

PERANGKAT PENILAIAN MANDIRI:  
TRANSPARANSI & AKUNTABILITAS  
ORGANISASI NIRLABA INDONESIA

**Peranti**



---

**PERANTI** merupakan “**Perangkat Mandiri Penilaian Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Nirlaba Indonesia**”; sebuah alat sistematis yang dikembangkan Penabulu Alliance untuk membantu organisasi nirlaba Indonesia, sejenak menarik diri ke tepian, mengambil jarak pandang dari situasi organisasi kita masing-masing, melakukan pemindaian obyektif dan kemudian mulai mengembangkan rencana peningkatan kapasitas organisasi kita secara mandiri.

---

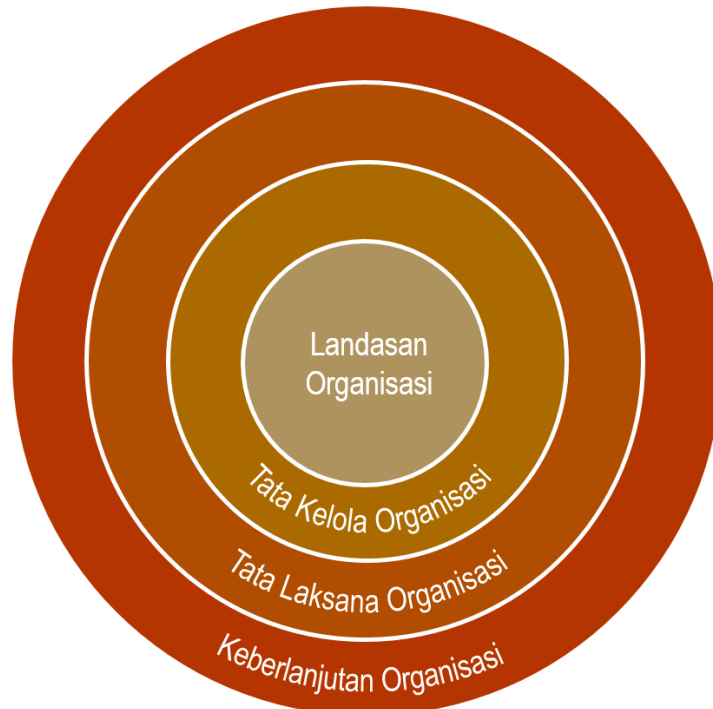
A. 3+1 AREA TINJAUAN .....	1
B. KERANGKA KERJA TINJAUAN .....	3
C. POTRET KONDISI .....	5
D. PENILAIAN DAN REKOMENDASI .....	6
E. KERANGKA KERJA PER AREA TINJAUAN .....	11
1. Area Tinjauan Landasan Organisasi .....	11
2. Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi .....	13
3. Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi .....	15
a. Aspek Kelolaan Program dan Layanan .....	15
b. Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi .....	18
c. Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia .....	22
d. Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan .....	25
e. Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan .....	27
4. Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi .....	29

## PENYIAPAN LATAR

### A. 3+1 AREA TINJAUAN

PERANTI dibangun berdasarkan tiga tingkat area tinjauan penilaian; yaitu Area Landasan Organisasi, Area Tata Kelola Organisasi dan Area Tata Laksana Organisasi. Ketiga area tinjauan tersebut kemudian akan dilengkapi dengan tinjauan kontinjensi pada tingkat Area Keberlanjutan Organisasi.

Gambar 1. 3+1 Area Tinjauan PERANTI



**Area Landasan Organisasi** akan memberikan tinjauan mengenai mandat, visi-misi dan nilai-nilai yang diemban organisasi, ketepatan posisi dan peran strategis organisasi serta pilihan bentuk masing-masing organisasi.

**Area Tata Kelola Organisasi** akan melakukan tinjauan atas kebijakan-kebijakan dasar organisasi yang diterjemahkan dalam bentuk rencana strategis, penetapan bidang intervensi, pilihan pendekatan dan strategi intervensi, serta struktur organisasi pendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan **Area Tata Laksana Organisasi** akan diurai lebih lanjut per aspek kelolaan organisasi, yaitu mencakup aspek-aspek:

- (1) Program dan Layanan,
- (2) Keuangan dan Administrasi,
- (3) Sumber Daya Manusia,
- (4) Data, Informasi dan Pengetahuan, serta
- (5) Komunikasi Publik dan Kemitraan.

