

Tren, Tantangan dan Strategi
dalam Manajemen Sumber Daya
Manusia dan Regenerasi
Kepemimpinan LSM di Indonesia
Tuti Alawiyah

Disusun untuk Department of Foreign Affairs
and Trade

Penulis

Tuti Alawiyah adalah Wakil Kepala Tim dan Analis Penelitian Kualitatif untuk desain NSSC. Sebelumnya, Tuti mengelola berbagai proyek riset, baik di Indonesia maupun di Amerika Serikat, termasuk proyek riset untuk Ford Foundation antara 2004–2007, yang meneliti peranan dan fungsi lembaga amal dan filantropi Islam di empat provinsi di Indonesia. Di Austin, Texas, dia juga melakukan penelitian hasil dan dampak dari organisasi nirlaba pada tahun 2012 dan menulis disertasinya mengenai modal sosial dan partisipasi perempuan dalam lembaga-lembaga akar rumput. Di antara tulisan yang dipublikasikan adalah *Social Capital: Promoting Health and Wellbeing among Indonesian Women* diterbitkan dalam *Affilia: Journal of Women and Social Work*. Tuti dapat dihubungi di alamat email permanennya: talawiyah@gmail.com.

Disclaimer

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

Daftar Isi

Abstrak	v
1 Pendahuluan	1
2 Manajemen Sumber Daya Manusia di LSM Indonesia	2
2.1 Komposisi Staf	2
2.2 Mutu dan Peningkatan Kapasitas Staf LSM	4
2.3 Kompensasi Staf dan Pengembangan Karir	5
2.4 Pergantian Staf	6
2.5 Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendanaan dan Peranan Badan Pengawas dan Jejaring	7
3 Regenerasi Kepemimpinan: Tren dan Strategi	8
3.1 Model-model Regenerasi Kepemimpinan	8
4 Implikasi dan Rekomendasi	12
4.1 LSM Indonesia	12
4.2 Pemerintah Indonesia	13
4.3 Pemberi Dana (Pihak Swasta dan Lembaga Donor).....	13
5 Kesimpulan	13
6 Referensi	15

Gambar

Gambar 1 Model Regenerasi Kepemimpinan.....	9
---	---

Daftar Singkatan

LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat (<i>non-governmental organization</i>)
NSSC	<i>National NGO Study and Service Centre</i> (Pusat Studi dan Layanan LSM Nasional)
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia
HIV dan AIDS	<i>Human Immunodeficiency Virus dan Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
Rp	Rupiah Indonesia

Abstrak

Laporan singkat ini membahas tren-tren terkait pengelolaan sumber daya manusia dan regenerasi kepemimpinan serta tantangan yang dihadapi oleh LSM di Indonesia yang muncul dari temuan-temuan penelitian metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) yang dilakukan saat proses desain Pusat Studi dan Layanan LSM Nasional (*National NGO Study and Service Centre /NSSC*). Temuan-temuan tersebut memberikan masukan mengenai situasi dan tren terkini isu-isu tersebut, baik di tingkat kelembagaan maupun di sektor LSM di Indonesia. Selain hasil temuan dari penelitian lapangan kuantitatif dan kualitatif, laporan ini juga membahas pembelajaran dari konteks internasional dan penelitian lainnya. Tantangan yang dihadapi oleh sektor LSM dalam isu-isu ini termasuk kurangnya peningkatan kapasitas untuk staf, proses pengambilan keputusan yang tersentralisasi, tingkat pergantian staf yang tinggi, dan kurangnya regenerasi kepemimpinan. Tren-tren tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan lembaga-lembaga individu maupun seluruh sektor LSM. Laporan ini mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut serta memberikan beberapa rekomendasi praktik dan kebijakan bagi direktur LSM Indonesia, pemberi dana, pejabat pemerintah, dan para pengelola *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari pihak swasta.

1 Pendahuluan

Sektor LSM di Indonesia kini tengah menghadapi berbagai tantangan yang muncul dari perubahan konteks sosio-ekonomi, politik dan budaya. Konteks ini termasuk perubahan status Indonesia sebagai negara berpenghasilan menengah, berkurangnya pendanaan dari lembaga donor internasional, serta proses transisi demokrasi dari pemerintah terpusat menjadi desentralisasi setelah jatuhnya Orde Baru dan pemerintah Suharto. Salah satu konsekuensi dari status sebagai negara berpenghasilan menengah adalah meningkatnya jumlah penduduk kelas menengah, yang berpeluang membantu terciptanya lingkungan pendanaan yang lebih baik bagi LSM. Meskipun hal ini merupakan hal yang positif, masih ada banyak tantangan yang dapat mempengaruhi kemampuan LSM untuk bekerja dengan efektif.

Konteks sosio-ekonomi dan politik ini mengharuskan LSM untuk bekerja dalam lingkungan yang sangat kompetitif. LSM musti meningkatkan kinerjanya agar dapat memberikan kualitas program yang lebih baik serta memberikan hasil yang paling baik dalam mencapai tujuan perubahan sosialnya. Beberapa tantangan yang dihadapi oleh LSM termasuk: kapasitas akuntabilitas dan manajemen yang terbatas, kurangnya sumber daya dan peluang untuk meningkatkan kapasitas staf, kurangnya jaringan dan peluang berjejaring antar LSM dalam rangka mendukung lembaga individu maupun sektor LSM, serta kesulitan menjamin pendanaan yang stabil. Pembahasan dalam laporan singkat lainnya dalam Seri Riset NSSC menggarisbawahi kesamaan lintas isu yang muncul dari tantangan-tantangan tersebut. Peningkatan manajemen sumber daya manusia, pembangunan kapasitas, dan praktik-praktik kepemimpinan dalam sektor LSM dapat membantu membangun kapasitas LSM individu dalam rangka mendorong kinerja kelembagaan yang lebih baik.

Laporan ini ditulis berdasarkan hasil temuan survei LSM dan wawancara kualitatif dan diskusi kelompok terfokus (FGD) yang dilakukan saat proses desain NSSC, serta berdasarkan ulasan meja literatur internasional terkait program-program pendukung sektor LSM. Riset lapangan dilakukan di empat provinsi: Jawa Timur, Sulawesi Tengah, Jambi dan Sumatra Barat.¹ Proses riset ini dilakukan untuk membantu meningkatkan pemahaman mengenai situasi terkini terkait manajemen LSM, tata kelola, diversifikasi pendanaan, dan hubungan LSM dengan LSM lainnya serta pemangku kepentingan lainnya. Manajemen sumber daya manusia dan regenerasi kepemimpinan ditanyakan secara mendalam baik dalam survei maupun wawancara dan FGD.

Penting untuk mengawali tulisan ini dengan catatan bahwa ada beberapa tingkatan berbeda terkait sumber daya dan kemampuan LSM dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kepemimpinan. LSM-LSM yang berpartisipasi dalam studi lapangan ini memiliki berbagai karakteristik dan dapat dikategorikan berdasarkan variabel-variabel tersebut. Contohnya, berdasarkan apakah lembaga tersebut:

- > LSM berbasis di kabupaten/kota, provinsi, atau nasional;²
- > LSM kecil, menengah, atau besar; atau
- > LSM yang merupakan cabang dari LSM yang lebih besar atau dari sebuah koalisi/jaringan LSM lain, atau lembaga yang bukan cabang dan tidak tergabung dalam koalisi/jaringan LSM lain.

Laporan ini diawali dengan ikhtisar tren dan tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kepemimpinan LSM di Indonesia. Kemudian diikuti dengan hasil temuan riset yang menunjukkan adanya kesenjangan dalam manajemen sumber daya manusia dan kapasitas kepemimpinan yang terjadi di tiap tingkatan dan jenis LSM. Pembahasan ini melihat bagaimana isu-isu tersebut saling berhubungan dan berdampak terhadap kinerja kelembagaan secara keseluruhan dan kemampuan

¹ Detil lebih lanjut mengenai pendekatan metodologi yang digunakan saat penelitian lapangan dapat dibaca di laporan singkat pertama Seri Riset NSSC: *Sektor LSM di Indonesia: Konteks, Konsep, dan Update Terkini Profil LSM* yang ditulis oleh Megan McGlynn Scanlon dan Tuti Alawiyah.

² LSM kota/kabupaten merupakan LSM yang bekerja di satu, atau dalam beberapa kasus dimana kabupaten mengalami pemekaran, dua kota atau kabupaten; LSM provinsi bekerja di dua atau lebih kota atau kabupaten dalam satu provinsi; LSM nasional adalah LSM yang bekerja di beberapa provinsi atau bergerak di tingkat nasional, kebanyakan memberikan pelayanan dukungan kepada sektor LSM.

dalam mencapai tujuan. Temuan riset mencatat kurangnya staf secara umum dan staf yang terampil, kurangnya, gaji dan jenjang karir staf, serta kurangnya regenerasi kepemimpinan, khususnya di kalangan LSM kota/kabupaten. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi kemampuan lembaga dalam mempertahankan staf, menyediakan peluang peningkatan kapasitas, dan melatih pemimpin baru. Hal ini pada akhirnya dapat mengancam kemampuan LSM dalam menjalankan program dengan efektif, mencapai tujuan lembaga dan memiliki keberlanjutan untuk jangka panjang.

