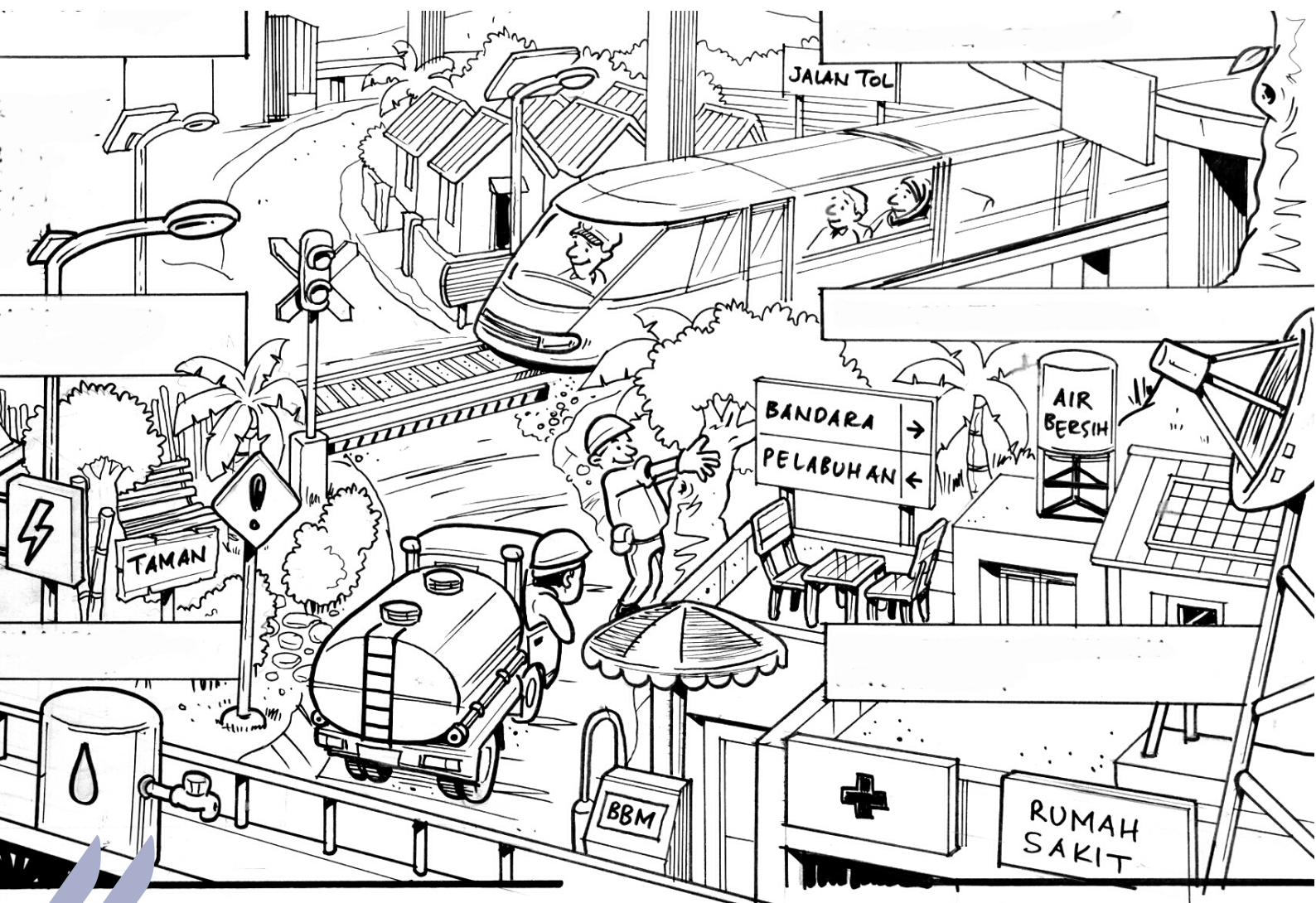




Seri Modul Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil
Pada Sektor Infrastruktur

MODUL 4:

KEBERLANJUTAN PROGRAM GESI-CSE PADA SEKTOR INFRASTRUKTUR

Seri Modul
Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur

MODUL 4: KEBERLANJUTAN PROGRAM GESI-CSE PADA SEKTOR INFRASTRUKTUR

Seri Modul

Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur

KEBERLANJUTAN PROGRAM GESI-CSE PADA SEKTOR INFRASTRUKTUR

Tim Penyusun:

Tino Yosepyn

Sri Purwani

Nala Diradametha

Kontributor:

Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Nusa Tenggara Barat

Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan Kabupaten Lombok Barat

Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat

Himpunan Wanita Disabilitas Indonesia Provinsi NTB

Ilustrasi:

Agah Nugraha Muharam

Tata Letak:

Yayasan Penabulu

Agah Nugraha Muharam

Kerja Sama:

KIAT

Yayasan Penabulu

Didukung oleh:

Pemerintah Australia

KATA PENGANTAR PENYUSUN

“Pembangunan infrastruktur adalah upaya untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia”

Ir. Joko Widodo- Presiden Republik Indonesia

Kalimat tersebut dengan cermat merangkum dan mewakili apa yang kami rasakan sepanjang proses pengembangan panduan ini. Sebagai sebuah organisasi yang mendedikasikan diri untuk mendorong keberdayaan sektor masyarakat sipil melalui beragam isu, tidak dipungkiri, infrastruktur, khususnya infrastruktur jalan merupakan isu yang benar-benar baru bagi kami. Namun meski demikian, bagi kami, isu baru merupakan tantangan menarik untuk menguji sejauh mana keyakinan kami terhadap ketangguhan sektor masyarakat sipil mampu bergerak bersama dengan dua sektor pembangunan lainnya untuk mendukung pembangunan berkelanjutan di negeri ini, tidak hanya sebatas penerima manfaat, namun juga berkontribusi secara nyata.

Dan pada akhirnya keyakinan kami pun terjawab dan semakin diteguhkan melalui keseluruhan proses pengembangan panduan ini. Adalah **Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan (FLLAJ) Provinsi Nusa Tenggara Barat, Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan (FLLAJ) Kabupaten Lombok Barat, Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (HWDI) Provinsi Nusa Tenggara Barat, dan Himpunan Wanita Disabilitas Indonesia (HWDI) Provinsi Nusa Tenggara Barat**, merupakan para pihak yang membantu kami, untuk kembali memaknai keterbukaan akses melalui infrastruktur yang baik, merupakan perwujudan nyata dari keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia tanpa terkecuali. Tepat seperti yang diamanatkan para pendiri negeri 74 tahun yang lalu.

Sebagian isi panduan ini merupakan hasil dari diskusi dan pengamatan mendalam terhadap aktivitas dan praktik-praktik baik yang telah dilakukan oleh ke-4 organisasi di atas dalam menjalankan proyek GESI-CSE dalam infrastruktur yang didukung oleh KIAT di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Semoga dengan hadirnya panduan ini, dapat memberikan dukungan lebih lanjut kepada organisasi – organisasi lain yang bekerja di sektor infrastruktur di seluruh Indonesia.

Jakarta, Juli 2019

Tim Penyusun

PENDAHULUAN

Keberlanjutan Program GESI-CSE Pada Sektor Infrastruktur ini merupakan modul ke-4 dalam rangkaian modul: Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur. Dibangun bersama Kemitraan Indonesia Australia untuk Infrastruktur (KIAT) dan 4 OMS mitra mereka dalam program GESI-CSE di Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan dukungan Pemerintah Australia melalui Departement of Foreign Affairs and Trade (DFAT). Modul ini merupakan pelembagaan pengetahuan bersama atas program GESI-CSE dalam sektor infrastruktur.

Secara umum modul ini dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan menguatkan kapasitas OMS yang bekerja di sektor infrastruktur dengan isu GESI menjadi jangkar utama program. Lebih spesifik, tujuan pengembangan modul ke-4 ini adalah; **(1) Membantu OMS yang bekerja di isu GESI dalam infrastruktur untuk mengenali dan memetakan potensi internal organisasi sehingga dapat dikembangkan menjadi potensi keberlanjutan organisasi; (2) Membantu OMS dalam mengenali dan memetakan potensi sumber daya eksternal organisasi yang dapat dimobilisasi menjadi potensi dukungan atas keberlanjutan program yang dijalankan oleh organisasi; (3) Membantu OMS untuk membangun strategi mobilisasi sumber daya baik secara internal maupun eksternal sebagai upaya keberlanjutan program dan organisasi di masa depan.**

Secara khusus penggunaan modul ini ditujukan untuk OMS dan para pihak yang bekerja dalam isu GESI melalui pelibatan masyarakat sipil (CSE) di sektor infrastruktur. Namun secara umum, modul ini juga dapat digunakan oleh OMS dan para pihak lain yang memiliki kepedulian yang sama dalam pemerataan kesejahteraan masyarakat melalui keterbukaan akses yang diakibatkan oleh keberadaan infrastruktur yang lebih baik dan merata bagi semua.

Tidak hanya teori, modul ini juga dilengkapi dengan alat-alat bantu beserta petunjuk praktis penggunaannya, untuk mempermudah pembaca dalam mempelajari dan berlatih secara mandiri di dalam organisasi.

Selamat menjelajah pengalaman!
Penyusun.

DAFTAR ISTILAH

Monetisasi	: Merupakan istilah serapan dari Bahasa Inggris <i>Monetization</i> , umum digunakan oleh para blogger yang mengkomersialisasikan konten yang mereka miliki.
Hyper Text Markup Language (HTML)	: Adalah sebuah bahasa perintah yang dibuat dalam perangkat lunak pengolah kata untuk membuat sebuah halaman web.
Sustainable Develepment Goals	: 17 tujuan dengan 169 capaian yang terukur dan tenggat yang telah ditentukan oleh PBB sebagai agenda dunia pembangunan untuk kemaslahatan manusia dan planet bumi.
Gender	: Istilah yang digunakan untuk menjelaskan perbedaan peran perempuan dan laki-laki yang bersifat bawaan sebagai ciptaan Tuhan
Inklusi	: Sebuah pendekatan untuk membangun dan mengembangkan sebuah lingkungan yang semakin terbuka; mengajak masuk dan mengikutsertakan semua orang dengan berbagai perbedaan latar belakang, karakteristik, kemampuan, status, kondisi, etnik, budaya dan lainnya
Infrastruktur	: Adalah kebutuhan dasar fisik pengorganisasian sistem struktur yang diperlukan untuk jaminan ekonomi sektor publik dan sektor privat sebagai layanan dan fasilitas yang diperlukan agar perekonomian dapat berfungsi dengan baik.
Relevansi	: Berasal dari kata <i>relevan</i> , berarti memiliki keterkaitan dan berguna secara langsung.
Mobilisasi Sumber Daya	: berarti perluasan sumber-sumber daya, dan peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kapasitas dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi.

DAFTAR SINGKATAN

OMS	Organisasi Masyarakat Sipil
TPB	Tujuan Pembangunan Berkelanjutan
SDGs	Sustainable Development Goals
UMKM	Usaha Mikro Kecil Menengah
NTB	Nusa Tenggara Barat
MP3EI	Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia
BPS	Biro Pusat Statistik
KIAT	Kemitraan Indonesia Australia untuk Infrastruktur
HWDI	Himpunan Wanita Disabilitas Indonesia
GESI	Gender Equality and Social Inclusion
CSE	Civil Society Engagement
FLLAJ	Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan
IWAPI	Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia
ORMAS	Organisasi Masyarakat
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
UU	Undang-undang
SDM	Sumber Daya Manusia
KADIN	Kamar Dagang dan Industri Indonesia
IBCSD	Indonesia Business Council for Sustainable Development
IRE	Institute for Research and Empowerment
CSIS	Centre for Strategic and International Studies
BSK	Bina Swadaya Konsultan
CEDEP	Cultural Education Development Exposure Program
BMC	Business Model Canvas
RDPU	Rapat Dengar Pendapat Umum
KUBE	Kelompok Usaha Bersama
BANSOS	Bantuan Sosial
HTML	Hyper Text Markup Language
AISAS	Attention-Interest-Search-Action-Share
PFI	Perhimpunan Filantropi Indonesia
JICA	Japan International Cooperation Agency
NGO	Non Government Organisation
PIRAC	Public Interest Research and Advocacy Center
CSR	Corporate Social Responsibility
WALHI	Wahana Lingkungan Hidup Indonesia
IKOHI	Ikatan Keluarga Orang Hilang Indonesia
AMAN	Aliansi Masyarakat Adat Nusantara
Perpres	Peraturan Presiden

DAFTAR ISI

Kata Pengantar Yayasan Penabulu	i
Pendahuluan	ii
Daftar Istilah	iii
Daftar Singkatan	iv
Daftar Isi	v

Bab I

CSE pada Sektor Infrastruktur	1
A Pelibatan OMS pada Sektor Infrastruktur di Indonesia	1
A.1 Pembangunan Infrastruktur di Indonesia	1
A.2 Pembangunan Infrastruktur yang Ramah Gender dan Inklusi.....	3
A.3 Peran OMS dalam pembangunan infrastruktur	6
B Keberlanjutan CSE pada Sektor Infrastruktur	8
B.1 Memaknai Keberlanjutan OMS	8
B.2 Aspek Keberlanjutan OMS	10
B.3 Peran Sumber daya bagi OMS	11

Bab II

Penggalangan Sumber daya OMS	15
A Mengungkit potensi pendanaan internal organisasi	15
A.1 Monetisasi produk dan layanan organisasi	15
A.2 Tahapan membangun strategi monetisasi	17
B. Dukungan Pemerintah bagi Keberlanjutan organisasi	23
B.1 Posisi dan peran pemerintah dalam pembangunan berkelanjutan	23
B.2 Pelibatan pemerintah melalui advokasi kebijakan dan anggaran	24
B.3 Cara mendapatkan dukungan pendanaan pemerintah	27
C Pelibatan masyarakat untuk mendukung kerja-kerja organisasi	29
C.1 Penggalangan dana melalui donor individu	29
C.2 Penggalangan dana melalui <i>online fundraising</i>	31
C.3 Penggalangan Dana dari Lembaga Donor	35
C.4 Penggalangan dukungan sektor bisnis	37
D Mengembangkan Strategi Penggalangan Sumber Daya OMS	42
D.1 Mengenal karakteristik OMS di Indonesia	42
D.2 Mengidentifikasi sumber daya utama organisasi	44
D.3 Memilih fokus penggalangan sumber daya organisasi	45
D.4 Mempersiapkan infrastruktur pendukung organisasi	48
D.5 Membangun strategi penggalangan dana publik	50

Bab I

CSE pada Sektor Infrastruktur

A Pelibatan OMS pada Sektor Infrastruktur di Indonesia

A.1 Pembangunan Infrastruktur di Indonesia

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) Indonesia berkeinginan untuk menjaga peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, menjaga kualitas lingkungan hidup serta pembangunan yang inklusif dan terlaksananya tata kelola yang mampu menjaga peningkatan kualitas kehidupan dari satu generasi ke generasi berikutnya¹.

Dalam TPB Indonesia, pembangunan sektor infrastruktur merupakan salah satu bagian dari pilar pembangunan ekonomi. Sesuai dengan tujuan ke-9 sektor Infrastruktur, Industri dan Inovasi, target 9.1 adalah; Mengembangkan infrastruktur yang berkualitas, andal, berkelanjutan, dan tangguh, termasuk infrastruktur regional dan lintas batas, untuk mendukung pembangunan ekonomi dan kesejahteraan manusia, dengan fokus pada akses yang terjangkau dan merata bagi semua².

Sebagai syarat utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, layanan infrastruktur yang memadai akan memangkas ongkos produksi, sehingga harga barang bisa lebih murah, di sisi lain, infrastruktur juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.

¹ Perpres No 59 Tahun 2017 tentang Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

² Buku Pilar Pembangunan Ekonomi, Bappenas, 2017



Indonesia merupakan negara yang terbentuk dari sekitar 17.000 pulau, meski tidak semua pulau-pulau ini berpenghuni dan menunjukkan aktivitas ekonomi, namun bentuk kepulauan ini mengakibatkan kompleksnya permasalahan aksesibilitas dan konektivitas antar wilayah yang kemudian berdampak pada perkembangan pembangunan di Indonesia utamanya pembangunan ekonomi. Ketiadaan akses yang memadai yang mampu memangkas jarak yang ada acapkali membuat suatu wilayah tidak mampu untuk berkembang meski wilayah tersebut memiliki sumber daya dan kekayaan alam yang luar biasa.