**Gambar 2.** Aspek Kelolaan pada Area Tata Laksana Organisasi



Tinjauan kontinjensi khusus kemudian akan dilakukan pada **Area Keberlanjutan Organisasi**. Tinjauan kontinjensi telah menjadi pendekatan terbaru untuk memandu organisasi nirlaba dalam menghadapi dan mengantisipasi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat saat ini. Bentuk tinjauan ini akan melengkapi 3 area kajian kelembagaan sebelumnya di atas, dengan memberikan perhatian khusus pada potensi dan kemampuan organisasi untuk melakukan penggalangan/mobilisasi sumber daya serta daya sensitivitas dan daya adaptasi organisasi dalam menemukan titik relevansi posisi dan peran baru demi keberlangsungan pencapaian mandat organisasi dalam jangka panjang.

**Gambar 3.** Mandala PERANTI



## B. KERANGKA KERJA TINJAUAN

Pemindaian obyektif terhadap masing-masing area tinjauan hanya dapat dilakukan jika obyek yang akan dinilai memiliki bentuk dan batasan ruang lingkup tertentu. Untuk itu telah dibangun Kerangka Kerja per area tinjauan yang dibangun berdasarkan logika prasyarat terbangunnya kondisi ideal dalam ruang lingkup masing-masing area tinjauan. Jumlah elemen dari sebuah kerangka kerja bisa saja tidak sama, dan keseluruhannya akan menggambarkan keutuhan definisi masing-masing area tinjauan.

Tabel 1. Elemen Penyusun Kerangka Kerja per Area Tinjauan

Area Tinjauan	Elemen per Kerangka Kerja
<b>1. Area Tinjauan Landasan Organisasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pernyataan Mandat, Nilai dan Visi Organisasi</li> <li>2. Penetapan Posisi dan Peran Organisasi</li> <li>3. Pernyataan Misi Organisasi</li> </ol>
<b>2. Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Penetapan Sasaran, Pendekatan dan Instrumen Intervensi</li> <li>5. Rencana Strategis dan Rencana Tahunan Organisasi</li> </ol>
<b>3. Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi</b>	
<b>a. Aspek Kelolaan Program dan Layanan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Sistem atau Prosedur Operasional Standar (SOP) Pengelolaan Program</li> <li>7. Kajian/Studi Awal dan Perencanaan Arah Program dan/atau Jenis dan Target Layanan</li> <li>8. Pelaksanaan Program/Layanan</li> <li>9. Pemantauan, Evaluasi dan Pengukuran Dampak</li> </ol>
<b>b. Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Sistem Pengendalian Internal dan Prosedur Operasional Standar (SOP) Keuangan dan Administrasi</li> <li>11. Kelengkapan dan Kapasitas Personil dan Perangkat</li> <li>12. Penganggaran dan Pengawasan Anggaran</li> <li>13. Pelaksanaan, Pencatatan dan Pelaporan Keuangan</li> <li>14. Pemeriksaan dan Audit Keuangan</li> </ol>
<b>c. Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Struktur Organisasi dan Strategi Pengelolaan SDM Organisasi</li> <li>16. Sistem atau Prosedur Operasional Standar (SOP) Pengelolaan SDM</li> <li>17. Pengelolaan Personalia, Hubungan dan Keselamatan Tenaga Kerja</li> <li>18. Penilaian Kinerja dan Mekanisme Imbal Jasa</li> </ol>
<b>d. Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Strategi dan Sistem Pengelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan Organisasi</li> <li>20. Kelengkapan Infrastruktur dan Kondisi Pemungkin</li> <li>21. Produksi, Pengelolaan dan Penggunaan Pengetahuan</li> </ol>
<b>e. Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Strategi Komunikasi Publik dan Strategi Kemitraan</li> <li>23. Produksi Materi, Pengembangan dan Penempatan Media, Pemanfaatan Umpan Balik</li> <li>24. Pelibatan Pemangku Kepentingan dan Masyarakat Luas</li> </ol>

Area Tinjauan	Elemen per Kerangka Kerja
<b>4. Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi</b>	25. Strategi Penggalangan Sumber Daya Organisasi 26. Kreasi, Inovasi dan Pengembangan Produk 27. Refleksi dan Redefinisi Posisi dan Peran Organisasi

### C. POTRET KONDISI

Ruang lingkup area tinjauan akan digambarkan dalam bentuk kerangka kerja yang terdiri dari beberapa elemen penyusun. Potret situasi dan kondisi kekinian organisasi per masing-masing area tinjauan akan dipetakan dengan memberikan penilaian terhadap keseluruhan elemen tinjauan tersebut.

Dalam keperluan agar proses pemindaian tersebut memiliki daya ukur dan daya banding, maka lima kemungkinan potret situasi dan kondisi per masing-masing elemen telah dirumuskan dan dibangun berdasarkan asumsi lima tahapan pertumbuhan organisasi nirlaba (adopsi dari *Five Life Stages of Nonprofit Organizations*, Judith SS, Fieldstone Alliance, 2001).