Selain membahas temuan riset, laporan ini juga akan mengupas konteks lingkungan yang lebih luas, termasuk faktor-faktor sosio-ekonomi, politik dan budaya dalam rangka memahami bagaimana isu-isu tersebut mempengaruhi MSDM dan regenerasi kepemimpinan di LSM dan sektor LSM. Lingkungan pendanaan, peranan jaringan, peranan badan pembina dan aktivis senior, serta perbedaan regional dan konteks mempengaruhi bagaimana LSM dapat mengelola tantangan-tantangan SDM tersebut.

Laporan ini juga akan membahas praktik-praktik terkini di kalangan LSM terkait MSDM dan regenerasi kepemimpinan, serta memberikan masukan untuk strategi dan solusi untuk mengatasi tantangan itu. Bagian terakhir membahas implikasi praktis dan rekomendasi yang didapatkan dari temuan-temuan utama penelitian yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan manajemen SDM dan regenerasi kepemimpinan untuk LSM dan pemegang kepentingan lainnya di Indonesia.

2 Manajemen Sumber Daya Manusia di LSM Indonesia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada 'desain sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi'.³ Rangkaian proses dalam MSDM termasuk pembelajaran terus menerus dan beradaptasi terhadap konteks sosial yang kian berubah⁴ mengingat bahwa LSM selalu bekerja dalam lingkungan yang unik dan terus berubah. Mengatasi isu-isu SDM seperti kualitas staf dan peningkatan kapasitas merupakan hal yang penting baik untuk kinerja internal organisasi maupun untuk meningkatkan kepercayaan dari luar termasuk konstituen LSM dan para pemangku kepentingan lain terhadap LSM dan sektor LSM. Hingga kini, sektor LSM masih menghadapi beberapa permasalahan kritis yang disebabkan oleh sumber daya yang terbatas, termasuk sumber daya manusia dan teknis,⁵ yang dapat mencegah efektivitas lembaga dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan bagi para konstituennya. Ada banyak LSM yang bergantung pada LSM lainnya dan organisasi pendukung⁶ dalam membangun jejaring, meningkatkan kapasitas staf dan organisasi, serta untuk mengakses sumber daya lainnya, seperti informasi dan sumber pendanaan.

Bagian ini akan membahas hasil temuan dari riset lapangan terkait isu-isu SDM, seperti jumlah staf, proses rekrutmen, dan komposisi staf (dibayar dan tidak dibayar, penuh waktu dan paruh waktu). Kemudian akan dibahas kualitas staf, peningkatan kapasitas dan isu-isu SDM lainnya, termasuk kompensasi staf, jenjang karir dan pergantian staf.

2.1 Komposisi Staf

Banyak LSM menghadapi tantangan terkait kekurangan staf, khususnya bagi LSM yang bekerja di tingkat kabupaten dan kota. Sebagian besar⁷ LSM kota/kabupaten memiliki kurang dari 10 staf penuh waktu yang dibayar pada tahun 2013. Sebagai perbandingan, hanya sepertiga dari LSM nasional memiliki kurang dari 10 staf penuh waktu dibayar,⁸ sementara 43% memiliki antara 11 sampai 20 staf penuh waktu dibayar. Jumlah staf penuh waktu dibayar ini serupa dengan temuan dalam Ulasan Sektor LSM pada tahun 2012.⁹ Hal ini juga berarti bahwa ada banyak staf LSM tidak dibayar, baik

³ Aziri, Veseli, & Ibraimi, 2005

⁴ Amit & Belcourt, 1999

⁵ Ibrahim, 2006

⁶ Organisasi pendukung merupakan LSM atau lembaga lainnya yang memberikan dukungan bagi LSM, mulai dari pembangunan kapasitas, akses kepada informasi dan akses ke sumber pendanaan.

⁷ 75%, N=105.

⁸ 31%, N=42.

⁹ STATT, 2012 menunjukkan, contohnya, data dari TTS dan Ketapang menunjukkan bahwa rata-rata 8,5 anggota staf LSM meliputi anggota staf berbasis proyek, yang mendapatkan bayaran jika ada dana. Lihat juga Ahmad (2002)

yang bekerja penuh waktu maupun yang paruh waktu, khususnya untuk LSM di kota/kabupaten. Sekitar setengah dari LSM kota/kabupaten memiliki staf penuh dan paruh waktu tidak dibayar. Hanya sepertiga LSM nasional memiliki staf penuh waktu dibayar, sedangkan dua pertiga LSM memiliki staf paruh waktu tidak dibayar.¹⁰ Hasil temuan ini juga menunjukkan bahwa LSM yang beranggaran besar cenderung memiliki staf penuh waktu dibayar, sedangkan tidak demikian halnya bagi LSM yang beranggaran kecil.¹¹

Sehingga, walaupun LSM merekrut staf penuh waktu maupun paruh waktu, kebanyakan mengandalkan tenaga tidak dibayar, termasuk relawan dan kader,¹² ataupun staf yang dibayar tidak secara reguler atau jika ada dana. Adanya jumlah staf yang tidak dibayar dapat mempengaruhi kinerja staf dan lembaga, termasuk terkait akuntabilitas. Data dari survei LSM menunjukkan bahwa LSM kota/kabupaten yang memiliki jumlah staf tidak dibayar yang lebih tinggi cenderung kurang akuntabel dalam hal mengeluarkan laporan keuangan dan hasil program kepada publik.¹³

Hasil temuan juga mencatat bagaimana LSM merekrut kebanyakan anggota stafnya, khususnya untuk LSM kota/kabupaten. Meskipun mereka mempraktekkan proses rekrutmen yang formal dan terbuka, ada banyak LSM kota/kabupaten yang merekrut stafnya lewat proses informal.¹⁴ Proses rekrutmen yang informal dan tertutup ini lebih sering dipraktekkan di tingkat kota/kabupaten dan di LSM-LSM kecil dimana hubungan pribadi, jaringan pertemanan dan pemimpin senior berpengaruh terhadap proses tersebut. Kebanyakan calon staf LSM mulai kerja untuk LSM sebagai tenaga relawan, pekerja magang atau kader. Di banyak tempat, kader-kader tersebut merupakan mahasiswa yang bekerja secara aktif dalam lembaga-lembaga kemahasiswaan di universitas (lihat Studi Kasus 1) atau lembaga keagamaan, seperti Nahdhatul Ulama dan Muhammadiyah.

Di sisi yang lain, proses rekrutmen yang formal dan terbuka terjadi ketika LSM membutuhkan staf dengan keahlian teknis khusus, seperti seseorang yang ahli dalam bidang keuangan, informasi dan teknologi, marketing, atau pertanian. Namun, di kalangan LSM kota/kabupaten, hal ini belumlah menjadi praktik umum; sebaliknya, mereka mengandalkan pendekatan-pendekatan informal, sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang responden di bawah ini:

‘... kami tidak mengumumkan posisi ini di luar lembaga, karena kami memiliki organisasi kami sendiri, Kelompok Pecinta Alam. Sehingga mereka yang terlibat dalam kelompok tersebut boleh datang dan bekerja dalam perkumpulan kami. Tidak ada kewajiban bagi mereka untuk bekerja di sini, kami hanya memberikan pelatihan. Tapi kalau mereka ingin bekerja, kenapa harus mencari yang lain? Ini organisasi yang harus kami bangun. Kami juga sudah saling

Studi Kasus 1: Kaderisasi di kalangan mahasiswa universitas di Sulawesi Tengah

LSM di Sulawesi Tengah memiliki ketersediaan sumber daya manusia yang besar, berasal dari kelompok pemuda dan organisasi kemahasiswaan, seperti yang bergerak di bidang advokasi di Sigi, Sulawesi Tengah, Komite Nasional Pemuda Indonesia, Himpunan Mahasiswa Islam. Mahasiswa diwajibkan untuk aktif dalam kegiatan sosial. Mereka bergabung dengan berbagai jenis organisasi di kampus dan LSM lainnya sebagai prasyarat kelulusan. Ada berbagai cara para pemuda ini dapat bergabung dengan LSM: kerja magang, menjadi sukarelawan, atau lewat rekrutmen profesional.

yang dikutip oleh Ibrahim (2006) yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah LSM Indonesia memiliki kurang dari 10 anggota staf dan hampir 90% memiliki kurang dari 20 staf.

¹⁰ N untuk LSM kota/kabupaten= 105; dan N untuk LSM nasional= 42.

¹¹ 66% (N=105) untuk LSM kota/kabupaten dengan anggaran lebih dari Rp 30 juta dibandingkan dengan 27% untuk LSM kota/kabupaten dengan anggaran Rp 30 juta atau kurang.

