

# Tata Kelola Organisasi dan Kepemimpinan



MODUL

04

# Re. Search

Resource Hub for Strengthening  
Capacity on Financial Resiliency

# **Tata Kelola Kepengurusan dan Kepemimpinan untuk Ketangguhan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil**

# Kata Pengantar

## Penyusun

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena cakrawala pengetahuan pengembangan berbagai aspek keorganisasian bagi organisasi masyarakat sipil di Indonesia bertambah luas, dengan hadirnya Seri Modul Ketahanan Finansial Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia. Seri modul ini terdiri dari lima modul dengan berbagai bahasan atau topik yang bermuara pada ketahanan finansial organisasi masyarakat sipil. Sebagaimana kita ketahui, aspek strategis yang menjadi basis eksistensi organisasi masyarakat sipil, tidak hanya berbagai hal terkait nilai, visi, tujuan, idealita atau bahkan ideologi yang diperjuangkan serta berbagai strategi pencapaiannya. Basis eksistensi yang sama pentingnya adalah ketahanan finansial organisasi. Untuk itu, organisasi masyarakat sipil juga harus memiliki strategi atau peta jalan dalam mewujudkannya. Seri modul ini membahas tiap komponen ketahanan finansial organisasi masyarakat sipil secara detail sekaligus, apabila kelimanya diterapkan, organisasi masyarakat sipil pada dasarnya telah membangun ketahanan finansial organisasi.

Seri Modul Ketahanan Finansial Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia merupakan bagian dari inisiatif Resource Hub for Strengthening Capacity on Financial Resiliency (Re.Search) yang diimplementasikan oleh PLUS, Yayasan Penabulu, Yayasan Bina Integrasi dan Edukasi dan Remdec dengan dukungan dari Ford Foundation. Sasaran utama pengguna modul ini adalah organisasi mitra BUILD Ford Foundation. Meskipun demikian, seri modul ini dapat juga dipergunakan secara luas oleh organisasi masyarakat sipil sebagai salah satu bentuk pengembangan ekosistem pembelajaran dan peningkatan kapasitas organisasi masyarakat sipil.



Modul berikut adalah modul tentang TATA KELOLA KEPENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN yang membahas konsep dan langkah-langkah dalam mewujudkan tata kelola kepengurusan dan kepemimpinan yang selaras dengan tujuan membangun ketangguhan keuangan di OMS. Dengan demikian, modul ini disusun dengan struktur dan sistematika menyesuaikan runut penulisan sesuai dengan lingkup substansi tata Kelola kepengurusan dan kepemimpinan untuk ketangguhan keuangan OMS. Terdapat tiga bagian yang menjadi dasar kerangka pikir penulisan modul ini; bagian pertama adalah tata Kelola kepengurusan untuk mendukung ketangguhan keuangan OMS, bagian kedua mengulas langkah memperkuat kepemimpinan untuk ketangguhan keuangan OMS dan bagian ketiga menyajikan pentingnya memperkuat sumber daya manusia untuk keberlanjutan organisasi.

Modul LANSKAP DAN PENGGALANGAN TATA KELOLA KEPENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN ini diharapkan memberikan kontribusi bagi kekayaan pengetahuan organisasi masyarakat sipil dalam pengembangan kapasitas organisasi. Modul ini sekaligus dapat menjadi salah satu *pool* bagi pengelolaan pengetahuan organisasi masyarakat sipil di Indonesia, setidaknya menjadi salah satu referensi bagi *knowledge acquisition* dalam proses pengelolaan pengetahuan organisasi.

Penyusun,

Tim Re.Search

# Daftar Istilah

<b>Akuntabilitas :</b>	Bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.
<b>Transparansi :</b>	Keterbukaan secara sungguh-sungguh, menyeluruh dan memberi tempat bagi partisipasi aktif seluruh pihak yang berkepentingan.
<b>Kaderisasi :</b>	Proses, cara, perbuatan mendidik atau membentuk seseorang menjadi kader
<b>Check and balance :</b>	Kawalimbang, mekanisme atau prinsip saling mengontrol atau menjaga keseimbangan antar bagian dalam suatu lembaga (sistem kerja).
<b>Profit :</b>	Keuntungan yang diperoleh individu atau kelompok individu karena upaya atau tindakan tertentu yang dilakukan/diberikan.
<b>Teknokratik :</b>	Perencanaan yang dilaksanakan dengan menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah oleh lembaga atau satuan kerja yang secara fungsional yang bertugas melibatkan atau mengakomodasi keilmiahan dan perkembangan teknologi.

# Daftar Singkatan

<b>OMS</b>	:	Organisasi masyarakat sipil
<b>Renstra</b>	:	Rencana strategis
<b>Raker</b>	:	Rapat kerja
<b>Ormas</b>	:	Organisasi masyarakat
<b>AD</b>	:	Anggaran Dasar
<b>ART</b>	:	Anggaran Rumah Tangga
<b>SOP</b>	:	Standard Operasional Prosedur
<b>LSM</b>	:	Lembaga Swadaya Masyarakat
<b>NGO</b>	:	Non-Governmental Organization
<b>YAPPIKA</b>	:	Yayasan Penguatan Partisipasi, Inisiatif, dan Kemitraan Masyarakat Indonesia
<b>KM</b>	:	<i>Knowledge management</i> ; pengelolaan pengetahuan
<b>SECI</b>	:	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization</i>

# Daftar Isi

- 4 / KATA PENGANTAR RE.SEARCH
- 6 / DAFTAR ISTILAH
- 7 / DAFTAR SINGKATAN
- 8 / DAFTAR ISI

## BAB 1

# Pendahuluan

- 12 / Latar Belakang
- 14 / Tujuan
- 15 / Penggunaan Modul

## BAB 2

# Tata Kelola Kepengurusan untuk Mendukung Ketangguhan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

- 18 / Tujuan Topik Pembahasan
- 19 / Tata Kepengurusan Organisasi Masyarakat Sipil; Pengertian, Peran, dan Pembagian Kewenangan
- 30 / Struktur Organisasi untuk Mendukung Ketangguhan Keuangan OMS
- 35 / Mekanisme Transparansi dan Akuntabilitas



### **BAB 3**

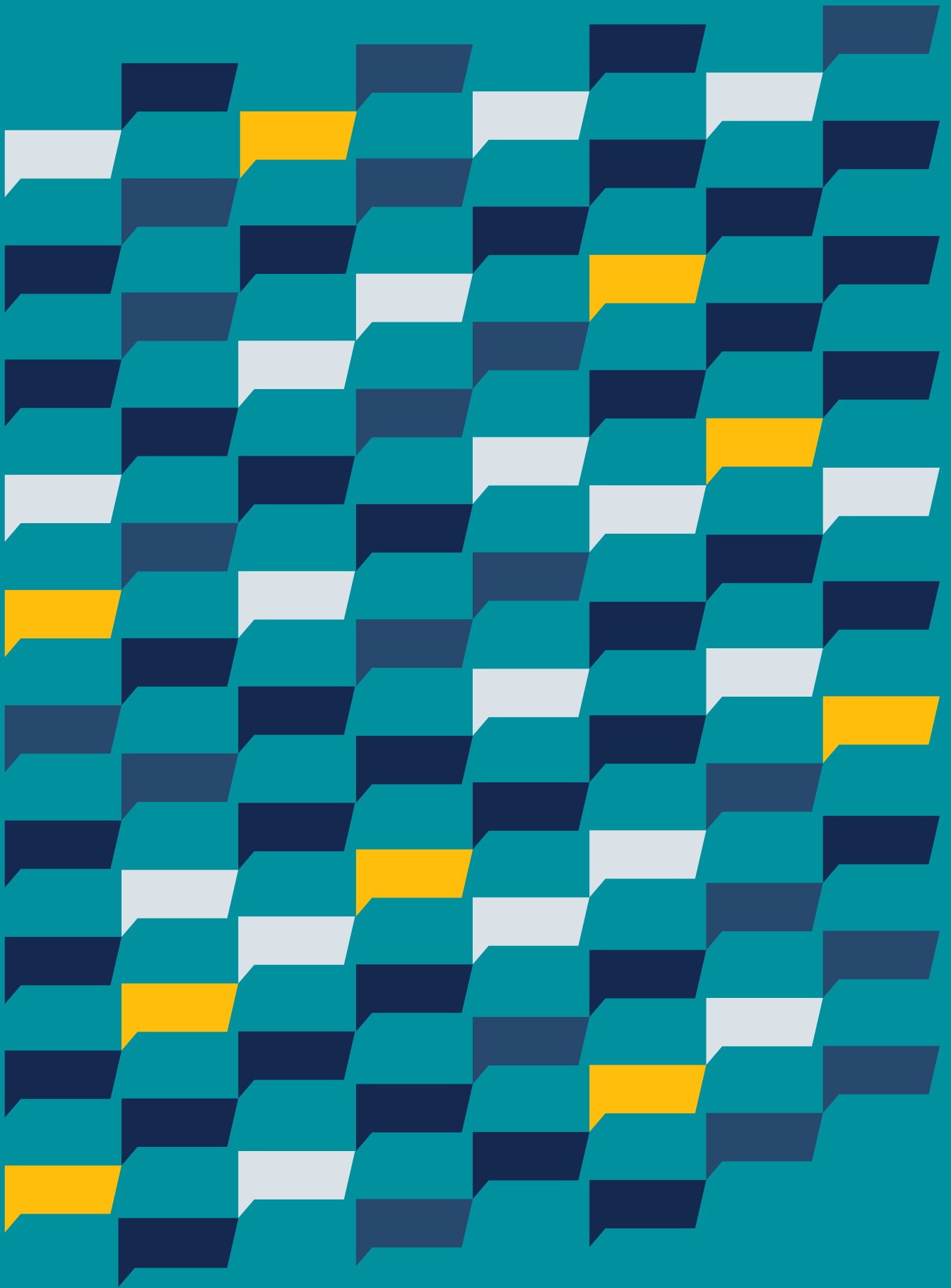
# **Memperkuat Kepemimpinan untuk Ketangguhan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil**

- 42 / Tujuan Topik Pembahasan
- 43 / Mengenali Pola Kepemimpinan Organisasi Masyarakat Sipil
- 50 / Menciptakan Rencana Aksi Inovasi Keuangan untuk Ketangguhan Organisasi
- 55 / Memastikan Pengurus dan Staf Berperan Aktif Dalam Penyehatan Keuangan Organisasi
- 58 / Pengelolaan Pengetahuan yang Berkelanjutan

### **BAB 4**

# **Memperkuat Sumber daya Manusia untuk Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil**

- 68 / Tujuan Topik Pembahasan
  - 69 / Rekrutmen SDM
  - 72 / Sistem Pengelolaan Sumber daya Manusia dan Kinerja
  - 77 / Kaderisasi dan Regenerasi untuk Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil
- 
- 84 / Daftar Pustaka



# Pendahuluan

12

Latar Belakang

14

Tujuan

15

Penggunaan Modul

# LATAR BELAKANG

Kesadaran bersama di kalangan organisasi masyarakat sipil (OMS) terkait pentingnya membangun ketangguhan keuangan organisasi semakin menguat. Diskursus pentingnya membangun model-model pendanaan selain yang bersumber dari lembaga donor kerap dijumpai tidak hanya di forum-forum lintas organisasi, juga dalam forum internal organisasi terutama saat renstra dan raker. Ketangguhan keuangan penting untuk diupayakan karena sangat erat kaitannya dengan keberlanjutan organisasi.

Ketangguhan keuangan organisasi masyarakat sipil (OMS) sangat bisa diwujudkan, tentunya jika disertai dengan aspek-aspek berikut: 1) *Enabling Enviroment* atau lingkungan yang kondusif, terutama dalam hal lanskap keuangan bagi Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), bisa berupa: kebijakan-kebijakan negara yang memberikan dukungan bagi pendanaan OMS, keberadaan sektor swasta yang memiliki kepedulian dan tanggung jawab sosial melalui dukungan pendanaan, serta keberadaan lembaga-lembaga sumber pembiayaan OMS baik di tingkat nasional ataupun global. Lanskap pendanaan ini bahkan semakin meluas dengan menguatnya teknologi digital dan media sosial sebagai metode pendanaan baru yang memudahkan OMS terhubung dengan donasi publik berbasis *online*. 2) Keorganisasian yang kredibel, akuntabel dan berintegritas, yang ditandai dengan tata kelola kepengurusan yang efektif dan akuntabel, sistem-sistem yang berjalan efektif terutama yang berkenaan dengan

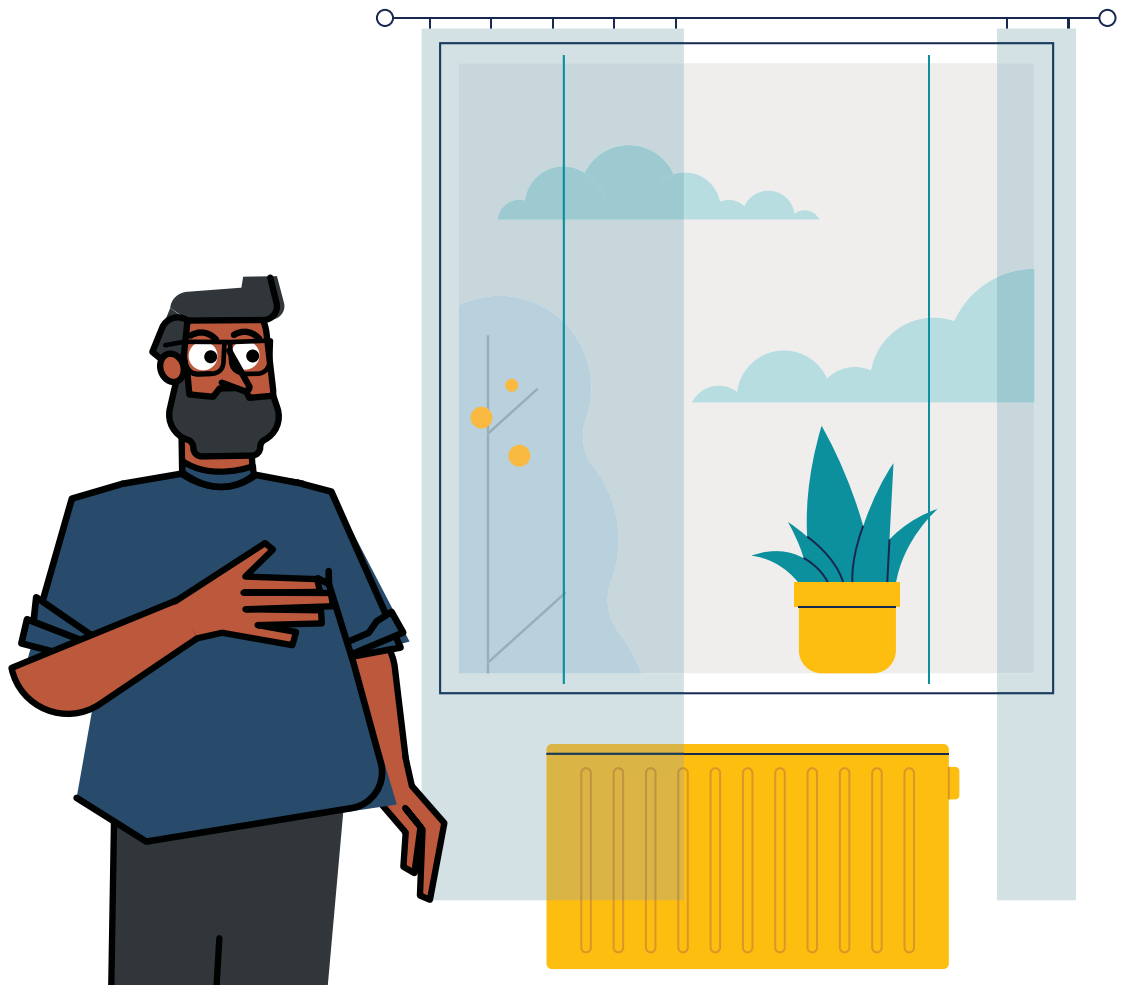
pengelolaan keuangan, serta kapasitas SDM baik dalam hal kompetensi maupun kepemimpinan. 3) Budaya organisasi, yang ditandai dengan praktik-praktik organisasi dalam membangun proses belajar dan mengelola pengetahuan yang dimiliki guna keberlanjutan organisasi. Termasuk budaya dalam pengelolaan keuangan yang diorientasikan bagi keberlanjutan dan ketangguhan organisasi. 4) Perencanaan keuangan strategis. Berbagai faktor pendukung tersebut bisa dijalankan jika ditopang oleh sistem organisasi yang sesuai dan efektif serta aktor-aktor di dalam organisasi yang menjalankan kepemimpinan yang tepat.