Tahapan pertumbuhan organisasi dimulai dengan fase **Penemuan Gagasan dan Pembentukan Kelompok (*Imagine and Inspire*)**. Tahapan ini ditandai dengan lahirnya gagasan kelompok, mulai tumbuh mimpi yang sama diantara para pendiri organisasi. Para pendiri percaya mereka memiliki konsep yang berguna bagi masyarakat dan mereka ingin melihat itu menjadi kenyataan. Visi organisasi mulai diletakkan, namun organisasi mungkin belum terbentuk secara formal. Struktur organisasi sudah mulai disusun namun belum baku. Kesukarelaan menjadi pola kerja organisasi, karena sebagian besar anggota kelompok adalah teman atau kerabat.

Tahapan pertumbuhan kedua adalah tahap **Penetapan Bentuk dan Kerangka Organisasi (*Found and Frame*)**. Pada tahapan ini, organisasi akan menetapkan jenis badan hukum dan mendapatkan pengesahan notaris dan pihak berwenang, dan berdasarkan hal itu, organisasi mulai menggalang sumber daya, di mulai dari iuran/donasi dari anggota dan pendiri. Struktur organisasi mulai dibakukan, organisasi mulai melaksanakan kerjanya dalam skala kecil dan penataan infrastruktur operasional, semuanya dilaksanakan dalam keterbatasan. Beberapa perolehan awal sumbangan dari lembaga donor akan mendorong pengembangan sistem keuangan yang sederhana dan rekrutmen staf sesuai kebutuhan proyek.

Tahapan ketiga dalam pertumbuhan organisasi adalah fase **Pertumbuhan Awal dan Penyempurnaan Sistem (*Ground and Grow*)**. Selama tahap ini, organisasi akan mengembangkan kelembagaannya. Kebijakan dasar yang mereka miliki adalah kebijakan yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya. Kesempatan untuk mengembangkan organisasi dan program cukup banyak tersedia di tahapan ini, rekrutmen staf dilakukan baik bagi kepentingan proyek maupun organisasi; seiring dengan bertambahnya variasi dan jumlah dukungan donor, dan tuntutan akuntabilitas dan penyempurnaan sistem administrasi dan keuangan organisasi pada periode yang sama.

Tahapan pertumbuhan keempat adalah tahapan **Pertumbuhan Maksimal dan Membangun Keberlanjutan (*Produce and Sustain*)**. Tahapan ini adalah kondisi puncak organisasi, sekaligus simpang jalan masa depan organisasi. Organisasi akan mengupayakan kondisi produktif, mapan dan nyaman ini selama mungkin. Kebutuhan utama organisasi di fase ini adalah keberlanjutan. Organisasi fokus pada mempertahankan momentum. Dalam tahap ini organisasi sudah memiliki seluruh sistem pendukung. Periode ini akan dilalui organisasi dalam jangka waktu yang paling panjang, karena itu, keadaan organisasi di awal tahap ini mungkin saja akan berbeda secara signifikan kondisi di akhir tahap keempat. Struktur organisasi dan jumlah staf akan berkembang, volume pendanaan dan kegiatan akan berubah dalam tren yang mengharuskan terjadinya peningkatan dari waktu ke waktu. Keragaman program dan dukungan donor akan mewarnai fase ini, membuat organisasi harus mengelola seluruh dinamikanya secara bijaksana.

Tahapan kelima adalah **Penemuan Titik Relevansi Baru (*Review and Renew*)**. Setelah menjalani fase keempat yang cukup panjang dan nyaman, di tahap kelima ini, organisasi akan menanggapi berbagai hambatan yang timbul di tahapan sebelumnya (stagnasi, kurangnya pengambilan resiko, konflik staf) dengan cara menengok kembali posisi dan perannya, serta memperbaharui pernyataan visi dan misinya, dengan mempertimbangkan perubahan di lingkungan eksternal yang terjadi. Organisasi sedang meremajakan dirinya tanpa bemiati kehilangan akar pendiriannya. Terjadi perubahan struktur, banyak pergantian di posisi pimpinan dan staf. Perubahan akan terjadi secara cepat, membawa organisasi untuk mempertahankan dirinya pada siklus pendek: tahap keempat dan tahap kelima secara kontinyu, atau kepada resiko penurunan tren pertumbuhan organisasi.