¹² Kader merujuk pada seseorang/kelompok orang yang dibina dan dibimbing oleh pimpinan atau badan pengurus suatu lembaga (sipil/militer) yang berperan sebagai pendukung/partisan dan/atau membantu pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi lembaga.

¹³ 44% LSM kota/kabupaten yang memiliki staf dibayar melaporkan hasil (*outcomes*) lembaga mereka kepada publik dan 12% melaporkan hasil keuangan mereka. Sebagai perbandingan, hanya 28% LSM kota/kabupaten yang tidak memiliki staf dibayar melaporkan hasil program kepada publik. Tidak ada LSM kota/kabupaten yang memiliki staf dibayar melaporkan hasil keuangan mereka kepada publik.

¹⁴ Hasil temuan dari wawancara kualitatif dan diskusi kelompok fokus.

kenal, jadi begitu bergabung, tidak sulit untuk langsung terjun mengerjakan program yang sudah ada¹⁵.

2.2 Mutu dan Peningkatan Kapasitas Staf LSM

Memiliki staf tidak dibayar yang direkrut lewat jaringan pribadi yang informal akan berdampak pada kualitas dan kemampuan staf. Dalam hal pendidikan staf, LSM kota/kabupaten¹⁶ memiliki jumlah staf yang bergelar sarjana yang lebih kecil dibandingkan LSM nasional.¹⁷ Hasil temuan riset menunjukkan bahwa LSM kabupaten yang terletak di kabupaten yang terpencil memiliki jumlah staf berpendidikan tinggi yang lebih kecil, khususnya yang menyelesaikan paska sarjana. Kesenjangan dalam tingkat pendidikan antar LSM cukup tinggi, dimana LSM nasional memiliki jumlah staf bergelar sarjana tiga kali lipat dibandingkan dengan LSM kota/kabupaten. Selain banyak LSM yang tidak memiliki staf yang terampil dan berpendidikan, banyak LSM juga menempatkan anggota staf untuk bekerja di bidang-bidang yang sama sekali berbeda dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya.¹⁸ Akibatnya, kinerja staf kurang baik, khususnya jika tingkat keterampilan dan kemampuannya belum ditingkatkan dan diperbaiki, seperti dikemukakan oleh anggota staf junior berikut ini:

*'Generasi kami sering dipanggil generasi muda. Jadi, kami diberi tugas-tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan kami, karena semuanya baru. Suka atau tidak, kami mulai bekerja tanpa tahu bagaimana melakukan apa-apa. Pada saat itu, saya tidak bisa bekerja untuk kampanye advokasi, karena saya tidak tahu cara menulis yang baik; saya diminta untuk menulis berbagai macam laporan dan surat permohonan.'*¹⁹

Kader-kader muda ini, yang kebanyakan adalah mahasiswa atau wisudawan baru lulus universitas, biasanya bergabung dengan LSM untuk belajar dan mendapatkan pengalaman dari staf yang lebih senior. Salah satu alasan mengapa LSM menggunakan kader-kader muda diantaranya adalah karena kurangnya dana untuk menggaji staf sehingga mereka tidak dapat bersaing dengan sektor lain (pemerintah dan swasta) yang mampu membayar stafnya dengan gaji yang lebih kompetitif,²⁰. Hal ini menjadi kesulitan tersendiri bagi LSM untuk merekrut staf profesional dan yang lebih berpengalaman. Kapasitas staf yang terbatas ini dapat menghalangi kerja-kerja LSM. Kecilnya gaji yang diberikan kepada staf LSM dibandingkan dengan sektor lain²¹ serta tidak adanya pengembangan karir juga berdampak negatif terhadap komitmen staf untuk terus bekerja bagi LSM. Hal ini juga bisa menjadi penghalang bagi LSM untuk melakukan upaya regenerasi kepemimpinan di sektor LSM, yang akan dibahas dalam bagian terkait isu pergantian staf dan regenerasi kepemimpinan.

Melihat tren-tren tersebut, pertanyaan berikutnya adalah bagaimana LSM dapat melatih dan meningkatkan kapasitas staf mereka, jika kebanyakan anggota staf yang bergabung dengan organisasi memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan yang rendah?

Dalam survei mengenai LSM, sebagian besar direktur atau anggota staf senior baik di tingkat kota/kabupaten maupun nasional menyatakan bahwa mereka berencana dan telah mengimplementasikan program pengembangan kapasitas bagi para stafnya.²² LSM di tingkat kota/kabupaten maupun nasional telah melakukan sejumlah pelatihan dan inisiatif untuk meningkatkan kapasitas stafnya, termasuk mentoring dan pengawasan oleh pemimpin LSM senior dan mekanisme-mekanisme lainnya, seperti pendelegasian pekerjaan dan membuka peluang untuk terlibat dalam proyek-proyek baru.²³ Investasi untuk pengembangan kapasitas staf lewat mentoring dan pengawasan dapat meningkatkan kinerja staf, seperti diungkapkan oleh seorang informan yang menjelaskan bagaimana keterampilan dan kemampuannya meningkat seiring berjalannya waktu:

¹⁵ Wawancara dengan direktur LSM lingkungan di Jambi.

¹⁶ Sekitar 37%, N=105.

¹⁷ Sekitar 80%, N=42.

¹⁸ Hasil temuan dari analisis data kualitatif, contohnya, FGD dengan staf, Sigi, Central Sulawesi, 08 September 2014

¹⁹ Anggota staf dari LSM lingkungan dan pembangunan masyarakat di Sigi, Sulawesi Tengah, FGD, 08 September 2014

²⁰ Sokkie, 2013.

²¹ Lihat STATT (2012) tentang perbedaan gaji antara staf LSM, pemerintah dan organisasi internasional.

²² 65% lembaga kota/kabupaten dan 80% organisasi nasional.

²³ Hasil temuan dari riset kualitatif

*'Ketika mulai, saya tidak tahu apa-apa. Saya tidak tahu cara melobi ... [Saya tidak tahu bahwa kita tidak boleh] melobi di sana, tapi harus melobi di tempat lain. ...Kita harus memiliki semua keterampilan ini. Hasil dari perjalanan itu, mulai dari tidak tahu, saya akhirnya jadi tahu. Jadi pada awalnya ya seperti itu, sampai akhirnya saya bisa melakukan advokasi.'*²⁴

Namun demikian, dukungan eksternal untuk pengembangan kapasitas staf LSM masih sangat diperlukan. Direktur LSM di tiap tingkatan melaporkan bahwa hal ini merupakan prioritas tertinggi bagi mereka, bahkan melebihi kepentingan untuk mencari dana. Pengembangan kapasitas staf termasuk meningkatkan keahlian dalam mengakses informasi dan berjejaring, dan pengembangan staf melalui bantuan teknis dalam berbagai aspek seperti pengelolaan keuangan, penulisan proposal permohonan hibah, dan evaluasi program dan kinerja organisasi.

Pengembangan kapasitas staf berperan penting dalam memastikan bahwa staf merasa mereka mampu menjalankan tugasnya. Ketidakmampuan memenuhi peran dan tanggung jawab sebagai staf LSM dapat menjadi beban yang menimbulkan stres dan ketidakpuasan kerja, yang berakibat pada pergantian staf. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan, karena seperti dijelaskan di atas, ada banyak staf LSM yang melakukan pekerjaan di luar latar belakang pendidikannya.

2.3 Kompensasi Staf dan Pengembangan Karir

Kompensasi finansial atau gaji staf LSM²⁵ merupakan salah satu tantangan manajemen SDM bagi LSM, khususnya terkait mempertahankan staf. Salah seorang informan mencatat bahwa: *'Faktor utama yang mendorong teman-teman LSM untuk berubah pikiran [untuk pindah lembaga/sektor] adalah faktor ekonomi.'*²⁶ Seorang anggota staf yang lebih senior memberikan contoh lainnya mengenai tantangan yang muncul karena kompensasi keuangan yang tidak cukup bagi staf LSM:

*'Kalau saya bicara soal gaji teman-teman LSM, saya melihat mulai terjadi perubahan. Saya lihat anak-anak muda jaman sekarang, atau staf yang baru bergabung dengan organisasi berbeda pemikirannya dengan teman-teman di atas saya ... Banyak yang berorientasi pada gaji. Kalau mereka mendapatkan tawaran gaji yang lebih besar, mereka pindah dengan cepat. Beda dengan kita jaman dulu, kita lebih fokus dengan sisi sosialnya.'*²⁷

Persoalan kritis lainnya yang dihadapi oleh banyak staf LSM adalah kurangnya kemajuan dalam jenjang karir. Banyak staf bekerja di LSM di awal karir mereka, dan LSM cenderung dipandang sebagai batu pijakan. Setelah mulai mendapatkan pengalaman, mereka berharap dapat naik ke jabatan yang lebih tinggi, jika mungkin, ataupun bekerja di sektor lainnya, termasuk di pemerintah, swasta atau menjadi anggota dewan. Informan menyatakan bahwa ada ketidakpastian terkait kerja LSM, terutama disebabkan oleh pendanaan LSM yang tidak pasti dan sifat dana yang berbasis proyek.²⁸ Oleh karena itu, meskipun disayangkan bahwa staf LSM harus berpindah ke sektor pemerintah atau swasta, hal ini merupakan kemungkinan yang baik serta jalan untuk memajukan karir. Selain itu, juga sangat sulit bagi staf untuk naik jabatan jika mereka terus berada di lembaga yang sama, sehingga perpindahan staf untuk mengejar peluang-peluang baru merupakan realitas kerja di sektor LSM, sebagaimana dinyatakan oleh informan berikut:

*'... jika kita terus berkuat di sini [LSM yang sama], di situlah konflik terjadi... Kita kan [harus menjadi] dewasa, tidak pernah belajar dari situasi seperti ini. Kalau dia keluar itu justru bagus, jangan di LSM ini jadi anak buah saja...'*²⁹

²⁴ Anggota staf dari LSM lingkungan hidup dan pembangunan komunitas saat FGD staf, Sigi, Sulawesi Tengah, 08 September 2014.

