kemajuan dan langkah berikutnya	hasil (outcomes) dan rekomendasi tindak lanjut	(kemajuan program)	rekomendasi untuk pengembangan 5 tahun berikutnya
------------------------	---------------------------------	--	--------------------	---

● **Kegiatan Pokok:**

Strategi 3 ini akan dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan-kegiatan pokok dalam bentuk *peer learning* dan model-model pembelajaran inovatif lainnya yang meliputi tema-tema atau kegiatan pokok antara lain:

- a. Sharing tematik pengalaman atau inovasi anggota platform (pendekatan *community of practice*).
  - a. Strategy branding OMS untuk memperkuat gerakan sosial
  - b. Membangun *good governance* untuk akuntabilitas OMS
  - c. Pengalaman sukses pengembangan diversifikasi pendanaan untuk mengurangi dependensi pada pemberi dana dan memperkuat ketangguhan keuangan OMS
  - d. Pengalaman sukses mobilisasi sumberdaya donasi publik (*crowdfunding*) untuk memperkuat ketangguhan keuangan OMS
  - e. Pengalaman sukses pengembangan bisnis sosial (*income generating*) untuk memperkuat ketangguhan keuangan OMS
  - f. Pengalaman sukses mengembangkan dan menerapkan strategi komunikasi eksternal kepada sumber-sumber pembiayaan OMS (pemerintah, sektor swasta, dll)
  - g. Sharing dan refleksi berkala 3 atau 4 bulanan tematik pengalaman atau inovasi anggota platform.
  - h. Produksi pengetahuan berbasis pengalaman empirik
  - i. Strategi pengembangan sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*)
  - j. Strategi pengembangan komunitas pembelajar (*community of practice*) untuk perubahan/ transformasi sosial
- b. Publikasi hasil pembelajaran dari *community of practice* berbasis video pembelajaran, modul baca, dan artikel
- c. Media/tools pembelajaran

d. Database bahan belajar

**o Strategi 4: Membangun dan Mengembangkan Kelembagaan Re-Search**

o Hasil Yang Diharapkan (*Expected Result*):

*Re.Search berkembang menjadi “rumah” komunitas pembelajar dan platform kolektif sebagai open sources yang dinamis dan interaktif untuk penguatan kapasitas kelembagaan dan ketangguhan keuangan OMS sebagai ekosistem gerakan sosial kekhasan Indonesia.*

o Indikator Hasil:

- Berkembangnya infrastruktur organisasi Re.Search (tata kepengurusan, sistem-sistem operasional organisasi, program kerja, peralatan dan teknologi) agar dapat menjalankan peran dan fungsinya sebagai pusat sumberdaya.
- Berkembangnya kapasitas Re.Search mengembangkan komunitas pembelajar dan memproduksi pengetahuan untuk memperkuat OMS di Indonesia.
- Berkembangnya kapasitas Re.Search menggalang sumber daya untuk ketangguhan keuangan dan keberlanjutan peran dan fungsinya sebagai pusat sumberdaya.

Strategi ini bertujuan mengembangkan organisasi dan kelembagaan Re.Search sebagai platform belajar ekosistem penguatan kapasitas OMS. Prosesnya telah dimulai antara lain dengan pembuatan Peta Jalan Penguatan Kapasitas ini kemudian akan dilanjutkan dengan proses lainnya dengan mengharapkan masukan dan aspirasi anggota platform khususnya *service providers* alumni FIRE dan *grantees*.