Provinsi Nusa Tenggara Barat merupakan salah satu wilayah di Indonesia yang terdiri atas kepulauan dengan dua pulau besar; Lombok dan Sumbawa serta pulau-pulau kecil disekitarnya. Dengan potensi ekonomi dari sektor pertanian, pariwisata, pertambangan dan UMKM. Namun sebagai dampak belum maksimalnya konektivitas di wilayah ini pada tahun 2008 tingkat kemiskinan di NTB tercatat sebesar 28,08%³ dan tingkat pengangguran di tahun 2009 sebesar 6,25%.⁴

³ <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/21/134645526/pertumbuhan-ekonomi-ntb-71-persen-melebihi-pertumbuhan-ekonomi-nasional>

⁴ ibid

Tahun 2012 bersama dengan Bali dan NTT, NTB masuk dalam Koridor V Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) sebagai pintu gerbang pariwisata dan ketahanan pangan nasional.⁵ Pasca penetapan ini kemantapan konektivitas menjadi hal yang tidak terelakkan di NTB. Beragam pembangunan infrastruktur seperti embung, jaringan irigasi, hingga percepatan penanganan jalan melalui program PRIM terus digenjut di NTB.⁶

Dampak dari berbagai jenis pembangunan infrastruktur ini, pada tahun 2017 pertumbuhan ekonomi di NTB meningkat hingga 7,1% dan bahkan melampaui pertumbuhan ekonomi nasional yang 5,8%.⁷ Pesatnya pertumbuhan ekonomi di NTB ini juga mempengaruhi tingkat kesejahteraan masyarakat. Kemiskinan menurun menjadi 15,05% dan pengangguran turun di angka 3,32% di tahun ini.⁸

Situasi tersebut membuktikan pembangunan infrastruktur merupakan salah satu terobosan untuk percepatan pertumbuhan ekonomi yang akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Infrastruktur yang baik akan menunjang kelancaran mobilitas dan akan mengurangi biaya logistik sehingga menaikkan daya saing produk Indonesia, utamanya daya saing antar wilayah di dalam negeri. Selain itu pembangunan infrastruktur yang memadai akan memperkuat iklim daya tarik investasi di Indonesia.

A.2 Pembangunan Infrastruktur yang Ramah Gender dan Inklusi

Sebagai salah satu program prioritas pemerintah pembangunan sektor infrastruktur merupakan upaya pemerintah untuk mewujudkan keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia. Sejalan dengan upaya tersebut dan sejalan dengan SDGs, maka pembangunan infrastruktur di Indonesia harus mampu memberikan manfaat bagi seluruh warga negara Indonesia tanpa terkecuali. Namun demikian, apakah pembangunan sektor infrastruktur di Indonesia sudah ramah gender dan inklusif?

Secara sederhana, pembangunan **infrastruktur** yang **ramah gender** dan **inklusi** dapat diartikan **pembangunan infrastruktur** yang **dapat diakses** dan **memiliki fasilitas** yang ramah bagi **perempuan, anak-anak, disabilitas dan kelompok rentan lainnya**.

⁵ <https://setkab.go.id/mp3ei-mantapkan-konektivitas-ntb/>

⁶ <https://www.wartaekonomi.co.id/read98647/pu-pembangunan-infrastruktur-di-ntb-meningkat.html>

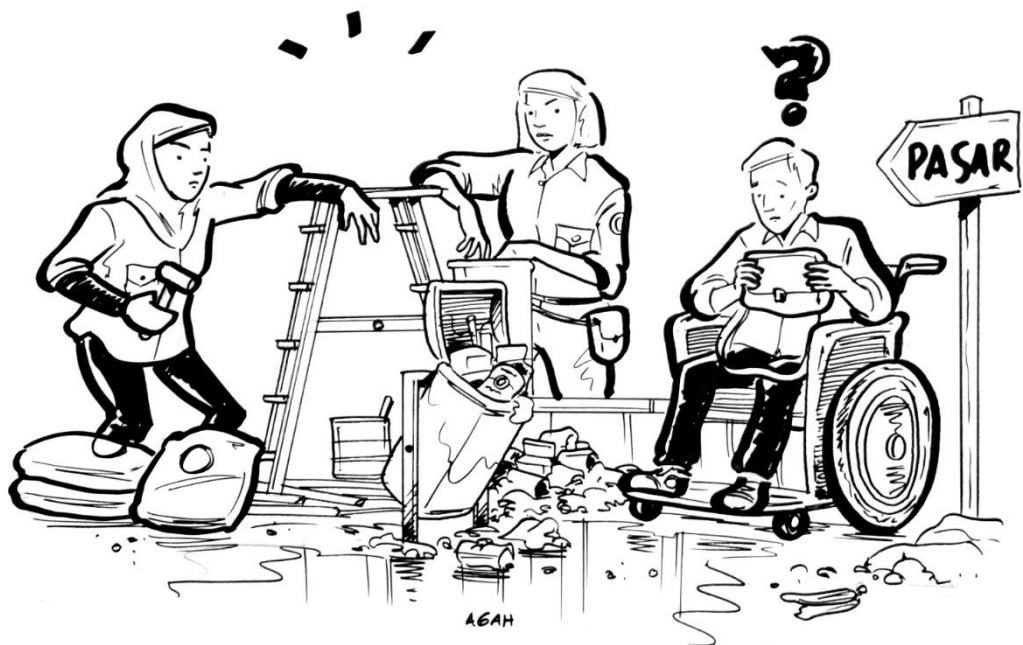
⁷ <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/21/134645526/pertumbuhan-ekonomi-ntb-71-persen-melebihi-pertumbuhan-ekonomi-nasional>

⁸ *ibid*

Survey BPS tahun 2017 menyebutkan, 1 dari 3 perempuan di Indonesia mengalami kekerasan fisik dan seksual yang sebagian kasusnya terjadi di infrastruktur publik. Meski pembangunan infrastruktur di Indonesia sudah mencoba untuk mengakomodir kebutuhan semua kalangan, namun pada kenyataannya banyak infrastruktur publik yang belum memenuhi syarat keamanan dan kenyamanan bagi perempuan dan kelompok rentan lainnya⁹. Di sisi yang lain, kesetaraan gender dan inklusi pada prinsipnya adalah keterbukaan akses dan kesempatan yang sama bagi kalangan.

Namun demikian, karena alasan keamanan seringkali sektor-sektor tertentu kemudian hanya didominasi satu kalangan saja. Misalnya sektor jasa konstruksi, meski perempuan pun penyandang disabilitas pada prinsipnya juga mampu bekerja dan bersaing secara kualitas di sektor ini, namun faktor keamanan dan minimnya fasilitas yang memadai bagi mereka, membuat perempuan dan penyandang disabilitas memilih untuk tidak bekerja di sektor ini, sehingga terkesan sektor ini hanya didominasi oleh laki-laki saja.

Atau misalnya karena lorong pasar terlalu sempit dan licin, sehingga selain tidak dapat dilalui oleh kursi roda dan berbahaya untuk penyandang disabilitas lainnya, penyandang disabilitas harus merangkak di lorong pasar untuk dapat berbelanja atau bahkan pada akhirnya memilih untuk berbelanja di tempat lain yang lebih aksesibel bagi mereka meski berkonsekuensi pada harga yang lebih mahal.



⁹ Berita Resmi Statistik No. 29/03/Th.XX, 30 Maret 2017



Riset Aksi HWDI

Pada bulan April tahun 2018, Himpunan Wanita Penyandang Disabilitas Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat (HWDI-NTB) dengan dukungan pendanaan dari KIAT melakukan riset aksi untuk memindai sejauh mana aksesibilitas jalan-jalan utama (jalan provinsi) yang berada di Kota Mataram NTB bagi penyandang disabilitas¹. Dari 12 ruas jalan yang dilakukan observasi dengan menggunakan 8 indikator yakni; (1) Jalur pedestrian/trotoar; (2) Jalur pemandu/guiding blok; (3) Ramp; (4) Rambu khusus; (5) Tepi pengaman; (6) Daerah menaik-turunkan penumpang; (7) Lampu penerangan; dan (8) Kursi istirahat, ditemukan bahwa index aksesibilitas jalan di Kota Mataram NTB untuk penyandang disabilitas hanya sebesar 0,39 dari rentang 0,00 – 3,00². Minimnya aksesibilitas jalan bagi penyandang disabilitas ini mengakibatkan para penyandang disabilitas kesulitan untuk dapat beraktifitas sama dan selayaknya seperti masyarakat yang lain.

Meski secara umum jalan-jalan utama di Kota Mataram telah memiliki trotoar dengan lebar standar yakni 120cm sehingga dapat dilalui oleh kursi roda, namun terdapat banyak penghalang seperti bola penghias, pohon, rambu lalu lintas, halte bus, tiang papan reklame hingga pedagang kaki lima yang menjajakan dagangan dengan memanfaatkan trotoar. Selain itu, pemilihan material trotoar dengan menggunakan ubin yang licin, dan kondisi trotoar yang tidak rata akan berpengaruh pada faktor keamanan dan kenyamanan bagi penyandang disabilitas.

Minimnya fasilitas bagi penyandang disabilitas untuk dapat dengan leluasa mengakses dan menggunakan jalan ini secara langsung menghambat terwujudnya kesamaan dan kesempatan yang setara bagi penyandang disabilitas untuk berkontribusi sebagai warga negara.

Sumber 1&2:

Laporan Riset Uji Aksesibilitas Jalan Untuk Penyandang Disabilitas di Kota Mataram, HWDI NTB, 2018

A.3 Peran Organisasi Masyarakat Sipil dalam Pembangunan Infrastruktur

Dalam pembangunan berkelanjutan, sektor masyarakat sipil memiliki peran penting sebagai pilar penyeimbang dua aktor pembangunan yang lain; Pemerintah dan Sektor Bisnis. Sesuai dengan karakteristiknya, sektor bisnis akan membawa kepentingan pertumbuhan modal dan kapital; modal sekecil-kecilnya keuntungan sebesar-besarnya. Sedangkan Pemerintah akan berperan sebagai pengawal pembangunan berkelanjutan melalui kebijakan dan kebijakan atas anggaran.

Meski arah dan ukuran keberhasilan pembangunan di masa depan akan ditentukan oleh seberapa besar irisan kolektif antara tiga aktor pelaku pembangunan ini, namun pada kenyataannya juga belum mampu memangkas kemiskinan masyarakat secara signifikan. Berbagai krisis yang terjadi saat ini; krisis sistem keuangan, krisis iklim, krisis energi, air bersih dan pangan serta krisis lainnya (krisis kultural, integrasi, integritas, kepemimpinan) semakin menambah kerentanan masyarakat luas. Jurang kesenjangan sosial semakin lama semakin lebar dan dalam.



Dalam konteks pembangunan infrastruktur, masyarakat merupakan penerima manfaat utama dari pembangunan. Tidak hanya sekedar penerima manfaat, bahkan pembangunan infrastruktur juga membuka peluang masyarakat untuk berkontribusi di dalamnya dalam berbagai bentuk. Sebagai contoh, ketersediaan infrastruktur yang baik akan berdampak pada naiknya produktifitas masyarakat yang pada saat yang sama juga akan mendorong terbukanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat dan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi masyarakat.

Kemitraan pembangunan dengan sektor masyarakat sipil akan menjadi salah satu kemungkinan utama terciptanya ruang kesetaraan dialog bagi begitu kompleksnya permasalahan dan kondisi yang sesungguhnya kini dihadapi masyarakat. Maka sebagai penerima manfaat yang paling utama, sektor masyarakat sipil sudah semestinya ikut terlibat sejak awal dalam pembangunan infrastruktur, baik secara langsung maupun melalui organisasi-organisasi masyarakat sipil yang menjadi wahana masyarakat sipil untuk terlibat dalam pembangunan sesuai dengan fokus isu masing-masing.

Berkaca dari pengalaman program GESI-CSE di provinsi Nusa Tenggara Barat, setidaknya terdapat tiga tipe organisasi yang dapat berkontribusi langsung dalam pembangunan infrastruktur yakni; (1) Organisasi **berbasis multi sektoral**; (2) Organisasi **berbasis perempuan**; dan (3) Organisasi **berbasis komunitas**. Tipe organisasi lain yang juga dapat memberikan kontribusi secara tidak langsung adalah organisasi dengan **basis kompetensi** yang merupakan organisasi penyedia layanan bagi penguatan dan peningkatan kapasitas bagi organisasi yang telah disebutkan sebelumnya. Lebih lanjut, **organisasi multi sektoral sendiri** juga terbagi menjadi organisasi yang **berbasis pemerintah** seperti FLLAJ, dan organisasi multi sektoral yang berbasis **non pemerintah**.

Terbukanya ruang kesetaraan dialog melalui pelibatan OMS dalam pembangunan pada akhirnya juga membuka kemungkinan untuk saling menguatkan satu pihak dengan pihak yang lain melalui pertukaran pengetahuan dan pengalaman dari masing-masing aktor pembangunan.



Pelibatan OMS dalam Forum Multipihak

Forum Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sebagaimana disebutkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Forum Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan adalah wahana koordinasi antar instansi penyelenggara lalu lintas dan angkutan jalan. Berfungsi sebagai ruang untuk mengnyinergikan tugas pokok dan fungsi setiap penyelenggara lalu lintas dan angkutan jalan, FLLAJ mengemban amanat untuk; (1) Menganalisis permasalahan; dan (2) Menjembatani, menemukan solusi dan meningkatkan kualitas pelayanan terkait dengan angkutan jalan.

Di Provinsi Nusa Tenggara Barat, melalui SK Gubernur NTB No. 634 Tahun 2010 telah terbentuk Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Nusa Tenggara Barat (FLLAJ – NTB). Selain di tingkat provinsi, berdasarkan SK Bupati Lombok Barat Nomor 58A/126/DISHUB/2017 telah dibentuk pula Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan Kabupaten Lombok Barat (FLLAJ Lombok Barat).

Sebagai forum multi pihak, keanggotaan FLLAJ terdiri atas representasi pemerintah daerah setempat melalui OPD terkait, akademisi, pengusaha yang diwakili oleh asosiasi, dan masyarakat sipil yang diwakili oleh organisasi masyarakat sipil. Di NTB sendiri, baik di FLLAJ NTB pun dengan FLLAJ Lombok Barat, keterwakilan pengusaha diwakili oleh Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) DPD NTB dan Himpunan Wanita Penyandang Disabilitas Indonesia (HWDI) Provinsi NTB dan Lombok Barat, sebagai representasi penyandang disabilitas

B Keberlanjutan Pelibatan Masyarakat Sipil (CSE) pada Sektor Infrastruktur

B.1 Memaknai Keberlanjutan OMS di Indonesia

Geliat gerakan masyarakat sipil di Indonesia mencapai puncaknya ketika Indonesia memasuki periode transisi pasca runtuhnya Orde Baru. Ditandai dengan tumbuh dan berkembangnya organisasi masyarakat sipil (OMS) baru dengan berbagai ragam posisi, bentuk, dan isu yang diusung, di masa ini, sektor masyarakat sipil benar-benar memantapkan diri untuk terjun ke dalam dinamika perkembangan dan menjadi bagian langsung dari pembangunan berkelanjutan Indonesia.

Meski tidak ada angka yang pasti tentang jumlah OMS di Indonesia¹⁰, data Kementerian Dalam Negeri mencatat hingga tahun 2010 terdapat 364 Organisasi Masyarakat (Ormas) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), sementara Lembaga Penelitian SMERU mencatat hingga 13 Maret 2017 terdapat 2.848 LSM di seluruh Indonesia. Menjamurnya pertumbuhan OMS di Indonesia ini selain sebagai respon atas sejumlah transisi kekuasaan demokratis, juga dipengaruhi oleh masuknya beragam dukungan internasional untuk Indonesia di berbagai macam isu. Hingga tahun 2011, Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia mencatat tak kurang dari 109¹¹ organisasi internasional non-pemerintah bekerja dan bermitra dengan OMS di Indonesia baik di tingkat nasional maupun lokal.