²⁵ Lihat STATT (2012) untuk perbandingan gaji antara staf LSM, LSM internasional, pemerintah dan pihak swasta, hal. 35.

²⁶ Direktur LSM untuk isu transparansi, akuntabilitas dan tata kelola di Tolitoli, Sulawesi Tengah, wawancara tanggal 13 September 2014.

²⁷ Manajer program LSM untuk isu pemberdayaan komunitas, perempuan dan anak-anak, Muaro Jambi, Jambi.

²⁸ Wawancara dengan informan dari lembaga lingkungan hidup di Jambi. Lihat juga Padaki, Vijay (2007).

²⁹ Wawancara dengan aktivis LSM senior dan anggota DPRD di Muaro Jambi, Jambi

2.4 Pergantian Staf

Kompensasi keuangan yang tidak mencukupi bagi staf LSM, kurangnya pengembangan kapasitas dan ketidakpastian jalur karir dalam dunia LSM merupakan beberapa faktor penyebab pergantian (perpindahan) staf LSM. Hasil temuan dari diskusi kelompok terfokus dengan staf LSM mencatat pentingnya pembangunan kapasitas staf:

*'Secara umum, ada dua faktor utama di balik pergantian staf LSM di dua kabupaten (Jambi dan Jawa), yakni struktur organisasi dan personil. Struktur organisasi berkaitan dengan ketidakmampuan organisasi menjamin tempat kerja yang nyaman dan memberdayakan bagi staf, serta kurangnya investasi untuk pengembangan kapasitas staf dalam organisasi.'*³⁰

Mempertahankan staf LSM (didefinisikan sebagai staf bertahan dalam organisasi) dan pergantian staf (didefinisikan sebagai staf meninggalkan organisasi) merupakan dua hal yang menurut hasil temuan riset merupakan tantangan bagi sektor LSM.³¹ Ada beberapa faktor yang mempengaruhi mengapa staf bertahan atau meninggalkan suatu lembaga, mulai dari tingkat kepuasan staf, gaji dan kompensasi, serta beban kerja, sampai pada budaya organisasi dan lingkungan kerja.³² Bertahannya staf dapat berdampak positif terhadap organisasi, sedangkan sering berpindahnya staf dapat berdampak negatif yang bisa mengganggu alur kerja organisasi. Dalam beberapa kasus, tingkat pergantian staf yang tinggi juga dapat mempengaruhi semangat kerja staf lainnya.³³

Hasil temuan dari survei menunjukkan bahwa rata-rata tiga anggota staf berpindah ke LSM atau sektor lainnya per tahun.³⁴ Angka ini cukup tinggi mengingat bahwa jumlah staf penuh waktu dibayar baik di LSM kota/kabupaten dan nasional rata-rata memiliki kurang dari 10 staf penuh waktu dibayar. Saat ini banyak staf yang memilih untuk pindah kerja di organisasi internasional, seperti The Asia Foundation, PBB, dan lembaga internasional lainnya salah satunya dikarenakan oleh adanya tuntutan untuk mendiversifikasi staf internasional dan lebih melibatkan staf lokal serta adanya persepsi bahwa bekerja di lembaga internasional lebih baik.³⁵

Hasil temuan riset juga menunjukkan bahwa staf keluar dari satu LSM biasanya berpindah kerja ke LSM kota/kabupaten, nasional atau LSM internasional dan berpindah ke sektor lain, termasuk pihak swasta, pemerintah dan partai politik (sebagai anggota dewan). Ada sekitar sepertiga LSM kota/kabupaten³⁶ dan LSM nasional³⁷ yang stafnya keluar untuk pindah kerja di sektor swasta dalam waktu tiga tahun terakhir. Di antara LSM kota/kabupaten, lembaga yang berdekatan dengan ibukota provinsi mencatat persentase staf keluar lebih tinggi; lembaga cabang juga mengalami hal yang serupa. Selain itu, ada 17% LSM kota/kabupaten³⁸ yang stafnya keluar untuk bekerja di LSM kota/kabupaten atau nasional lainnya, dan ada 12% LSM kota/kabupaten yang stafnya keluar untuk menjadi anggota dewan (di LSM nasional persentasenya sedikit lebih tinggi).

Walaupun tingkat pergantian staf cukup tinggi, hanya ada beberapa organisasi yang melihat hal tersebut sebagai permasalahan. Namun, sekitar setengah LSM kota/kabupaten maupun nasional menyatakan bahwa mereka setuju atau sangat setuju bahwa tingkat pergantian staf harus dikurangi. Sekitar 20% LSM kota/kabupaten³⁹ melaporkan bahwa keluarnya staf seringkali merupakan masalah. Lembaga cabang maupun non-cabang juga melaporkan hal yang serupa. Hasil temuan dari wawancara menunjukkan bahwa direktur LSM dan staf senior merasa bahwa pergantian staf harus dikurangi:

³⁰ Hasil kesimpulan berbagai pendapat mengenai pergantian staf dari staf LSM saat FGD staf di Kediri, 6 September 2014. Meski dijelaskan dalam istilah yang berbeda, hal senada juga diungkapkan saat FGD di Situbondo, 16 September 2014.

³¹ Lihat STATT (2012)

³² Hailey & INTRAC (Great Britain), 2006

³³ Contohnya, lihat Mayhew (n.d.).

³⁴ Rata-rata ini berlaku untuk LSM lokal (N=41) dan nasional (N=69) yang disurvei.

³⁵ Lihat misalnya, mengapa kepemimpinan meningkat di kalangan aktivis lokal: Bryson (2013).

³⁶ 29%, N=58.

³⁷ 31%, N=42.

³⁸ N=58.

³⁹ N=61.

'Ada banyak pengalaman dimana kader sudah dibentuk dengan baik dengan harapan bahwa mereka bisa menjadi advokat komunitas. Namun setelah mereka jadi profesional, mereka pindah'⁴⁰

Mengurangi pergantian staf perlu dilakukan agar memastikan program dapat berjalan dengan lancar tanpa mengganggu kinerja LSM. Beberapa praktik terbaik dan strategi yang diidentifikasi saat diskusi riset multi-pihak⁴¹ yang dapat diimplementasikan oleh LSM termasuk:

- > adanya kegiatan-kegiatan pembangunan kapasitas staf yang terus menerus;
- > menciptakan budaya tempat kerja yang memberdayakan dan mendukung staf; dan
- > mengimplementasikan praktik-praktik dimana staf dapat melakukan berbagai macam pekerjaan agar mereka memperoleh pengalaman baru di program-program yang berbeda dalam upaya mencegah kebosanan.

2.5 Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendanaan dan Peranan Badan Pengawas dan Jejaring

LSM tidak bekerja dan beroperasi dalam ranah vakum,⁴² dan karenanya terdapat faktor-faktor sosial, ekonomi, budaya, dan politik lainnya yang dapat menjadi tantangan bagi pengelolaan sumber daya di LSM. Badan pengawas yang lemah, kurangnya dana, dan jejaring yang lemah merupakan tiga faktor penting mengapa isu-isu MSDM merupakan tantangan bagi LSM.

Anggota badan pengawas berperan penting dalam memastikan bahwa LSM berjalan dan beroperasi dengan baik untuk mencapai tujuan-tujuannya. Jika badan pengawas lemah dan tidak dapat menjalankan peranan pengawasannya dengan baik, tiap proses pengambilan keputusan dan manajemen, termasuk MSDM, harus diimbangi oleh direktur dan senior stafnya. Khususnya pada LSM kota/kabupaten, jarang ada seorang manajer SDM yang mampu merancang dan mengimplementasikan sistem dan proses SDM secara penuh. Namun di antara LSM yang lebih besar dan di tingkat nasional, ada beberapa yang memiliki staf khusus yang mengelola personalia LSM,⁴³ menunjukkan betapa pentingnya memiliki sumber daya untuk mengelola persoalan SDM.