Modul ini ditulis sebagai upaya Re.Search berkontribusi menyediakan rujukan dan pedoman bagi OMS untuk memahami konsep dan langkah-langkah dalam mewujudkan tata kelola kepengurusan dan kepemimpinan yang selaras dengan tujuan membangun ketangguhan keuangan di OMS. Dengan demikian,

modul ini disusun dengan struktur dan sistematika menyesuaikan runut penulisan sesuai dengan lingkup substansi tata kelola kepengurusan dan kepemimpinan untuk ketangguhan keuangan OMS. Ada tiga bagian yang akan jadi dasar kerangka pikir penulisan modul ini; bagian pertama adalah tata kelola kepengurusan untuk mendukung ketangguhan keuangan OMS yang di dalamnya mengulas tentang: tata kepengurusan, struktur yang mendukung ketangguhan keuangan, dan mekanisme transparansi dan akuntabilitas. Bagian kedua adalah memperkuat kepemimpinan untuk ketangguhan keuangan OMS yang mengulas tentang: pola kepemimpinan di OMS, rencana aksi inovasi keuangan, pentingnya memastikan pengurusan dan staf berperan aktif dalam menjaga kesehatan keuangan

organisasi, dan pengelolaan pengetahuan yang berkelanjutan. Pada bagian ketiga, modul ini menyajikan pentingnya memperkuat sumber daya manusia untuk keberlanjutan organisasi. Bagian ini mengulas tentang sistem rekrutmen, sistem pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja, serta mengulas tentang kaderisasi dan regenerasi untuk keberlanjutan organisasi.

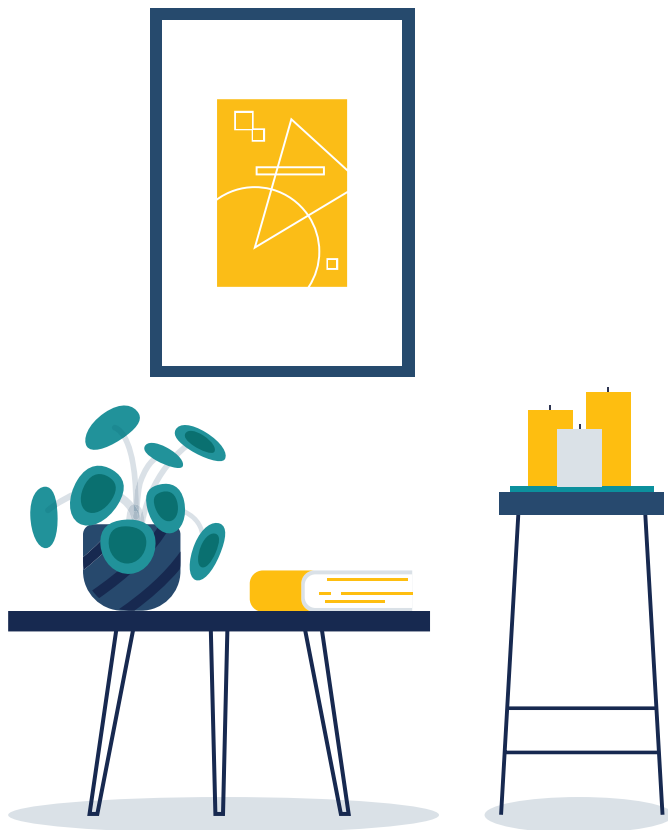
Model ini ditulis dengan menggabungkan dua pendekatan, menggunakan konsep dan teori yang relevan dengan lingkup pembahasan serta merujuk pada pengalaman berbagai organisasi masyarakat sipil dalam mempraktikkan upaya membangun ketangguhan keuangan organisasi sebagai sumber pembelajaran bersama, dengan tetap menyesuaikan pada perubahan konteks.



# TUJUAN MODUL

Modul ini ditulis dengan tujuan sebagai berikut:

- a** Sebagai pedoman bagi OMS dalam memahami konsepsi tata kelola kepengurusan dan kepemimpinan sebagai aspek penting dalam mewujudkan ketangguhan keuangan OMS.
- b** Menjadi pedoman bagi OMS dalam mengenali langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan agar tata kepengurusan dan kepemimpinan OMS selaras dengan upaya mewujudkan ketangguhan keuangan OMS.
- c** Menjadi rujukan bagi pimpinan organisasi dalam mengambil tindakan strategis untuk ketangguhan keuangan organisasi.

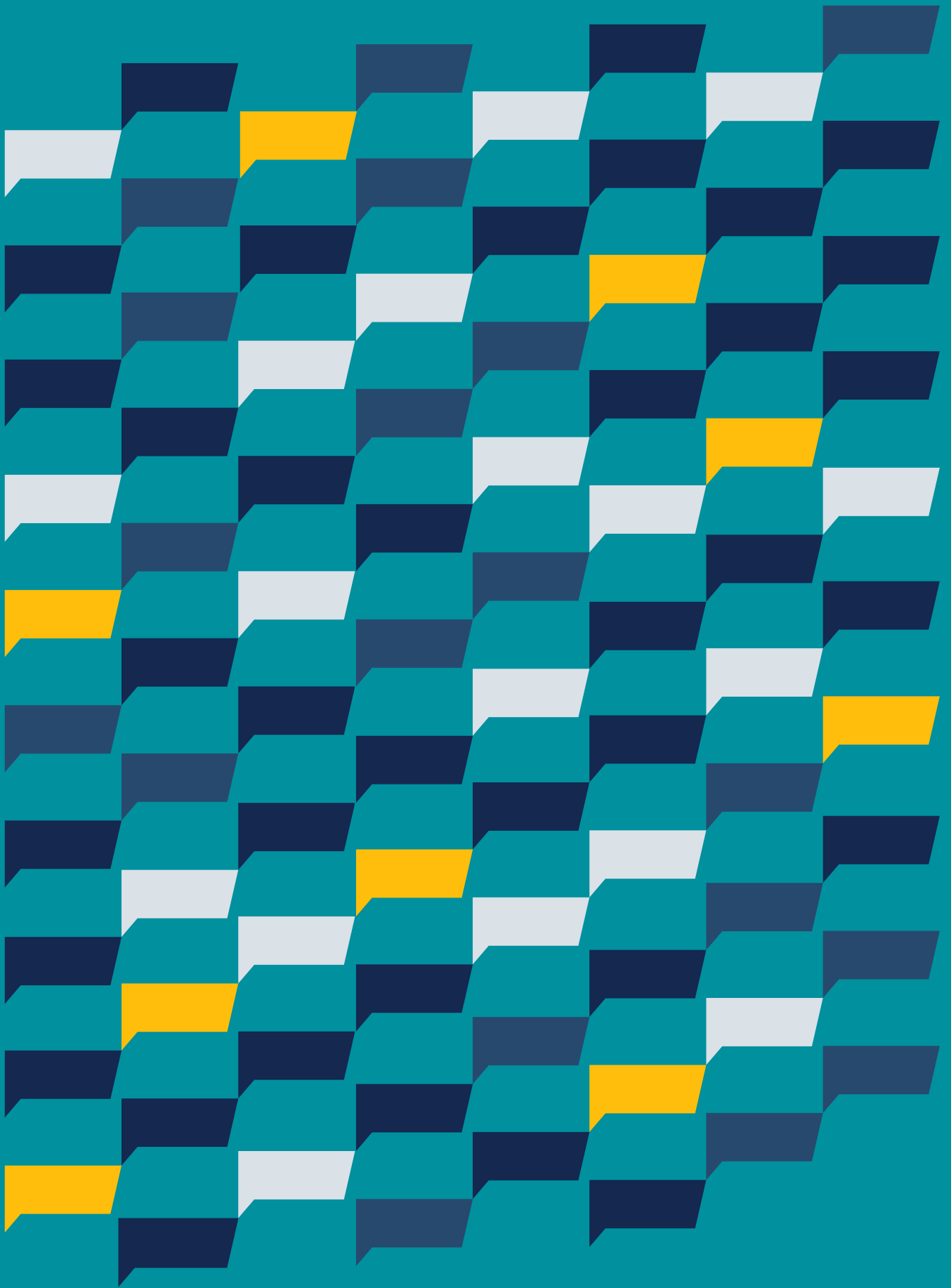


# PENGGUNAAN MODUL

Tata kelola kepengurusan dan kepemimpinan tidak cukup hanya dipahami oleh pimpinan organisasi, tapi seluruh orang yang menjadi bagian organisasi, baik itu *board*, pengurus dan seluruh staf. Bagi pimpinan, modul ini dapat digunakan untuk rujukan dalam pengambilan keputusan strategis, juga dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Bagi staf, modul ini dapat digunakan sebagai acuan dalam memberikan *feedback* bagi berjalannya

tata kepengurusan dan kepemimpinan di organisasi, serta memberikan masukan bagi pimpinan untuk perbaikan ke depan. Dengan demikian, modul ini memungkinkan untuk digunakan sebagai bahan refleksi dan perencanaan terkait tata kepengurusan dan kepemimpinan untuk ketangguhan keuangan yang dilakukan dengan pelibatan semua orang yang ada di organisasi.







# Tata Kelola Kepengurusan untuk Mendukung Ketangguhan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

18

Tujuan Topik Pembahasan

19

Tata Kepengurusan Organisasi Masyarakat Sipil;  
Pengertian, Peran, dan Pembagian Kewenangan

30

Struktur Organisasi untuk Mendukung  
Ketangguhan Keuangan OMS

35

Mekanisme Transparansi dan Akuntabilitas

# TUJUAN TOPIK PEMBAHASAN

Pembahasan topik ini bertujuan untuk:

- a** Membangun pemahaman mengenai konsep tata kepengurusan dan menjadi acuan dalam menyusun pembagian kewenangan/tugas dan fungsi dalam konteks mendukung ketangguhan keuangan organisasi.
- b** Menjadi acuan bagi organisasi dalam menyusun struktur yang mengakomodasi peran dan tanggung jawab pelaksanaan *fundraising*/mobilisasi sumber dana sebagai bagian dari komitmen organisasi mewujudkan ketangguhan keuangan.
- c** Membangun kesepahaman di dalam organisasi mengenai pentingnya penegakan transparansi dan akuntabilitas sebagai nilai dasar membangun kepercayaan para pihak terhadap organisasi, serta menjadi acuan bagi organisasi dalam merefleksikan dan menyusun mekanisme transparansi dan akuntabilitas dari dalam dan ke luar.



# TATA KEPENGURUSAN ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL: PENGERTIAN, PERAN, PEMBAGIAN KEWENANGAN, & PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tata kepengurusan organisasi masyarakat sipil (OMS) merupakan isu yang jarang menjadi perhatian di kalangan OMS sendiri. Padahal, tata kepengurusan organisasi merupakan wujud akuntabilitas OMS terhadap apa yang dilakukannya, baik kepada publik, maupun kepada *stakeholder* dan para pemberi mandatnya. Di internal organisasi, pembahasan mengenai tata kepengurusan organisasi pada umumnya dibicarakan secara serius hanya di forum-forum tertentu, misalnya di saat renstra, raker, dan saat ada momen evaluasi terhadap organisasi. Bahkan, tidak banyak OMS yang secara eksplisit memunculkan isu tata kepengurusan organisasi menjadi isu strategis dalam dokumen-dokumen hasil renstra mereka. Sehingga tidak heran jika kemudian tata kepengurusan organisasi ini luput untuk diperkuat melalui intervensi program atau aktivitas harian di organisasi tersebut.

Banyak definisi mengenai tata kepengurusan organisasi, namun secara sederhana dapat disebutkan bahwa tata kepengurusan organisasi adalah sistem atau cara untuk pengaturan dan pengendalian organisasi melalui terbangunnya hubungan yang seimbang antar pihak yang berkepentingan di internal organisasi sehingga prinsip *check and balance* terpenuhi.

Jika merujuk pada bentuk organisasi yang berkembang di Indonesia, maka secara umum kita bisa bedakan dalam dua kategori besar; pertama organisasi berbasis keanggotaan dengan organisasi bukan berbasis keanggotaan. Organisasi berbasis keanggotaan bisa berupa perkumpulan, perhimpunan, asosiasi, organisasi masa (*ormas*), dll. Sedangkan organisasi bukan berbasis keanggotaan umumnya adalah yayasan.

Kita bisa membedakan kedua kategori organisasi tersebut berdasarkan beberapa aspek<sup>1</sup>, sebagai berikut:

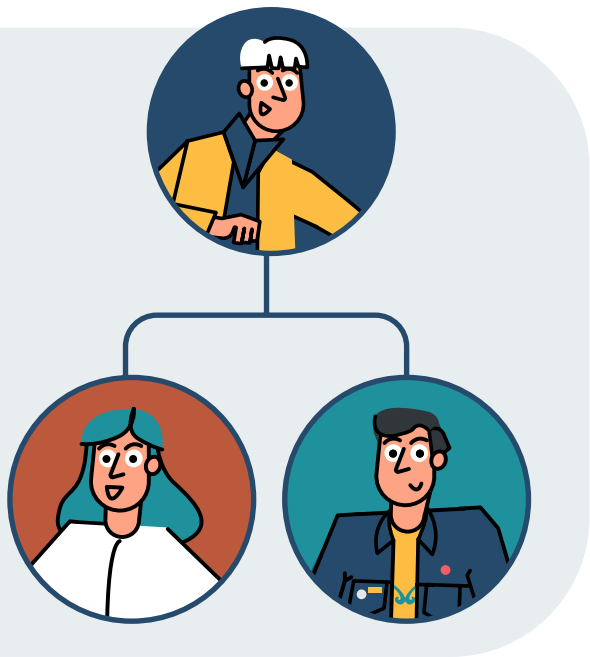
No	Deskripsi	Yayasan	Organisasi Berbasis Keanggotaan
1	Ruang Gerak	Usaha atau kegiatan sosial/ non profit	<p><b>Usaha atau kegiatan sosial/non profit, dan ada dua tipe dasar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari anggota oleh anggota untuk anggota (misalnya: koperasi, organisasi serikat dan sejenisnya)</li> <li>• Dari anggota oleh anggota untuk masyarakat/publik (misal: Ormas keagamaan, organisasi profesi, Koalisi masyarakat sipil dan sejenisnya)</li> </ul>
2	Bentuk badan hukum	UU No. 19 Tahun 2001 dan Pembaruannya UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan	UU Ormas No 17 Tahun 2013
3	Kedaulatan	Kedaulatan tertinggi berada pada Pembina	Kedaulatan tertinggi berada pada anggota
4	Struktur Tata Kepengurusan	<p><b>Organ-organ pokok tata kepengurusan terdiri:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fungsi dan kewenangan penentuan kebijakan-kebijakan umum organisasi (Legislasi) sekaligus pemegang kedaulatan tertinggi berada pada Rapat Pembina.</li> <li>2. Fungsi dan kewenangan pengawasan berada pada Pengawas</li> <li>3. Fungsi dan kewenangan mengurus yayasan berada pada Pengurus, dan Pengurus dapat membentuk Tim Pelaksana yang mengelola kegiatan sehari-hari yayasan, atau Pengurus sekaligus yang juga menangani kegiatan sehari-hari yayasan.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak boleh rangkap fungsi dan kewenangan antar organ-organ pokok tata kepengurusan.</li> <li>• Pengurus dan Pengawas diangkat dan diberhentikan oleh Rapat Pembina, dan keduanya</li> </ul>	<p><b>Organ-organ pokok tata kepengurusan terdiri:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fungsi dan kewenangan penentuan kebijakan-kebijakan umum organisasi (Legislasi) sekaligus pemegang kedaulatan tertinggi berada pada Rapat Umum Anggota (RUA).</li> <li>2. Fungsi dan kewenangan pengawasan berada pada Badan Pengawas.</li> <li>3. Fungsi dan kewenangan pelaksanaan program (eksekutif) Badan Pengurus. Badan Pengurus dapat menangani langsung kegiatan sehari-hari Perkumpulan, atau membentuk Badan Pekerja/Badan Pelaksana yang dipimpin oleh Sekretaris Jenderal dengan ketentuan:</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak boleh rangkap fungsi dan kewenangan pada badan lainnya.</li> <li>• Badan Pengurus bertanggung jawab kepada RUA.</li> <li>• Bila anggota Perkumpulan juga bekerja pada Badan Pelaksana/ Badan Pekerja, maka yang bersangkutan tidak memiliki hak</li> </ul>

<sup>1</sup> Buku Panduan Akuntabilitas dan Kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil. Handoko Soetomo. REMDEC

No	Deskripsi	Yayasan	Organisasi Berbasis Keanggotaan
		bertanggung jawab kepada Pembina.	suara dalam RUA, tetapi hanya memiliki hak bicara. Jumlah anggota yang bekerja dalam Badan Pelaksana/Pekerja juga maksimal hanya boleh 1/3 (satu per tiga) dari seluruh jumlah anggota untuk memastikan berlangsungnya <i>check and balances</i> dan akuntabilitas.
5	<b>Basis struktur kuasa</b>	Berada pada Pembina dan pemisahan kuasa/wewenang pada Pengawas dan Pengurus sesuai fungsinya masing-masing.	Berada pada seluruh anggota dengan pembagian dan pemisahan kuasa pada badan-badan/organ-organ pokok organisasi.
6	<b>Kepemilikan</b>	Dimiliki oleh sekelompok orang yaitu Pendiri yang kemudian menurut ketentuan perundang-undangan menjadi Pembina. Dalam yayasan tidak dikenal lagi Pendiri.	Dimiliki oleh seluruh anggota
7	<b>Sumber pembiayaan</b>	Hibah dari pendiri sebagai yang utama dan sumbangan pihak-pihak lain yang tidak mengikat	Iuran anggota sebagai pembiayaan yang utama dan sumbangan pihak-pihak lain yang tidak mengikat
8	<b>Sifat hubungan kelembagaan</b>	Yayasan sebagai pemberi dan staf sebagai penerima pekerjaan	Hubungan keanggotaan, dan anggota dapat beralih peran menjadi Badan Pengurus, Badan Pengawas, staf Badan Pelaksana/Pekerja tetapi tetap mengacu pada prinsip-prinsip <i>check and balances</i> dan akuntabilitas.