Hadirnya dukungan internasional ini di satu sisi mempercepat terwujudnya agenda perubahan yang diusung oleh masing-masing OMS di Indonesia melalui dukungan pendanaan yang diberikan, namun di sisi yang lain hal ini kemudian memunculkan sebuah pertanyaan besar; *Akankah agenda besar perubahan akan disandarkan seterusnya pada bantuan internasional, atau dimana peran pemerintah sebagai pelayan utama masyarakat?*

¹⁰ <https://tirto.id/ada-tren-global-krisis-kepercayaan-terhadap-lsm-ckJr>

¹¹ Direktori Organisasi Internasional Non-Pemerintah_Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia_2011

Krisis ekonomi yang terjadi di Eropa dan mulai tumbuhnya kekuatan ekonomi Asia (China, Korea Selatan, dan Jepang) serta Timur Tengah berakibat pada perubahan tatanan perekonomian dan politik global, secara langsung berdampak pada perubahan pola pendanaan donor. Di saat yang sama pertumbuhan ekonomi yang cukup signifikan membawa Indonesia masuk ke dalam jajaran negara berpenghasilan menengah (*middle income country*) bersama dengan beberapa negara lain di Asia Tenggara, mengakibatkan Indonesia seolah harus 'diwisuda' dari negara prioritas penerima dukungan pendanaan. Pendanaan donor kemudian banyak mengalir ke wilayah Asia Tengah dan Afrika.

Di sisi yang lain, tuntutan masyarakat sipil pada peran lebih pemerintah untuk memberikan layanan maksimal pada masyarakat mulai mendapatkan respon yang positif. Lahirnya Perpres 80 Tahun 2011 Tentang Dana Perwalian merupakan salah satu wujud upaya kehadiran pemerintah bagi masyarakat. Melalui aturan ini, pemerintah memiliki keleluasaan untuk mengelola aset finansial yang berupa hibah, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Adanya peraturan ini mengakibatkan beberapa negara donor besar memilih mekanisme ini dalam menyalurkan dukungan mereka karena ada payung hukum yang lebih jelas. Lahirnya UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa pun menegaskan keinginan pemerintah untuk benar-benar hadir di masyarakat melalui pembangunan desa.

Sektor bisnis yang selama ini dianggap sebagai 'musuh' masyarakat sipil sebagai dampak operasi bisnis yang mereka lakukan, dewasa ini juga mulai menunjukkan perubahan yang cukup baik. PP No.47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas merupakan basis komitmen sektor bisnis untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi perusahaan, komunitas, maupun masyarakat. Meski program-program yang digagas oleh sektor bisnis masih banyak berupa kegiatan yang bersifat karitatif, namun hal ini tetap patut diapresiasi sebagai perubahan positif dari sektor bisnis.

Lalu, bagaimanakah peran OMS yang selama ini menjadi penyeimbang diantara pemerintah dan sektor bisnis? Apakah kehadiran nyata pemerintah di masyarakat dan berubahnya cara operasi sektor bisnis ini menjadi penanda berakhirnya musim semi bagi OMS di Indonesia? Lalu bagaimana dengan keberlanjutan agenda perubahan yang ingin didesakkan melalui penguatan peran OMS dalam pembangunan berkelanjutan di Indonesia? Sedangkan keberlanjutan merupakan kata kunci untuk melanggengkan tujuan perubahan.

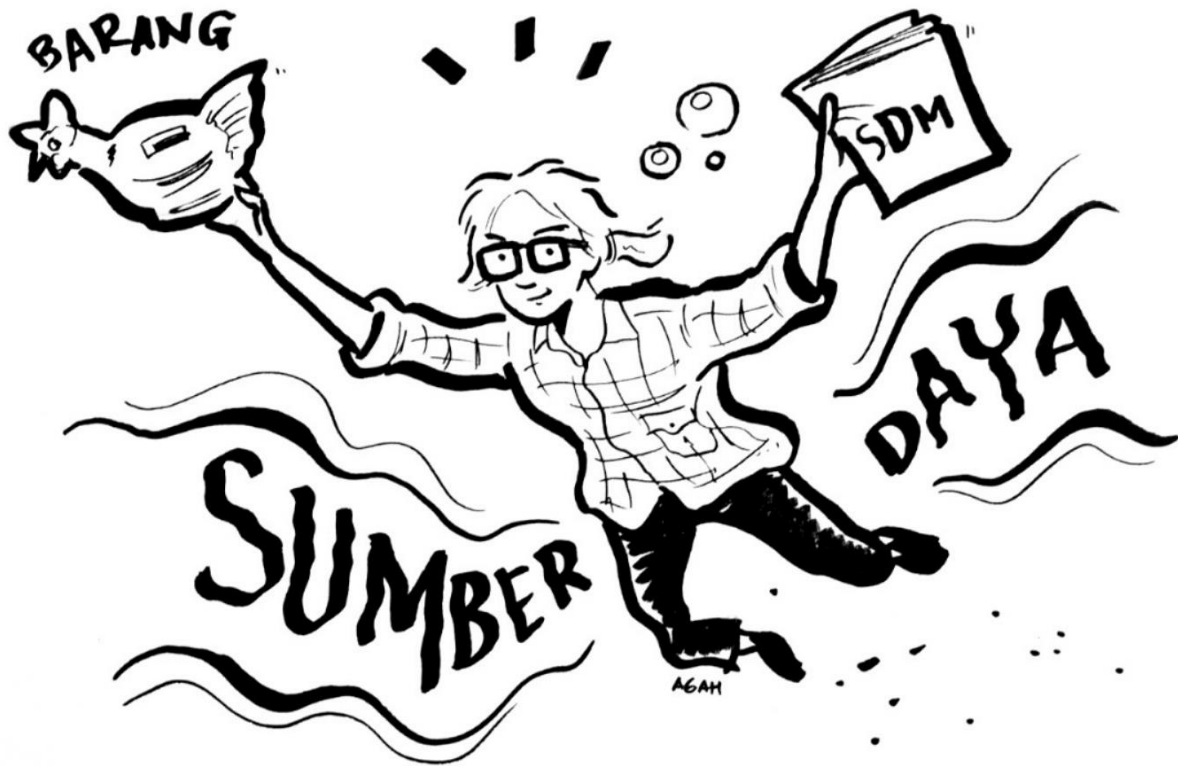
B.2 Aspek Keberlanjutan OMS

Keberlanjutan organisasi pada dasarnya merupakan permasalahan utama bagi OMS di Indonesia. Meski kesadaran dan pengakuan atas peran masyarakat sipil dalam pembangunan berkelanjutan mulai meningkat dan menjadi sebuah kebutuhan mutlak, pada kenyataannya OMS masih dihadapkan pada masalah-masalah yang mendasar; kesenjangan pendanaan jangka panjang, masih minimnya kemampuan dan kapasitas yang memadai untuk menjadi pelaku pembangunan yang komprehensif, lemahnya struktur dan kelembagaan pendukung yang mampu menempatkan masyarakat sipil sebagai mitra pembangunan yang setara, minimnya konsolidasi upaya advokasi kebijakan bersama di tingkat lokal maupun nasional, dan gagapnya masyarakat sipil memaknai dan menyikapi 'keberlanjutan organisasi'.

Acapkali, keberlanjutan OMS dinarasikan secara sederhana dengan memupuk kapital sebanyak-banyaknya seperti layaknya sektor bisnis. Namun apakah dengan memiliki kapital yang berlebih organisasi kemudian dapat memastikan keberlanjutannya?

Setidaknya, ada dua aspek strategis yang menjadi kunci keberlanjutan OMS di Indonesia. Yang pertama adalah kemampuan organisasi untuk dapat menempatkan diri pada dinamika perubahan lingkungan yang deras terjadi, menjadi dinamis dan terus mendorong diri berubah sehingga mampu menemukan ruang-ruang **relevansi** baru.

Yang kedua adalah, kemampuan untuk mengelola dan **memobilisasi sumber daya** organisasi. Tidak hanya berfokus pada mencari sumber daya baru saja namun harus dimulai dengan sebaik-baiknya mengelola sumber daya yang telah dimiliki. Sumber daya yang tidak hanya berupa finansial, namun juga yang selama ini nyaris tidak dikelola oleh organisasi; sumber daya manusia, data-informasi-pengetahuan, teknologi, relawan, komunitas, jaringan, serta partisipasi masyarakat dan keterlibatan publik.

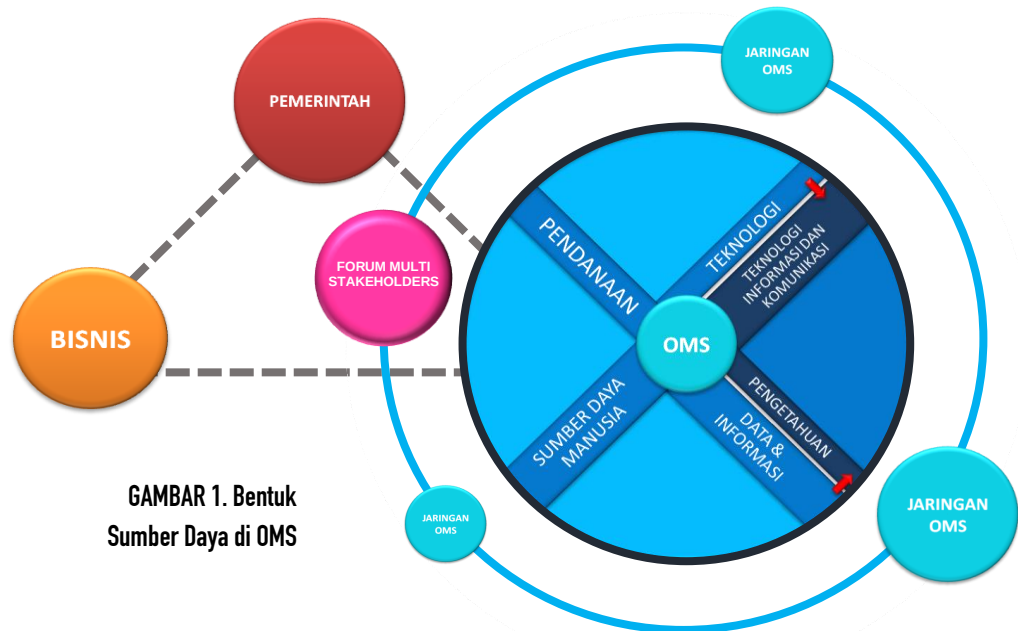


B.3 Peran Sumber Daya bagi OMS

Pencapaian sebuah tujuan jelas membutuhkan sumber daya. Kesetiaan organisasi masyarakat sipil dalam menjaga posisi dan peran penyeimbang dalam kerangka pembangunan berkelanjutan jelas-jelas akan tergantung seberapa besar sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Secara umum, sumber daya organisasi mencakup **sumber daya manusia** yang mewujud dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan pemikiran atau konsep serta **barang** yang dapat berupa uang, material, informasi, atau **bentuk lainnya** yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya organisasi dapat berbentuk sumber daya **keuangan** maupun **non-keuangan** yang mendukung pemenuhan kebutuhan organisasi.

Lebih jauh lagi bentuk-bentuk sumber daya organisasi dapat dipilah menjadi sumber daya **internal organisasi** yakni; Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi Komunikasi dan Informasi, Pengetahuan, dan Pendanaan. Sedangkan sumber daya yang berasal dari **eksternal organisasi** dapat berupa jaringan seperti jaringan OMS, forum-forum multi pihak seperti Forum SDGs, atau asosiasi bisnis seperti KADIN, IWAPI, IBCSD dsb , serta potensi sumber daya yang dapat diakses melalui pemerintah dan sektor bisnis. Gambar 1 memberikan gambaran bagaimana bentuk sumber daya yang dimiliki oleh OMS.



GAMBAR 1. Bentuk Sumber Daya di OMS

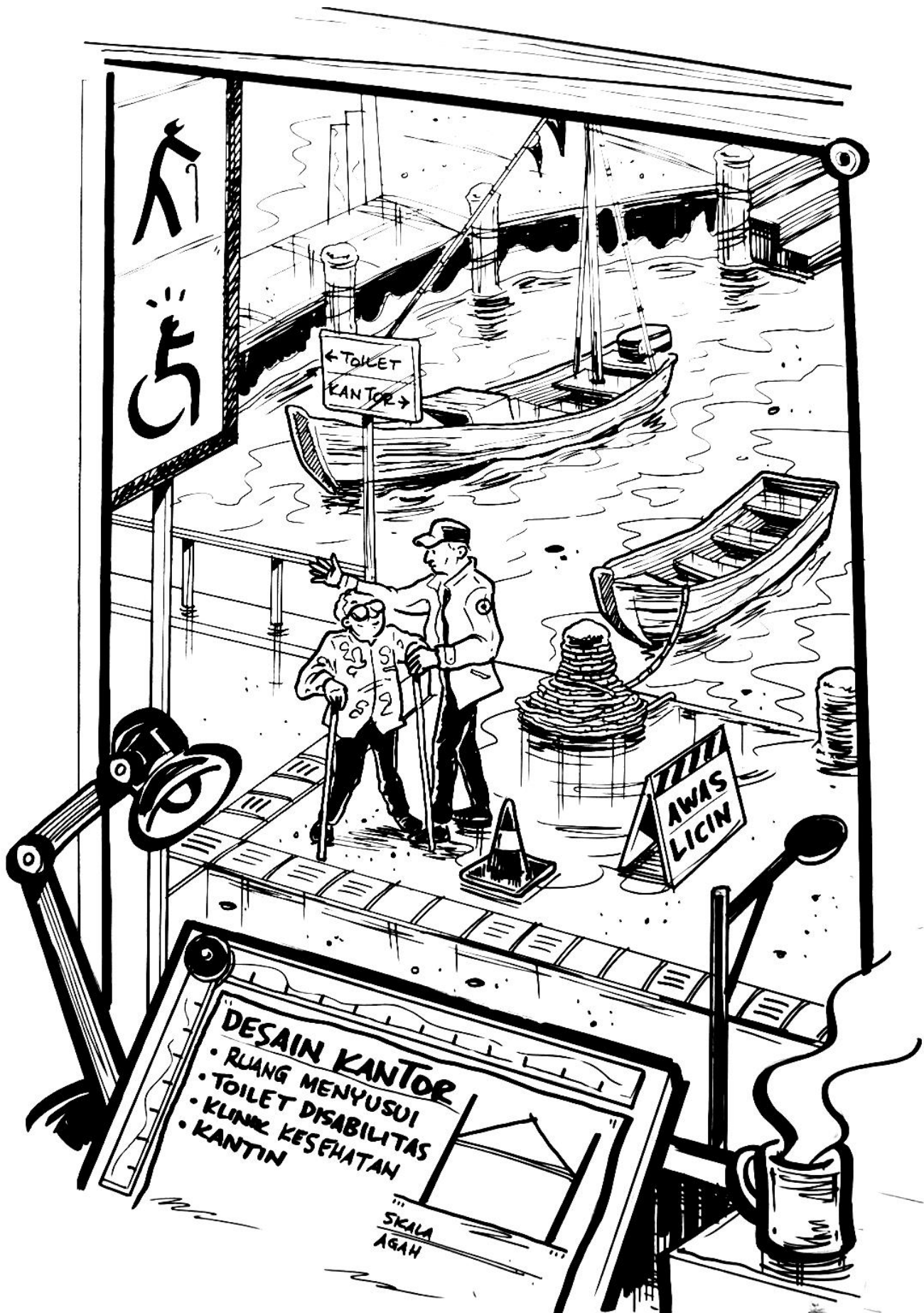
Sedangkan bagi OMS, fungsi sumber daya adalah sebagai penunjang yang mendukung terwujudnya tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Sumber daya organisasi memiliki peran sebagai subyek dan obyek dalam organisasi. Sebagai subyek; sumber daya merupakan sarana yang akan menjalankan aktivitas organisasi. Sedangkan sebagai obyek; sumber daya merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam segala aspek dan ruang lingkup organisasi.

Maka dengan demikian, segala bentuk sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sudah semestinya dikelola dengan baik sehingga dapat tujuan organisasi dapat dicapai. Gambar 2 akan menjelaskan peran sumber daya dalam OMS.



Sebagaimana organisasi pada umumnya, OMS juga terbentuk dari sekumpulan individu-individu yang memiliki kesamaan tujuan, kesamaan cara pandang, dan kesamaan persoalan yang ingin dijawab bersama. Maka organisasi kemudian menetapkan VISI yang menjadi tujuan strategis atas persoalan yang ingin dijawab. Untuk dapat mencapai visi, organisasi kemudian merumuskan MISI sebagai langkah-langkah taktis untuk dapat mencapai visi yang telah ditetapkan.

Untuk dapat menggerakkan misi, maka organisasi memerlukan SUMBER DAYA yang diperoleh baik dari internal maupun eksternal organisasi, yang dikelola oleh organisasi sehingga mampu menjadi daya dukung bagi pencapaian visi/tujuan organisasi.



Bab II

Penggalangan Sumber Daya OMS

A Mengungkit Potensi Pendanaan Internal Organisasi

A.1 Monetisasi Produk dan Layanan Organisasi

Secara umum monetisasi dapat didefinisikan sebagai menghasilkan uang dari hal-hal biasa dengan cara yang tidak terduga¹². Monetisasi produk dan layanan organisasi dapat diartikan sebagai suatu langkah atau strategi untuk membuat komersil produk dan/atau layanan organisasi kepada pihak eksternal sehingga dapat menghasilkan pendapatan bagi organisasi.