Dalam hal pendanaan, para pemimpin LSM menyatakan kekhawatiran mengenai kemampuan lembaga untuk memberikan peningkatan kapasitas staf dan pelatihan, serta memberikan paket tunjangan kepada staf yang kompetitif, sebagaimana diungkapkan oleh seorang responden:

'Inisiatif penggalangan dana untuk organisasi ini sangat lemah, karena rata-rata hampir semua teman saya di sini bergantung pada pendanaan luar. Kalau tidak jelas ke mana arahnya pendanaan, maka ...meskipun kita staf atau orang internal lembaga, pastinya ada perjanjian, kalau tidak ada program, terserah kalau mau bertahan atau mau keluar.'⁴⁴

Hasil temuan survei LSM juga menunjukkan bahwa pendanaan merupakan faktor eksternal yang paling penting yang dapat mendukung (jika tersedia) atau menghambat (jika tidak ada) LSM untuk melakukan kerjanya; hal ini sama untuk LSM kota/kabupaten maupun nasional.

Meskipun lembaga donor internasional berperan penting dalam mendukung LSM untuk pengembangan kapasitas, memberikan gaji berbasis-proyek, dan dalam beberapa hal, memberikan dana inti (*core-funding*) kepada lembaga,⁴⁵ tercatat bahwa jumlah pendanaan yang diberikan mengalami penurunan dalam beberapa tahun belakangan. Tercatat juga bahwa seringkali dana yang diberikan oleh lembaga donor asing tidak dimaksudkan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan

⁴⁰ Direktur LSM untuk isu transparansi, akuntabilitas dan tata kelola di Sulawesi Tengah, FDG Staf, 08 September 2014.

⁴¹ Diselenggarakan di Sentul, West Java, 23-24 Juni 2015

⁴² Hailey & INTRAC (Britania Raya), 2006 Amit & Belcourt, 1999

⁴³ Mayoritas LSM nasional (74%, N=42) memiliki staf yang khusus menangani personalia; namun bagi mayoritas LSM kota/kabupaten (83%, N=105) yang menangani personalia adalah direktur atau staf senior.

⁴⁴ FGD dengan staf, Sigi, 08 September 2014.

⁴⁵ Dana ini merupakan dana yang dapat digunakan oleh LSM, termasuk untuk biaya *overhead* dan kebutuhan lainnya, seperti pembangunan kapasitas.

dan program LSM, namun lebih untuk program lembaga donor.⁴⁶ Selain itu, juga terdapat kesenjangan antara apa yang dianggap penting oleh lembaga donor terkait pengembangan kapasitas dan apa yang diperlukan oleh LSM. Program donor lebih mementingkan hasil (*outcomes*) dan tujuan program sementara LSM juga harus memperhatikan kebutuhan lembaga dan anggota stafnya.⁴⁷

Namun, jika ditempatkan dalam konteks yang lebih luas, pendanaan memang penting, tapi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi LSM untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia, terutama terkait pengembangan kapasitas staf. Membangun hubungan dengan lembaga yang lebih besar dan jejaring dapat membantu LSM untuk mengakses rangkaian program dan layanan untuk mendukung kapasitas staf dan lembaga. Hasil temuan dari survei LSM menunjukkan bahwa menjadi lembaga cabang atau bagian dari organisasi yang lebih besar⁴⁸ kurang lebih dapat membuka peluang bagi stafnya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, sebagaimana disampaikan oleh seorang responden: *'Hubungan yang terbentuk dalam jejaring tidak hanya membantu meningkatkan kapasitas teknis, namun kita juga mendapatkan informasi secara rutin dari jejaring ...'*⁴⁹ Senada dengan itu, lembaga-lembaga di tingkat provinsi dan nasional juga lebih mungkin membuka peluang-peluang serupa bagi para stafnya. Sehingga, menambah jumlah jejaring dapat meningkatkan kemampuan LSM untuk menyediakan dan memperbaiki pengembangan kapasitas staf.

3 Regenerasi Kepemimpinan: Tren dan Strategi

Kepemimpinan dan regenerasi kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kapasitas lembaga, baik bagi LSM individu maupun sektor LSM, sebagaimana diutarakan oleh responden yang diwawancarai saat riset lapangan:

*'Mereka [para pemimpin LSM] mempersiapkan stafnya untuk menjadi pemimpin yang dapat melanjutkan kerjanya nanti. Jika mereka terus berada di posisi yang sama, ya itulah namanya pekerja LSM. Tidak ada kaderisasi dan regenerasi dalam lembaga.'*⁵⁰

Regenerasi (atau pembangunan) kepemimpinan didefinisikan sebagai 'suatu investasi dalam pembangunan sumber daya manusia dan mengembangkan "kapasitas bersama" anggota lembaga agar dapat "berinteraksi dan bekerja sama secara berarti"'.⁵¹ Hubungan pribadi, jaringan pertemanan dan peranan para pemimpin senior memainkan peranan yang penting untuk proses regenerasi kepemimpinan bagi staf LSM di provinsi-provinsi penelitian ini.⁵²

Para pemimpin LSM berpengaruh terhadap stafnya maupun konstituennya. Kebergantungan pada pemimpin merupakan hal yang umum terjadi di Indonesia, karena banyak LSM bekerja dalam budaya paternalistik⁵³ dimana pemimpin dianggap paling berkuasa dan pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan. Mengingat pentingnya kepemimpinan LSM, para pemimpin dan aktivis mulai mempertanyakan apakah mereka telah mempersiapkan generasi berikutnya untuk mengambil alih peranan kepemimpinan dalam sektor LSM.⁵⁴

3.1 Model-model Regenerasi Kepemimpinan

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa ada empat model regenerasi kepemimpinan yang mungkin terjadi di tingkat lembaga individu maupun sektor LSM. (Lihat Gambar 1 untuk ilustrasi empat model tersebut). Dalam model pertama, terdapat regenerasi kepemimpinan kuat di tingkat lembaga

⁴⁶ Hal ini merupakan salah satu kesimpulan dari wawancara dengan suatu lembaga lingkungan hidup di Jambi dan kesimpulan dari FGD dengan para direktur LSM saat proses analisis pendukung untuk Ulasan program Department of Foreign Affairs (GOA) di Jakarta, Februari 2015.

⁴⁷ Lihat contohnya, laporan yang baru-baru ini diluncurkan oleh Australia Indonesia Partnership for Decentralisation mengenai pembangunan kapasitas untuk masyarakat sipil: Ebbinghaus, Maulana, & Najib, 2015

⁴⁸ 89% untuk LSM cabang (N=18) dibandingkan dengan 65% untuk lembaga non-cabang (N=43)

⁴⁹ Wawancara dengan pendiri LSM untuk isu transparansi, akuntabilitas dan tata kelola di Sigi, Sulawesi Tengah

⁵⁰ Aktivis LSM senior dan anggota DPRD di Muaro Jambi, Jambi

⁵¹ Day, 2001 dikutip oleh Hailey & INTRAC (Britania Raya), 2006

⁵² Hasil temuan dari analisis kualitatif

⁵³ Ibrahim, 2006

⁵⁴ Banyak aktivis LSM menyatakan kekhawatiran ini, baik dalam wawancara maupun dalam diskusi kelompok fokus, serta dalam lokakarya konsultasi saat proses desain fasilitas NSSC.

individu dan sektor. Contoh model ini adalah dimana satu organisasi atau aktor dari sebuah organisasi berperan penting untuk mendirikan lembaga baru dan mempersiapkan sejumlah pemimpin baru untuk lembaga tersebut. Di saat yang sama lembaga lama yang ia bangun masih berjalan dan mengalami pergantian kepemimpinan secara teratur. Model regenerasi ini memiliki regenerasi vertikal dan horisontal, yang tidak hanya memperkuat lembaga individu, namun sektor LSM secara keseluruhan.

Responden yang menceritakan contoh pada Kasus Studi 2 menambahkan bahwa:

*'pada saat itu, [ketiga lembaga itu] berjalan dengan lancar [berkat pemimpin senior] yang memiliki kepemimpinan yang luar biasa... beliau mempunyai kapasitas dalam pengalaman dan senioritas yang sangat berpengaruh ...'*⁵⁵

Model ke-dua regenerasi kepemimpinan kuat hanya di tingkat lembaga individu. Model ini menunjukkan regenerasi vertikal saja. Meskipun model ini dapat membantu organisasi secara individu, belum tentu dapat memperkuat sektor LSM. Model ketiga terjadi ketika sektor LSM sedang berkembang dan lembaga-lembaga baru menghasilkan para pemimpin baru pula, namun lembaga lama mulai menurun: di sini hanya regenerasi horisontal yang terjadi.