## Bagaimana menjaga agar prinsip *check and balance* di internal organisasi dapat berjalan?<sup>2</sup>

Untuk memastikan bahwa lembaga kita sudah menjalankan prinsip *check and balance*, berikut adalah panduan yang dapat diikuti, dengan tetap menyesuaikan pada bentuk organisasi lembaga kita.



**Pertama**, lakukan pemisahan antara *board of directors*<sup>3</sup> dengan eksekutif/manajemen (badan pengurus dalam badan hukum yayasan). *Board of directors* yaitu badan yang mempunyai tugas dan kewenangan membuat kebijakan strategis organisasi dan melakukan pengawasan terhadap kinerja eksekutif/manajemen sebagai pelaksana kebijakan organisasi. Pemisahan antara *board of directors* dengan eksekutif/manajemen, tidak hanya tugas dan kewenangan, tapi juga mencakup pemisahan personil dari keduanya. Tidak boleh ada rangkap jabatan sebagai *boards* sekaligus eksekutif/manajemen. Semua ketentuan mengenai pemisahan tugas, kewenangan, dan personil *board of directors* dan eksekutif/manajemen tercantum dalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) organisasi.

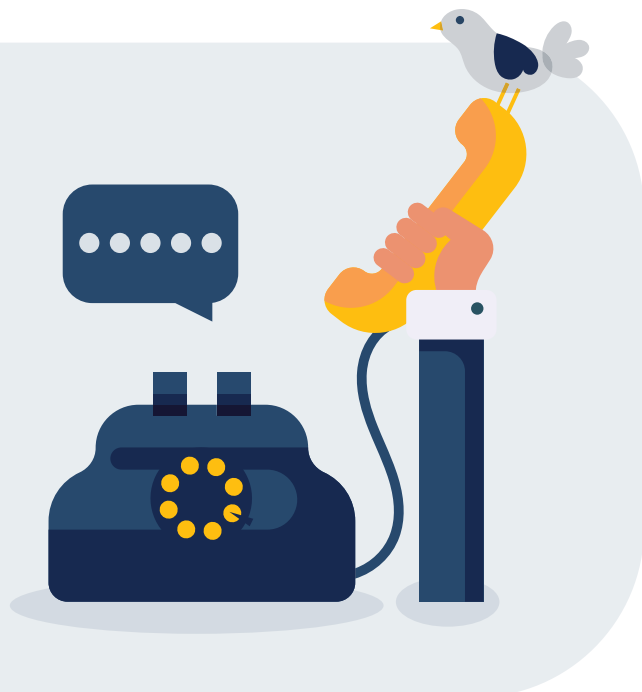
**Kedua**, harus ada pembatasan masa jabatan personil *boards* dan direktur eksekutif sebagai pimpinan eksekutif/manajemen. Masa jabatan *boards* dan direktur eksekutif maksimal adalah 2 kali periode dan sekali periode maksimal selama 5 tahun. Pergantian pemimpin secara berkala merupakan salah satu karakteristik demokrasi. Pembatasan masa jabatan dapat menghindarkan seorang pemimpin dari kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan, akibat terlalu lama berkuasa. Suksesi kepemimpinan secara berkala juga akan mengurangi peluang seseorang atau sekelompok orang mendominasi organisasi, yang bertentangan dengan spirit demokrasi.



<sup>2</sup> Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan Organisasi Masyarakat Sipil; REMDEC

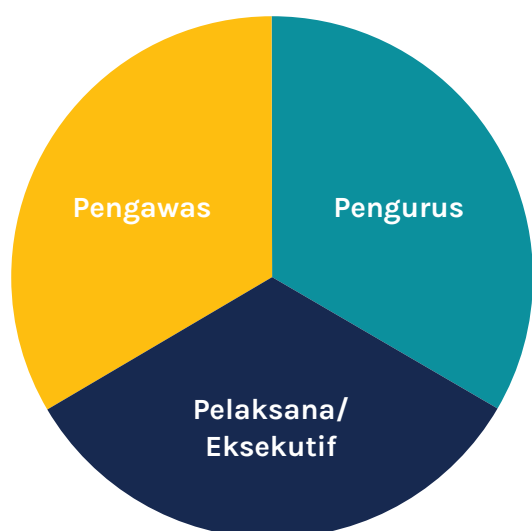
<sup>3</sup> *Board of directors* atau biasa disingkat *boards*, terdiri dari dewan pengurus/dewan pembina dan dewan pengawas. Atau nama lain yang posisi, tugas dan kewenangannya sama.

**Ketiga**, melengkapi aturan dan prosedur organisasi serta konsistensi dalam menjalankannya. Aturan organisasi terdiri dari: Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART), Standar Operasional Prosedur (SOP) Ketenagakerjaan, Keuangan dan aturan lainnya. AD/ART adalah dua dokumen tertulis yang harus dimiliki oleh organisasi. Dokumen AD/ART memuat ketentuan tentang struktur organisasi, pembagian tugas dan kewenangan, hierarki pertanggungjawaban, sistem pengambilan keputusan dll. Kode Etik adalah seperangkat nilai-nilai/prinsip, norma dan ketentuan sebagai landasan sikap dan perilaku seluruh personil dan organisasi. Dokumen-dokumen tersebut harus dibuat secara partisipatif yang melibatkan seluruh unsur organisasi dan disahkan dalam forum pengambilan keputusan tertinggi organisasi.



**Keempat**, menyediakan mekanisme pengaduan (*complaint mechanism*) yang mudah diakses publik, terutama penerima manfaat. Mekanisme pengaduan memberi ruang kepada pemangku kepentingan untuk mengajukan keluhan terhadap organisasi, serta menjamin bahwa keluhan tersebut benar-benar direspon dan tindakan-tindakan perbaikan dilakukan. Mekanisme pengaduan tersedia bagi pihak internal dan eksternal organisasi. Mengacu pada 7 standar minimal akuntabilitas LSM, mekanisme pengaduan merupakan salah satu dari 7 standar tersebut. Berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan Konsil LSM Indonesia, mekanisme pengaduan merupakan standar yang paling lemah penerapannya, dari 6 standar lainnya. Dari 67 lembaga yang diases, yang masuk kategori **Tidak Sesuai (60%)**, **Sebagian Sesuai (24%)** dan **Tidak Sesuai (16%)**. Dengan demikian, lebih dari separuh (39 lembaga) yang diases tidak mempunyai mekanisme pengaduan, untuk internal dan eksternal.

Dalam konteks membangun ketangguhan keuangan organisasi, penting memastikan bahwa pembagian wewenang, tugas dan fungsi yang berbeda di antara pengurus, pelaksana/eksekutif dan pengawas juga harus sejalan dengan gagasan membangun ketangguhan keuangan organisasi tersebut. Ada tiga ranah kewenangan, tugas dan fungsi yang berbeda yang harus terlihat jelas:



- **Pengawas:** menjalankan pengawasan terutama dalam hal ketaatan perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan keuangan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip keuangan/akuntansi organisasi nirlaba dan prinsip pengendalian internal.
- **Pengurus:** Menerjemahkan arah strategis dan arah operasional ketangguhan keuangan organisasi dan menjaga agar operasional tersebut dijalankan secara baik oleh eksekutif.
- **Pelaksana/Eksekutif:** Menerjemahkan arah operasional ketangguhan keuangan organisasi sebagai rencana program kerja strategis organisasi. Serta membangun struktur kerja dan menyiapkan perangkat-perangkat yang dibutuhkan, di antaranya: SDM, sistem pelaksanaan teknis, sistem pengelolaan keuangan, sistem pengetahuan, dll.



Dalam tata kepengurusan juga perlu ada pengaturan terkait *core mission support* untuk memastikan dalam kepengurusan ada fungsi penganggaran dan relasi pendonoran yang harus juga dijalankan agar ekosistem untuk membangun ketangguhan keuangan juga kondusif dan didukung penuh oleh kepengurusan di organisasi.



ICW adalah salah satu organisasi yang melakukan praktik *fundraising* secara berkelanjutan, sebagai jawaban atas pentingnya membangun kemandirian keuangan melalui diversifikasi sumber pendanaan organisasi. Dukungan penuh secara keorganisasian menjadi salah satu faktor yang ikut menentukan daya tahan ICW dalam pengembangan *fundraising*.

Dukungan tersebut di antaranya dapat dilihat dari keterlibatan aktif semua unsur yang ada dalam organisasi mulai dari perencanaan, implementasi dan pengawasan terhadap jalannya seluruh proses *fundraising*. Hasil diagnostik FIRE memperlihatkan bahwa *Board* ICW tidak hanya terlibat dalam menentukan rencana strategis untuk penggunaan dana cadangan lembaga sebagai dana investasi, tetapi juga aktif meninjau laporan keuangan secara berkala dan melakukan persetujuan terhadap anggaran tahunan. *Board* juga bahkan terlibat dalam penggalangan dana secara langsung terutama pada event-event di mana kehadiran *board* dipandang strategis.



Sebagai bahan refleksi di dalam organisasi, mari melakukan penilaian terhadap tata kepengurusan di organisasi kita dengan meninjau pada 2 aspek: Pembagian kewenangan/kekuasaan, fungsi/tugas pokok, dan mekanisme pengambilan keputusan.

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
Pengaturan mengenai pembagian kewenangan/ kekuasaan, fungsi dan tugas pokok	Ada pembagian kewenangan/ kekuasaan antara board (pembina/pengarah/ pengurus), pengawas dan pelaksana/eksekutif di organisasi. Diatur secara tertulis (AD/ART, statute, SOP) dan dijalankan secara konsisten.				
	Ada pengaturan periode masa kepemimpinan board dan eksekutif secara tertulis dalam aturan organisasi (maksimal 2 kali periode dengan masa kepemimpinan satu periode 5 tahun), dan dijalankan secara konsisten.				
	Ada kesempatan perempuan (dan/atau kelompok minoritas lainnya) untuk ikut memiliki kewenangan/ kekuasaan.				

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
<b>Mekanisme Pengambilan Keputusan</b>	Ada rapat-rapat pengambilan keputusan di dalam organisasi melibatkan organ/ unsur ( <i>board</i> dan eksekutif) dalam organisasi sesuai dengan peruntukannya (termasuk rapat anggota bagi perkumpulan).				
	Mekanisme rapat tersebut diatur dalam aturan organisasi (AD/ART, SOP) dan dijalankan secara konsisten.				
	Ada pelibatan perempuan (dan/atau kelompok minoritas lainnya) di dalam organisasi dalam pengambilan keputusan.				
	Ada mekanisme penyelesaian konflik di internal organisasi (ditulis dan dipraktikkan) yang memenuhi prinsip-prinsip keadilan dengan melibatkan organ/unsur di organisasi sesuai dengan level penyelesaian konfliknya.				
	Ada pengaturan secara tertulis mengenai kode etik organisasi sebagai bentuk mitigasi dalam penyelesaian konflik dan penyikapan pelanggaran yang bersifat etik organisasi.				

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
Pembagian kewenangan, tugas dan fungsi dalam konteks keberlanjutan dan ketangguhan keuangan organisasi	Ada arah strategis dan arah operasional ketangguhan keuangan organisasi dan arah operasional yang disusun oleh <i>board</i> / pengurus sebagai acuan bagi pelaksana/eksekutif.				
	Ada rencana program kerja strategis yang disiapkan oleh pelaksana/eksekutif sebagai acuan pelaksanaan mewujudkan ketangguhan keuangan organisasi.				
	Ada fungsi penganggaran strategis dan relasi pendonoran yang diberikan kepada <i>board</i> /pengurus organisasi yang terkait dengan upaya pendanaan organisasi.				
	Ada instrumen pengawasan yang digunakan oleh pengawas untuk memastikan bahwa pelaksanaan upaya ketangguhan keuangan yang dijalankan oleh eksekutif sudah berjalan baik dan sesuai dengan arah strategis organisasi.				

Silahkan dijumlahkan hasil skoring, kemudian dibagi sejumlah pertanyaan, untuk memperoleh skor rata-rata per aspek. Jika hasilnya 0 - 0,75 = **buruk**, 0,76 - 1,50 = **kurang**, 1,51 - 2,25 = **cukup**, 2,26 - 3 = **baik**.

## Pertanyaan Refleksi



01

Apa saja yang sudah dipandang kuat dalam hal tata kepengurusan organisasi kita?



02

Apakah kepengurusan yang ada di organisasi kita cukup terbuka dalam pengambilan keputusan bagi pengembangan dan keberlanjutan organisasi ke depan?



03

Apa saja yang masih perlu diperkuat?



04

Pembelajaran apa yang bisa diambil dari refleksi tersebut?

# STRUKTUR KERJA UNTUK MENDUKUNG KEMANDIRIAN KEUANGAN OMS

Struktur organisasi merupakan faktor yang memengaruhi berjalannya sebuah organisasi. Struktur organisasi disiapkan setidaknya untuk menjawab tiga kebutuhan organisasi, yaitu apa bentuk atau desain organisasi, apa yang ingin dituju organisasi, serta peran apa yang harus dilakukan organisasi. Tak jarang sebuah organisasi harus melakukan perubahan berkali-kali struktur organisasinya untuk menyesuaikan dengan perubahan mandat yang harus dilakukannya. Biasanya itu terjadi ketika organisasi tersebut baru menyelesaikan renstra, sebab ada mandat-mandat baru yang harus dijalankan sebagai keputusan renstra.

Pertanyaan-pertanyaan perihal efektivitas struktur, relevansinya terhadap kebutuhan organisasi, efisiensi koordinasi, kerap menjadi pertanyaan yang muncul di forum-forum

internal organisasi. Termasuk pertanyaan refleksi mengenai seberapa berfungsikah struktur yang dimiliki organisasi dalam menjalankan organisasi. Dalam konteks mobilisasi sumber daya yang kerap muncul di antaranya terkait perlu tidaknya *fundraising* dijadikan sebagai unit kerja sendiri dalam struktur organisasi. Jawaban terhadap pertanyaan tersebut tentu sangat bergantung pada bagaimana organisasi tersebut memandang dan menempatkan *fundraising* dalam program kerja strategisnya. Jika menjadi salah satu mandat program kerja strategis maka sudah sepatutnya organisasi memberi tempat khusus dalam struktur dan mengalokasikan sumber daya guna merealisasikan program kerja *fundraising* tersebut. Dengan menempatkan *fundraising*/ penggalangan sumber dana organisasi secara jelas dalam struktur akan menegaskan bahwa organisasi memiliki komitmen dalam mengoperasionalkan gagasan dan rancangan penggalangan sumber dana bagi ketangguhan keuangan organisasi dan ada bidang khusus yang diberi tanggung jawab sebagai pelaksana teknis. Yang paling penting adalah, struktur organisasi harus dapat mewadahi seluruh tanggung jawab kerja organisasi dengan kejelasan pembagian kewenangan dan koordinasi antar bidang. Sehingga semua orang di dalam struktur paham dia menjalankan tugas dan tanggung jawab apa serta berkoordinasi dan melaporkan kerja-kerjanya pada siapa.

“ Kami sedang merancang agenda *fundraising* untuk pendanaan organisasi. Kami ingin agar *fundraising* tersebut ditangani oleh staf yang ditugaskan secara khusus. Apakah kami perlu mengubah struktur organisasi kami dan memasukkan *fundraising* sebagai unit kerja baru? Atau cukupkah jika staf khusus *fundraising* tersebut menjadi bagian dari salah satu unit kerja yang ada dalam struktur? ”

Berikut adalah enam alasan fungsi struktur bagi organisasi:

- 1 Memberikan kejelasan tanggung jawab dan pembagian kewenangan
- 2 Sebagai pengendalian dalam melakukan penugasan, pendelegasian, pelaporan, dan pengawasan
- 3 Menjelaskan kedudukan dan koordinasi orang-orang yang ada dalam organisasi
- 4 Menjelaskan jalur hubungan antar orang-orang di dalam organisasi
- 5 Menjelaskan komitmen organisasi dalam melibatkan dan menempatkan perempuan dan atau kelompok minoritas lainnya dalam posisi-posisi strategis di organisasi (struktur yang inklusif)
- 6 Dalam konteks mendorong kemandirian dan ketangguhan keuangan organisasi, struktur menjadi penting sebagai penegasan komitmen organisasi dan kejelasan pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap upaya-upaya penggalangan dana organisasi.

Secara umum, setidaknya ada enam tahapan yang perlu dilakukan untuk merancang struktur organisasi yang efektif:



Tahapan penyusunan struktur organisasi ini dapat diterapkan di semua organisasi, termasuk untuk organisasi berbasis keanggotaan<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Organisasi yang baru tumbuh biasanya menghadapi kendala membangun struktur organisasi yang ideal karena keterbatasan SDM dan keuangan. Namun demikian, seluruh langkah di atas tetap bisa dilaksanakan dengan beberapa penyesuaian sejauh prinsip yang mendasar yaitu akuntabilitas dan penerapan tata pengurusan yang baik (*good governance*) tidak diabaikan. (Handoko Soetomo, Panduan Akuntabilitas dan Kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil)

Mari melakukan refleksi terhadap struktur di organisasi kita dengan meninjau pada aspek-aspek berikut:

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
<b>Kejelasan kewenangan dan tanggung jawab</b>	Pengaturan yang jelas mengenai struktur organisasi beserta kewenangan yang dimiliki masing-masing bagian/organ dan dijalankan sesuai aturan tersebut.				
<b>Kendali, jalur penugasan, jalur pelaporan, jalur pengawasan</b>	Ada kejelasan dalam organisasi terkait kedudukan setiap orang di dalam struktur organisasi, kewenangan/ dan tugas/ tanggung jawabnya.				
<b>Kedudukan dan koordinasi</b>	Kejelasan hubungan koordinasi setiap bidang dalam organisasi yang memudahkan setiap orang memahami hubungan kerjanya dengan orang lain di dalam organisasi, siapa yang memberinya penugasan, kepada siapa dia melaporkan pekerjaannya, dan dengan siapa dia bisa berkoordinasi/ bekerja sama.				



Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
<b>Komitmen organisasi dalam pelibatan dan penempatan perempuan dan atau kelompok minoritas lainnya dalam struktur organisasi</b>	Pengaturan yang jelas mengenai struktur organisasi beserta kewenangan yang dimiliki masing-masing bagian/organ dan dijalankan sesuai aturan tersebut.				
<b>Komitmen organisasi dalam merealisasikan gagasan penggalangan dana untuk ketangguhan keuangan organisasi</b>	Pendelegasian yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab pengelolaan penggalangan dana organisasi dalam struktur organisasi.				

Silahkan dijumlahkan hasil skoring, kemudian dibagi sejumlah pertanyaan, untuk memperoleh skor rata-rata per aspek. Jika hasilnya 0 - 0,75 = **buruk**, 0,76 - 1,50 = **kurang**, 1,51 - 2,25 = **cukup**, 2,26 - 3 = **baik**.

## Pertanyaan Refleksi



01

Apa saja yang sudah dipandang kuat dalam hal struktur organisasi kita?



02

Apakah struktur organisasi kita sudah bisa menjawab dukungan kerja untuk pengembangan organisasi ke depan, termasuk untuk menjaga keberlanjutan organisasi?



03

Apa saja yang masih perlu diperkuat ke depan?



04

Pembelajaran apa yang bisa diambil dari refleksi tersebut?

# MEKANISME TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS

Transparansi dan akuntabilitas adalah dua prinsip/nilai yang ditemukan hampir di banyak nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar organisasi masyarakat sipil, terutama di kalangan NGO. Sayangnya, tidak serta merta nilai/prinsip transparansi dan akuntabilitas tersebut tercermin dalam praktik yang secara nyata diwujudkan oleh organisasi, baik yang ditujukan ke dalam maupun ke luar organisasi.

Minimnya praktik-praktik transparansi dan akuntabilitas di organisasi masyarakat sipil menjadi sorotan banyak pihak, hal ini sejalan dengan semakin terbukanya peran-peran yang memungkinkan dilakukan oleh OMS sebagai strategi advokasi mendorong terjadinya perubahan. Konteks pemerintahan yang berubah pasca reformasi, di mana tata pemerintahan yang cenderung lebih terbuka memberi keleluasaan bagi OMS untuk memainkan peran-peran yang tidak hanya sebatas konfrontatif juga dapat memilih kerja kolaboratif bersama Pemerintah dengan menggunakan pendekatan teknokratik. Alhasil, sorotan terhadap lemahnya transparansi dan akuntabilitas OMS tidak hanya datang dari lembaga-lembaga donor, juga datang dari Pemerintah. Bahkan, dengan berkembangnya peluang-peluang dukungan kerja sama dengan publik yang semakin terbuka sejalan dengan tren teknologi, sorotan agar OMS lebih transparan dan akuntabel juga datang dari publik luas.

Di tingkat internasional, isu akuntabilitas LSM juga dibahas dalam laporan berbagai komisi internasional yang penting. Pada bulan Juni 2004, *Panel of Eminent Persons of United Nations-Civil Society Relations* yang dibentuk oleh Sekretaris Jenderal PBB Kofi Annan menyampaikan laporannya dan menyarankan agar program PBB yang melibatkan masyarakat sipil harus menyusun definisi yang jelas tentang standar *governance* seperti misalnya untuk transparansi dan akuntabilitas (Charnovitz, 2006: 48). *CSOs are effective is development actors when they: demonstrate a sustained organizational commitment to transparency, multiple accountability and integrity in their internal operations (Istanbul CSO Development Effectiveness Principles, 2010).*<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Lusi Herlina dan Handoko Soetomo, REMDEC; Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia

“Who Guards The Guardian”, begitu Kumi Naidoo pernah mengungkapkan pada saat menjabat sebagai Direktur CIVICUS ketika menyoroti perihal akuntabilitas masyarakat sipil. Dalam laporan Indeks Masyarakat Sipil di Indonesia yang dilakukan YAPPIKA dan IDDS-ACCESS bekerja sama dengan CIVICUS pada tahun 2006 juga disebutkan bahwa OMS Indonesia sangat kurang dalam mempraktikkan transparansi keuangan. Bahkan korupsi dapat ditemukan di kalangan OMS meskipun dalam skala yang lebih kecil jika dibandingkan dengan korupsi di kalangan birokrasi Pemerintah.<sup>6</sup>

Secara umum akuntabilitas dipahami sebagai status bertanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan seseorang/ lembaga. Menurut *Humanitarian Accountability Partnership 2007*, akuntabilitas juga mencakup cara-cara dalam menggunakan kekuasaan secara bertanggung jawab, kewajiban untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai perilaku (LSM)<sup>7</sup> (dikutip dalam buku *Membangun Akuntabilitas dan Kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil*. Handoko Soetomo. REMDEC).

### Ada beberapa alasan kenapa akuntabilitas penting bagi organisasi masyarakat sipil<sup>8</sup>

- 1 Meningkatkan kepercayaan dan legitimasi kepada organisasi
- 2 Meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan publik bahwa organisasi masyarakat sipil mempunyai standar moral dan integritas yang tinggi serta perilaku yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga dihargai dan dihormati.
- 3 Menunjukkan kepada para pemangku kepentingan bahwa OMS memiliki tata kelola yang baik, demokratis, profesional, menjalankan program dengan kualitas dan kapabilitas yang tinggi, mengelola sumber daya secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab sehingga terhindar dari tindak korupsi dan praktek negatif lainnya.
- 4 Meningkatkan posisi tawar terhadap pihak luar seperti pemerintah, pihak swasta, lembaga donor, dan lain-lain.
- 5 Dengan meningkatnya akuntabilitas, maka kredibilitas dan kepercayaan pemangku kepentingan akan meningkat, dan posisi tawar organisasi masyarakat sipil terhadap pihak luar seperti pemerintah dan sektor swasta juga meningkat. Dengan meningkatnya posisi tawar organisasi masyarakat sipil, maka kekuatan OMS sebagai penyeimbang terhadap peran negara (pemerintah) dan pasar (sektor swasta) akan dapat terwujud.

<sup>6</sup> The information that CSOs give the public about what they do and the resources they have – including the mechanisms for accessing this information – is still very limited. Very few Indonesian CSOs make financial information public. Such secrecy – intended or otherwise – is the “norm”. Information about sources of funds, budgets, wages, administration costs, and any information showing the relationship between the allocation of resources and the organisation’s mission is not generally available, even though information about budgets and sources of funds should be public, clear and easily accessible. Indonesian CSOs suffer from a deficit of information about financial transparency. Corruption is to be found in CSOs, although on a lesser scale and less widespread than in the government bureaucracy. *INDONESIAN CIVIL SOCIETY 2006 – A Long Journey To A Civil Society - CIVICUS Civil Society Index Report for the Republic of Indonesia*, Written by Rustam Ibrahim. YAPPIKA-IDDS-ACCEESS

<sup>7</sup> Konsil LSM Indonesia dalam bukunya *Standar Minimal Akuntabilitas LSM*, 2015 dan *Jurnal Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil*, Edisi 1, 2012, menyebutkan ada empat dimensi akuntabilitas: (1) transparansi yakni akses pemangku kepentingan untuk memantau kinerja dan pengambilan keputusan organisasi, (2) partisipasi yakni keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan organisasi dan kontrol dari Badan Pengurus (Board), (3) evaluasi mencakup evaluasi internal dan eksternal yang berjalan secara reguler, dan (4) keluhan serta perbaikan yakni adanya mekanisme dan ditindaklanjuti.

<sup>8</sup> Lusi Herlina dan Handoko Soetomo, REMDEC; *Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia*

Ada beberapa instrumen yang bisa digunakan untuk mengukur transparansi dan akuntabilitas di organisasi kita, di antaranya; TANGO (*Transparency and Accountability of NGO*) satu instrumen yang memungkinkan pengukuran secara partisipatif yang dikembangkan oleh TIFA bersama mitra-mitranya. Kemudian ada juga instrumen pengukuran kapasitas organisasi masyarakat sipil yang dikembangkan oleh YAPPIKA yang disebut dengan OCPAT (*Organizational Capacity and Performance Assessment Tools*) di mana transparansi dan akuntabilitas menjadi salah satu sub komponen yang diukur bersamaan dengan sub komponen lain pada komponen tata kepengurusan.

Mari berefleksi, sudah cukup transparan dan akuntabelkah organisasi kita?

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
<b>Mekanisme Transparansi dan Akuntabilitas</b>	Mekanisme transparansi dan akuntabilitas di dalam organisasi yang mencakup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan keuangan</li> <li>• Program &amp; aktivitas</li> <li>• Informasi kelembagaan (dokumen organisasi, keputusan-keputusan organisasi, dll)</li> </ul>				
	Mekanisme transparansi dan akuntabilitas untuk kebutuhan para pihak di luar organisasi (konstituen/pemberi mandat, jaringan/mitra kerja, donator, serta publik, yang mencakup: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan organisasi</li> <li>• Program kerja</li> <li>• Aktivitas-aktivitas</li> <li>• Informasi terkait kelembagaan</li> </ul>				

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
	Mekanisme <i>feedback</i> dari <i>stakeholder</i> /donator/publik kepada organisasi sebagai respon publik terhadap program kerja dan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi, termasuk yang terkait dengan upaya penggalangan sumber dana yang dilakukan dan dikelola oleh organisasi.				

Silahkan dijumlahkan hasil skoring, kemudian dibagi sejumlah pertanyaan, untuk memperoleh skor rata-rata per aspek. Jika hasilnya 0 - 0,75 = **buruk**, 0,76 - 1,50 = **kurang**, 1,51 - 2,25 = **cukup**, 2,26 - 3 = **baik**.



## Pertanyaan Refleksi



01

Apa saja yang sudah dipandang kuat dalam hal struktur organisasi kita?



02

Apakah transparansi dan akuntabilitas yang organisasi kita lakukan sudah bisa menjadi modalitas menguatnya kepercayaan dan dukungan para pihak dan publik kepada organisasi kita?



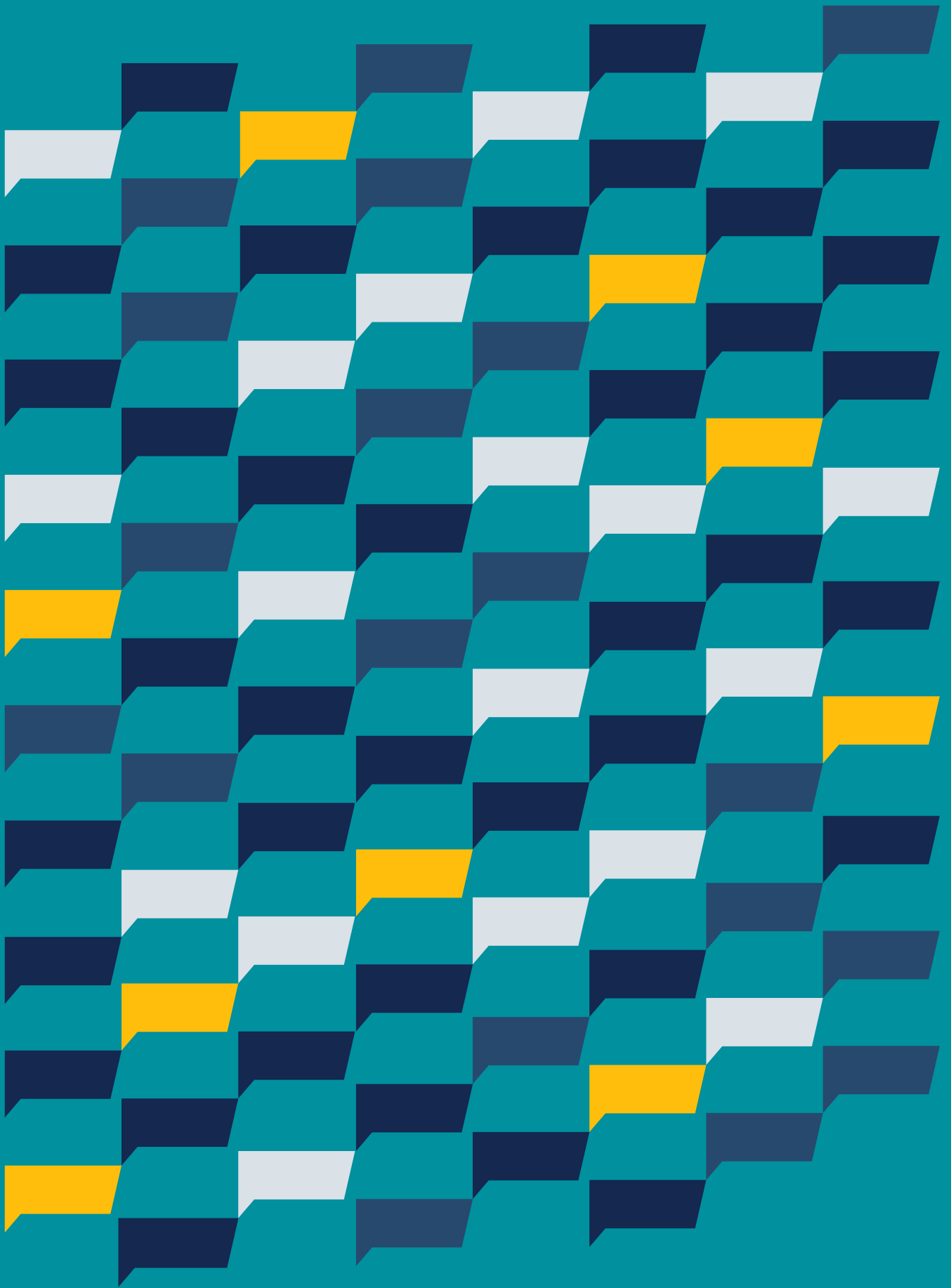
03

Apa saja yang masih perlu diperkuat ke depan?



04

Pembelajaran apa yang bisa diambil dari refleksi tersebut?





# Memperkuat Kepemimpinan untuk Ketangguhan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

- 42** Tujuan Topik Pembahasan
- 43** Mengenali Pola Kepemimpinan Organisasi Masyarakat Sipil
- 50** Menciptakan Rencana Aksi Inovasi Keuangan untuk Ketangguhan Organisasi
- 55** Memastikan Pengurus dan Staf Berperan Aktif Dalam Penyehatan Keuangan Organisasi
- 58** Pengelolaan Pengetahuan yang Berkelanjutan

# TUJUAN TOPIK PEMBAHASAN

Pembahasan topik ini bertujuan untuk:

- 1 Menjadi rujukan bagi organisasi untuk memahami pola kepemimpinan yang sesuai bagi tumbuh kembang OMS dan mengenali/merefleksikan tipe kepemimpinan di organisasi.
- 2 Sebagai rujukan bagi pimpinan organisasi dalam menggagas aksi inovasi keuangan untuk ketangguhan keuangan OMS.
- 3 Sebagai rujukan bagi pimpinan organisasi dalam menyiapkan sistem dukungan bagi ketaatan pengurus dan staf untuk menjaga kesehatan keuangan organisasi.
- 4 Sebagai acuan bagi pimpinan organisasi dalam menentukan langkah-langkah strategis untuk menjaga agar sistem pengelolaan pengetahuan organisasi berkontribusi terhadap keberlanjutan dan ketangguhan keuangan organisasi.



# MENGENALI POLA KEPEMIMPINAN ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL



*If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.*

**John Quincy Adams**

Kepemimpinan merupakan kunci penting dalam menjalankan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya bagian penting yang harus melekat pada pucuk pimpinan di organisasi masyarakat sipil, tapi juga menjadi bagian yang seharusnya melekat pada semua orang yang terlibat dalam menggerakkan organisasi. Dalam pengembangan kapasitas organisasi diyakini bahwa kapasitas organisasi yang baik tidak hanya ditopang oleh sistem yang kuat tapi juga oleh kekuatan aktor yang ada di dalam organisasi tersebut.

Ada tiga teori yang dikenal umum dalam pembentukan kepemimpinan: teori kepemimpinan genetik, teori kepemimpinan

sosial, dan teori kepemimpinan ekologis (Kartono, 2002, Pemimpin dan Kepemimpinan). Namun sebagai organisasi pembelajar yang menjalankan peran-peran transformasi sosial, pembentukan kepemimpinan di organisasi masyarakat sipil cenderung lebih dekat pada teori kepemimpinan sosial yang meyakini bahwa kepemimpinan itu disiapkan dan dibentuk. Bahwa setiap orang memiliki potensi sebagai pemimpin dan memiliki sikap kepemimpinan, dan tugas organisasi adalah menyiapkan sistem pendukung agar organisasi menjadi ekosistem yang kondusif bagi proses belajar setiap orang dalam mengembangkan potensi kepemimpinannya.