Penguatan tersebut antara lain meliputi keanggotaan, tata kepengurusan dan tata kelola, sistem manajemen program dan pengelolaan pengetahuan, sumber daya dan kapasitas lainnya sesuai kebutuhan. Strategi 4 ini selama 5 tahun akan dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
---------	---------	---------	---------	---------

Menyusun rencana strategis (Renstra) Re.Search periode 5 tahun pertama	Review dan penyesuaian program sesuai konteks dan tantangan	Lanjutan review dan penyesuaian program sesuai konteks dan tantangan		Penyusunan renstra periode 5 tahun berikutnya
Mengembangkan infrastruktur organisasi: desain organisasi, tata kepengurusan, tata kelola, keanggotaan, mekanisme keputusan dan aturan main/ mekanisme lainnya, kode etik, dan strategi sumberdaya dan pendanaan.	Penerapan, peninjauan ulang (review) dan perbaikan sistem organisasi dan kelembagaan serta strategi sumber daya untuk ketangguhan keuangan platform	Lanjutan penerapan, peninjauan ulang (review) dan perbaikan sistem organisasi dan kelembagaan serta strategi sumber daya untuk ketangguhan keuangan platform		Penyusunan strategi pengembangan kelembagaan periode 5 tahun berikutnya
Refleksi dan evaluasi kemajuan dan langkah berikutnya	Refleksi dan evaluasi tahunan kemajuan dan langkah berikutnya	Evaluasi tengah program: hasil (outcomes) dan rekomendasi tindak lanjut	Evaluasi tahunan (kemajuan program)	Evaluasi dampak program dan rekomendasi pengembangan kelembagaan 5 tahun berikutnya

- **Kegiatan Pokok:**

Strategi 4 ini akan dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan-kegiatan pokok dalam berbagai bentuk seperti workshop, diskusi, pelatihan dan lain-lain yang meliputi tema-tema atau kegiatan antara lain:

- a. Penyusunan rencana strategis Re.Search
- b. Pengembangan tata kepengurusan dan desain organisasi: keanggotaan, kepengurusan, aturan main.

- c. Pengembangan tata kelola organisasi: perencanaan dan pengelolaan program, sistem MEL, sistem pengelolaan sumberdaya, kendali mutu, strategy branding, dll
- d. Strategi sumberdaya untuk penguatan ketangguhan keuangan dan keberlanjutan platform

#### **IV. SISTEM MONITORING, EVALUASI, PEMBELAJARAN DAN PENGELOLAAN PENGETAHUAN**

Sistem monitoring, evaluasi, pembelajaran, dan pengelolaan pengetahuan akan dibangun dan dikembangkan berdasarkan teori perubahan (*theory of change/TOC*) dan *logic program* yang dihasilkan dari rencana strategis Re.Search. Ini terutama akan merujuk pada *objectives, outputs, outcomes*, dan indikator-indikator atau *milestone target* capaian dan keberhasilan program setiap tahunnya serta bagaimana mengukurnya.

Rencana kerja operasional tahunan (*Annual work plan*) akan dibuat berbasis TOC dan rencana strategis, dan pengukuran kemajuan (*progress*) serta capaian dan keberhasilan akan diukur berdasarkan rencana kerja operasional tahunan tersebut. Beberapa pertanyaan monitoring dan evaluasi yang akan dikembangkan antara lain berkaitan dengan:

- o Seperti apa TOC dan logic program Re.Search untuk mencapai tujuannya selama 5 tahun mendatang?
- o Apa saja indikator-indikator sukses yang akan dicapai dari logic program tersebut?
- o Bagaimana pengukuran indikator capaian dan sukses-sukses program tersebut? Sistem dan aplikasi apa yang akan digunakan dan mengapa itu yang dipilih?
- o Bagaimana pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan akan dikembangkan berbasis data-data monitoring dan evaluasi tersebut?
- o Apa dan bagaimana peran anggota komunitas pembelajaran dalam monitoring, evaluasi, pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan ini (*knowledge management*) untuk bersama-sama dapat berkembang menjadi komunitas pembelajar (*community of practice*) ekosistem gerakan sosial.

- **Work Plan:**

Work plan berikut ini lebih menggambarkan tentang implementasi strategi-strategi penguatan kapasitas, sedang *work plan* secara lengkap

program akan disusun sesuai hasil rencana strategis yang dijadwalkan pada bulan Desember 2021.