Model terakhir menunjukkan ketiadaan regenerasi kepemimpinan yang kuat, baik di tingkat lembaga individu maupun sektor. Jika ini terjadi, tidak ada regenerasi kepemimpinan vertikal ataupun horisontal. Contoh model ini adalah ketika ada pemimpin LSM yang mengalami kesulitan mencari pemimpin baru. Seorang responden menyatakan hal ini dapat terjadi jika tidak ada anggota, staf atau kader baru. *'Bisa dikatakan bahwa organisasi kami merupakan organisasi kekeluargaan... Kami seringkali mengajak lainnya untuk bergabung, tapi tidak ada yang tertarik'*.⁵⁶

Kasus Studi 2: Regenerasi Kepemimpinan di Jambi

Model pertama regenerasi kepemimpinan (dimana kepemimpinan di satu lembaga dan di sektor LSM terjadi) dapat digambarkan dari kasus regenerasi kepemimpinan di Jambi. Direktur sebuah LSM yang bergerak di bidang kesehatan dan hak-hak reproduksi membantu meningkatkan regenerasi kepemimpinan di tingkat LSM individu maupun sektor. Direktur ini terus menjalankan lembaga lama, sembari mendirikan lembaga baru dan melatih direktur dan pemimpin baru lainnya. Alhasil, muncul dua pemimpin/direktur baru untuk memimpin LSM baru yang bergerak di bidang perempuan dan pemberdayaan ekonomi dan pertanian serta LSM yang bekerja di bidang kesehatan dan HIV dan AIDS.

Gambar 1 Model Regenerasi Kepemimpinan

	+	-
+	++ Terjadi regenerasi horisontal dan vertikal	+- Hanya regenerasi horisontal yang terjadi
-	-+ Hanya regenerasi vertikal yang terjadi	-- Tidak terjadi regenerasi horisontal maupun vertikal

Regenerasi kepemimpinan yang mempengaruhi baik LSM individu maupun sektor LSM paling sering terjadi pada organisasi yang besar. Mereka mempunyai mekanisme, peraturan dan prosedur internal untuk membuka peluang kepemimpinan bagi staf junior lewat pendelegasikan kerja dan kesempatan untuk mengelola program-program dan kegiatan kecil. Pentingnya regenerasi kepemimpinan nampak jelas dalam hasil-hasil survei dan wawancara. Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa semua

⁵⁵ Wawancara dengan direktur LSM yang bekerja untuk meningkatkan pemberdayaan perempuan, ekonomi dan pertanian, Jambi.

⁵⁶ Wawancara dengan direktur LSM yang bekerja untuk memberikan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat di, Padang Pariaman, Sumatera Barat.

LSM di tingkat nasional⁵⁷ dan kota/kabupaten⁵⁸ setuju atau sangat setuju bahwa peluang-peluang kepemimpinan perlu diperluas dan harus ada rencana yang jelas untuk kepemimpinan dan mengimplementasikan rencana tersebut.⁵⁹

Namun, meskipun regenerasi kepemimpinan terjadi di beberapa daerah, hal ini tidak terjadi secara konsisten. Ada banyak lembaga kecil yang tidak memiliki mekanisme internal yang dapat mendukung upaya regenerasi, ataupun sumber daya yang cukup untuk melaksanakannya. Ada beberapa pemimpin LSM yang masih menjadi pemimpin setelah lebih dari satu dasawarsa.⁶⁰ Beberapa alasan mengapa regenerasi kepemimpinan tidak terjadi di sejumlah daerah mencakup faktor eksternal dan internal, seperti kecenderungan untuk memiliki struktur organisasi yang bersifat *top-down*, proses pengambilan keputusan yang terpusat, dan kebergantungan yang tinggi pada pemimpin senior. Faktor-faktor lainnya termasuk kurangnya pengembangan kapasitas staf dalam hal kepemimpinan dan kapasitas manajerial, serta kurangnya inklusifitas dan ada ketidakseimbangan gender dalam kepemimpinan (kebanyakan laki-laki). Secara global, kepemimpinan LSM juga seringkali dianggap bersifat hirarki, terpusat, elitis dan kurang beragam, yang berakibat pada defisit kepemimpinan dalam sektor LSM.⁶¹

Walaupun proses demokratis sangat dihargai oleh banyak LSM, para pemimpin LSM kadang dianggap elitis dan pemimpin senior merupakan pengambil keputusan utama.⁶² Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dianggap sangat terpusat, khususnya di kalangan direktur atau staf senior LSM: 83% LSM kota/kabupaten⁶³ dan 50% LSM nasional⁶⁴ melihat direktur atau staf senior sebagai yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia. Mayoritas dari LSM kota/kabupaten⁶⁵ dan LSM nasional⁶⁶ melaporkan bahwa hanya direktur, atau hanya direktur dan 1-2 anggota staf senior yang boleh membuat keputusan untuk penggunaan dana di atas Rp 1 juta. Untuk tiga perempat LSM nasional, Rp 1 juta merupakan 0,07% atau kurang dari anggota tahunan mereka. Selain itu, sebagian besar direktur atau staf senior juga bertanggung jawab untuk melakukan upaya penggalangan dana. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam LSM besar, pengambilan keputusan terkait pengelolaan dana sangat terpusat. Lembaga yang lebih kecil seringkali tidak mempunyai sumber daya untuk merekrut staf khusus untuk mengelola keuangan lembaga.

Selain proses pengambilan keputusan yang terpusat, juga tidak ada pengembangan kapasitas yang baik untuk mempersiapkan staf dalam mengemban posisi kepemimpinan. Jika direncanakan dan dilaksanakan dengan baik, suatu upaya pengembangan kapasitas bagi staf dapat menciptakan jalur yang jelas untuk regenerasi kepemimpinan, khususnya di bidang manajemen dan kepemimpinan. Ada banyak pemimpin yang enggan menyerahkan posisi kepemimpinan kepada anggota staf lainnya karena lemahnya kapasitas staf, sebagaimana dinyatakan oleh seorang direktur LSM: '*Menurut saya, hal-hal manajerial yang perlu ditingkatkan*'.⁶⁷

Pelatihan kepemimpinan, mentoring dan pengawasan merupakan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi defisit kepemimpinan. Di beberapa daerah, para pemimpin dan aktivis senior sudah mulai melakukan pengawasan dan mentoring bagi staf lembaganya, sebagaimana dikemukakan oleh seorang responden yang berbicara mengenai seorang pemimpin dalam sektor LSM di tingkat provinsi: '*beliau memiliki kepemimpinan yang luar biasa... beliau mempunyai kapasitas dalam pengalaman dan*

⁵⁷ 100% N=30

⁵⁸ 88%, N=105

⁵⁹ Setengah dari LSM kota/kabupaten (N=105) dan LSM nasional (N=30). Dalam angka tersebut, 65% LSM yang merupakan cabang lembaga yang lebih besar menyatakan setuju; angka yang lebih tinggi dibandingkan LSM non-cabang

⁶⁰ Hasil dari FGD Staf, Sigi, Sulawesi Tengah.

⁶¹ Hailey & INTRAC (Britania raya), 2006

⁶² Ibrahim, 2006

⁶³ N=105.

⁶⁴ N=42

⁶⁵ 80%, N=105.

⁶⁶ 65%, N=42.

⁶⁷ Wawancara dengan mantan direktur LSM yang bergerak di bidang respons bencana di Padang Pariaman, Sumatera Barat

*senioritas yang sangat berpengaruh ...*⁶⁸ Di beberapa daerah lainnya, masih diperlukan pelatihan dan pengawasan yang lebih banyak untuk mendorong regenerasi kepemimpinan.