Dalam konteks OMS di Indonesia beragam program yang dirancang dan kegiatan yang dilakukan secara rutin di dalam organisasi merupakan aset-aset yang dapat dimonetisasi oleh organisasi. Namun sebagai akibat dari 'rutinitas kegiatan' pada akhirnya organisasi membentuk pola yang mengakibatkan apapun kegiatan yang dilakukan dimaknai hanya sekedar 'melakukan kegiatan' saja. Padahal pada saat yang bersamaan dengan melakukan kegiatan ini kemampuan organisasi juga mengalami peningkatan melalui beragam pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh seiring dengan waktu yang berjalan. Contoh dalam situasi ini adalah aktivitas pelatihan dan pendampingan yang dilakukan oleh organisasi.



¹² Concrete Confidence, How To Develop The Confidence To Monetize Any Industry



BINA SWADAYA KONSULTAN

Bina Swadaya Konsultan (BSK) merupakan salah satu produk monetisasi kompetensi yang dihasilkan Yayasan Bina Swadaya. Bergerak di bidang jasa konsultansi nasional dengan fokus pada pemberdayaan masyarakat dengan layanan utama; Penelitian, Pelatihan dan Pendampingan untuk isu-isu pengembangan ekonomi masyarakat, air bersih dan sanitasi berbasis masyarakat, kesehatan masyarakat, konservasi lingkungan, pengembangan lembaga keuangan mikro, kewirausahaan sosial, agribisnis, pengurangan risiko bencana oleh masyarakat, serta pengembangan pendidikan non formal.

Didirikan dengan semangat untuk menyebarkan pengalaman Bina Swadaya kepada pihak-pihak lain yang memiliki perhatian terhadap kegiatan pemberdayaan masyarakat. BSK kemudian mengembangkan Pusat Pembelajaran yang berpusat di Griya Cerdas Banguntapan Yogyakarta, serta mengembangkan *Cultural Education Development Exposure Program* (CEDEP).

Produk utama yang dihasilkan oleh BSK adalah **Griya Cerdas Bina Swadaya** yang menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan pengembangan keberdayaan masyarakat, dan melayani penyediaan fasilitas untuk penyelenggaraan kegiatan seperti: pelatihan, pameran, seminar dan acara lainnya. Produk utama lain yang dikembangkan oleh BSK adalah **Bisnis Bersama Masyarakat** yakni fasilitasi untuk proses pemasaran produk-produk yang dihasilkan oleh kelompok masyarakat yang didampingi BSK dan lembaga lainnya.

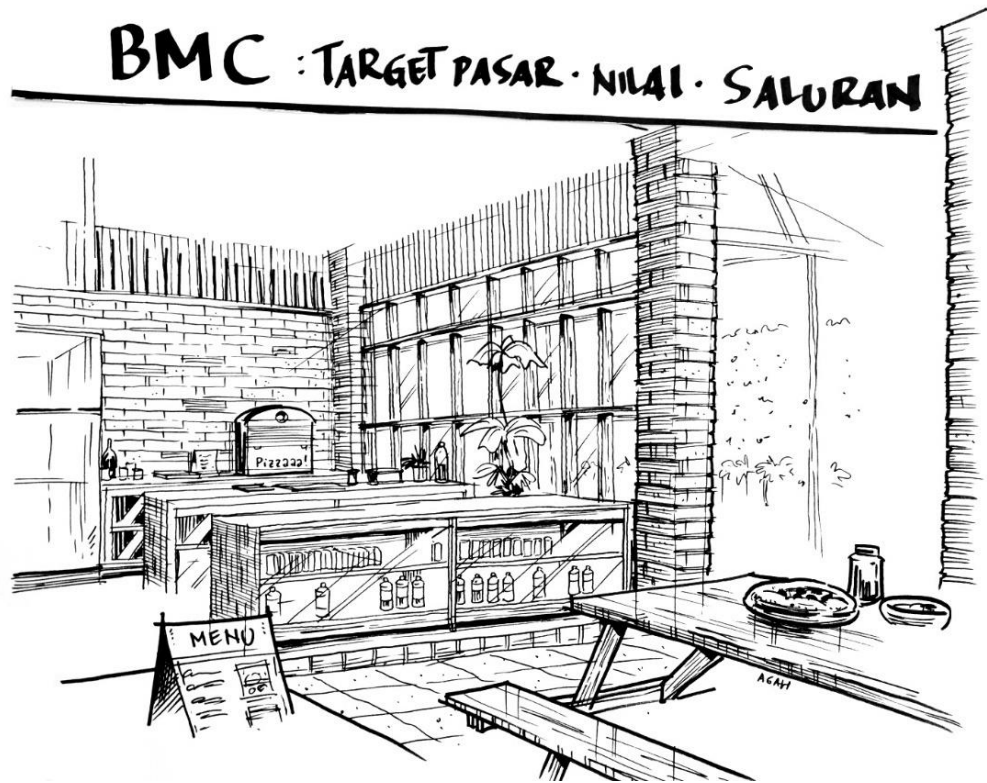
**Selengkapnya tentang BSK sila lihat:
www.binaswadayakonsultan.com*

Pelatihan dan pendampingan merupakan dua aktivitas yang nyaris selalu ada dalam kerangka program yang dikembangkan oleh organisasi. Tidak dapat dipungkiri, pelatihan merupakan aktivitas yang mampu menjadi 'pembuka pintu' bagi organisasi untuk meningkatkan kesadaran penerima manfaat yang dilayani atas suatu isu yang sedang didesakkan, sedangkan pendampingan merupakan aktivitas lanjutan yang akan memastikan kesadaran penerima manfaat atas isu tersebut berujung pada terjadinya perubahan.

Rutinitas dalam melakukan pelatihan dan menjalankan pendampingan kemudian membuat organisasi menjadi 'sedikit lupa' bahwa mereka memiliki kemampuan dan keahlian di bidang tersebut. Secara lebih spesifik lagi, kemampuan dan keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan karakter penerima manfaat yang dilayani organisasi.

Contoh lain aset yang dihasilkan oleh organisasi adalah data. Pada dasarnya, hampir di seluruh aktivitas yang dilakukan oleh organisasi akan menghasilkan data, namun bagaimana perlakuan organisasi terhadap data yang dimiliki tersebut bisa jadi berbeda.

Survey Meter, IRE, atau CSIS dan organisasi lain yang bekerja di sektor riset dan advokasi kebijakan merupakan contoh konkrit organisasi yang dengan kesadaran menempatkan data sebagai sumber daya utama bagi organisasi. Organisasi bersandar pada kekayaan data yang mereka miliki. Melalui kekayaan data ini, organisasi mampu mengembangkan berbagai macam program yang dan kegiatan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Pada saat yang sama, beragam program yang dikembangkan juga merupakan jaminan untuk keberlanjutan organisasi di masa-masa mendatang.



A.2 Tahapan-Tahapan Membangun Strategi Monetisasi

Strategi monetisasi merupakan suatu proses untuk menentukan arah yang harus dituju atau langkah-langkah yang harus dilakukan organisasi untuk dapat melakukan komersialisasi atas produk dan layanan yang dihasilkan. Maka strategi monetisasi bertujuan untuk; (1) Menentukan arah dalam mencapai tujuan monetisasi, dan (2) Sebagai mekanisme untuk mengantisipasi perubahan yang akan mempengaruhi proses monetisasi.

Sedangkan manfaat strategi monetisasi adalah; memberikan arah jangka panjang upaya penggalangan sumber daya internal organisasi dan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi serta menguatkan organisasi untuk mencegah timbulnya risiko atas upaya monetisasi di masa mendatang.

Hal penting lain yang menjadi manfaat strategi monetisasi adalah pelibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi akan menguatkan motivasi dalam tahap pelaksanaan sehingga monetisasi dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

Mengadaptasi *Business Model Canvas* (BMC)¹³, organisasi pada dasarnya dapat membangun strategi monetisasi produk dan layanan yang dihasilkan secara mandiri. BMC adalah sebuah kerangka kerja yang membahas model bisnis yang disajikan dalam bentuk visual (kanvas lukisan), sehingga mudah dimengerti dan dipahami.

BMC dapat digunakan untuk menjelaskan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah sebuah model bisnis agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Selain itu, BMC juga dapat digunakan untuk semua sektor bisnis tanpa terbatas sektor usahanya. Keunggulan lain BMC adalah, model ini sangat efektif untuk mempercepat proses analisis kekuatan dan kekurangan bisnis yang akan dibangun. Dengan mengetahui kekuatan dan keterbatasan, maka analisis kebutuhan, risiko hingga proyeksi keuntungan dapat dilakukan secara cepat.



**GAMBAR 3. Elemen
Bisnis Kanvas**

Gambar di atas merupakan tampilan visual dari BMC. Masing-masing bagian/blok merupakan elemen-elemen kunci dalam strategi monetisasi atas produk dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Setiap bagian tersebut harus diidentifikasi secara mendetail, lalu dianalisis secara menyeluruh, sehingga organisasi dapat memiliki gambaran utuh tentang peluang monetisasi yang dimiliki. Dengan demikian organisasi dapat menetapkan produk atau layanan apa yang akan dimonetisasi lalu membangun strategi monetisasi dengan tepat.

¹³ Alexander Osterwalder-Yves Pigneur, *Business Model Generation*, 2017

Berikut adalah hal yang harus diperhatikan dalam melakukan pengisian tiap-tiap blok/kotak dalam kanvas. Sebaik-baiknya, proses ini dilakukan secara bersama di dalam organisasi, dan ada yang bertindak sebagai fasilitator. Gunakan *sticky notes* berwarna untuk mempermudah kategorisasi di masing-masing blok/kotak.

1. Segmen Pengguna (Target Pasar)

Pengguna merupakan inti dari monetisasi sebuah produk atau layanan. Tanpa pengguna (yang dapat memberikan keuntungan), upaya monetisasi akan sia-sia belaka. Untuk dapat memberikan layanan yang lebih baik, organisasi dapat mengelompokkan pengguna ke dalam beberapa segmen sesuai dengan kesamaan kebutuhan, karakteristik, atau hal lainnya sehingga organisasi dapat memperoleh gambaran segmen pengguna baik yang besar atau kecil. Hal tersulit yang harus dilakukan oleh organisasi di tahap ini adalah memutuskan segmen mana yang akan menjadi target utama layanan terlebih dahulu sehingga organisasi dapat membangun model bisnis yang sesuai.

2. Proposisi Nilai

Proposisi nilai merupakan poin dimana produk atau layanan yang organisasi miliki merupakan pilihan terbaik bagi pengguna. Setiap proposisi nilai akan berisi gabungan produk dan/atau layanan yang melayani kebutuhan pengguna secara spesifik, sehingga proposisi nilai dalam hal ini merupakan manfaat-manfaat yang ditawarkan oleh organisasi kepada pengguna.

3. Saluran

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara organisasi dengan pengguna. Saluran adalah titik sentuh pengguna yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Saluran akan berfungsi untuk:

- Meningkatkan kesadaran pengguna atas produk dan layanan organisasi
- Membantu pengguna melakukan evaluasi atas Proposisi Nilai yang ditawarkan
- Memungkinkan pengguna memilih produk atau layanan yang spesifik
- Memberikan Proposisi Nilai kepada pengguna
- Memberikan dukungan purnajual kepada pengguna

Pemilihan paduan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan bagaimana pengguna ingin dijangkau merupakan hal penting bagi organisasi untuk membawa Proposisi Nilai ke pasar. Organisasi dapat memilih antara menjangkau pengguna melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau kombinasi diantara keduanya.

Dengan menggunakan saluran sendiri organisasi bisa jadi akan memperoleh keuntungan yang lebih besar, namun untuk dapat membangun saluran sendiri tentunya juga akan membutuhkan investasi yang tidak sedikit. Dengan bermitra, organisasi bisa jadi akan memperoleh margin yang sedikit, namun organisasi dapat mengembangkan jangkauan dengan memanfaatkan kekuatan mitra.

Baik saluran sendiri maupun saluran mitra akan memiliki fase yang berbeda-beda. Masing-masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Ilustrasi berikut akan menggambarkan fase-fase tersebut:

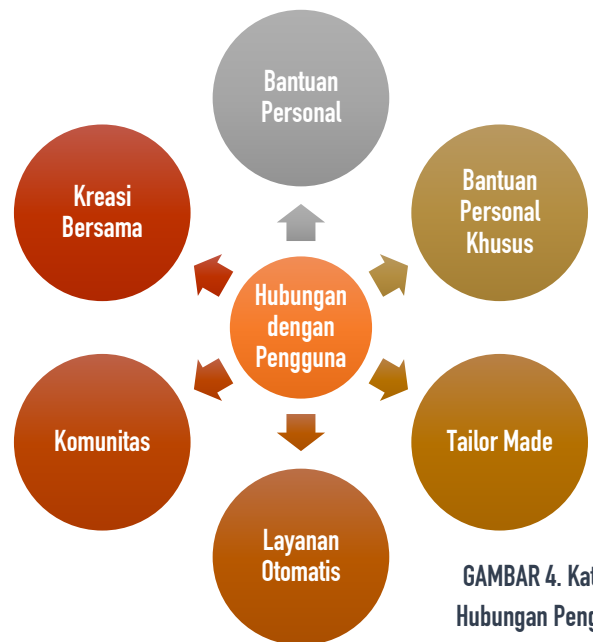
JENIS SALURAN			FASE SALURAN				
Saluran Sendiri	Langsung	Staff yang bertanggung jawab	1 Kesadaran Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa organisasi?	2 Evaluasi Bagaimana membantu pelanggan melakukan evaluasi atas Proposisi Nilai organisasi?	3 Pemilihan Bagaimana memungkinkan pengguna memilih produk dan layanan organisasi?	4 Penyampaian Bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pengguna?	5 Layanan Lanjut Bagaimana memberikan dukungan layanan lanjutan kepada pengguna?
		Jaringan					
Saluran Mitra	Tak Langsung	Webiste dan Media Sosial					
		Jaringan Mitra					
		Website dan Media Sosial Mitra					
		Aplikasi					

TABEL 1. Fase Saluran Monetisasi

4. Hubungan dengan Pengguna

Sebuah organisasi harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama Segmen Pengguna. Hubungan ini dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pengguna akan didorong oleh motivasi; **(1) Akuisisi Pengguna; (2) Retensi (mempertahankan) Pengguna; (3) Peningkatan penjualan.**

Hubungan dengan Pengguna dapat dibedakan menjadi beberapa kategori, ilustrasi berikut dapat menggambarkan kategori tersebut. Organisasi dapat memilih salah satu atau beberapa kategori untuk menciptakan Hubungan dengan Pengguna.



GAMBAR 4. Kategori Hubungan Pengguna

5. Arus Pendapatan

Jika Pengguna adalah inti monetisasi produk dan layanan, maka Arus Pendapatan merupakan nadi. Organisasi harus bertanya pada diri sendiri, untuk nilai apakah masing-masing Segmen Pengguna mau membayar untuk produk dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi? Jika pertanyaan ini dapat dijawab dengan tepat, maka organisasi akan dapat membangun lebih dari satu Arus Pendapatan dari masing-masing Segmen Pengguna. Secara umum terdapat dua Arus Pendapatan yakni;

1. Pendapatan yang dihasilkan dari satu kali transaksi dengan pengguna
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari transaksi berulang untuk memberikan Proporsi Nilai kepada pengguna maupun menyediakan dukungan kepada pengguna pasca transaksi.

6. Sumber Daya Utama

Untuk melakukan monetisasi, organisasi membutuhkan Sumber Daya Utama. Sumber daya ini akan memungkinkan organisasi untuk menciptakan dan menawarkan Proporsi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pengguna, dan memperoleh pendapatan. Tentunya masing-masing bentuk monetisasi akan memerlukan Sumber

Daya Utama yang berbeda-beda. Sumber Daya Utama ini dapat berupa fisik, finansial, maupun intelektual atau manusia. Sumber Daya Utama ini dapat dimiliki atau disewa oleh organisasi, atau diperoleh dari mitra utama.

7. Aktivitas Kunci

Monetisasi akan dapat berjalan jika ada Aktivitas Kunci yang dilakukan, yaitu tindakan-tindakan penting yang harus diambil organisasi supaya dapat beroperasi dengan baik. Seperti halnya dengan Sumber Daya Utama, Aktivitas Kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan Hubungan Pengguna, dan memperoleh pendapatan. Dan sama seperti Sumber Daya Utama, jenis Aktivitas Kunci pun akan berbeda-beda tergantung bentuk monetisasi.