## Tipologi Kepemimpinan

Kendati organisasi memiliki sistem yang kuat dan ajeg, namun sering kali gaya kepemimpinan pada pimpinan dan individu dalam organisasi berkontribusi besar bagi tumbuh kembangnya organisasi. Merujuk pada Buku Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan OMS yang disusun REMDEC, ada beberapa tipologi kepemimpinan yang dapat dikenali, yaitu;

Tipologi	Ciri/Sifat
Kepemimpinan kharismatik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kepemimpinan yang lebih dipengaruhi oleh kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan luar biasa dari seseorang untuk memengaruhi orang lain sebagai pengikutnya.</li><li>• Kepemimpinan kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.</li></ul>
Kepemimpinan paternalistik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menganggap bawahan sebagai manusia belum/tidak dewasa karenanya perlu selalu dilindungi.</li><li>• Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.</li><li>• Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, mengembangkan imajinasi, dan daya kreativitas sendiri.</li><li>• Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.</li></ul>
Kepemimpinan otoriter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi.</li><li>• Berperan sebagai pemain tunggal (<i>one man show</i>).</li><li>• Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri.</li><li>• Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan.</li><li>• Selalu ingin berkuasa secara absolut.</li><li>• Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat, dan kaku.</li><li>• Akan bersikap baik pada bawahan apabila bawahan patuh.</li></ul>

Tipologi	Ciri/Sifat
Kepemimpinan populis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional.</li> <li>• Tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan asing.</li> <li>• Mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.</li> </ul>
Kepemimpinan administratif/ eksekutif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tertib dalam menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.</li> <li>• Menilai kemampuan staf dari profesionalisme kerja dan tanggung jawab administratifnya.</li> <li>• Berorientasi pada pengelolaan organisasi dinamis (tingkat kesibukan kerja cenderung tinggi).</li> </ul>
Kepemimpinan demokratis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan yang berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahan dan para pengikutnya.</li> <li>• Mengembangkan koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik.</li> <li>• Mengutamakan partisipasi aktif dari setiap bawahan atau warga kelompok.</li> <li>• Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan masukan.</li> <li>• Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.</li> </ul>

Dari daftar tipologi kepemimpinan di atas kita bisa merefleksikan dan mengenali kepemimpinan di organisasi kita cenderung mengarah pada tipologi yang mana? Apa yang harus diperbaiki agar kepemimpinan di organisasi kita sejalan dengan idealisasi membangun organisasi yang demokratis.

OMS merupakan organisasi perubahan dan pembelajar (Learning Organization), sehingga kepemimpinan yang efektif **tidak hanya ditentukan** oleh **kapasitas kepemimpinan individu**, tapi juga **sistem-sistem** organisasi yang dibangun. Kepemimpinan OMS yang efektif hanya mungkin terjadi bila secara individu berkembang tipe kepemimpinan yang **demokratis dan memiliki kompetensi** dengan didukung oleh **sistem organisasi** yang juga demokratis dan akuntabel.

(Handoko, REMDEC)

Dalam konteks ketangguhan keuangan organisasi ada tiga praktik kepemimpinan yang harus diutamakan<sup>9</sup>, yaitu:

- 1 Memastikan bahwa organisasi punya rencana aksi untuk inovasi keuangan dan ketangguhan yang sinergis dengan arah strategis organisasi.
- 2 Memastikan staf dan pengurus memahami dan terlibat aktif dalam memperkuat kesehatan keuangan organisasi.
- 3 Memastikan bahwa organisasi memiliki landasan bergerak yang kuat yang diperlihatkan dengan adanya tata kelola yang sehat, manajemen yang tangguh, mitigasi risiko yang efektif, dll. Dengan demikian, kepemimpinan di OMS bukan hanya bergantung pada karakter individu pimpinannya, tapi juga sangat dipengaruhi oleh sistem yang ada di organisasi yang memungkinkan orang belajar dari pengalaman melakukan tata kelola organisasi, belajar dari pengelolaan keuangan, belajar dari pengelolaan program, dan sebagainya.



## Leader dan Leadership menjadi faktor penting



**P**engalaman Yappika menjelaskan, kehadiran pimpinan dalam mengorganisir dan menjaga agar kerja *fundraising* menjadi bagian yang utuh dalam kerja organisasi sangat dibutuhkan. “Semua orang di dalam organisasi harus tahu perjalanan apa yang akan dilalui organisasi, dan setiap orang perlu paham bahwa kerja *fundraising* yang dilakukan juga bagian dari kepentingannya, sekali pun dia tidak masuk dalam tim kerja *fundraising*.”

Pimpinan juga berperan penting dalam menjaga nilai organisasi, menjaga transparansi dan akuntabilitas tetap berjalan, memastikan keterlibatan setiap orang/bagian, dan memberi kepercayaan pada tim. Serta yang cukup signifikan bagi pengembangan *fundraising* adalah mengambil keputusan-keputusan strategis, baik dalam melakukan proyeksi, pengembangan inovasi serta memutuskan nilai investasi yang harus dikeluarkan oleh organisasi.

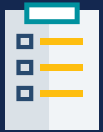
“Leadership juga harus ada pada semua orang yang ada di organisasi, dalam konteks *fundraising* leadership ini juga harus diterjemahkan dengan kemampuan orang-orang di tim *fundraising* dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, melakukan distribusi peran pada anggota timnya, membangun empati yang lebih, memiliki pandangan menyeluruh terhadap aspek-aspek terkait keorganisasian, bahkan membangun lingkungan *fundraising* yang kondusif, termasuk menyiapkan system complain yang dapat diakses publik/donator”.

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan & Implementasi	Skor			
		Tidak ada (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan (1)	Ada kebijakan/ aturan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
<b>Kepemimpinan Individu yang Efektif</b>	Menjalankan sistem dan fungsi tata kepengurusan yang baik ( <i>good governance</i> ) yang menjamin berjalannya <i>check and balances</i> dan akuntabilitas organisasi.				
	Menjalankan mekanisme yang efektif untuk pengambilan keputusan organisasi dan koordinasi.				
	Menjalankan mekanisme pembelajaran, pemantauan kinerja staf/personel, dan kaderisasi. Terutama untuk mendorong lahirnya gagasan dan inovasi baru hasil pembelajaran di dalam organisasi.				
<b>Kepemimpinan yang berorientasi pada upaya membangun ketangguhan keuangan organisasi</b>	Memastikan bahwa organisasi punya rencana aksi untuk inovasi keuangan dan ketangguhan yang sinergis dengan arah strategis organisasi.				
	Memastikan staf dan pengurus memahami dan terlibat aktif dalam memperkuat kesehatan keuangan organisasi.				

Silahkan menjumlahkan hasil skoring, kemudian hasil penjumlahan tersebut dibagi sejumlah pertanyaan untuk memperoleh skor rata-rata per aspek. Jika hasilnya 0 - 0,75 = **buruk**, 0,76 - 1,50 = **kurang**, 1,51 - 2,25 = **cukup**, 2,26 - 3 = **baik**.



## Pertanyaan Refleksi



01

Apa saja yang sudah dipandang kuat dalam hal kepemimpinan individu?



02

Apakah kepemimpinan individu yang ada cukup kuat menjadi modalitas bagi pengembangan organisasi?



03

Kapasitas kepemimpinan apa saja yang masih perlu diperkuat ke depan?



04

Pembelajaran apa yang bisa diambil dari refleksi tersebut?

# MENCIPTAKAN RENCANA AKSI INOVASI KEUANGAN UNTUK KETANGGUHAN ORGANISASI<sup>10</sup>



**Innovation distinguishes between a leader and a follower.**

**Steve Jobs**

Inovasi merupakan proses kreatif yang harus dilakukan organisasi masyarakat sipil terutama dalam menghadapi tantangan perubahan zaman. Salah satu faktor yang sangat memengaruhi berkembangnya inovasi yang berkelanjutan pada satu organisasi adalah dengan menciptakan kepemimpinan yang inovatif, yaitu kepemimpinan yang memungkinkan inovasi lahir dan berkembang di organisasi yang dia pimpin. Dalam konteks pendanaan, salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh organisasi masyarakat sipil adalah semakin terbatasnya pendanaan bagi organisasi masyarakat sipil yang bersumber dari lembaga donor. Namun di sisi lain, kesadaran publik yang semakin meningkat

dalam mendorong agar perusahaan-perusahaan lebih memiliki tanggung jawab sosial serta kesadaran untuk ikut berdonasi pada berbagai isu sosial menjadi tantangan menarik bagi OMS untuk melakukan inovasi penggalangan sumber daya di luar pendanaan lembaga donor. Peluang ini diperkuat dengan dukungan teknologi yang berkembang pesat dan memudahkan berbagai inovasi untuk direalisasikan. Pertanyaannya, seberapa siap kepemimpinan di OMS membuka diri dalam menyiapkan ekosistem yang kondusif bagi lahir dan berkembangnya inovasi penggalangan sumber daya di organisasi?

<sup>10</sup> Bagian ini hanya mengulas rencana aksi inovasi keuangan dalam konteks kepemimpinan OMS, pembahasan lebih rinci terkait aksi inovasi keuangan dapat dibaca pada modul Keuangan Strategis dan Lanskap Pendanaan OMS.

Apa yang perlu disiapkan pimpinan organisasi untuk mendorong lahirnya rencana aksi inovasi keuangan organisasi?



1

Menyusun rencana aksi inovasi keuangan yang dapat menggambarkan secara jelas tujuan akhir yang ingin dicapai dan kesesuaiannya dengan orientasi organisasi (visi organisasi).



2

Melakukan proyeksi pendanaan organisasi jangka panjang dan menentukan metrik-metrik yang terukur yang dapat dievaluasi, serta menyiapkan mitigasi terhadap risiko yang mungkin terjadi.



3

Melakukan pemetaan peluang pendanaan dan kontekstualisasi isu/program strategis organisasi dengan peluang pendanaan yang ada.



4

Menata kelembagaan yang kondusif bagi tumbuhnya gagasan baru dan aksi-aksi inovatif yang dapat direalisasikan melalui dukungan sumber daya organisasi.



5

Membangun *mutual trust* dalam organisasi agar tercipta tim yang solid, kolaborasi kerja, keterbukaan, tanggung jawab, saling respek dan menguatkan (karena kegagalan dalam merealisasikan inovasi sering sekali menyebabkan timbulnya rasa kegagalan).



6

Menempatkan aksi inovasi sebagai bagian siklus belajar organisasi, sehingga setiap aksi yang dilakukan akan menyumbang bagi lahirnya produk pengetahuan baru dan berkelanjutan.

## LBH APIK Jakarta



**L**BH APIK Jakarta adalah salah satu lembaga yang fokus pada isu kekerasan berbasis gender. Dalam dua tahun terakhir, tepatnya sejak 2019 organisasi ini melakukan upaya mobilisasi pendanaan yang bersumber dari publik melalui metode yang bagi mereka merupakan metode baru. Dukungan pendanaan donor internasional yang semakin kecil, serta tingginya kasus-kasus kekerasan yang harus diadvokasi namun tidak bisa masuk dalam pembiayaan donor mendorong mereka untuk berani mengakses peluang pendanaan berbasis teknologi media sosial yang saat ini cukup berkembang.

Menyadari bahwa sebagian besar staf adalah individu-individu yang tidak cukup mampu menggerakkan publik melalui komunikasi medsos, maka mereka membuka diri untuk menerima kehadiran dua perempuan muda pekerja *freelance* yang ritme aktivitasnya sudah menyatu dengan ritme gerakan di media sosial. Termasuk memberi kesempatan kepada dua anak muda tersebut untuk mengembangkan ide-ide kreatif yang potensial digemari oleh para pengguna media sosial. Beberapa ide yang berhasil dikembangkan adalah; jualan produk dengan pesan yang menarik bagi anak muda pengguna medsos, kerja sama pendanaan dengan Twitter dan Facebook, serta membuka kesempatan donasi pada selebgram. Meskipun baru bisa meng-cover sebagian kebutuhan organisasi, namun pencapaian penggalangan sumber daya tersebut melampaui ekspektasi mereka.

Mereka baru saja melakukan renstra organisasi, dan menempatkan mobilisasi sumber daya melalui pengembangan inovasi sebagai program strategis yang posisinya sama penting dengan program kerja strategis lainnya. Mereka juga tengah melakukan penataan internal dan mendiskusikan kemungkinan menempatkan unit kerja penggalangan dana publik sebagai unit kerja sendiri.

## Penolakan terhadap Inovasi



Cara-cara lama yang tidak lagi berguna bagi organisasi terkadang amatlah kuat.

Apakah penolakan terhadap gagasan inovasi sesuatu yang buruk?

Kita tidak bisa serta merta mengatakan bahwa penolakan terhadap gagasan inovasi adalah sesuatu yang buruk dan tidak berguna. Sering sekali penolakan tersebut tidak datang dari pimpinan, tapi dari individu-individu lain di dalam organisasi. Tugas pimpinan kemudian menjaga agar penolakan tersebut tidak membuat mereka yang mengajukan inovasi tidak merasa frustrasi karena tidak mendapat dukungan penuh terutama dari orang-orang yang telah lama di organisasi. Juga memastikan agar mereka yang melakukan penolakan mendapat

tempat untuk bicara menyampaikan alasan penolakannya, sehingga dasar penolakannya menjadi jelas. Sebagai pemimpin, kita juga perlu memandang bahwa penolakan terhadap gagasan inovasi juga berguna bagi proses perkembangan inovasi tersebut. Sebab memungkinkan terjadi diskusi dan dialektika antara pemilik gagasan inovasi dengan mereka yang melihat inovasi tersebut dari sudut pandang kritis. Sebagai seorang pemimpin yang bekerja dengan orang-orang yang memiliki beragam karakter, tugas kita adalah memberikan dorongan, harapan dan penghargaan terhadap berbagai pandangan tersebut.

## Pertanyaan Refleksi



01

Apakah organisasi kita sudah memiliki gagasan aksi inovasi keuangan dan sudah dijalankan? Apa aksi inovasinya? Bagaimana perkembangannya?



02

Apakah pimpinan organisasi kita mendorong lahirnya aksi inovasi tersebut? Apa bentuk dukungan kepemimpinan yang sudah dilakukan? (bisa merujuk dan melakukan *check list* pada enam hal yang dapat dilakukan pimpinan organisasi yang sudah dituliskan di atas)



03

Apa yang bisa direfleksikan? Pembelajaran apa yang bisa dipetik?

# MEMASTIKAN PENGURUS DAN STAF BERPERAN AKTIF DALAM PENYEHATAN KEUANGAN ORGANISASI

Peran pimpinan sangat signifikan dalam menjaga siklus dan kendali pengelolaan keuangan di organisasi. Pimpinan dapat mengeluarkan kebijakan yang bertujuan mendorong tanggung jawab setiap staf untuk ikut menjaga kesehatan keuangan di organisasi tersebut, serta menghidupkan budaya sadar pengelolaan keuangan pada setiap individu dengan membangun ekosistem yang kondusif.<sup>11</sup>

Penyehatan keuangan organisasi bukan hanya tanggung jawab staf keuangan saja, seluruh pihak yang ada dalam organisasi mempunyai kewajiban untuk ikut menjaga penyehatan keuangan organisasi sesuai dengan porsi kewenangan dan peran serta tanggung jawabnya. Pada beberapa organisasi masyarakat sipil, penerapan kewenangan dan tanggung jawab staf di luar staf keuangan terkait pengelolaan keuangan berbeda-beda. Ada organisasi yang memberi kewenangan kepada staf program untuk mengelola uang muka kegiatan, sekaligus membebankan tanggung jawab membuat laporan penggunaan uang muka tersebut. Tetapi ada juga organisasi yang seluruh pengelolaan anggaran program diserahkan kepada staf keuangan termasuk melakukan seluruh transaksi. Kondisi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi. Apapun bentuk pengelolaan keuangan yang disepakati

acuannya tetap harus merujuk pada SOP keuangan organisasi tersebut. Namun, kendati sudah ada aturan yang jelas, sering sekali ketidaktertiban dalam menjalankan aturan keuangan menyebabkan proses-proses pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan menjadi terhambat. Kondisi ini yang kemudian berpengaruh pada *performance* pengelolaan keuangan organisasi dan tingkat kepercayaan pihak-pihak eksternal kepada organisasi.



Lembaga kami sudah memiliki SOP keuangan yang lengkap, bahkan staf keuangan juga sudah beberapa kali mengikuti pelatihan keuangan. Tidak ada kendala terkait kapasitas pengelolaan keuangan, yang selalu jadi hambatan dalam menjaga tertib keuangan adalah komitmen staf program untuk mengikuti ketentuan penggunaan keuangan program sesuai aturan yang ada dalam SOP. Termasuk pelaporan penggunaan uang muka program/kegiatan tepat waktu.

<sup>11</sup> Bagian ini hanya membahas peran kepemimpinan OMS untuk menjaga keterlibatan pengurus dan staf dalam penyehatan keuangan organisasi. Pembahasan lebih rinci terkait penyehatan keuangan organisasi dapat dibaca pada modul Keuangan Strategis.

Faktor penting yang dapat menjaga agar seluruh staf di internal organisasi menjalankan komitmen untuk ikut menjaga kesehatan keuangan organisasi adalah dengan memastikan kewajiban dan tanggung jawab untuk tertib pengelolaan keuangan tercantum dalam tugas dan tanggung jawab setiap staf sesuai porsi kerjanya. Faktor lain yang berpengaruh adalah memfungsikan sistem kendali internal, baik sebagai kontrol dalam pengajuan keuangan, penggunaan, dan pelaporan uang muka, sesuai sistem kendali internal yang diatur dalam SOP keuangan.