Alasan lainnya defisit kepemimpinan adalah kurangnya inklusivitas dalam jajaran kepemimpinan.⁶⁹ Laki-laki maupun staf yang memiliki status sosio-ekonomi yang lebih tinggi cenderung mendominasi posisi-posisi kepemimpinan, sedangkan perempuan dan anggota kelompok minoritas lainnya (etnis, agama, maupun yang berlatar belakang sosio-ekonomi rendah) seringkali tidak terwakili dengan baik dalam posisi-posisi kepemimpinan.⁷⁰ Survei LSM kota/kabupaten dan LSM nasional juga menunjukkan bahwa kepemimpinan di LSM masih didominasi oleh laki-laki, dan hanya ada sejumlah kecil LSM kota/kabupaten dan nasional yang direktur dan wakil direktornya adalah perempuan. Hanya sekitar sepertiga LSM nasional⁷¹ dan seperempat LSM kota/kabupaten⁷² yang direktornya adalah perempuan, dan hanya ada 15% lembaga yang memiliki wakil direktur perempuan di kedua tingkatan. Hasil temuan ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, yang menunjukkan kurangnya kepemimpinan perempuan di kalangan LSM di Indonesia.⁷³

Tren kepemimpinan perempuan di LSM Indonesia saat ini merupakan cerminan kepemimpinan perempuan dalam sektor non-profit secara global.⁷⁴ Suatu ulasan mengenai posisi kepemimpinan perempuan menegaskan gagasan bahwa perempuan yang memegang posisi kepemimpinan biasanya bekerja di LSM yang bergerak di isu perempuan dan gender:

*Meskipun hanya terdapat sedikit data mengenai kepemimpinan perempuan di sektor masyarakat sipil secara global, bukti anekdotal dan pengalaman National Democratic Institute menunjukkan bahwa perempuan cenderung sangat aktif dalam organisasi-organisasi masyarakat sipil, namun masih belum terwakili dengan baik dalam posisi-posisi kepemimpinan, kecuali di lembaga yang secara khusus bekerja di bidang perempuan dan gender.*⁷⁵

Di antara sejumlah strategi⁷⁶ yang direkomendasikan oleh perwakilan LSM dan pemangku kepentingan lainnya untuk meningkatkan regenerasi kepemimpinan adalah perlunya memiliki standar dan prosedur untuk regenerasi kepemimpinan, termasuk membatasi periode waktu seseorang dapat menjabat sebagai pemimpin LSM, serta memberikan peluang pembangunan kapasitas bagi generasi baru. Konsil LSM, contohnya, hanya membolehkan direktornya menjabat paling lama dua periode (tiga tahun tiap periode).⁷⁷

Proses regenerasi kepemimpinan haruslah terbuka dan demokratis. Mengikuti peraturan dan regulasi yang berlaku dalam proses dan mekanisme kepemimpinan juga perlu dilakukan. LSM yang didirikan sebagai yayasan, contohnya, harus mengikuti UU Yayasan. UU ini mengatur bahwa direktur lembaga diangkat oleh badan pembina dan dapat menjabat untuk periode waktu tertentu. Badan Pengawas mengawasi kerja direktur dan mengelola lembaga untuk memastikan bahwa lembaga berjalan dengan baik. Oleh karena itu, badan pembina memiliki peran yang penting untuk memilih pemimpin yang baik dan membawa masuk generasi baru untuk melakukan regenerasi kepemimpinan. Dalam beberapa kasus, dapat terjadi ketegangan atau konflik antara badan pembina dan direktur LSM, yang harus diselesaikan sesuai dengan prinsip-prinsip, peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku. UU Perkumpulan merupakan alternatif terhadap UU Yayasan, yang digunakan oleh banyak LSM untuk memastikan adanya suara demokratis dari para pemimpinnya. Beberapa contoh LSM yang

⁶⁸ Wawancara dengan direktur LSM yang bekerja untuk meningkatkan pemberdayaan perempuan, ekonomi dan pertanian, Jambi

⁶⁹ Hailey & INTRAC (Britania Raya), 2006

⁷⁰ Ibrahim, 2006

⁷¹ 30%, N=42.

⁷² 25%, N=105.

⁷³ Ibrahim, 2006

⁷⁴ Lihat Markham (2013) untuk pembahasan mengenai kepemimpinan dalam organisasi masyarakat sipil; Satriyo (2014) untuk pembahasan mengenai kepemimpinan perempuan dalam sektor publik di Indonesia; dan McKinsey (2012) untuk pembahasan mengenai kepemimpinan perempuan dalam pihak swasta

⁷⁵ Markham, 2013, hal. 5. National Democratic Institute (USA), dimana penulis merupakan Direktur Partisipasi Politik Perempuan (Director of Women's Political Participation).

⁷⁶ Diskusi riset, 23-24 Juni 2015.

⁷⁷ Konsil Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia (Konsil LSM Indonesia), n.d.

menggunakan struktur perkumpulan termasuk Konsil LSM, FITRA, dan DEMOS⁷⁸. Menurut peraturan yang berlaku, lembaga yang didirikan sebagai perkumpulan harus memberikan hak pilih bagi tiap anggotanya untuk memilih pemimpinnya, yang mengurangi kebergantungan pada sejumlah kecil badan pembina untuk mengangkat badan pengurus.

Selain itu, dalam rangka membangun kader LSM dan meregenerasi pemimpin baru, LSM didorong untuk merekrut orang-orang muda dan menjalin jaringan dengan perguruan tinggi, sebagaimana dibahas dalam bagian mengenai rekrutmen. Aktivistis mahasiswa dari berbagai kelompok universitas merupakan sumber kader yang bagus dan dapat dilatih menjadi staf dan aktivis LSM, hingga nanti menjadi pemimpin.

4 Implikasi dan Rekomendasi

Hasil penelitian yang dilakukan saat proses desain NSSC dapat membantu memberikan informasi bagi LSM Indonesia dan pemangku kepentingan lainnya mengenai tren-tren dan tantangan yang dihadapi terkait MSDM dan regenerasi kepemimpinan. Pemahaman tentang tantangan tersebut adalah langkah pertama untuk mengembangkan strategi untuk mengelola atau meningkatkan MSDM dan sistem pengembangan kepemimpinan. Contohnya, dengan mengidentifikasi tren terkini terkait pergantian staf yang tinggi di kalangan LSM, LSM dan lembaga pendukung dapat merencanakan dan merancang suatu sistem, kebijakan dan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut.

Selain itu, hasil temuan tersebut juga dapat digunakan untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia LSM. Hal ini dapat meningkatkan MSDM lembaga, sehingga mereka dapat menggunakan sumber daya manusia dengan efektif guna mencapai tujuan lembaga. Juga diharapkan bahwa LSM dapat memulai diskusi mengenai tantangan MSDM terkini, mengidentifikasi apa saja yang diperlukan dan menelaah strategi dan praktik yang diperlukan untuk mengatasi tantangan tersebut. Di bawah ini adalah beberapa rekomendasi bagi LSM, pemerintah, dan para pemberi dana, termasuk pihak swasta dan lembaga donor.

4.1 LSM Indonesia

1. Mengembangkan dan mengimplementasikan suatu sistem and standar untuk MSDM dengan tujuan meningkatkan proses MSDM dan memperbaiki lingkungan kerja bagi staf. Hal ini dapat dilakukan lewat memberikan paket tunjangan yang kompetitif bagi staf dan memperluas peluang untuk pengembangan karir dan profesionalitas. (Konteks, ukuran dan tingkatan LSM dapat mempengaruhi proses implementasi).
2. Mengembangkan rencana untuk memperkuat jejaring dengan lembaga yang lebih besar atau koalisi LSM. Menjalinkan hubungan dengan lebih banyak LSM dapat meningkatkan interaksi dan akses terhadap jenis dukungan yang diperlukan.
3. Membuat tolak ukur dan berbagi praktik-praktik terbaik dengan LSM lainnya untuk saling belajar dan memperbaiki hal-hal terkait pengembangan kelembagaan, termasuk MSDM.
4. Memulai pertukaran pembangunan kapasitas dengan pemerintah dan pihak swasta untuk meningkatkan pengembangan kapasitas staf. Ada sejumlah keterampilan yang dibutuhkan oleh LSM, seperti strategi marketing, yang dapat dipelajari dari pihak swasta. Di saat yang sama, LSM juga dapat menawarkan bantuan kepada pihak swasta untuk ketrampilan-ketrampilan yang mereka butuhkan, seperti membuat kerangka kerja advokasi dengan komunitas.⁷⁹
5. Mengikuti nilai-nilai demokratis, mendorong staf untuk terlibat dan berpartisipasi dalam proses-proses pengambilan keputusan.
6. LSM sebaiknya membuka peluang untuk pembangunan kapasitas, pembelajaran, berjejaring, dan memperhatikan minat dan bakat stafnya, termasuk para relawan dan staf tidak dibayar.

⁷⁸ Konsil Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia (Konsil LSM Indonesia), n.d.; Seknas FITRA, n.d.; Lembaga Kajian Demokrasi dan Hak Asasi (Demos), n.d.

⁷⁹ Ringkasan dari Diskusi Riset tanggal 23-24 Juni, 2015

7. LSM sebaiknya membuat rencana yang jelas untuk kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan, serta rencana pergantian kepemimpinan/manajemen. Perencanaan untuk manajemen dan kepemimpinan harus dihubungkan dengan fokus strategis lembaga. Hal ini meliputi mengidentifikasi anggota staf dalam lembaga yang mampu menempati posisi-posisi strategis serta merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk meningkatkan keterampilan dan mendorong staf junior untuk mulai menempati posisi manajerial.