8. Kemitraan Utama

Organisasi membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan dapat menjadi landasan bagi bentuk monetisasi. Dengan kemitraan, organisasi dapat mengoptimalkan upaya monetisasi produk dan layanan, serta mengurangi risiko yang ditimbulkan, atau memperoleh sumber daya.

9. Struktur Biaya

Munculnya biaya merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam upaya monetisasi produk atau layanan organisasi. Namun setelah organisasi menentukan Sumber Daya Utama, Aktivitas-Aktivitas Kunci, dan Kemitraan Utama, perhitungan biaya akan menjadi lebih mudah.

Dalam menetapkan Struktur Biaya, ada dua bentuk pendekatan yang menjadi basis yakni; (1) *Cost-driven* atau struktur biaya yang dibangun dengan fokus pada meminimalan biaya, (2) *Value-driven* atau struktur biaya yang dibangun dengan fokus pada penciptaan nilai.

Meski dua pendekatan penetapan Struktur Biaya tadi merupakan satu titik ekstrim ke titik ekstrim lainnya, organisasi dapat menetapkan Struktur Biaya yang mengakomodir kedua pendekatan tersebut dengan memperhatikan elemen-elemen dalam penetapan struktur biaya monetisasi yaitu:

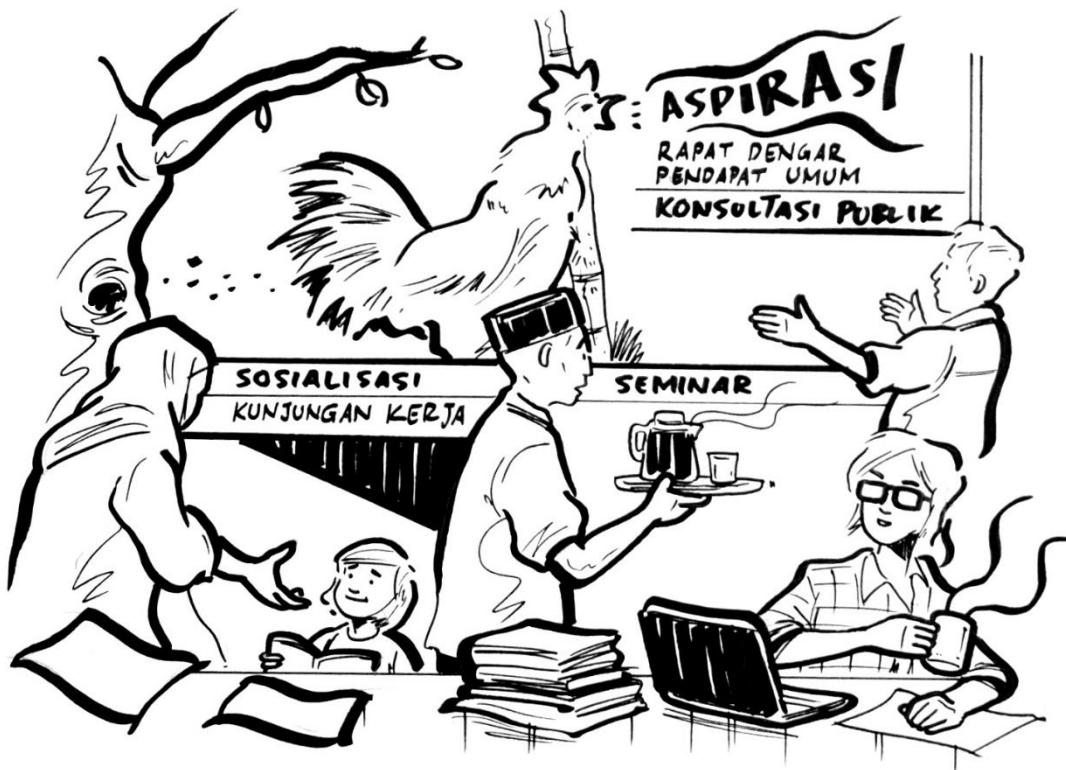
- Biaya tetap,
- Biaya variabel
- Skala ekonomi
- Lingkup ekonomi

B Dukungan Pemerintah bagi Keberlanjutan Organisasi

B.1 Posisi dan Peran Pemerintah dalam Pembangunan Berkelanjutan

Merespon kesepakatan bersama para pemimpin dunia pada 25 September 2015 tentang *Sustainable Development Goals* (SDGs).¹⁴ Pemerintah menerbitkan Perpres No. 59 Tahun 2017 Tentang Tujuan Pembangunan Berkelanjutan sebagai bentuk komitmen pemerintah Indonesia untuk turut serta melaksanakan SDGs yang dilakukan secara partisipatif dan melibatkan seluruh pihak, termasuk sektor masyarakat sipil untuk pencapaian tujuan SDGs secara global.

Perpres ini kemudian diselaraskan dengan RPJMN 2015-2019¹⁵ dan diteruskan dalam RPJMN 2020-2024¹⁶, yang dijabarkan melalui; peta jalan, Rencana Aksi Nasional (RAN), dan Rencana Aksi Daerah (RAD) Tujuan Pembangunan.



¹⁴ www.sdg2030indonesia.org

¹⁵ https://setkab.go.id/inilah-perpres-pelaksanaan-pencapaian-tujuan-pembangunan-berkelanjutan-sdgs/?yop_poll_tr_id=&yop-poll-nonce-1_yp5b042c21a6578=93b5b995c1

¹⁶ <https://finansial.bisnis.com/read/20170718/9/672651/pemerintah-adopsi-169-indikator-sdgs-ke-rpjm-2020-2024>

B.2 Pelibatan Pemerintah Melalui Advokasi Kebijakan dan Anggaran

Keberlanjutan OMS pada prinsipnya tidak bisa hanya dimaknai dengan sebesar apa kekuatan finansial yang dimiliki, atau sebanyak apa dana hibah yang dikelola. Keberlanjutan OMS juga harus dimaknai dengan sejauh mana kemampuan OMS melibatkan pihak-pihak strategis lainnya, dalam hal ini pemerintah, untuk mendukung program-program yang dikerjakan sesuai dengan isu yang ingin didesakkan.

Sejalan dengan semangat pelaksanaan TPB/SDGs, salah satu upaya percepatan terwujudnya kesejahteraan masyarakat adalah adanya partisipasi aktif masyarakat melalui pengembangan kelembagaan dan mekanisme pengambilan keputusan.¹⁷ **Partisipasi masyarakat** memiliki fungsi penting, antara lain sebagai sarana bagi masyarakat baik **orang perseorangan, kelompok masyarakat**, maupun **organisasi kemasyarakatan** dalam mengekspresikan kebutuhan dan kepentingannya sehingga proses pembentukan kebijakan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Selain itu partisipasi masyarakat juga merupakan hal penting dalam mewujudkan kepedulian dan dukungan masyarakat untuk keberhasilan pembangunan di wilayahnya masing-masing.¹⁸

Maka dalam konteks keberlanjutan, OMS pada dasarnya memiliki peluang yang cukup lapang untuk memperoleh dukungan dari pemerintah, melalui ruang-ruang partisipasi masyarakat yang telah disediakan mekanismenya. Ragam ruang partisipasi masyarakat yang dapat digunakan oleh OMS untuk melakukan advokasi kebijakan dan anggaran adalah sebagai berikut¹⁹;

- **Konsultasi Publik**

Adalah kegiatan berbentuk komunikasi dua arah yang dilakukan secara pasif dan/atau aktif untuk meminta pandangan dari Masyarakat, berlangsung dalam setiap tahapan pembentukan peraturan perundang-undangan, baik berupa proses satu tahap atau proses yang berkelanjutan dengan tujuan mengumpulkan informasi untuk memfasilitasi penyusunan peraturan perundang-undangan yang berkualitas

- **Penyampaian aspirasi**

Merupakan proses penyampaian pemikiran, pendapat, masukan dan saran terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

¹⁷ UU No.23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 354 Partisipasi Masyarakat

¹⁸ PP No.45 Tahun 2017 Tentang Partisipasi Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

¹⁹ ibid

- **Rapat Dengar Pendapat Umum (RDPU)**

Adalah rapat yang dilakukan oleh pemerintah dengan kelompok masyarakat, asosiasi dan dengan para pakar. RDPU biasanya diselenggarakan oleh DPR atau DPRD.

- **Kunjungan kerja**

Adalah lawatan dinas untuk menyaksikan secara langsung (kegiatan pembangunan, keadaan masyarakat, situasi keamanan, dsb)

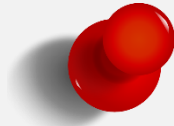
- **Sosialisasi**

Merupakan kegiatan sebagai bentuk upaya untuk memasyarakatkan suatu hal sehingga menjadi dikenal, dipahami, dan dihayati oleh masyarakat secara luas.

- **Seminar, lokakarya, dan/atau diskusi**

Merupakan kegiatan yang diselenggarakan untuk membahas suatu topik atau permasalahan tertentu sekaligus mencari solusi atas permasalahan tersebut.





Integrasi Perencanaan Strategis Program GESI-CSE FLLAJ Lombok Barat Kedalam Program Pembangunan Infrastruktur di Lombok Barat.

Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan (FLLAJ) Kabupaten Lombok Barat merupakan wahana koordinasi antar instansi penyelenggara lalu lintas dan angkutan jalan di Kabupaten Lombok Barat. Dibentuk sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37 Tahun 2011 Tentang Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan, FLLAJ Lombok Barat resmi dikukuhkan melalui SK Bupati Lombok Barat No. 58A/126/DISHUB/2017 tentang Pembentukan Forum Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

Mengemban fungsi untuk mengnyinergikan tugas pokok dan fungsi setiap penyelenggara lalu lintas dan angkutan jalan dalam penyelenggaraan lalu lintas dan angkutan jalan. Anggota FLLAJ Lombok Barat terdiri atas 37 orang yang merupakan representatif dari pejabat eselon II, III dan IV OPD terkait, akademisi, dan OMS yang merupakan unsur masyarakat sipil.

Sejak awal tahun 2018, FLLAJ Lombok Barat mendapatkan dukungan pendanaan dari Kemitraan Indonesia Australia untuk Infrastruktur (KIAT) untuk mengintegrasikan program pengarusutamaan GESI-CSE ke dalam setiap aspek kegiatan yang mereka lakukan baik secara organisasi maupun dalam melaksanakan program PRIM. Salah satu output dalam program GESI-CSE FLLAJ Lombok Barat adalah adanya rencana strategis FLLAJ Lombok Barat Tahun ...s/d.... yang menjadi acuan strategis organisasi.

B.3 Cara Mendapatkan Dukungan Pendanaan dari Pemerintah

Secara umum, berdasarkan sifatnya akses pendanaan dari pemerintah dapat dibedakan menjadi dua jenis yakni *bankable* dan *non-bankable*. Yang dimaksud dengan *bankable* adalah akses pendanaan dari pemerintah dengan menggunakan mekanisme perbankan sehingga untuk mendapatkan pendanaan ini organisasi harus memenuhi segala bentuk persyaratan dari bank atau lembaga pemerintah lain yang menjadi penyalur program pendanaan tersebut.

Pada umumnya, pendanaan yang bersifat *bankable* berbentuk bantuan modal bergulir bagi usaha ekonomi produktif yang dilakukan secara berkelompok. Jenis-jenis organisasi yang berpeluang untuk mengakses jenis pendanaan ini seperti; koperasi, dan kelompok usaha mikro, kecil dan menengah berbasis komunitas (perempuan, disabilitas, petani, nelayan, dsb). Sedangkan contoh pendanaan yang bersifat *bankable* seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR), Badan Layanan Umum Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (BLU Pusat P2H) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan lain sebagainya.

Pendanaan yang bersifat *non-bankable* adalah akses pendanaan pemerintah yang tidak menggunakan persyaratan standar perbankan untuk mendapatkannya. Pada tahun 2018, pemerintah mengeluarkan Perpres No.16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, yang memungkinkan pemerintah untuk menggunakan jasa/layanan OMS sebagai upaya peningkatan kualitas layanan terhadap masyarakat miskin dan terpinggirkan, melalui mekanisme swakelola.

Meski organisasi yang bersifat layanan akan memiliki potensi yang lebih besar untuk mengakses jenis pendanaan ini, namun pada dasarnya semua jenis organisasi yang bekerja dalam kerangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan beragam pendekatan yang digunakan (riset, advokasi, pemberdayaan, dsb), memiliki peluang yang sama untuk mengakses pendanaan ini.

Selain pendanaan melalui mekanisme Perpres No. 16 Tahun 2018, pemerintah juga memiliki jenis pendanaan *non-bankable* lainnya seperti; Bantuan Sosial (Bansos), Kelompok Usaha Bersama (KUBE), Komunitas Adat Terpencil²⁰, dst.

²⁰ Program Bantuan Pemerintah Untuk Individu, Keluarga, Dan Kelompok Tidak Mampu, Menuju Bantuan Sosial Terintegrasi



Lalu bagaimana OMS dapat mengakses pendanaan pemerintah ini? Hal pertama yang harus dilakukan oleh OMS sehingga mendapatkan dukungan dari pemerintah adalah **memastikan keberadaan dan kerja-kerja OMS diketahui** oleh pemerintah. Berpartisipasi dalam ruang-ruang mekanisme pelibatan masyarakat yang disediakan oleh pemerintah merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan. Cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan mengikuti beragam *expo* yang diselenggarakan oleh pemerintah seperti *Indonesia Infrastructure Week*²¹ misalnya.

Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan penyusunan proposal. Baik pendanaan pemerintah yang bersifat *bankable* maupun *non-bankable* jelas membutuhkan proposal untuk dapat mengaksesnya. Pastikan proposal yang disusun menggambarkan tawaran yang jelas untuk menyelesaikan persoalan yang ingin dijawab. Pastikan pula bahwa proposal tersebut juga mampu mengakomodir pencapaian tujuan utama dari pemberi dukungan (pemerintah).

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah senantiasa transparan dan akuntabel dalam setiap kerja yang dilakukan oleh organisasi sebagai bagian untuk menjaga kepercayaan publik.

²¹ <https://www.antaranews.com/berita/759388/indonesia-infrastructure-week-2018-siap-dukung-pembangunan-infrastruktur-nasional>

C Pelibatan Masyarakat untuk Mendukung Kerja Organisasi

Sebagai entitas nir-laba, OMS akrab dengan istilah *fundraising* yang menjadi salah satu hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh sumber daya sehingga organisasi dapat terus hidup dan melayani masyarakat. Dalam bahasa Inggris, *fundraising* disebut penghimpunan atau penggalangan dana, sedangkan orang yang melakukannya disebut *fundraiser*.²² Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, penggalangan memiliki makna proses, cara perbuatan mengumpulkan, penghimpunan dan pengarahan.²³ *Fundraising* dapat diartikan sebagai kerangka konsep terhadap suatu kegiatan dalam rangka penggalangan dana dan daya lainnya dari masyarakat yang akan digunakan untuk membiayai program kegiatan operasional organisasi untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut, *fundraising* tidak hanya diartikan sebagai pengumpulan dana semata, tetapi juga penggalangan segala bentuk partisipasi dan kepedulian yang diberikan masyarakat kepada organisasi yang dapat berbentuk dana dan segala macam benda yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan organisasi.

C.1 Penggalangan Dana Publik Melalui Donasi Individu

Di belahan dunia ini, banyak sekali orang-orang yang memiliki kelimpahan baik yang berbentuk materi maupun non materi. Sementara pada saat yang sama, di belahan dunia lainnya, orang-orang dihadapkan pada persoalan-persoalan yang secara langsung berpengaruh pada kehidupan mereka, kemiskinan, kesehatan, pendidikan dan lain sebagainya.

Beruntungnya, banyak pula orang-orang yang memiliki kelimpahan ini juga memiliki kepedulian yang sama besarnya dengan keberuntungan yang mereka miliki, sehingga mereka kemudian mau berbuat sesuatu untuk membantu orang-orang lain untuk dapat lepas dari persoalan-persoalan yang mereka alami. Orang-orang yang memiliki kepedulian ini dapat kita kategorikan ke dalam individual donor.