Dalam konteks kemanfaatan sumber daya, pengelolaan keuangan menjadi salah satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk meninjau apakah organisasi tersebut sudah cukup sehat dalam pemanfaatan

sumber dayanya secara efektif dan efisien untuk mencapai visi misinya. Cara pandang pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien harus menjadi pendekatan dalam penyusunan perencanaan program kerja organisasi, agar tidak ada penggunaan sumberdaya organisasi yang sia-sia atau tidak berlebihan. Cara pandang dan pendekatan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien ini harus terinternalisasi sebagai kesadaran bersama di dalam organisasi.

Berikut merupakan langkah-langkah yang dapat dijadikan sebagai rujukan bagi pimpinan di organisasi dalam menjaga penyehatan keuangan dengan pelibatan semua orang yang ada di organisasi.

## Penyehatan Keuangan Organisasi



Memastikan sistem audit internal dan eksternal berjalan secara berkala serta diikuti dengan pertanggungjawaban rutin kepada stakeholder dan publik.



Kontrol terhadap sistem kendali keuangan: pengajuan, penggunaan dan pelaporan keuangan sesuai dengan standar baku yang diatur dalam SOP.



Kontrol terhadap keputusan pendanaan, memastikan bahwa penggunaan keuangan organisasi dilakukan dengan pendekatan efektivitas, efisiensi, dan berkelanjutan (bernilai investasi bagi organisasi, bisa berupa capaian program, kapasitas SDM, pengetahuan organisasi, pendanaan/income, dll).



Memastikan pengelolaan keuangan yang sehat dan berkelanjutan diatur dalam SOP dan melakukan sosialisasi/internalisasi SOP kepada semua orang yang ada di organisasi, termasuk pengurus dan staf.



## Pentingnya Kepemimpinan Dalam Menjaga Kesehatan Keuangan Organisasi



ICW mempraktikkan kepemimpinan dalam konteks penggalangan sumber daya organisasi dengan hadirnya pimpinan di aktif di seluruh proses *fundraising* yang dilakukan. Pimpinan tidak hanya terlibat dalam menyusun konsep dan strategi *fundraising* juga terlibat dalam dan aksi penggalangan dana.

Dalam konteks pengembangan investasi, pimpinan ICW memegang peran penting untuk menentukan arah strategis investasi yang akan dilakukan dan menentukan berapa besar nilai investasi yang bisa digunakan dengan mendasarkan kebijakan tersebut pada perhitungan cadangan pendanaan yang tersedia. Itu artinya, pimpinan ICW juga aktif mengikuti dan meng-*update* perkembangan dana cadangan organisasi, tidak hanya melepaskan tanggung jawab tersebut pada bidang keuangan.

Dari hasil dokumen diagnostik FIRE, ditemukan bahwa salah satu praktik kepemimpinan yang diperlihatkan oleh ICW adalah memberi perhatian yang cukup besar bagi upaya menjaga kesehatan keuangan organisasi. Perhatian ini tidak hanya diberikan oleh koordinator tapi seluruh kepala divisi dan staf dengan tertib mengimplementasikan SOP keuangan. ICW juga melakukan penyesuaian sistem keuangan terbaru yang dipandang efektif dan efisien dalam mendukung pengelolaan keuangan organisasi dan berorientasi pada kepentingan ketangguhan keuangan organisasi jangka panjang. Untuk memenuhi profesionalisme pengelolaan keuangan tersebut, ICW salah satunya melakukan penataan sistem manajemen informasi terkait *crowdfunding* melalui sistem MidTrans. ICW juga melengkapi *dashboard* diagnostik kesehatan keuangan dan menggunakannya sebagai alat pengingat dini (*early warning*) dan disampaikan dalam forum pemantauan tim ICW per triwulan.

# PENGELOLAAN PENGETAHUAN YANG BERKELANJUTAN

Bagi organisasi pembelajar, proses belajar yang dialami oleh individu-individu di dalamnya tidak hanya disebabkan oleh dorongan tiap individu, tetapi karena organisasi tersebut menyiapkan ekosistem yang kondusif yang menyebabkan setiap orang secara sadar dan rutin menjalankan proses belajar tersebut. Baik itu melalui pengaturan sistem, menciptakan budaya, memberikan dukungan sarana prasarana, dan sebagainya. Tetapi yang paling penting adalah, kesadaran

itu lahir dari kebutuhan organisasi dan seluruh individu di dalamnya, bukan karena desakan pihak di luar organisasi, termasuk lembaga donor. Ini tentang organisasi yang memelihara dirinya sendiri<sup>12</sup>. Dalam konteks menjaga ketangguhan keuangan organisasi, pengetahuan organisasi juga dipandang sebagai investasi jangka panjang yang dapat dikembangkan sebagai modal utama organisasi dalam melakukan upaya mobilisasi sumber daya. Bagaimana semua ini bisa digerakkan menjadi satu kerja yang terorganisir? Tentu faktor yang ikut memengaruhi adalah kehadiran para pimpinan (*learning leader*) di organisasi yang juga berorientasi menjadikan organisasi sebagai organisasi pembelajar secara berkelanjutan dan membangun budaya belajar (*learning culture*).



*Ini tentang organisasi yang memelihara dirinya sendiri...*



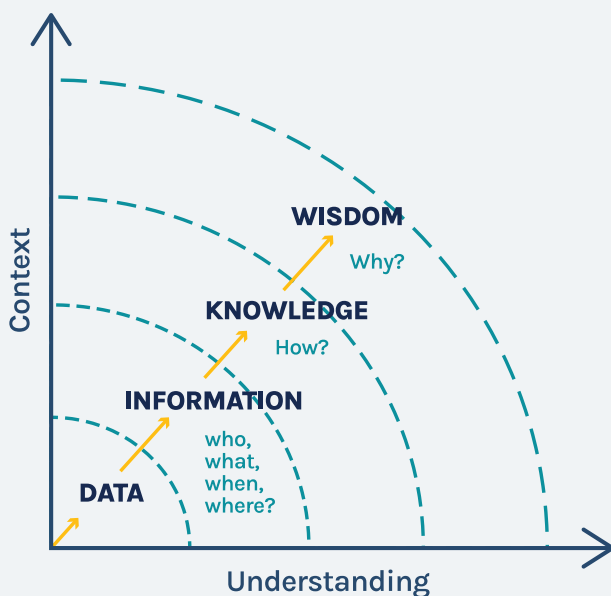
<sup>12</sup> Bare-foot Guide; To Working With Organisations And Social

## Manajemen Pengetahuan yang Berkelanjutan

Salah satu yang bisa dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi dapat bergerak menghimpun dan mengelola semua pengalaman pembelajaran bagi kelangsungan organisasi tersebut adalah menyiapkan dan memfungsikan sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang dijalankan secara konsisten.

Manajemen pengetahuan bisa didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk

mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi (Ensiklopedi Wikipedia 2007). Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan.<sup>13</sup>



Gambar ini menjelaskan bagaimana alur pengetahuan bekerja dari data yang dimiliki organisasi, menjadi informasi yang dapat didistribusikan disesuaikan dengan jenis informasi dan peruntukannya, kemudian data dan informasi yang dikelola akan menjadi pengetahuan yang digunakan oleh organisasi sebagai dasar/acuan dalam pengambilan keputusan strategis baik untuk ke dalam maupun ke luar organisasi. Pada kenyataannya, kita sering menemukan ada banyak OMS yang menjalankan KM tapi berhenti hanya pada tahap pengumpulan data dan mengolah sebagian saja menjadi informasi. Sedikit sekali yang menggunakan data dan informasi berlanjut ke tahap *knowledge* dan *wisdom*. Padahal salah satu ciri organisasi pembelajar adalah lahirnya pengetahuan-pengetahuan baru yang diproduksi dari pengalaman yang mereka lakukan sendiri.

Dalam konteks ini, pengelolaan pengetahuan harus dibaca utuh sebagai kesadaran yang semestinya melekat pada semua entitas di internal organisasi, sebagai tanggung jawab bersama, bukan hanya domain divisi atau unit kerja KM.

<sup>13</sup> Peta Jalan Knowledge Management - REMDEC

## Pembentukan dan Pengembangan Pengetahuan

Pengetahuan merupakan produk dinamis, hasil interaksi individu dengan lingkungannya. Pengetahuan bisa lahir jika ekosistem pembentuknya kondusif. Organisasi berperan sebagai ekosistem bagi lahirnya pengetahuan dari individu-individu di dalam organisasi tersebut, dan mengelolanya menjadi pengetahuan yang bermanfaat bagi tujuan organisasi.

Salah satu rujukan teori yang cukup dikenal dalam pembentukan pengetahuan di organisasi adalah Spiral Pengetahuan atau dikenal juga dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination,*

*Internalization*) satu pendekatan pengelolaan pengetahuan yang diperkenalkan oleh Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1994). Ada dua komponen utama dalam model ini: *Tacit Knowledge*, yaitu pengetahuan yang ada di dalam diri masing-masing orang; dan *Explicit Knowledge*, pengetahuan yang disebarkan/didokumentasikan (praktik/tulisan/rekaman). Begitu seterusnya hingga pengetahuan tersebut akan terus berkembang.

Berikut adalah bagan model SECI dan prinsip kerjanya:



- 1 **Socialization (tacit to tacit)**, proses transfer pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman individu langsung yang disampaikan ke individu lain melalui aktivitas diskusi, cerita, dll.
- 2 **Externalization (tacit to explicit)**, perubahan bentuk pengetahuan dari tacit (yang ada dalam individu) ke dalam bentuk eksplisit, dengan penyebarluasan pengetahuan melalui metode penyampaian yang bisa lebih mudah dimengerti oleh orang lain, bisa melalui tulisan, gambar, dll.
- 3 **Combination (explicit to explicit)**, pada kombinasi, proses berbagi dan penyebarluasan pengetahuan dalam bentuk eksplisit dilakukan dengan mengkombinasikan dan menggabungkan pengetahuan lain sehingga pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pengetahuan baru.
- 4 **Internalization (explicit to tacit)**, perubahan bentuk pengetahuan dari bentuk eksplisit ke bentuk tacit dilakukan oleh individu-individu yang telah memahami pengetahuan dan telah mempraktikkan pengetahuan tersebut dan menginternalisasikannya dalam konteks organisasi. Pada tahap ini sering sekali hasil dari *learning by doing* yang dilakukan di dalam organisasi justru menghasilkan pengetahuan yang memberikan solusi bagi kebutuhan organisasi dan melahirkan orang-orang yang ahli pada pengetahuan tersebut.

Dalam konteks menjaga keberlanjutan dan membangun ketangguhan keuangan organisasi, selain SDM, pengetahuan dipandang sebagai modalitas utama organisasi yang menjamin pertumbuhan organisasi di masa yang akan datang. Kemampuan organisasi dalam membangun budaya belajar dan sistem pengelolaan pengetahuannya, jika didukung dengan kecerdasan dalam pemanfaatan teknologi informasi akan menempatkan organisasi mampu hadir secara nyata di setiap perubahan situasi. Dalam konteks ini, pimpinan organisasi harus hadir sebagai penggerak, ia tidak cukup hanya memiliki

semangat pembelajar, dan pandangan ke depan, tapi harus menyiapkan budaya dan sistem pendukung dan menjalankannya secara konsisten.



## Mengemas Pengetahuan Advokasi Menjadi Pesan Fundraising



“**S**ubstansi advokasi yang kerap dianggap sulit untuk dijadikan materi penggalangan dukungan publik ternyata jika dikemas menjadi informasi yang menarik dengan pesan yang mudah ditangkap dapat menggerakkan publik untuk berdonasi.” Fransisca Fitri, Direktur Eksekutif Yappika

Proses pembuatan pesan-pesan *fundraising* tersebut tidak cukup hanya diserahkan begitu saja pada tim *fundraising*. Yappika membangun mekanisme yang bisa menghubungkan antara tim program dengan tim *fundraising* sebagai jembatan pengetahuan, agar informasi yang diperoleh dari lapangan dan dari kerja-kerja yang dilakukan program (termasuk advokasi kebijakan terkait pelayanan publik) sampai dan dipahami oleh tim *fundraising*, yaitu melalui pertemuan-pertemuan rutin. Selain itu menyiapkan sistem penyimpanan data dan informasi yang dapat diakses, hanya saja belum terkelola dalam satu database khusus.

Yang menarik juga dari pengalaman yang Yappika alami bahwa penggalangan donasi publik bisa menjadi saluran bentuk partisipasi lain yang bisa diberikan publik bagi gerakan perubahan sosial.

“Kadang kami juga menemukan para donator yang awalnya dia hanya ingin menyumbang saja karena iba pada anak-anak sekolah yang sekolahnya rusak, namun setelah sering mendapat informasi dan laporan-laporan penggunaan dana publik dari Yappika, donator tersebut jadi mengerti dan tertarik memberikan dukungan dalam konteks advokasi.”

Aspek Yang Ditinjau	Kelengkapan	Skor			
		Tidak (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan. Dijalankan namun tidak diatur dalam kebijakan/aturan organisasi (1)	Ada kebijakan/ aturan mekanisme belajar dan pengelolaan pengetahuan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
Organisasi secara sengaja dan sadar membangun pola belajar	Pola/proses/ mekanisme belajar di organisasi				
	Keaktifan individu dalam mengikuti proses belajar di organisasi				
	Produk-produk pengetahuan baru yang dihasilkan dari proses belajar				
	Monitoring dan evaluasi berkala untuk meninjau efektivitas proses belajar internal organisasi dan melakukan pembenahan pola belajar dari hasil evaluasi tersebut				
	Penggunaan hasil-hasil pembelajaran sebagai salah satu rujukan dalam pengambilan keputusan strategis oleh pimpinan				

Silahkan menjumlahkan hasil skoring, kemudian hasil penjumlahan tersebut dibagi sejumlah pertanyaan untuk memperoleh skor rata-rata per aspek. Jika hasilnya 0 - 0,75 = **buruk**, 0,76 - 1,50 = **kurang**, 1,51 - 2,25 = **cukup**, 2,26 - 3 = **baik**.

## Pertanyaan Refleksi



01

Apa saja yang sudah dipandang kuat dalam hal pola belajar di organisasi?



02

Apakah pola belajar yang dikembangkan sudah kuat menjadi modalitas bagi pengembangan organisasi? Terutama menghasilkan produk baru.



03

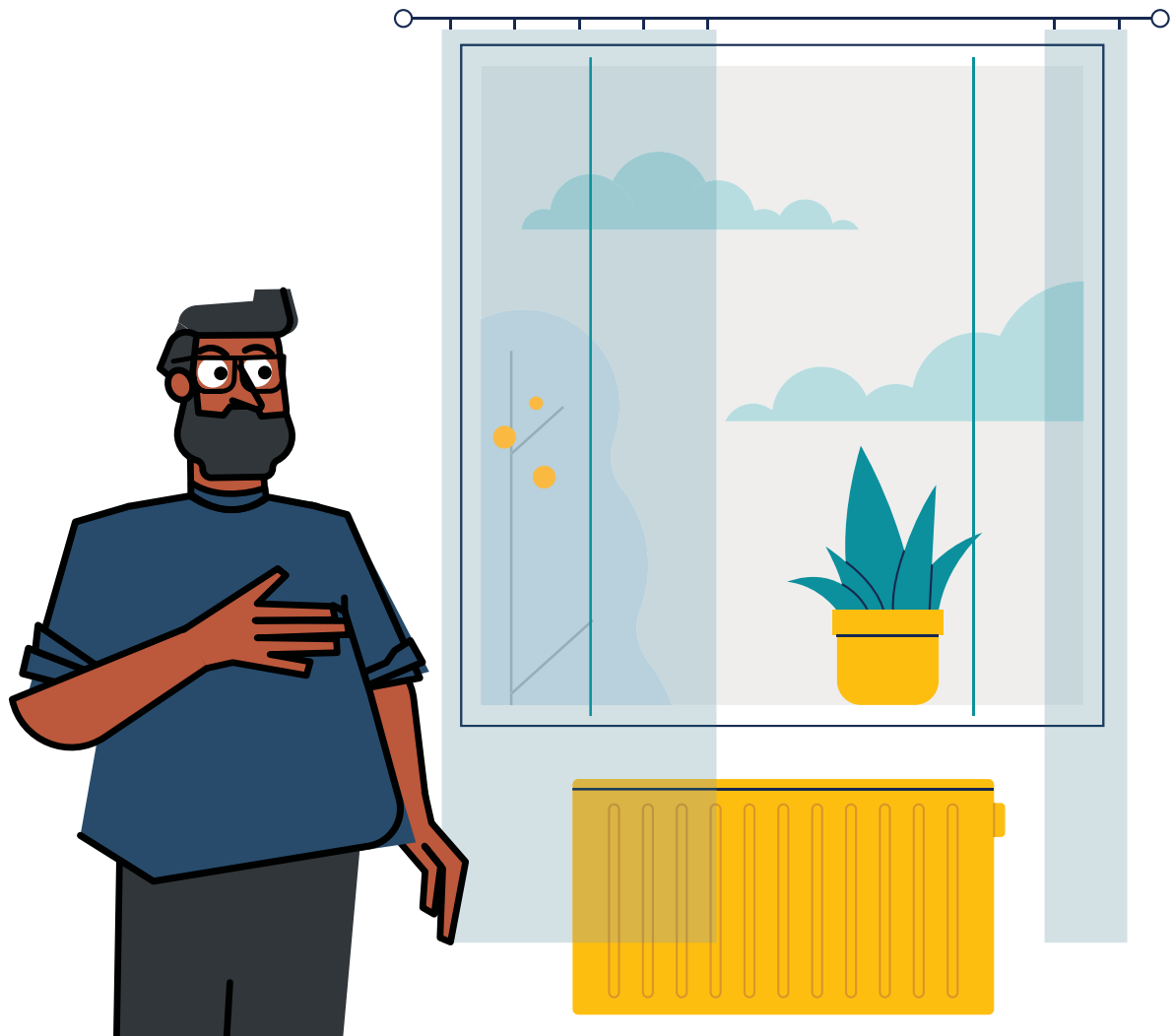
Kapasitas pembelajaran apa saja yang masih perlu diperkuat ke depan?