4.2 Pemerintah Indonesia

1. Memberikan dukungan kepada LSM, baik lewat forum-forum pemerintah atau inisiatif lainnya, untuk menjalin hubungan dengan lembaga masyarakat sipil agar dapat memperkuat jejaring dengan LSM yang lebih besar atau koalisi LSM. Hal ini penting khususnya bagi LSM kota/kabupaten dan LSM kecil. Memperkuat jaringan ini berarti bahwa LSM dapat mengakses berbagai pelayanan untuk pembangunan kapasitas, informasi serta dukungan.
2. Menjembatani jejaring LSM dan para pemangku kepentingan lainnya lewat forum, pertemuan dan diskusi yang diselenggarakan oleh pemerintah.
3. Bekerja sama dengan LSM untuk memperbaiki peraturan dan kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan LSM agar peraturan tersebut dapat mencerminkan realitas LSM dengan lebih baik, dan digunakan oleh LSM dengan lebih baik untuk menguatkan sistem manajemen sumber daya manusianya. Beberapa undang-undang tersebut termasuk UU no 28 tahun 2004 tentang Yayasan, draf UU Perkumpulan, UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan), BPJS Ketenagakerjaan -- UU No. 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan UU No. 24/2011 Tentang Badan Penyelenggara Tenaga Kerja.

4.3 Pemberi Dana (Pihak Swasta dan Lembaga Donor)

1. Memberikan dukungan kepada LSM untuk membangun network dan memperkuat jejaring dengan LSM yang lebih besar atau koalisi LSM. Hal ini penting khususnya bagi LSM kota/kabupaten dan LSM kecil. Memperkuat jaringan ini berarti bahwa LSM dapat mengakses berbagai pelayanan untuk pembangunan kapasitas, informasi serta dukungan
2. Memberikan dana inti untuk mendukung dan memperkuat pembangunan kapasitas staf LSM, tidak hanya untuk mendorong pencapaian proyek yang didanai oleh donor, tapi juga untuk meningkatkan kapasitas organisasi yang mengatasi kebutuhan dan prioritas LSM sebagai lembaga yang akan terus berjalan dan melakukan kerja-kerja penting setelah berakhirnya proyek.
3. Bekerja dengan LSM untuk memperbaiki sistem dan standar untuk MSDM dan regenerasi kepemimpinan.
4. Memberikan dukungan untuk mempersiapkan generasi pemimpin LSM berikutnya lewat program-program atau pelatihan kepemimpinan. NSSC mungkin dapat memberikan dukungan untuk hal ini.

5 Kesimpulan

Memahami situasi terkini terkait manajemen sumber daya manusia dan regenerasi kepemimpinan dalam LSM merupakan langkah yang baik untuk memulai proses meningkatkan kapasitas kelembangaan dalam rangka mencapai tujuan lembaga, sambil mengingat konteks LSM yang unik dimana ada kebergantungan terhadap dana berbasis proyek. MSDM dan regenerasi kepemimpinan berdampak terhadap bagaimana LSM sebagai individu maupun sektor dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuannya dan memberikan tingkat pelayanan yang lebih baik bagi para konstituennya. Laporan ini menelaah kondisi terkini manajemen sumber daya manusia dan regenerasi kepemimpinan LSM Indonesia serta menjabarkan hasil temuan dari rangkaian survei, wawancara, dan diskusi kelompok terfokus beserta ulasan literatur dan program dalam sektor LSM.

Terdapat sejumlah kesenjangan dalam beberapa aspek terkait manajemen sumber daya manusia, termasuk komposisi staf, tingkat pembangunan kapasitas, dan regenerasi kepemimpinan, baik di LSM kota/kabupaten, nasional, maupun LSM kecil dan besar di Indonesia. Tren umum yang terjadi terkait komposisi staf, kualitas dan pembangunan kapasitas staf, dan proses regenerasi kepemimpinan menunjukkan bahwa LSM kecil dan LSM kota/kabupaten kecil kemungkinannya memiliki staf penuh waktu dibayar, kecil kemungkinannya memiliki staf yang berpendidikan tinggi dan terampil, serta kecil kemungkinannya mampu memberikan pembangunan kapasitas yang baik dibandingkan dengan LSM nasional atau LSM besar. Di saat yang sama, juga tidak ada regenerasi kepemimpinan yang baik di kalangan LSM kota/kabupaten jika dibandingkan dengan LSM nasional atau LSM besar.

Hasil temuan dari penelitian menunjukkan bahwa LSM tengah berupaya untuk mencari solusi dan metode-metode strategis untuk mengatasi rangkaian tantangan yang mereka hadapi. Dalam hal isu staf dan MSDM, dengan jumlah pendanaan dan sumber daya yang terbatas, LSM telah berusaha untuk bekerja dengan lebih banyak staf tidak dibayar agar mereka dapat terus menjalankan kegiatan dan menyalurkan pelayanan bagi para konstituennya. LSM juga telah berjejaring dengan lembaga besar untuk mengakses informasi dan dukungan yang dibutuhkan untuk meningkatkan pembangunan kapasitas staf dan kelembagaannya. Terdapat juga beberapa praktik baik untuk meningkatkan regenerasi kepemimpinan, termasuk membatasi periode waktu seseorang dapat menjabat sebagai direktur LSM dan membatasi jumlah tahun untuk tiap periode. Selain itu, banyak lembaga juga memilih untuk mendaftarkan lembaga sebagai perkumpulan ketimbang sebagai yayasan agar dapat menjamin adanya suara demokratis dalam memilih jajaran pemimpin lembaga.

Penelitian masa mendatang sebaiknya menelaah secara mendalam sistem dan standar MSDM yang berjalan dengan baik dalam konteks LSM, termasuk praktik-praktik regenerasi kepemimpinan. Dalam hal MSDM, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal-hal yang mendorong staf LSM untuk terus bekerja dalam sektor LSM meskipun kompensasi gajinya rendah. Pertanyaan mengenai apakah ada perbedaan pandangan antara generasi yang berbeda dalam hal kerja sukarela juga merupakan topik studi yang perlu diteliti lebih lanjut. Mempelajari sistem dan standar serta praktik terkini terkait manajemen sumber daya manusia dan regenerasi kepemimpinan akan sangat berguna untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh LSM dalam bidang tersebut.

6 Referensi

- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174–181.
- Aziri, B., Veseli, N., & Ibraimi, S. (2005). Human Resources and Knowledge Management. *Personnel Management*, 11.
- Bryson, D. (2013). Diversifying NGO Leadership. Diambil dari: http://www.ssireview.org/articles/entry/diversifying_ngo_leadership
- Ebbinghaus, J., Maulana, F., & Najib, N. (2015). *Capacity Development Approaches Towards Civil Society Implementing Partners: Lesson Learned. Australia Indonesia Partnership for Decentralisation*. Diambil dari: <http://aipd.or.id/publikations/reports/capacity-development-approaches-towards-civil-society-implementing-partners-lessons-learned%E2%80%8B/>
- Hailey, J., & INTRAC (Great Britain). (2006). *NGO Leadership Development: A Review of the Literature*. Oxford: INTRAC.
- Ibrahim, R. (2006). Indonesian Civil Society 2006: A Long Journey to a Civil Society. YAPPIKA, with Support from Australia Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (Phase 2) and Australia Indonesia Partnership. Diambil dari: http://www.civicus.org/new/media/CSI_Indonesia_Country_Report.pdf
- Konsil Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia (Konsil LSM Indonesia). (n.d.). Anggaran Dasar Konsil Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia (Indonesian NGO Council). Diambil dari: <http://konsillsm.or.id/wp-content/uploads/2010/10/AD-Konsil-LSM-Indonesia-Hasil-Kongres-Nasional-ke-2.pdf>
- Lembaga Kajian Demokrasi dan Hak Asasi (Demos). (n.d.). Tentang Kami - Profil Lembaga Kajian Demokrasi dan Hak Asasi (Demos). Diambil dari <http://demosindonesia.org/tentang-kami/>
- Markham, S. (2013). Women as Agents of Change: Having Voice in Society and Influencing Policy. Diambil dari <https://wdronline.worldbank.com/handle/10986/21031>
- Mayhew, R. (n.d.). What Are the Factors That Contribute to High Staff Turnover & Low Productivity? Diambil dari <http://smallbusiness.chron.com/factors-contribute-high-staff-turnover-low-productivity-10136.html>
- Padaki, V. (2007). The human organisation: challenges in NGOs and development programmes. *Development in Practice*, 17(1), 65–77.
- Satriyo, H. (2014, April 28). The 30%. Diambil dari <http://asiapacific.anu.edu.au/newmandala/2014/04/28/the-30/>
- Seknas FITRA. (n.d.). Tentang Kami - Profil Sekretariat Nasional Forum Indonesia untuk Transparansi (Seknas FITRA). Diambil dari <http://seknasfitra.org/perihal/>
- Sokkie, P. (2013, April 16). The Importance of HR Management in an NGO Environment [Text]. Diambil dari <http://www.ngopulse.org/article/importance-hr-management-ngo-environment>
- STATT. (2012, November). NGO Sector Review Findings Report. STATT. Diambil dari <http://dfat.gov.au/about-us/publikations/Documents/indo-ks15-ngo-sector-review-phase1.pdf>
- Süssmuth Dyckerhoff, C., Wang, J., & Chen, J. (2012, March). Women Matter: An Asian Perspective. McKinsey and Company.