Meski memiliki daya dukung yang luar biasa bagi organisasi karena sifatnya yang sangat fleksibel, merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi untuk mendapatkan individual donor. Mengingat individual donor akan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana isu yang diusung organisasi memiliki keterkaitan

²² Peter Salim, *Salim's Collegiate Indonesia-English Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 2000), cet. Ke-1

²³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), Edisi ke-3



Tahir Foundation

Dato Sri Tahir adalah salah satu orang terkaya di Indonesia yang memiliki kepedulian besar terhadap sektor pendidikan dan kesehatan. CEO sekaligus pemilik jaringan bisnis Grup Mayapada ini merupakan salah satu anggota The Giving Pledge, sebuah organisasi yang beranggotakan konglomerat-konglomerat yang berkomitmen untuk mendonasikan kekayaan mereka untuk tujuan filantropi.

Selain mendonasikan kekayaan melalui organisasi internasional, melalui Tahir Foundation, laki-laki kelahiran Surabaya ini telah mendukung berbagai kegiatan kemanusiaan di Indonesia khususnya untuk kegiatan yang berkaitan dengan kemudahan dan keterbukaan akses terhadap layanan kesehatan dan pendidikan.

Satu hal luar biasa dilakukannya terjadi di tahun 2013, Pak Tahir mendonasikan kekayaannya senilai USD 75 juta dan untuk memerangi penyakit Malaria, TBC dan HIV-AIDS di Indonesia melalui Global Fund.

*Selengkapnya silakan kunjungi:
www.tahirfoundation.or.id*

erat dengan mereka. Atau, sejauh mana organisasi mampu membangunkan kepedulian mereka atas sebuah isu tertentu sehingga mereka bersedia mendukung organisasi dalam jangka panjang.

Beberapa metode yang dapat digunakan oleh organisasi dalam memperoleh dukungan dari individual donor seperti:

- **Penggalangan dana akar rumput (*Grassroots Fundraising*).**

Merupakan metode penggalangan dana dengan cara menjangkau sebanyak mungkin orang termasuk masyarakat penerima manfaat sehingga mau memberikan dukungan kepada organisasi. Hal penting yang harus dilakukan dalam melakukan model penggalangan dana ini adalah, organisasi harus mampu mengidentifikasi pihak-pihak (individu maupun instansi) yang memiliki kepedulian terhadap isu yang diusung, kemudian menginspirasi passion mereka, sehingga mereka mau memberikan dukungan kepada organisasi.

- **Direct Mail**

Adalah suatu bentuk pengiriman surat yang khas, yang dirancang khusus dalam rangka mencapai daya pengaruh yang spesifik untuk mencapai tujuan yang diinginkan lembaga yaitu tergantungnya dana atau sumber daya material lainnya. Kata kunci yang harus senantiasa diperhatikan dalam melakukan metode ini adalah; *“penyampaian pesan”, “surat”, “diterima secara personal”* dan *“mau mendonasikan”*.

- **Event Based Fundraising**

Merupakan metode penggalangan dana dengan mengadakan acara-acara secara khusus seperti lelang amal, konser musik, jalan santai dan lain sebagainya. Metode ini merupakan cara untuk meningkatkan visibilitas dan dukungan pada organisasi serta upaya untuk mengumpulkan dana bagi organisasi. Hal penting yang harus diperhatikan organisasi sebelum melakukan penggalangan dana berbasis kegiatan adalah, melakukan perencanaan kegiatan dengan matang, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan dan tidak mengalami kerugian.

- **Community Based Fundraising**

Merupakan metode penggalangan dana berbasis komunitas yang spesifik, dengan cara membangun hubungan antara organisasi dengan komunitas-komunitas yang memberikan dukungan dan pendanaan pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam melakukan penggalangan dana dengan metode ini, penting bagi organisasi untuk memetakan basis komunitas mereka sehingga strategi membangun penggalangan dana berbasis komunitas dapat sesuai dengan karakteristik komunitas yang menjadi target penggalangan dana.

C.2 Penggalangan Dana Publik Melalui *Online Fundraising*

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dewasa ini mampu membuat individu dapat terus menerus memantau keadaan yang terjadi di tempat lain hanya dalam genggaman tangan. Pada saat yang sama keberadaan internet mampu menghubungkan semua orang dari belahan dunia manapun. Bahkan masyarakat dunia maya pun pada akhirnya berkembang menjadi komunitas tersendiri, yang akrab disebut *netizen*.

Online fundraising merupakan penggalangan dana yang dilakukan berbasis pemanfaatan platform teknologi informasi dan komunikasi²⁴. Beragam jenis platform, gratis maupun berbayar yang dapat digunakan oleh organisasi dalam melakukan *online fundraising* seperti website, sosial media, email, atau aplikasi khusus untuk penggalangan dana. Namun hal terpenting yang harus dipahami sebelum melakukan *online fundraising* adalah organisasi harus memahami konsep dasar *online fundraising*, hingga mampu menyentuh hati calon pendonor.



Kitabisa

Kitabisa merupakan sebuah platform penggalangan dana online melalui daring dengan alamat **www.kitabisa.com**. Mengusung mekanisme open platform, Kitabisa mengakomodir siapa saja yang ingin, dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan untuk membuat halaman donasi secara mandiri di website Kitabisa untuk beragam isu.

Dengan mengusung semangat gotong-royong untuk saling menghubungkan kebaikan, sejak tahun 2013 Kitabisa telah menghubungkan para individu, komunitas, organisasi maupun perusahaan yang mereka sebut dengan #OrangBaik untuk saling berbagi kebaikan satu sama lain.

Hingga saat ini, Kitabisa telah menyalurkan dana senilai tak kurang dari Rp. 608.134.449.152 baik berupa donasi maupun zakat.

Selengkapnya silakan kunjungi www.kitabisa.com

²⁴ Heather Mansfield - Mobile for Good_ A How-To Fundraising Guide for Nonprofits-McGraw-Hill (2014)

Online fundraising akan dapat berjalan dengan optimal apabila organisasi mampu menggugah kesadaran publik atas sebuah isu tertentu melalui konten-konten yang tajam sehingga publik akan memberikan dukungan pada organisasi. Maka untuk dapat menghasilkan konten yang baik maka organisasi harus meningkatkan kemampuan sebagai berikut:

- **Berpikir Kreatif**

Sebagai pengelola konten, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dampak dan tren yang muncul dari media sosial. Mempelajari bentuk-bentuk kampanye yang dilakukan oleh organisasi lainnya merupakan hal baik yang akan menginspirasi organisasi untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menciptakan konten kampanye sendiri. Perkembangan teknologi yang sedemikian pesat akan mendukung organisasi untuk dapat menciptakan konten kampanye yang kuat dan menonjol diantara lainnya.

- **Mengembangkan Keterampilan Menulis**

Salah satu hal yang seringkali menjadikan organisasi “seolah tidak” tampak di publik adalah kemampuan organisasi untuk mengungkapkan keberhasilan yang telah mereka capai dengan cara yang menarik. Kekuatan utama untuk menggalang dana publik secara online adalah kemampuan organisasi untuk menceritakan sebuah kisah yang akan mempengaruhi imajinasi publik sehingga menginspirasi mereka untuk menyumbang atau terlibat lebih jauh dengan organisasi. Memperbanyak literasi menulis dengan banyak membaca tulisan-tulisan dari berbagai media ternama, memperbaiki tata bahasa, dan memperbanyak pilihan diksi merupakan hal-hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mengasah kemampuan menulis. Di saat yang sama pelajari juga format-format yang digunakan untuk website, sehingga cerita organisasi tidak akan ditinggalkan pembaca hanya karena pilihan bentuk huruf yang ketinggalan jaman semata.

- **Mengembangkan Keterampilan Mengelola Website**

Untuk dapat menghasilkan sebuah website yang baik, selain konten-konten yang kuat dan menarik juga tampilan dari website itu sendiri. Untuk dapat membuat tampilan website menjadi menarik. Organisasi haruslah akrab dengan mekanisme kerja dari website itu sendiri. Hyper Text Markup Language (**HTML**) adalah sebuah bahasa markup yang digunakan untuk membuat sebuah halaman web. Jika organisasi belumlah akrab dengan HTML ini, maka penting bagi organisasi untuk berinvestasi. Tugaskan satu orang untuk mengikuti pelatihan khusus, sehingga website dapat dikelola sendiri oleh organisasi.

- **Mengembangkan Kemampuan Editing Foto dan Video**

"A picture is worth a thousand words", perumpamaan tersebut seolah menegaskan bahwa untuk menjelaskan sesuatu terkadang tidak membutuhkan banyak kata-kata namun cukup dengan sebuah gambar yang akan merangsang visualisasi seseorang. Keberadaan foto dan video bahkan saat ini seolah menjadi sebuah kewajiban, terutama jika organisasi akan melakukan *fundraising* secara online. Lagi-lagi, perkembangan teknologi saat ini sangat mengakomodir organisasi untuk secara mandiri memproduksi konten-konten yang berbasis visual, maupun audio visual. Hampir di semua telepon genggam saat ini sudah dibekali dengan kamera dengan lensa berkualitas bagus. Ditambah lagi banyak sekali aplikasi editing foto pun video yang dapat diunduh dengan gratis. Sehingga pada prinsipnya, organisasi harus mampu memproduksi konten-konten berbasis visual dan audio visual secara mandiri.



- **Membangun Komunikasi**

Salah satu kunci suksesnya online fundrasing adalah adanya komunitas-komunitas yang dengan loyal memberikan dukungan kepada organisasi. Posting-posting yang dilakukan oleh organisasi seringkali akan memunculkan segala bentuk respon baik positif maupun negatif. Dibutuhkan kebijaksanaan dan keanggunan untuk menanggapi komentar-komentar tersebut tanpa meninggalkan tujuan untuk senantiasa terkoneksi dengan publik.

AISAS



Tahun 2005, AISAS (*Attention-Interest-Search-Action-Share*) yang diperkenalkan oleh Dentsu Inc¹ sebuah perusahaan yang bergerak di sektor periklanan untuk merespon perilaku konsumen (calon pendonor) sebagai dampak dari keberadaan internet.

Secara sederhana dalam konteks OMS, konsep ini dapat dijelaskan sebagai berikut, seseorang yang tertarik dan memperhatikan kampanye yang dilakukan oleh sebuah organisasi akan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya terkait dengan isu yang diusung maupun organisasi pengusungnya. Pengumpulan informasi ini dapat dilakukan melalui mesin pencari di internet, media sosial, maupun dengan berdiskusi dengan orang yang lain. Berbekal informasi yang telah di peroleh, orang tersebut akan memberikan penilaian apakah dengan mendukung isu tersebut akan memberikan dampak langsung padanya, jika memang akan memberikan dampak, maka orang ini akan memberikan dukungan kepada isu tersebut (menyumbang), setelah itu terjadi, orang ini akan memiliki peran sebagai penyebar informasi ke orang lain selanjutnya.

Hal ini dapat terjadi karena AISAS bekerja di 3 tahap yakni; **Tahap Kesadaran** (awareness stage) melalui Attention; **Tahap Emosional** (emotional stage) melalui Interest-Search-Action; dan **Tahap Aksi** (action stage) lebih lanjut melalui Share.

Sumber: ¹ Kotaro Sugiyama, Tim Andree - The Dentsu Way_ Secrets of Cross Switch Marketing from the Worlds Most Innovative Adv

C.3 Penggalangan Dana dari Lembaga Donor (*Intermediary Organisation*)

Mendapatkan dukungan pendanaan dari lembaga donor merupakan bentuk penggalangan dana yang umum dilakukan oleh OMS di Indonesia. Beberapa organisasi bahkan memiliki donor-donor tradisional yang rutin menyalurkan pendanaan kepada mereka. Namun meski demikian, seperti yang sudah dibahas dalam bab sebelumnya, masuknya Indonesia ke dalam jajaran negara berpenghasilan menengah (*middle income country*) berdampak pada pergeseran pola-pola pendanaan donor menurunkan potensi pendanaan dari lembaga-lembaga donor ini. Tidak ada kemewahan khusus lagi bagi organisasi dengan isu-isu tertentu misalnya. Hanya organisasi yang mampu memberikan tawaran dampak perubahan yang signifikan yang akan memiliki potensi besar untuk mendapatkan pendanaan donor.

Selain menyalurkan pendanaan beberapa *intermediary organisation* juga memiliki peran sebagai fasilitator yang dapat mempertemukan antara OMS dengan pihak-pihak (biasanya anggota mereka) yang memiliki sumber daya untuk memberikan dukungan. Tidak hanya sebatas itu, *intermediary organisation* ini juga membuka peluang penguatan kapasitas melalui mekanisme konsultasi dan asistensi bagi OMS yang hendak mengakses pendanaan. Contoh-contoh *intermediary organisation* yang seperti ini misalnya; Perhimpunan Filantropi Indonesia (PFI), Sekretariat SDGs Indonesia, Japan International Cooperation Agency (JICA), CCPHI, dan lain sebagainya.

Berikut langkah-langkah yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan dukungan pendanaan dari lembaga donor.

- **Pemetaan donor**

Lakukan riset untuk mengidentifikasi lembaga donor mana saja yang bekerja di wilayah organisasi bekerja. Tidak hanya lokasi, riset ini juga penting dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara isu yang diusung oleh lembaga donor dengan isu yang diusung oleh organisasi, dan kapan lembaga donor tersebut membuka undangan aplikasi pendanaan.

Bergabung dalam beberapa platform yang menyediakan informasi aplikasi lembaga donor seperti; Devjobsindo, Funds for NGO dsb merupakan satu cara praktis bagi organisasi untuk membangun database lembaga donor.

- **Penyusunan konsep dan proposal**

Tahapan selanjutnya adalah menyusun konsep dan proposal yang sesuai dengan aplikasi hibah dari lembaga donor.

Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa konsep dan proposal yang disusun merupakan sebuah tawaran yang mengakomodir

kepentingan kedua belah pihak. Pahami benar kerangka acuan yang biasanya menyertai aplikasi hibah yang disediakan oleh lembaga donor, apa tujuan utama mereka dan dampak yang ingin dilihat sebagai hasil atas investasi hibah yang mereka berikan.

Tawarkan pendekatan yang inovatif kepada mereka. Tunjukkan bahwa organisasi mampu memberikan lebih dari apa yang mereka bayangkan namun tetap realistis dengan waktu dan jumlah sumber daya finansial yang mereka berikan. Penuhi segala prasyarat mendasar atau prasyarat administratif yang dibutuhkan oleh lembaga donor. Prasyarat dasar ini akan digunakan oleh lembaga donor untuk mengukur sejauh mana kemampuan organisasi dalam mengelola hibah yang mereka berikan dan sebagai jaminan keyakinan bahwa organisasi tetap memenuhi asas transparansi dan akuntabilitas dalam mengelola hibah tersebut.

Panduan secara lengkap bagaimana OMS mengembangkan program yang dapat digunakan sebagai bahan untuk pengembangan proposal dapat dipelajari dalam modul ke-3, Seri Modul Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur.

- **Tindak Lanjut (*Follow up*)**

Hal yang seringkali tidak dilakukan oleh organisasi setelah mengirimkan konsep atau proposal kepada lembaga donor adalah melakukan tindak lanjut atas konsep dan proposal. Meski bisa jadi akan mendapatkan jawaban yang normatif dari lembaga donor, namun hal ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa mereka menerima dokumen yang telah dikirimkan dan organisasi mengetahui sejauh mana proses seleksi berlangsung. Beberapa lembaga donor dengan sukarela akan memberikan pengumuman setiap tahap seleksi yang mereka lakukan, namun ada pula lembaga donor yang tidak melakukannya.

C.4 Penggalangan Dukungan Sektor Bisnis

Pasal 74 UU No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang dijelaskan lebih lanjut dalam PP No.47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas merupakan payung hukum yang mengatur tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan oleh perusahaan.

Dalam peraturan tersebut disebutkan dengan jelas bahwa perusahaan yang kegiatan usahanya di bidang (mengelola dan memanfaatkan) sumber daya alam serta perusahaan yang meski tidak secara langsung memanfaatkan sumber daya alam namun dalam operasi usahanya berdampak pada fungsi dan kemampuan sumber daya alam, wajib untuk mengalokasikan sebagian laba yang diterima untuk program-program sosial kemasyarakatan. Sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan dengan tujuan untuk mewujudkan pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi komunitas setempat dan masyarakat pada umumnya serta perusahaan sendiri.

Dengan adanya aturan ini, diharapkan dapat menciptakan hubungan yang serasi dan seimbang antara perusahaan dan masyarakat yang sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat.