No	Strategi	Tahun 1				Tahun 2				Tahun 3				Tahun 4				Tahun 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Triwulan																				
1	<b>Strategi 1: Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan tentang FIRe</b>																				
1.1	Memahami konsep dan berlatih																				
1.2.	Diagnosis kesehatan keuangan (dashboard) dan penyusunan action plan																				
1.3.	Implementasi action plan																				
1.4.	Refleksi berkala, monitoring, dan evaluasi																				
1.5.	Pelembagaan sistem																				
2.	<b>Strategi 2: Pendampingan Penguatan Kapasitas Grantees</b>																				
2.1.	Pembuatan peta jalan penguatan kapasitas																				
2.2.	Turunan topik-topik modul/pembelajaran																				
2.3.	Penyiapan materi-materi yang dibutuhkan																				
2.4.	Pelaksanaan pendampingan sesuai kluster																				
2.5.	Refleksi berkala, monitoring, dan evaluasi																				
3.	<b>Strategi 3: Pengembangan Pembelajaran dan Pengelolaan Pengetahuan</b>																				
3.1.	Sharing pengalaman tematik																				
3.2.	Konseptualisasi sistem, pengembangan aplikasi, uji coba dan launching																				
3.3.	Perbaiki sistem dan produksi pengetahuan																				
3.4.	Pengembangan sistem pengelolaan pengetahuan																				



3. Kepemimpinan / Leadership
4. Strategi Mobilisasi Sumber Daya
5. Komunikasi Eksternal

## 1. Keuangan Strategis

Materi	Topik	Pokok Bahasan
Membangun ketahanan, kekuatan yang lebih besar dan kemampuan untuk inovasi dalam keuangan organisasi	Strategi Penganggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemetaan Penerimaan dan Pengeluaran</li> <li>• Diversifikasi sumber pendapatan</li> <li>• Pengalokasian dan perolehan kembali biaya-biaya</li> <li>• Monitor anggaran dalam kondisi aktual</li> </ul>
	Cadangan Modal / Capital Reserve Konsep Dana Abadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dana Cadangan Operasional (untuk keamanan dan stabilitas)</li> <li>• Dana Modal perubahan (untuk pertumbuhan, perluasan, inovasi,</li> <li>• Pembelian gedung/tanah, pengisian kembali dana cadangan operasional)</li> </ul>
	Indikator dan Dashboard Kesehatan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketergantungan pada pemberi dana</li> <li>• Cadangan Operasional (LUNA) Jumlah-bulan-yang dimiliki</li> <li>• Modal Perubahan</li> <li>• Investasi untuk mobilisasi Sumber Daya dan Komunikasi</li> <li>• Core Mission Support Investment</li> <li>• Perubahan Anggaran</li> </ul>

## 2. Lanskap Pembiayaan (OMS)

Materi	Topik	Pokok Bahasan
--------	-------	---------------

<b>Identifikasi Tantangan dan Peluang Potensi Sumber Daya (Pendanaan)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Level potensi sumber pendanaan bagi OMS</li> </ul>
<b>Jenis-jenis Sumber Daya (Pendanaan) bagi Organisasi</b>	Pendanaan Bilateral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengertian pendanaan bilateral</li> <li>• Contoh-contoh pendanaan bilateral</li> <li>• Cara mengakses pendanaan bilateral</li> </ul>
	Pendanaan Multilateral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengertian pendanaan multilateral</li> <li>• Contoh-contoh pendanaan multilateral</li> <li>• Cara mengakses pendanaan multilateral</li> </ul>
	Pendanaan Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis-jenis pendanaan dari negara</li> <li>• Dasar hukum pendanaan negara</li> <li>• Mekanisme akses terhadap pendanaan negara</li> </ul>
	Pendanaan Sektor Swasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis pendanaan dari sektor swasta</li> <li>• Tantangan kerja sama dengan sektor swasta</li> <li>• Tata cara bekerja sama dengan sektor swasta</li> </ul>
	Inovasi Internal Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi potensi organisasi</li> <li>• Pengembangan produk dan layanan organisasi</li> </ul>