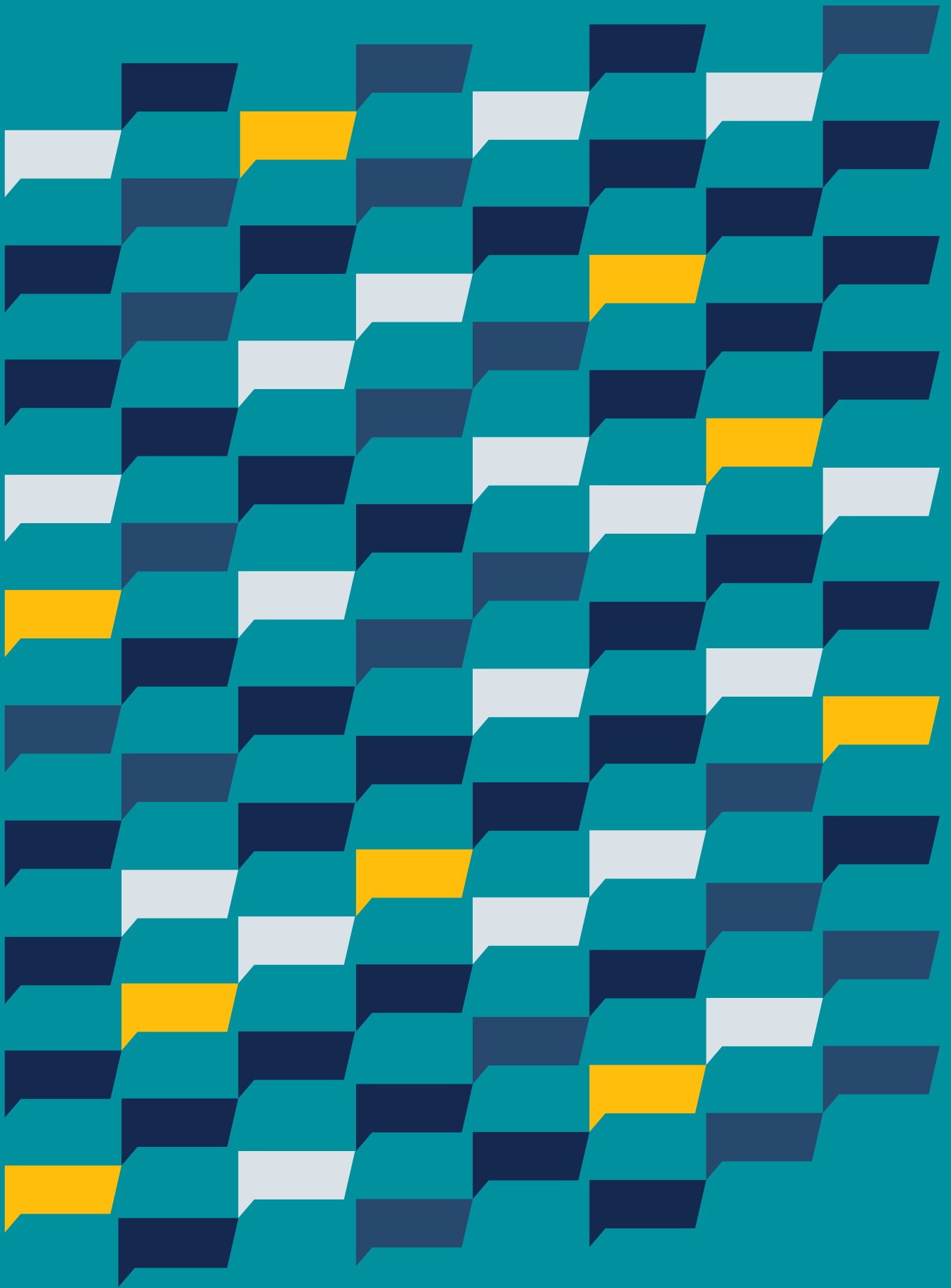


04

Pembelajaran apa yang bisa diambil dari refleksi tersebut?







# Memperkuat Sumber Daya Manusia untuk Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil

**68**

Tujuan Topik Pembahasan

**69**

Rekrutmen SDM

**72**

Sistem Pengelolaan Sumber daya Manusia dan Kinerja

**77**

Kaderisasi dan Regenerasi untuk Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil

# TUJUAN TOPIK PEMBAHASAN

Pembahasan topik ini bertujuan untuk:

- a** Menjadi rujukan bagi organisasi dalam melakukan rekrutmen SDM untuk mendukung upaya ketangguhan keuangan organisasi.
- b** Membangun pemahaman dan menjadi rujukan dalam melakukan pengelolaan SDM yang selaras dengan tujuan ketangguhan keuangan organisasi.
- c** Sebagai rujukan dalam merumuskan sistem kaderisasi dan regenerasi yang mendukung keberlanjutan organisasi dan terbentuknya ketangguhan keuangan organisasi.



# REKRUTMEN SDM

## Tantangan SDM di Organisasi Masyarakat Sipil

Organisasi masyarakat sipil (OMS) terutama kalangan LSM saat ini mengalami tantangan yang cukup besar dalam menyikapi perubahan pada konteks sosial-politik-ekonomi dan budaya, yang mengharuskan OMS melakukan penyesuaian-penyesuaian terutama dalam konteks kapasitas sumber daya manusia (SDM). Salah satu tantangan yang saat ini dihadapi OMS adalah meningkatnya jumlah kelas menengah baru secara global. Studi yang dilakukan oleh World Data Lab (WDL) memperkirakan bahwa pada tahun 2030 lebih dari 1 juta orang Asia akan bergabung dalam kelas menengah global. Di Indonesia sendiri kelas menengah diperkirakan mencapai 75,8 juta. Kehadiran kelas menengah baru dapat memperbesar promosi pembangunan dengan beberapa alasan (Banerjee & Duflo, 2008), di antaranya; berpotensi menyebabkan pertumbuhan, menyediakan wirausaha dan membuka lapangan kerja serta mendukung pertumbuhan produktivitas dalam masyarakat, serta mendorong permintaan konsumsi terhadap barang-barang berkualitas tinggi disertai dengan kesadaran pengetahuan terhadap nilai barang yang dikonsumsi. Kondisi ini memberi gambaran bagi kalangan OMS, kendati beberapa pendanaan yang bersumber dari donor internasional mengalami penurunan, tetapi pertumbuhan kelas menengah yang disertai pertumbuhan ekonominya adalah peluang pendanaan baru yang bersumber dari publik dan dapat diakses.

Tantangan lain yang juga dirasakan oleh kalangan OMS saat ini adalah perkembangan teknologi komunikasi dan digital yang sangat pesat yang memungkinkan setiap orang terhubung dengan mudah dan membangun interaksi kerja sama yang saling menguntungkan. Seiring dengan pertumbuhan teknologi digital, kini semakin banyak bermunculan platform donasi *online* dan filantropi digital. Situasi ini membuka alternatif lain bentuk partisipasi publik untuk mendukung perubahan yang diusung oleh OMS, yaitu bisa dilakukan dengan ikut memberikan donasi yang dipermudah dengan penggunaan teknologi.

Perubahan-perubahan tersebut, selain memberi peluang bagi OMS juga membawa OMS masuk pada lingkungan eksternal yang kompetitif, yang menuntut adanya keahlian baru ditandai dengan dukungan SDM profesional pada bidang-bidang tertentu. Situasi ini ikut memicu terjadinya pergeseran orientasi SDM yang kini dihadapi di OMS, di mana sebelumnya OMS dipandang sebagai wadah pergerakan berbasis volunterisme dan idealisme, kini menjadi ruang pekerjaan baru bagi para profesional. Tantangannya adalah, bagaimana melakukan penyesuaian antara idealisme dan profesionalisme kerja SDM di organisasi masyarakat sipil.

## Kompetensi SDM yang Mendukung Ketangguhan Keuangan Organisasi

Konteks sosial-politik-ekonomi dan budaya masih terus mengalami perubahan, begitu pun dengan penyesuaian-penyesuaian yang harus dilakukan di internal OMS. Adalah peran penting pimpinan organisasi untuk melakukan analisis atas situasi eksternal yang harus juga diikuti dengan keputusan-

keputusan yang bersifat strategis bagi organisasi, salah satunya dalam penyediaan SDM yang kompeten dan mampu menjawab tuntutan perubahan juga memiliki ketangguhan sebagai bagian dari agen perubahan dalam kerja-kerja transaformasi sosial.

Dalam konteks menyikapi perubahan eksternal dan mendukung ketangguhan keuangan organisasi, maka SDM yang perlu disiapkan adalah sebagai berikut:

- 1 Menguasai program-program terkait organisasi kemasyarakatan.
- 2 Memahami *fund management* (mengelola dana agar benar-benar efektif dan efisien, serta menjaga ketangguhan keuangan), yang disertai dengan pemahaman terkait sumber-sumber keuangan OMS (paham pendanaan model donor, sektor swasta, donasi publik, usaha organisasi/*income generating*, pendanaan sektor publik).
- 3 Memahami sistem pengelolaan keuangan OMS yang berorientasi pada ketangguhan dan keberlanjutan organisasi.
- 4 Memiliki pengetahuan dan keterampilan mengenal dan memilih aplikasi berbasis teknologi digital yang sebagai metode kerja organisasi dalam penggalangan dana atau merespon lanskap pendanaan.



Proses perekrutan SDM harus dilakukan secara terencana dan diproses sebaik mungkin. Sebab perekrutan adalah pintu masuk bagi orang-orang di dalam organisasi yang akan memberi pengaruh bagi jalannya kerja-kerja organisasi. Perekrutan SDM untuk memenuhi kebutuhan penggalangan dana organisasi selain merujuk pada kompetensi di atas, juga harus selaras dengan kebutuhan SDM yang akan mencerminkan karakter organisasi. Berikut beberapa tahapan proses perekrutan yang bisa dijadikan rujukan<sup>14</sup>:

- 1 Pendaftaran dengan meminta pelamar mengirimkan surat lamaran dan menyertakan *curriculum vitae* (CV).
- 2 Melakukan seleksi administrasi lamaran calon staf berdasarkan *curriculum vitae*.
- 3 Meminta referensi atau orang yang merekomendasikan calon staf tersebut dengan maksud untuk memperoleh informasi mengenai perilaku pelamar pada masa lalu dan mengecek ketelitian dan kejujuran informasi yang tercantum dalam CV.
- 4 Melakukan wawancara untuk menetapkan pelamar lolos atau tidak mengikuti tahapan proses rekrutmen selanjutnya.
- 5 Melakukan tes tertulis untuk mengetahui kemampuan dasar bidang ilmu atau pengetahuan pelamar terkait jabatan yang akan diisi.
- 6 Persetujuan *supervisor* atau pengguna, biasanya dilakukan melalui wawancara oleh *supervisor* dari unit kerja/divisi yang membutuhkannya.
- 7 Melakukan test psikologi (psikotes).
- 8 Pengumuman hasil seleksi bagi pelamar.
- 9 Tes kesehatan jasmani bagi pelamar yang telah dinyatakan lulus tahap-tahap seleksi sebelumnya.
- 10 Perkenalan atau orientasi, bertujuan untuk pembekalan calon staf tentang gambaran organisasi, program kerja, serta peraturan atau ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku serta uraian tugas (*job description*) calon staf bersangkutan.
- 11 Penempatan staf pada posisi jabatannya sesuai struktur organisasi.



Sistem meritokrasi perlu dikembangkan sehingga setiap staf termotivasi bekerja dengan optimal dan merasa nyaman karena kebijakan dan sistem dilaksanakan secara demokratis dan berkeadilan (*fairness*) bebas dari praktik-praktik kolusi dan nepotisme dan hubungan pribadi lainnya.

(Handoko - REMDEC)

# SISTEM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal utama yang dimiliki oleh organisasi. Tanpa SDM yang kuat organisasi akan kehilangan daya gerak. Namun hingga kini, sebagian besar organisasi tidak menyiapkan sistem pengelolaan SDM yang memadai. Beberapa organisasi yang sudah memiliki kelengkapan SOP pengelolaan SDM masih tidak maksimal dalam implementasinya. Karakter OMS sebagai organisasi nirlaba yang kondisinya tidak selalu siap dalam memberikan dukungan sumber daya bagi pengelolaan SDM yang memadai sering dijadikan alasan tidak efektifnya implementasi SOP. Tapi kondisi ini tidak bisa

dijadikan pembenaran atas ketidakefektifan implementasi sistem pengelolaan SDM yang sudah diatur di SOP. Pengelolaan SDM harus sesuai dengan karakter tiap organisasi, sehingga pengaturan terkait pengelolaan SDM dalam SOP semestinya juga disusun menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan tetap harus mengikuti aturan ketenagakerjaan dan tidak bertentangan dengan prinsip kemanusiaan.

Upaya membangun sistem dan pengelolaan sumber daya manusia untuk pencapaian kinerja organisasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1 Melakukan sistem perekrutan staf
- 2 Mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia dan melaksanakannya secara konsisten
- 3 Memperjelas status ketenagakerjaan
- 4 Mengembangkan sistem pengupahan yang transparan dan berkeadilan
- 5 Mengembangkan dan melaksanakan sistem evaluasi kinerja dan pengembangan kapasitas staf





➤ **Diagram: Sistem Pengelolaan Sumber daya Manusia**



Sebagai organisasi nirlaba, sangat dimungkinkan LSM menerapkan profesionalisme SDM. Namun profesionalisme dalam konteks organisasi sosial nonlaba bukanlah orientasi kerja komersial, tetapi berupa sikap dan semangat pengabdian dalam kerja-kerja yang senantiasa taat pada asas kebijakan dan prosedur yang ditetapkan organisasi untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Panduan Akuntabilitas dan Tata Kepengurusan OMS, REMDEC



Lembaga kami ingin menyusun sistem penilaian kinerja bagi staf. Tapi kami kesulitan menentukan apa ukuran-ukuran kinerja yang bisa dilihat. Kami juga kesulitan dalam merumuskan jenis insentif yang bisa lembaga berikan pada staf-staf dengan kinerja baik. Karena sebagai organisasi nirlaba lembaga kami tidak memiliki laba yang bisa kami bagi kepada staf. Namun akan sangat tidak adil bagi staf dengan kinerja baik jika tidak mendapatkan *reward* dari lembaga atas kerja-kerjanya.

Penilaian kinerja dibutuhkan sebagai cara organisasi melakukan evaluasi melihat sejauh mana staf sudah melakukan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain sebagai alat evaluasi bagi staf, penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi organisasi untuk menentukan kebijakan peningkatan kapasitas apa yang dipandang penting dilakukan organisasi ke depan. Sebagian LSM tidak melakukan penilaian kinerja karena tidak siap dengan kewajiban selanjutnya yang harus dilakukan lembaga yaitu memberikan *reward* bagi staf dengan kinerja baik yang dianggap berimplikasi pada pembiayaan lembaga dan bahkan *punishment* bagi staf dengan kinerja buruk. Padahal ada banyak jenis *reward* yang dapat dilakukan oleh lembaga yang tidak harus berupa finansial, kesempatan magang, rekomendasi untuk

sekolah, kesempatan mengikuti pelatihan, promosi ke jenjang posisi lebih tinggi, dll. Sistem penilaian kinerja akan mendorong staf-staf untuk melakukan perbaikan kinerjanya, dengan demikian organisasi juga didukung oleh SDM-SDM dengan kapasitas dan *performance* kerja yang baik.

Ada banyak metode dan pendekatan yang bisa digunakan dalam mengukur kinerja SDM, salah satunya yang cukup dikenal luas adalah *Key Performance Index (KPI)*.<sup>16</sup> KPI merupakan pendekatan pengukuran berbasis kinerja dengan indikator yang memberikan informasi sejauh mana setiap staf sesuai posisi jabatannya telah berhasil mencapai target-target kerja secara terukur dan objektif yang telah ditetapkan organisasi. KPI menjelaskan informasi-informasi pokok terkait:

- 1 Target-target rencana pencapaian kerja staf yang terukur berupa hasil-hasil keluaran segera (*outputs*) yang nyata dan hasil-hasil program (*outcomes*) yang menjadi tanggung jawab setiap staf.
- 2 Indikator kinerja yang jelas, spesifik, dan terukur sehingga jelas apa yang diukur.
- 3 Menjelaskan batasan waktu untuk pencapaian target-target hasil kerja.