Sebagai salah satu sektor yang dipandang memiliki sumber daya yang tidak terbatas sebagai hasil dari operasi usaha mereka, sektor bisnis juga merupakan peluang potensi sumber daya bagi OMS. Menurut hasil riset aksi yang dilakukan Yayasan Penabulu bersama *Indonesia Business Council for Sustainable Development* (IBCSD) di tahun 2013,²⁵ setidaknya terdapat potensi pendanaan CSR perusahaan sebesar 79 Trilyun di tahun tersebut. Hasil riset aksi tersebut juga menyatakan, pada umumnya isu yang menjadi perhatian perusahaan adalah isu yang berkaitan dengan upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat seperti; pendidikan, lingkungan, kesehatan, dan pengembangan ekonomi. Sedangkan isu-isu lain yang juga mendapatkan perhatian perusahaan meski tidak banyak adalah; seni dan budaya, infrastruktur dan pertanian.

Sektor bisnis lain yang memiliki daya serupa adalah media massa. Masih di tahun 2013, *Public Interest Research and Advocacy Center* (PIRAC) bersama dengan Perhimpunan Filantropi Indonesia (PFI) menerbitkan hasil petikan pembelajaran dua organisasi ini pada saat proses penyusunan kode etik filantropi media massa.²⁶

Dalam buku tersebut disebutkan, praktik pengumpulan dan penyaluran donasi ini berawal dari bencana tsunami Aceh dan kepulauan Sumatera di tahun 2004,²⁷

²⁵ Menakar CSR Memetakan Potensi Pendanaan CSR dan Peluang Kolaborasi dengan OMS_Penabulu-IBCSD_2013

²⁶ Membangun Akuntabilitas Filantropi Media Massa_PIRAC-PFI_2013

²⁷ ibid

dan terus berkembang di tahun-tahun terakhir. Bahkan beberapa media massa melebarkan gerak mereka dengan membentuk yayasan sendiri dan mengembangkan program mereka untuk merespon beragam situasi sosial masyarakat yang terjadi. Pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan melalui peningkatan ekonomi masyarakat, merupakan isu-isu umum yang menarik perhatian mereka selain respon bencana.

Namun meski memiliki potensi sumber daya yang cukup besar, baik CSR maupun media massa lebih sering bekerja sendiri dalam menyalurkan pendanaan yang dimiliki. Bukan hal yang mudah bagi sebagian besar OMS di Indonesia untuk berkolaborasi dengan mereka. Secara garis besar, kondisi ini dipengaruhi perbedaan cara pandang yang mendasar antara OMS dan perusahaan seperti yang diilustrasikan pada tabel 2 berikut ini²⁸.

CARA PANDANG OMS	CARA PANDANG PERUSAHAAN/CSR
CSR dianggap hanyalah sebuah bagian dari upaya pencitraan korporat semata	OMS hanya ahli di pengembangan konsep dan kurang dalam kerja-kerja pelaksanaan di lapangan, tidak praktis dan tidak aplikatif di lapangan.
CSR tidak dikelola secara transparan dalam penyajian informasi dan laporan dan dikelola dengan skema birokratis korporat	OMS mengembangkan program tidak sesuai dengan prioritas perusahaan, lebih banyak mengusung isu advokasi dan sedikit yang mengusung isu pembangunan.
CSR dianggap masih merupakan program karikatif	OMS seringkali terlalu independen dan tidak mampu mengembangkan skema kolaboratif.
CSR kurang dapat memahami dan mengakomodasi keunikan dan karakteristik dari program-program yang dilaksanakan OMS	OMS kurang profesional, kurang kompeten dalam hal administrasi, dokumentasi, pelaporan dan publikasi.
CSR selalu memilih wilayah program yang menguntungkan mereka, seperti lokasi usaha.	

TABEL 2. Perbedaan Cara Pandang OMS dengan Perusahaan/CSR

Perbedaan cara pandang tersebut kemudian berdampak pada terhambatnya komunikasi dan sinergi antara perusahaan dengan OMS. Riset aksi yang dilakukan memetakan ada 3 faktor yang menjadi penghambat ini.²⁹

²⁸ ibid

²⁹ ibid

Faktor ideologis, menyangkut cara pandang dan konsekwensi tindakan terhadap realitas sosial. Masalah ideologis menjadi sulit dipecahkan karena menyangkut keyakinan atas satu nilai dan paham tertentu. Namun demikian, spektrum aliran OMS sangat luas, seperti halnya aneka ragam karakteristik perusahaan, sehingga tetap bisa ditemukan irisan sinergi untuk OMS dan CSR yang tidak mengalami problem ideologis dalam mengembangkan kolaborasi;

Faktor budaya organisasi, di mana ada perbedaan antara OMS yang lebih 'egaliter' dengan perusahaan yang memiliki prosedur hirarkis yang jelas dalam tata kelola. Sesungguhnya yang terjadi dalam konteks ini berimplikasi terhadap aspek psikologis. Hal ini bisa diatasi dengan mengintensifkan proses saling memahami di antara kedua belah pihak agar faktor perbedaan budaya organisasi tidak menjadi hambatan dalam menemukan skema dan mekanisme kerjasama untuk kepentingan yang lebih besar;

Faktor skema dan mekanisme kerjasama, yang merupakan faktor praktis. Seringkali hal ini bersumber pada masalah belum adanya keterbukaan informasi dan belum ditemukannya saluran dan frekuensi komunikasi yang tepat. Oleh karena ketidaktahuan dan tidak adanya media komunikasi yang sesuai maka kolaborasi sulit untuk diwujudkan. Pada faktor ketiga ini pencarian model kolaborasi yang tepat menjadi faktor kunci.

Walaupun tidak sederhana dalam prosesnya, namun bekerja sama dengan sektor bisnis bukanlah sebuah keniscayaan. Ilustrasi di bawah ini dapat dilakukan oleh organisasi untuk membangun strategi kemitraan dengan sektor bisnis. Catatan penting, tahapan-tahapan ini bukan merupakan tahapan yang linear, namun merupakan tahapan yang iteratif, sehingga dapat dimulai dari bagian manapun. Lihat skema di bawah ini.



Pemetaan Peluang

Pemetaan peluang merupakan proses yang harus selalu dilakukan oleh organisasi untuk dapat membangun sebuah strategi kemitraan, tidak hanya dengan sektor bisnis namun dengan sektor manapun. Pemetaan peluang ini bisa diawali dengan melakukan identifikasi perusahaan-perusahaan apa saja yang bekerja dalam area yang sama dengan wilayah kerja organisasi. Proses selanjutnya adalah melakukan penelitian kecil atas masing-masing perusahaan yang telah diidentifikasi, bergerak di bidang apakah perusahaan tersebut, visi dan misi mereka, apakah mereka memiliki program CSR, di wilayah mana program tersebut dilakukan dsb. Semakin banyak informasi yang didapatkan

tentang perusahaan tersebut, akan semakin mudah organisasi mengidentifikasi peluang kemitraan dengan mereka.

Pengembangan Produk dan Layanan

Perlu dipahami di awal, bahwa perusahaan senantiasa memiliki kepentingan atas program-program CSR yang mereka gulirkan. Maka dalam proses pengembangan produk dan layanan yang akan ditawarkan pada perusahaan, sebaik-baiknya juga mengkomodir kebutuhan mendasar perusahaan.

Jika organisasi belum memiliki produk atau layanan yang akan ditawarkan, pengembangan produk dan layanan ini dapat dilakukan bersama dengan perusahaan, sehingga dengan demikian kepemilikan atas produk atau layanan yang dihasilkan akan berada di kedua belah pihak. Dengan kepemilikan ada di kedua belah pihak, maka masing-masing pihak secara tidak langsung akan memberikan energi lebih atas produk dan layanan yang dikembangkan demi keberlangsungan dan keberlanjutan produk dan layanan tersebut di masa depan.

Komunikasi dan Pemasaran

Tahapan ini merupakan tahapan krusial bagi OMS dalam membangun kemitraan dengan sektor bisnis. Kalimat kunci dalam tahapan ini adalah, *“speaks with their language”*, berbicara dalam bahasa yang sama dengan mereka.

Untuk membangun komunikasi yang efektif dengan sektor bisnis, berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi;

Persiapan Internal Organisasi	▪ Lakukan pemetaan awal terhadap perusahaan-perusahaan yang berpotensi memberikan dukungan ▪ Lakukan studi secara mendalam terhadap perusahaan yang akan dituju, visi dan misi mereka, program-program yang dilakukan, dll ▪ Persiapkan segala bentuk media komunikasi yang akan digunakan seperti: Profile Lembaga, flyer yang menceritakan aktivitas organisasi, produk pengetahuan , dsb
Kontak Awal	▪ Telepon atau kirimkan email untuk memperkenalkan organisasi dan bagaimana Anda dapat membantu / mendukung mereka ▪ Tindaklanjuti kontak awal dengan mengirimkan email, laporan, brosur, link dll ▪ Buatlah sesederhana mungkin, ingat bahwa sedikit bermakna lebih, mereka tidak akan cukup punya waktu untuk membaca terlalu panjang, buatlah singkat dan relevan
Membuat Janji	▪ Jika Anda percaya bahwa Anda dapat bekerjasama dengan mereka, maka mintalah waktu untuk bertemu. Anda harus mendedikasikan waktu Anda bersama mereka untuk memahami lebih jauh tentang mereka

Meeting/Presentasi	▪ PRESENTASI (Buatlah singkat, umum, hindari terminologi yang sulit dimengerti, semakin sederhana semakin baik) ▪ MENGUMPULKAN INFORMASI (Tanyakan lebih banyak hal, klarifikasi beberapa informasi yang sudah Anda miliki, jangan malu untuk menanyakan volume/jumlah anggaran, jadilah pendengar yang baik untuk mendapatkan informasi yang lebih rinci) ▪ DAPATKAN KOMITMEN UNTUK TINDAK LANJUT (Dapatkan komitmen untuk setiap poin penting, tanyakan dan sepakati jadwal pertemuan berikutnya)
Proposal	▪ Upayakan penyampaian proposal menjadi hal terakhir yang kita lakukan. ▪ Proposal yang terbaik adalah proposal yang disusun secara bersama-sama dengan aktor/pihak pendukung. ▪ Proposal harus disusun sesuai dengan komitmen waktu yang disepakati bersama.
Follow up	▪ Ketika Anda mengirimkan proposal, pastikan mereka tahu bahwa Anda akan menindaklanjutinya, ▪ Siapkan dengan baik isi kontak/telepon tindak lanjut Anda, ▪ Identifikasi kemungkinan penolakan dan siapkan jawaban/ide untuk menanggapi penolakan ini, ▪ Jangan lupa mendengarkan dengan seksama dan memilih pertanyaan yang tepat, ▪ Jika mereka katakan bahwa proposal Anda tidak sesuai harapan mereka, galilah lebih dalam, ▪ Jika mereka katakan kondisi dan situasi telah berubah, tanyakan di bagian yang mana? ▪ Jangan khawatir untuk menanyakan apakah anggaran menjadi salah satu faktor penolakan? Karena Anda seharusnya dapat menegosiasikannya.
Kesepakatan	▪ Kesepakatan adalah tujuan akhir Anda. Pastikan semua sesuai dengan tujuan awal. ▪ Pastikan kontrak mencakup seluruh klausul yang diperlukan. ▪ Jangan ragu untuk menanyakan tanggal pencairan. ▪ Kita menginginkan hubungan yang baik dari awal, hubungan baik ini dibangun dengan kesepahaman kedua belah pihak akan hak dan tanggung jawab masing-masing.

D Mengembangkan Strategi Penggalangan Sumber Daya OMS

D.1 Mengenali Karakteristik OMS di Indonesia

Untuk dapat membangun strategi penggalangan sumber daya organisasi yang efektif, efisien dan sesuai dengan kekhasan masing-masing organisasi. Terlebih dahulu organisasi harus memahami karakteristik khusus OMS di Indonesia.

Hampir keseluruhan OMS di Indonesia merupakan organisasi nirlaba, atau organisasi yang tujuan utamanya mendukung suatu isu atau persoalan di masyarakat tanpa mengkomersialkannya atau mencaai keuntungan moneter.³⁰

Dari pengertian tersebut maka organisasi nirlaba memiliki karakteristik dasar³¹ yang berbeda dibandingkan dengan karakteristik organisasi bisnis. Karakter tersebut adalah;

1. Sumber daya organisasi berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
2. Menghasilkan barang dan/atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan kalau suatu organisasi menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik organisasi tersebut.
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkahkan, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya organisasi pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

Perbedaan utama dan mendasar terletak pada cara OMS memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas operasinya. OMS memperoleh sumber daya dari sumbangan para penyumbang yang tidak mengharapkan; pembayaran kembali, pengembalian manfaat ekonomi yang sebanding atau imbalan apapun dari organisasi tersebut.

³⁰ *Manajemen Organisasi Nirlaba, Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat*, tr.by: Roem Topatimasang & Rust Diltis, CV. Guna Aksara, Jakarta:1988

³¹ Seri Modul Pengelolaan Keuangan ONL:Manajemen Arus Kas_Yayasan Penabulu_2009

Selain karakteristik dasar yang membedakan antara OMS dan bisnis, dalam konteks analisis terdapat dua karakteristik OMS yakni;

Organisasi Layanan, merupakan organisasi yang memiliki area kerja yang berfokus pada isu-isu pemberdayaan atau pendampingan kepada masyarakat yang mengalami kesulitan dan atau kendala dalam memperoleh akses layanan umum yang disebabkan oleh stigma, diskriminasi, dan ketidakberdayaan/keterbatasan. Pada umumnya, organisasi layanan memiliki basis komunitas atau kelompok dampingan yang menjadi penerima manfaat utama mereka seperti kelompok penyandang disabilitas, masyarakat adat, anak jalanan, petani, nelayan, dan lain sebagainya.

Organisasi Advokasi, merupakan organisasi yang memiliki fokus dan area kerja untuk mempengaruhi dan mendorong kebijakan pemerintah yang dipandang tidak berpihak kepada masyarakat sesuai dengan fokus isu yang digeluti. Kapal Perempuan dan Koalisi Perempuan Indonesia merupakan organisasi advokasi yang bergerak di isu gender misalnya, atau WALHI dan Green Peace di isu lingkungan misalnya, atau ICW untuk isu anti korupsi, AMAN di isu hak masyarakat adat, KontraS, IKOHI untuk isu pelanggaran HAM berat, Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia untuk advokasi hukum struktural, dan masih banyak lagi.

Namun sebagai dampak dari dinamika program dan perkembangan situasi, banyak organisasi layanan yang kemudian mengembangkan program advokasi untuk lebih menguatkan tujuan utama organisasi mereka. Hal ini juga terjadi di organisasi advokasi, beberapa organisasi advokasi juga mengembangkan program-program pendampingan dan pengorganisasian kelompok masyarakat sehingga daya dorong mereka untuk mempengaruhi kebijakan semakin menguat.

Kondisi tersebut kemudian membuat organisasi mendorong diri mereka untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan teknis lainnya yang mendukung kerja-kerja mereka. Hal ini menyebabkan kita dapat mengkategorikan OMS menjadi 3 bagian lain berdasarkan dengan basis kerja mereka yakni;

Organisasi berbasis konstituen, atau organisasi yang memiliki basis komunitas/kelompok dampingan yang melakukan kerja-kerja layanan dengan penerima manfaat utama adalah komunitas dan kelompok dampingan mereka, dan masyarakat umum sebagai penerima manfaat lainnya.

Organisasi berbasis advokasi, atau organisasi yang melakukan advokasi untuk mempengaruhi kebijakan dengan penerima manfaat adalah masyarakat umum.

Di antara keduanya, sesuai dengan basis kerjanya ada **Organisasi berbasis kompetensi**, atau biasa dikenal dengan *Service Provider Organisation* (organisasi penyedia jasa). Sedikit berbeda dengan dua jenis organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, organisasi berbasis kompetensi menitik beratkan kerja mereka pada isu-isu peningkatan kapasitas bagi organisasi dan pada umumnya akan bekerja sebagai konsultan. Jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan misalnya konsultasi dan pendampingan untuk pengelolaan keuangan organisasi, pengelolaan kelembagaan, monitoring dan evaluasi, dan lain sebagainya.

Meski demikian, pada akhirnya sebagai dampak dari menguatnya kapasitas organisasi berdasarkan pengalaman yang didapatkan selama menjalankan program. Organisasi berbasis konstituen maupun organisasi berbasis advokasi juga menyediakan layanan konsultasi sesuai dengan fokus isu masing-masing.

D.2 Mengidentifikasi Kebutuhan Sumber daya Utama Organisasi

Dalam Bab II modul ini, telah dijelaskan tiga jenis potensi sumber daya bagi organisasi baik yang berasal dari **internal organisasi**; Monetisasi Produk dan Layanan Organisasi, maupun yang berasal dari **eksternal organisasi**; Pelibatan Pemerintah dan Penggalangan Dana Publik.