### 3. Kepemimpinan / Leadership

Materi	Topik	Pokok Bahasan
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Membangun ukuran Indikator Kinerja Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi Rekrutmen</li> <li>• Strategi Pengembangan Kinerja</li> <li>• Penyusunan SOP SDM</li> </ul>
	Peningkatan Kapasitas SDM menjadi lebih efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun penilaian dan assessment rutin</li> <li>• Training, Coaching dan Mentoring</li> </ul>
Pengembangan dan Identifikasi Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi	Pemimpin dan anggota memiliki tujuan yang sama terhadap organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi pola kepemimpinan</li> <li>• Mengukur the Four I: Idealized Influence, Inspirational, Intellectual Stimulation Individual Consideration</li> </ul>
	Manajemen Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas Organisasi;</li> <li>• Mengungkit Kinerja Organisasi</li> </ul>
	Manajemen Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siklus pengelolaan keuangan;</li> <li>• Sistem pengendalian internal dan fraud;</li> <li>• Analisa laporan keuangan organisasi</li> </ul>
	Manajemen Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Jalur pengetahuan;</li> <li>• Hirarki pengetahuan;</li> <li>• Tipe Pengetahuan;</li> <li>• SECI Model;</li> <li>• Siklus dasar pengelolaan pengetahuan.</li> </ul>

## 4. Strategi Mobilisasi Sumber Daya

Materi	Topik	Pokok Bahasan
Mengenal karakter OMS berdasarkan basis kerja	Cara mengenal karakteristik OMS secara mandiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>· OMS berbasis advokasi</li> <li>· OMS berbasis konstituen</li> <li>· OMS berbasis kompetensi</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Perangkat Mengenal Karakteristik Organisasi Nirlaba</li> </ul>
Strategi Mobilisasi Sumber Daya Organisasi	Pengembangan Proposal Penggalangan Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Menjaring Call for Proposal</li> <li>· Memeriksa Aset Organisasi</li> <li>· Memahami dan Melengkapi Syarat</li> <li>· Penulisan Proposal dan Anggaran</li> <li>· Memastikan Proposal Terkirim dengan Baik</li> </ul>
	Pengembangan Sayap Usaha Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identifikasi segmen pasar organisasi</li> <li>· Menetapkan proposisi nilai layanan organisasi</li> <li>· Identifikasi saluran distribusi dan komunikasi untuk pemasaran produk organisasi</li> <li>· Menetapkan jenis hubungan antara organisasi dengan pengguna layanan</li> </ul>
	Pengembangan Sayap Usaha Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identifikasi potensi pendapatan dari layanan organisasi</li> <li>· Identifikasi sumberdaya/kebutuhan pokok untuk melakukan monetisasi layanan organisasi</li> <li>· Menetapkan jenis-jenis</li> </ul>

		<p>kegiatan pokok</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Identifikasi mitra kerja yang tepat organisasi</li><li>· Merumuskan struktur biaya</li></ul>
	Pengembangan Produk	<ul style="list-style-type: none"><li>· Mendorong kegiatan proyek/output menjadi layanan berkelanjutan</li><li>· Mempertemukan dengan kebutuhan pasar (memetakan bisnis model)</li><li>· Manajemen produk</li></ul>

## 5. Komunikasi Eksternal

Materi	Topik	Pokok Bahasan
Tipe Komunikasi organisasi	Komunikasi eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definisi</li> <li>Karakteristik</li> <li>Tujuan</li> </ul>
	Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis-jenis komunikasi untuk membangun kerjasama</li> </ul>
	Pencitraan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membangun citra organisasi</li> <li>Pilihan medium yang dapat digunakan untuk meningkatkan citra organisasi</li> <li>Gaya komunikasi OMS</li> <li>Komunikasi positif (troubleshooting)</li> </ul>
	Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribusi informasi organisasi</li> <li>Sasaran informasi organisasi</li> <li>Jenis-jenis informasi organisasi</li> </ul>
	Pelaku Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelaku komunikasi eksternal organisasi</li> <li>Sasaran masing-masing pelaku Komunikasi eksternal organisasi</li> <li>Optimalisasi kanal komunikasi eksternal</li> </ul>