Prosedur pengukuran atau penilaian KPI dapat dilakukan sebagai berikut:

**1** Setiap divisi/unit kerja bersama direktur pada awal tahun (Januari) menetapkan indikator kunci KPI dengan merujuk pada rencana strategis dan rencana kerja tahunan (*Annual Work Plan [AWP]*) organisasi dan menetapkan indikator kunci yang akan dicapai pada akhir tahun.

**2** Setiap indikator kunci kemudian ditetapkan bobot masing-masing, juga ditetapkan target yang akan dicapai pada akhir tahun. Seluruh bobot jumlahnya 100 nilai absolut bukan persentase dari semua bobot indikator-indikator KPI yang ditetapkan.

**3** Melakukan penilaian KPI dengan dua pendekatan yaitu: KPI *Maximize* untuk indikator-indikator yang menjelaskan semakin tinggi nilainya artinya semakin baik dan KPI *Minimize* untuk indikator yang menjelaskan semakin kecil nilainya artinya semakin baik seperti contoh di bawah ini:

Contoh:

- **KPI *Maximize*:** realisasi kegiatan, jumlah pelatihan, dukungan pemangku kepentingan. Semua indikator ini menjelaskan bahwa semakin tinggi angka/nilainya berarti semakin baik.
- **KPI *Minimize*:** tingkat defisit anggaran, tingkat pegawai yang keluar (*turn over staffs*), ketidakhadiran peserta dalam kegiatan, kerusakan peralatan kantor, dll. Semua indikator ini menjelaskan bahwa bila semakin kecil angka/nilainya berarti semakin baik.

**4** Menghitung nilai KPI dengan rumus sebagai berikut:

Contoh:

- **KPI *Maximize*:** Realisasi Capaian Target dibagi Rencana Target X 100%.
- **KPI *Minimize*,** sebaliknya yaitu: Rencana Target dibagi Realisasi Capaian X 100%.

**5** Menghitung nilai akhir KPI dengan menggunakan rumus nilai capaian setiap indikator kinerja dikalikan dengan bobot masing-masing.

(Lihat contoh berikut ini)

**6** Menentukan hasil akhir KPI dengan skala sebagai berikut:

Sangat baik : 91 sampai 100 atau lebih  
Baik : 80 - 90  
Cukup : 60 - 79  
Buruk : <60 (lebih kecil dari 60)



Contoh pengukuran KPI

No	KPI	Bobot	Rencana Target	Realisasi Capaian Target	Nilai Capaian (%)	Nilai Akhir
1	max Ditetapkannya tim pelayanan terpadu: Kepolisian, Dinsos, Dinkes/RS/ Puskesmas, dan LSM	30	3 Tim	1 Tim beranggota 5 perempuan, 2 laki-laki	33	9,9
2	max Ditetapkan SOP/ Protokol Kerja Tim Pelayanan Terpadu	15	3 SOP	2 SOP	66	9,9
3	max Penanganan korban	25	3 korban	5 korban	166	41,5
4	min <i>Over budget</i>	20	10%	25%	40	8
5	min <i>Turn over relawan</i>	10	1%	5%	20	2
JUMLAH		100				71,3

↳ (Sumber: Panduan Akuntabilitas dan Kapasitas OMS, REMDEC)

Penggunaan pendekatan KPI bagi OMS bisa bersifat kontekstual disesuaikan dengan kebutuhan perubahan dan pembelajaran di tiap organisasi, atau disesuaikan dengan praktik nilai-nilai organisasi, perspektif terkait gerakan sosial, wawasan, dan aspek lain yang dipandang penting masuk sebagai pengukuran. Sebab LSM adalah organisasi yang mengemban mandat gerakan sosial dan melakukan transformasi sosial, serta terikat dengan nilai-nilai.

# KADERISASI & REGENERASI UNTUK KEBERLANJUTAN ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL

Kaderisasi adalah salah satu faktor penting penopang keberlangsungan organisasi. Kaderisasi yang efektif sangat berkaitan erat dengan pola-pola pembelajaran yang dibangun dan dikembangkan oleh organisasi. Secara sederhana kaderisasi bisa didefinisikan sebagai cara yang dilakukan oleh organisasi untuk membentuk individu-individu dengan memberi penguatan pengetahuan dan keterampilan tertentu sesuai dengan visi, nilai, perhatian isu, dan kompetensi yang dimiliki organisasi.

Pada organisasi-organisasi kader, proses kaderisasi dilakukan sebagai tanggung jawab yang melekat dengan peran organisasi tersebut. Tujuannya tidak hanya untuk

menyiapkan dan membentuk calon-calon penerus organisasi, tapi juga membentuk orang-orang yang sesuai dengan karakter dan nilai perjuangan organisasi yang dapat berperan di berbagai ranah aktivitas. Melalui kehadiran mereka di banyak tempat dan peran diharapkan proses transformasi nilai organisasi dapat meluas. Tidak banyak LSM menjadikan organisasi mereka sebagai organisasi kader yang secara khusus melakukan perekrutan dan menyelenggarakan pelatihan kaderisasi. Pada umumnya, kaderisasi di LSM merupakan upaya yang dilakukan organisasi bagi individu-individu yang akan masuk ke organisasi atau yang sudah berada di dalam organisasi untuk kebutuhan organisasi tersebut.



Kaderisasi di internal LSM tidak selalu dihubungkan dengan kebutuhan regenerasi kepemimpinan organisasi. Upaya yang dilakukan bisa juga untuk menjawab kebutuhan lahirnya SDM dengan kompetensi khusus. Misalnya melakukan pengkaderan untuk melahirkan fasilitator handal di organisasi, pengkaderan untuk memperbanyak trainer khusus gender, atau pengkaderan untuk menyiapkan orang-

orang yang memiliki keahlian khusus dalam penyusunan proposal dan pengelolaan program. Bagian dari peningkatan kapasitas namun berlangsung secara jangka panjang. Metode yang dikembangkan pun beragam, sangat bergantung pada pendekatan yang dipandang efektif oleh organisasi. Bisa menggunakan metode mentoring/asistensi, pendelegasian tugas, diskusi-diskusi, bedah kasus, dan sebagainya.

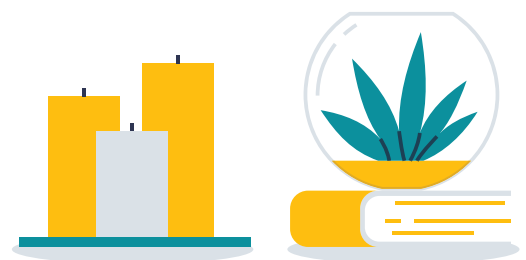
## Regenerasi Kepemimpinan

Jika pada kaderisasi upaya penyiapan SDM yang dilakukan tidak selalu diorientasikan bagi kebutuhan melanjutkan kepemimpinan di organisasi, maka regenerasi adalah cara yang dilakukan organisasi yang secara sengaja ditujukan bagi keberlanjutan kepemimpinan di organisasi. Tujuannya juga bisa diorientasikan untuk promosi pengisian posisi tertentu. Dengan demikian regenerasi sangat erat hubungannya dengan upaya menjaga kapasitas, kinerja, dan keberlangsungan sebuah organisasi.

Jika dalam kaderisasi organisasi cenderung lebih terbuka dan berupaya karena yang dihasilkan berkaitan erat dengan menguatnya kompetensi SDM sesuai dengan tuntutan organisasi, maka dalam regenerasi ada kecenderungan organisasi lebih tertutup. Regenerasi kerap dibaca oleh kelompok status quo sebagai upaya untuk melengserkan, sehingga kerap lebih diterima sebagai ancaman. Jika disiapkan secara terencana dan sistematis upaya regenerasi justru dapat berkontribusi bagi lahirnya pimpinan-pimpinan baru yang akan membawa kemajuan organisasi di masa depan.

Tidak banyak LSM yang memiliki mekanisme internal untuk mendukung upaya regenerasi, ataupun mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakannya. Pada beberapa

organisasi kita bahkan bisa melihat proses regenerasi berjalan sangat lambat. Ada beberapa pemimpin yang masih menjadi pemimpin setelah lebih dari satu dasawarsa. Faktor-faktor yang menyebabkan regenerasi kepemimpinan tidak berjalan di kalangan LSM di antaranya disebabkan oleh tidak berkembangnya sistem pengembangan kapasitas staf dalam hal kepemimpinan dan kapasitas manajerial, tidak tumbuh inklusifitas, dan ada ketidakseimbangan gender dalam kepemimpinan (kebanyakan laki-laki). Kepemimpinan LSM seringkali dianggap bersifat hierarkis, terpusat, elitis dan kurang beragam, yang berakibat pada defisit kepemimpinan dalam sektor LSM<sup>17</sup>. Walaupun proses demokratis sangat dihargai oleh banyak LSM, namun para pemimpin LSM kadang dianggap elitis dan pemimpin senior merupakan pengambil keputusan utama. Diperlukan pelatihan dan kegiatan kegiatan yang lebih terencana sistematis untuk mendorong regenerasi kepemimpinan<sup>18</sup>.



<sup>17</sup> Megan McGlynn Scanlon dan Tuti Alawiyah (2013); Sektor LSM di Indonesia: Konteks, Konsep dan Profil Terkini; Cardno.

<sup>18</sup> Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan OMS, REMDEC



Suatu studi mengungkapkan alasan lain defisit kepemimpinan adalah kurangnya inklusivitas dalam jajaran kepemimpinan. Laki-laki maupun staf yang memiliki status socio-ekonomi yang lebih tinggi cenderung mendominasi posisi-posisi kepemimpinan, sedangkan perempuan dan anggota kelompok minoritas lainnya (etnis, agama, maupun yang berlatar belakang socio-ekonomi rendah) seringkali tidak terwakili dengan baik dalam posisi-posisi kepemimpinan misalnya dalam Badan Pengurus, Pengawas, Badan Pelaksana/Eksekutif. Hanya sekitar

sepertiga LSM nasional dan seperempat LSM kota/kabupaten 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. Kecenderungan pimpinan perempuan di LSM Indonesia saat ini merupakan cerminan kepemimpinan perempuan dalam sektor nonprofit secara umum. (NSSC, 2013 dan STATT, 2012)<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Ibid.

Mari merefleksikan efektivitas kaderisasi dan regenerasi di organisasi kita:

Aspek Yang Ditinjau	Perubahan yang diukur	Skor			
		Tidak (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan. Dijalankan namun tidak diatur dalam kebijakan/ aturan organisasi (1)	Ada kebijakan/ aturan mekanisme belajar dan pengelolaan pengetahuan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
Kaderisasi	Strategi membangun kaderisasi di organisasi				
	Mekanisme-mekanisme dan metode yang disiapkan secara khusus untuk mendorong kaderisasi di organisasi				
	Afirmasi yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan perempuan dan kelompok minoritas lainnya mendapat akses yang sama dalam kaderisasi				



Aspek Yang Ditinjau	Perubahan yang diukur	Skor			
		Tidak (0)	Ada kebijakan/ aturan namun tidak dijalankan. Dijalankan namun tidak diatur dalam kebijakan/ aturan organisasi (1)	Ada kebijakan/ aturan mekanisme belajar dan pengelolaan pengetahuan namun belum berjalan maksimal (2)	Ada, dijalankan secara maksimal dan sangat baik (3)
Regenerasi kepemimpinan	Strategi membangun regenerasi kepemimpinan di organisasi				
	Mekanisme-mekanisme dan metode yang disiapkan secara khusus untuk mendorong berjalannya regenerasi di organisasi				
	Afirmasi yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan perempuan dan kelompok minoritas lainnya mendapat akses yang sama dalam regenerasi terutama untuk menjawab kepemimpinan perempuan				

Silahkan menjumlahkan hasil skoring, kemudian hasil penjumlahan tersebut dibagi sejumlah pertanyaan untuk memperoleh skor rata-rata per aspek. Jika hasilnya 0 - 0,75 = **buruk**, 0,76 - 1,50 = **kurang**, 1,51 - 2,25 = **cukup**, 2,26 - 3 = **baik**.

## Pertanyaan Refleksi



01

Apa saja yang sudah dipandang kuat dalam hal kaderisasi dan regenerasi di organisasi?



02

Apakah pola kaderisasi dan regenerasi yang dikembangkan sudah cukup kuat menjadi modalitas bagi pengembangan organisasi? Terutama menghasilkan SDM dan pimpinan yang kompeten?



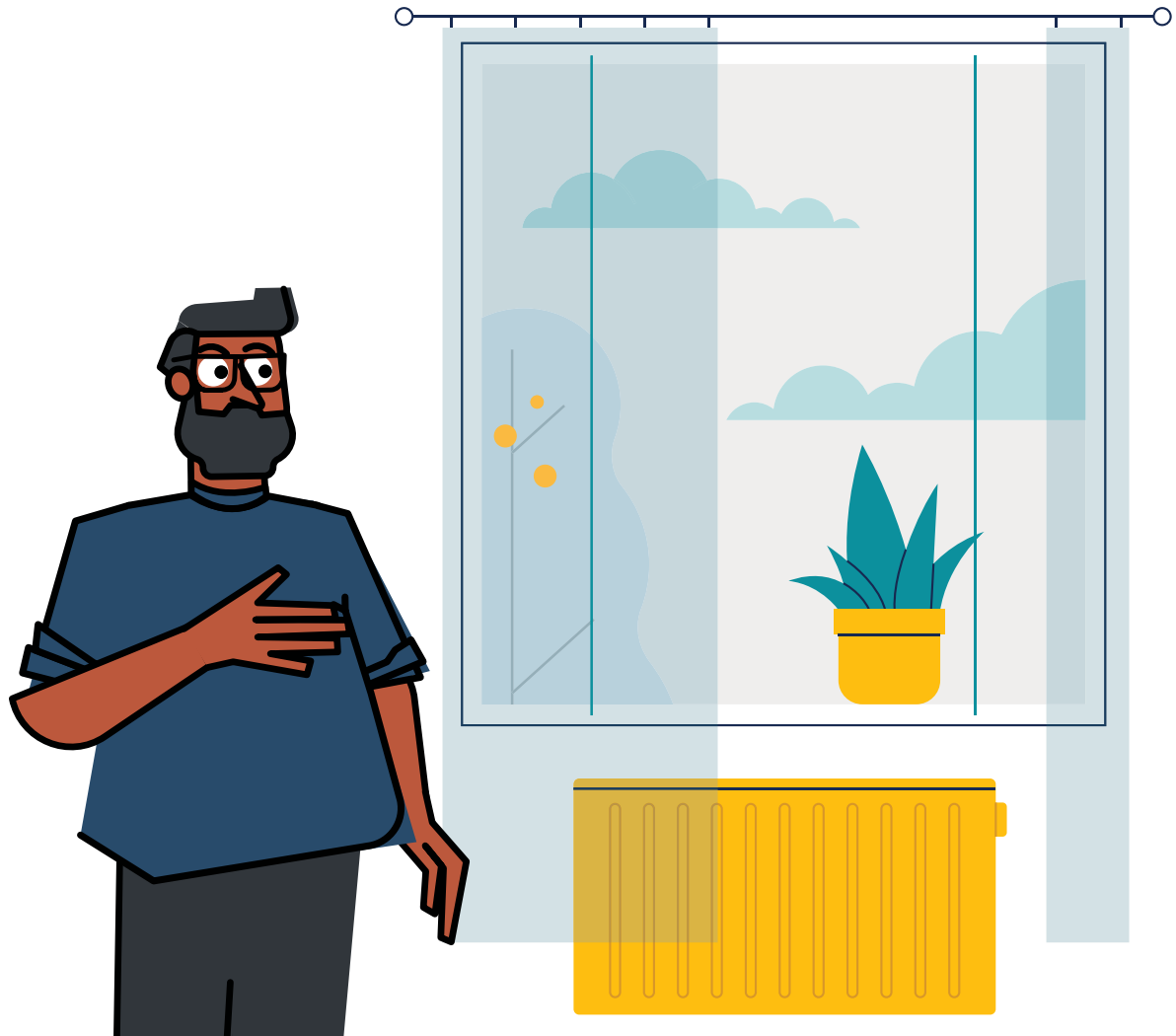
03

Kapasitas pembelajaran apa saja yang masih perlu diperkuat ke depan?



04

Pembelajaran apa yang bisa diambil dari refleksi tersebut?



# DAFTAR PUSTAKA

1. Panduan Akuntabilitas dan Kapasitas Organisasi Masyarakat Sipil. Handoko Soetomo. REMDEC
2. Tantangan Tata Kelola dan Kepemimpinan Organisasi Masyarakat Sipil; Lusi Herlina dan Handoko Soetomo, REMDEC
3. A Healthy Funding and Financing Ecosystem – FIRE Frameworkd
4. Bare-foot Guide; To Working With Organisations And Social
5. Peta Jalan Knowledge Management – REMDEC
6. Megan McGlynn Scanlon dan Tuti Alawiyah (2013); Sektor LSM di Indonesia: Konteks, Konsep dan Profil Terkini; Cardno.



Dokumen ini dibuat oleh tim Re.Search dan tidak untuk diperjualbelikan. Untuk terhubung dengan tim Re.Search, email kami di [team@re-search.id](mailto:team@re-search.id).

Untuk mengunduh PDF dari modul ini, silakan akses [website re-search.id](http://re-search.id) atau scan QR code berikut:





---

 [re-search.id](https://re-search.id)

 [team@re-search.id](mailto:team@re-search.id)

 [pojokbelajarcso](https://www.instagram.com/pojokbelajarcso)