Meski demikian, organisasi perlu untuk mengidentifikasi dengan jernih sumber daya yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi. Matrikulasi di bawah ini dapat digunakan untuk memetakan jenis-jenis sumberdaya bagi organisasi.

Jenis Sumber Daya yang Dibutuhkan Organisasi	Peringkat Sumber daya yang Paling Penting	Sumber Daya yang Telah Dimiliki Organisasi	Prosentase Sumber daya yang Telah Dimiliki Organisasi

TABEL 3. Matrikulasi
Jenis Sumber Daya OMS

D.3 Memilih Fokus Penggalangan Sumber daya bagi Organisasi

Penggalangan sumber daya bagi organisasi pada dasarnya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik dan basis kerja organisasi. Meski semua potensi pendanaan yang telah disebutkan sebelumnya mungkin untuk dilakukan. Namun penting bagi organisasi untuk benar-benar memahami model penggalangan sumber daya yang paling memungkinkan untuk dilakukan.

Sebelum memilih fokus penggalangan sumber daya yang akan dilakukan, ada baiknya sejenak memperhatikan ilustrasi di bawah ini untuk mencermati peta kesesuaian sumber daya organisasi.



GAMBAR 5. Peta Kesesuaian Sumber Daya OMS

Dari ilustrasi di atas nampak bahwa penggalangan sumber daya dalam bentuk **monetisasi produk dan layanan** lebih mungkin dilakukan oleh organisasi dengan basis kompetensi. Hal ini disebabkan organisasi berbasis kompetensi memang mendeslikasikan diri untuk senantiasa mengembangkan produk-produk dan layanan-layanan yang sesuai dengan kompetensi organisasi. Dengan kata lain, produk dan layanan merupakan sendi utama bagi organisasi berbasis kompetensi.

Namun meski demikian, bukan berarti organisasi berbasis konstituen maupun organisasi berbasis advokasi tidak dapat melakukan monetisasi atas produk dan layanan yang dihasilkan sebagai bagian dari upaya keberlanjutan organisasi.

Dukungan pemerintah; adanya beberapa kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah seperti Perpres No. 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah atau UU No. 16 Tentang Desa pada akhirnya memberikan ruang yang cukup lapang bagi organisasi berbasis konstituen maupun organisasi berbasis kompetensi untuk dapat mengakses dukungan sumber daya dari pemerintah. Meski memungkinkan, namun organisasi dengan basis advokasi akan sulit mengakses pendanaan dari pemerintah mengingat peran dan posisi mereka terhadap pemerintah.

Donor individu; penggalangan sumber daya melalui donor individu akan lebih mungkin dilakukan oleh organisasi dengan basis konstituen dan basis advokasi. Meski demikian, sesuai dengan fokus isu yang diusung, organisasi berbasis konstituen akan lebih mudah mendapatkan dukungan sumber daya dari donor individu khusus, yakni mereka yang memiliki kepedulian atas isu tersebut karena mereka juga merupakan bagian dari komunitas isu tersebut, atau terdampak langsung dari isu tersebut.

Sedangkan organisasi dengan basis advokasi akan lebih mudah memperoleh dukungan sumber daya dari donor individu umum, karena isu yang diusung pada umumnya merupakan isu-isu populis yang memang berdampak pada masyarakat secara umum.

Online Fundraising; bentuk penggalangan sumber daya ini paling memungkinkan dilakukan oleh organisasi berbasis konstituen dan organisasi berbasis advokasi. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, untuk dapat memperoleh dukungan publik diperlukan kekuatan untuk menciptakan sebuah konten yang mampu menggugah kepedulian masyarakat secara luas. Organisasi berbasis konstituen dan organisasi berbasis advokasi, pada umumnya memiliki modal yang cukup untuk menciptakan konten-konten tersebut dari hasil kerja-kerja mereka di lapangan.

Dukungan Lembaga Donor; merupakan bentuk penggalangan sumber daya yang bisa dilakukan baik oleh organisasi berbasis konstituen, organisasi berbasis kompetensi, pun dengan organisasi berbasis advokasi.

Dukungan sektor bisnis; bentuk penggalangan dana ini paling memungkinkan dilakukan oleh organisasi dengan basis konstituen. Organisasi dengan basis advokasi akan sulit untuk melakukan penggalangan dana dari sektor bisnis sebab pada umumnya posisi organisasi advokasi senantiasa berseberangan dengan sektor bisnis. Sementara organisasi dengan basis kompetensi juga akan

kesulitan untuk mengakses dukungan dana dari sektor bisnis karena produk dan layanan yang dihasilkan bisa jadi tidak cocok atau tidak sesuai dengan kebutuhan sektor bisnis.

Setelah mencermati peta kesesuaian sumber daya organisasi, untuk dapat menetapkan fokus penggalangan sumber daya yang akan dilakukan, organisasi harus memiliki kemampuan untuk **melihat keluar**; mengidentifikasi tantangan mungkin akan mempengaruhi proses penggalangan sumber daya, serta menemukan peluang-peluang penggalangan sumber daya baru. Pada saat yang sama organisasi juga perlu sejenak untuk melakukan refleksi; **menengok ke dalam** untuk mengenali kekuatan yang dimiliki sehingga dapat mengantisipasi segala hal yang akan mempengaruhi peluang organisasi yang disebabkan oleh keterbatasan yang dimiliki.

Kwadrant analisis di bawah ini dapat digunakan sebagai alat bantu dalam proses analisis potensi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.



GAMBAR 6. Kwadrant
Analisis Potensi Sumber
Daya OMS

Ketika organisasi telah memahami kesesuaian bentuk sumber daya dan mengidentifikasi peluang dan tantangan serta mengukur kekuatan dan keterbatasan yang dimiliki, maka organisasi dapat menetapkan fokus penggalangan sumber daya yang akan dilakukan.

Hal yang penting untuk diingat oleh organisasi adalah, menetapkan fokus penggalangan sumber daya bukan berarti hanya akan melakukan penggalangan sumber daya melalui satu cara saja dan mengabaikan potensi sumber daya yang lainnya. Menetapkan fokus adalah memilih dengan cermat sumber daya mana yang akan digalang yang sesuai dengan karakteristik organisasi dan kemampuan organisasi pada saat ini, dan merencanakan strategi untuk melakukan penggalangan sumber daya lanjutan.

Matrikulasi di bawah ini dapat membantu organisasi dalam menetapkan fokus penggalangan sumber daya yang akan dilakukan.

Jenis Sumber Daya	Peluang	Tantangan	Kekuatan	Keterbatasan	Prosentase
Monetisasi Produk/Layanan					
Pemerintah					
Donor Individu					
Online Fundraising					
Lembaga Donor					
Sektor Bisnis					

TABEL 4. Matrik Fokus Penggalangan Sumber Daya

D.4 Mempersiapkan Infrastruktur Pendukung Organisasi

Penggalangan sumber daya organisasi merupakan kerja-kerja yang membutuhkan keseriusan tersendiri dari organisasi. **Semua pihak di dalam organisasi, mulai dari pengambil kebijakan hingga tataran teknis organisasi harus mengambil peran dalam proses** ini secara maksimal, di sisi yang lain, organisasi juga harus mempersiapkan infrastruktur pendukung lainnya, sehingga penggalangan sumber daya dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Yang dimaksud dengan infrastruktur pendukung organisasi adalah segala bentuk komponen yang dimiliki atau harus dipersiapkan oleh organisasi untuk mendukung penggalangan sumber daya. Infrastruktur pendukung ini dapat berupa sumber daya manusia, barang, teknologi, maupun sistem.

Maka setidaknya infrastruktur pendukung yang harus dipersiapkan oleh organisasi adalah:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen paling penting dalam proses penggalangan sumber daya organisasi. Sebaik-baiknya, **organisasi** harus **menunjuk dan mempersiapkan** satu orang untuk **memimpin** kegiatan **penggalangan sumber daya** bagi organisasi. SDM yang ditunjuk ini dapat berasal dari luar organisasi (*profesional fundraiser*) ataupun dari dalam organisasi. Jika orang yang ditunjuk berasal dari luar organisasi maka individu tersebut harus dipastikan memahami apa yang menjadi visi dan misi organisasi yang menjadi basis penggalangan sumber daya. Sedangkan jika orang yang ditunjuk berasal dari dalam organisasi, maka harus dipastikan individu yang ditunjuk memiliki kemampuan dan keterampilan yang menjadi prasyarat dasar untuk dapat melakukan penggalangan sumber daya.

2. Sistem

Sebaik-baiknya organisasi juga harus mempersiapkan **sistem** yang akan menjadi **basis operasional** proses penggalangan sumber daya. Keberadaan sistem ini akan membantu organisasi untuk tetap menjaga proses penggalangan sumber daya tetap sesuai dengan visi dan misi organisasi. Di sisi yang lain, keberadaan **sistem** yang jelas akan **menjaga prinsip transparansi dan akuntabilitas** yang menjadi landasan **kepercayaan publik** terhadap organisasi. Maka dengan demikian, sistem yang dikembangkan juga harus terintegrasi dengan sistem lain yang ada dalam organisasi seperti sistem pengelolaan keuangan, sistem pengelolaan komunikasi, sistem pengelolaan administrasi dan lain sebagainya.

3. Teknologi

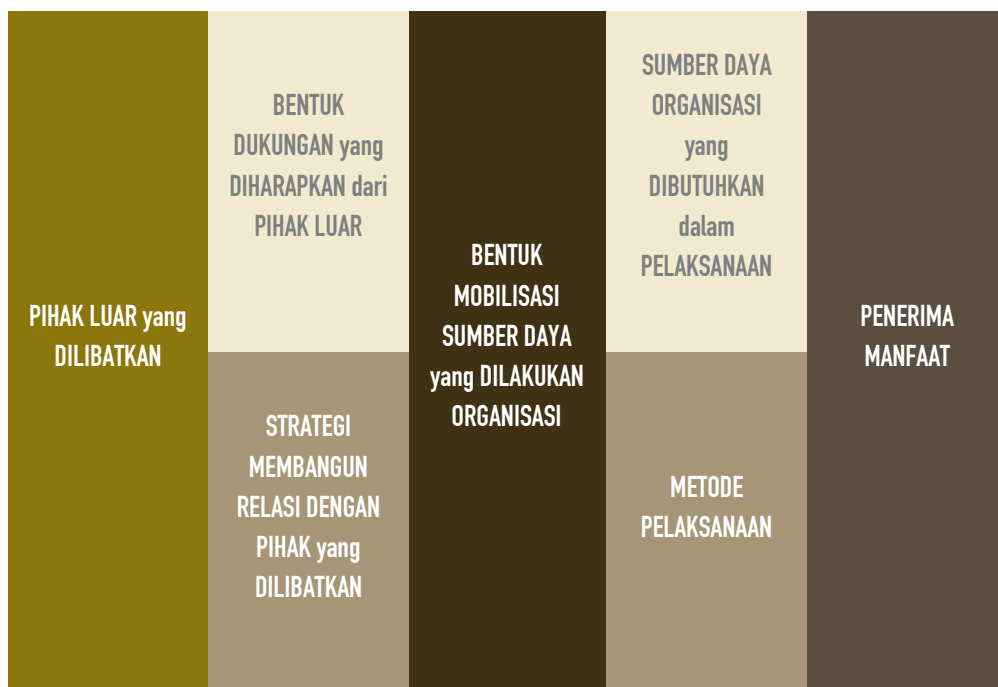
Tidak dapat dipungkiri perkembangan teknologi dewasa ini merupakan salah satu dukungan luar biasa bagi organisasi untuk dapat melakukan penggalangan sumber daya. Tugas organisasi selanjutnya adalah, bagaimana organisasi memiliki **kemampuan** untuk **beradaptasi dengan**

perkembangan teknologi kemudian **memanfaatkan teknologi** dengan sebaik-baiknya untuk melakukan penggalangan sumber daya. Maka dengan demikian **penguasaan teknologi** menjadi salah satu kunci keberhasilan penggalangan sumber daya organisasi.

D.5 Membangun Strategi Penggalangan Sumber Daya Organisasi

Secara sederhana strategi dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan yang secara keseluruhan berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Maka dengan demikian, strategi penggalangan sumber daya organisasi adalah sebuah pendekatan yang disusun untuk dapat melaksanakan penggalangan sumber daya bagi organisasi.

Mengadopsi metode *Business Model Canvas* yang disesuaikan, organisasi dapat menggunakan cara yang serupa untuk membangun strategi penggalangan dana publik. Kanvas dibawah ini merupakan alat bantu sederhana yang dapat dipergunakan oleh organisasi.



GAMBAR 7. Strategi Penggalangan Sumber Daya OMS

Berikut tahapan-tahapan yang dilakukan untuk mengembangkan strategi penggalangan sumber daya organisasi.

1. Menetapkan bentuk dan tujuan penggalangan sumber daya mobilisasi

Tetapkan bentuk penggalangan sumber daya yang akan dilakukan, apakah dengan melakukan monetisasi produk dan layanan, mengakses dukungan pemerintah, atau melakukan penggalangan dana publik. **Pilih salah satu bentuk yang paling memungkinkan dilakukan oleh organisasi saat ini.**

Kemudian tetapkan tujuan (*goals*) yang jelas dari penggalangan sumber daya yang akan dilakukan. Tujuan ini dapat berupa misalnya menyatakan nominal sumber daya yang menjadi target penggalangan sumber daya.

2. Menetapkan penerima manfaat utama

Kemudian tetapkan penerima manfaat utama dari penggalangan sumber daya yang akan dilakukan oleh organisasi. Sebaik-baiknya, **penerima manfaat** ini merupakan pihak yang menjadi **fokus layanan** dari **organisasi**. Semakin jelas organisasi menetapkan penerima manfaat, maka semakin mudah organisasi memikirkan tahapan lanjutan dalam membangun strategi penggalangan sumber daya organisasi.

3. Mengidentifikasi para pihak

Tahapan selanjutnya adalah melakukan identifikasi pihak-pihak dari luar organisasi yang akan dilibatkan dalam penggalangan sumber daya. Pemilihan **pihak** dari **luar organisasi** ini harus **disesuaikan dengan bentuk dan tujuan penggalangan sumber daya** serta tetap memperhatikan **penerima manfaat utama** dari penggalangan sumber daya yang dilakukan.

4. Mengidentifikasi dukungan yang diharapkan

Selanjutnya lakukan identifikasi dukungan yang diharapkan dari pihak luar tersebut. Semakin jelas menetapkan pihak luar yang akan dilibatkan, maka akan memudahkan mengidentifikasi jenis-jenis dukungan yang diharapkan dari mereka. **Jenis-jenis dukungan** ini tidak hanya dapat berupa dukungan **finansial**, namun bisa juga berupa dukungan **peningkatan kapasitas, akses lanjutan, teknologi** ataupun **barang**.

5. Menetapkan strategi membangun relasi

Apabila organisasi sudah menetapkan pihak luar dan jenis dukungan yang diharapkan, tahap selanjutnya adalah membangun strategi/metode untuk membangun relasi dengan pihak luar tersebut. Sebaiknya dalam **membangun relasi** ini, organisasi harus memperhatikan **karakteristik para pihak** yang akan dilibatkan, sehingga strategi yang dibangun dapat dilakukan dengan efektif dan tepat sasaran.

6. Mengidentifikasi sumber daya organisasi

Tahapan selanjutnya adalah melakukan identifikasi **sumber daya organisasi** yang akan dikontribusikan dalam proses penggalangan sumber daya bagi organisasi. Dalam tahapan ini, penting bagi organisasi untuk berpikir bahwa setiap sumber daya yang dibutuhkan atau dikontribusikan dalam penggalangan sumber daya bagi organisasi merupakan **investasi** jangka panjang **organisasi**.

Di sisi lain, dengan tetap meletakkan sumber daya dari internal organisasi, maka organisasi tetap memiliki nilai tawar di mata para pihak yang akan berkontribusi terhadap penggalangan sumber daya yang dilakukan.

7. Menetapkan metode pelaksanaan

Tahap terakhir adalah menetapkan metode pelaksanaan. Metode pelaksanaan ini merupakan **serangkaian tindakan teknis** yang akan dilakukan dalam kerja-kerja penggalangan sumber daya organisasi. Dalam menetapkan metode pelaksanaan ini, sebaik-baiknya organisasi tetap memperhatikan prinsip; **Spesifik, Terukur, Capaian yang Diinginkan, dan Tata Waktu yang Jelas**.