## D. PENILAIAN DAN REKOMENDASI

Penilaian akan diawali dengan memberikan bobot tertentu pada masing-masing elemen pemindaian. Bobot per masing-masing elemen tersebut ditentukan berdasarkan logika prasyarat dalam kerangka kerja penyusun area tinjauan terkait. Bobot akan ditentukan dengan memberikan ukuran bagi masing-masing elemen dengan jumlah keseluruhan bobot adalah 10 per masing-masing area tinjauan/aspek kelolaan. Nilai bobot yang tinggi akan menunjukkan bahwa elemen yang bersangkutan memiliki nilai yang lebih strategis dibanding elemen yang lain dalam kerangka kerja per area tinjauan/aspek kelolaan.

Pemindaian atas potret kondisi akan memberikan penilaian dengan skor 1 – 5 sesuai urutan tahapan pertumbuhan di atas.

- Skor 1 : bagi kondisi per elemen organisasi pada fase Penemuan Gagasan dan Pembentukan Kelompok
- Skor 2 : bagi kondisi per elemen organisasi pada fase Penetapan Bentuk dan Kerangka Organisasi
- Skor 3 : bagi kondisi per elemen organisasi pada fase Pertumbuhan Awal dan Penyempurnaan Sistem
- Skor 4 : bagi kondisi per elemen organisasi pada fase Pertumbuhan Maksimal dan Membangun Keberlanjutan
- Skor 5 : bagi kondisi per elemen organisasi pada fase Penemuan Titik Relevansi Baru

Bobot akan menjadi faktor pengali skor hasil pemindaian kondisi terkini organisasi. Hasil dari proses pengukuran per masing-masing elemen (angka bobot dikalikan dengan nilai pemetaan kondisi) akan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai per masing-masing area tinjauan. Khusus untuk Area Tata Laksana Organisasi, total dari jumlah nilai seluruh aspek kelolaan akan dirata-rata (di bagi 5) untuk mendapatkan nilai area tinjauan terkait.

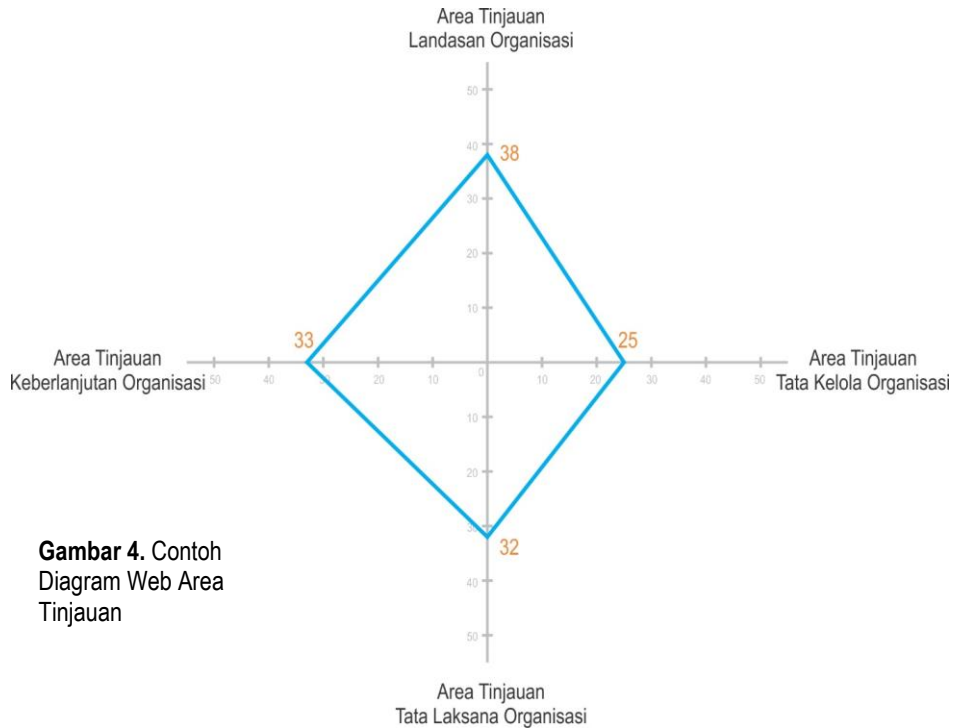
Tabel 2. Bobot per Elemen Penyusun Kerangka Kerja per Area Tinjauan

Area Tinjauan	Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen
1. Area Tinjauan Landasan Organisasi	1. Pernyataan Mandat, Nilai dan Visi Organisasi	3
	2. Penetapan Posisi dan Peran Organisasi	4
	3. Pernyataan Misi Organisasi	3
	<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>
2. Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi	4. Penetapan Sasaran, Pendekatan dan Instrumen Intervensi	4
	5. Rencana Strategis dan Rencana Tahunan Organisasi	6
	<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>
3. Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi		
a. Aspek Kelolaan Program dan Layanan	6. Sistem atau Prosedur Operasional Standar (SOP) Pengelolaan Program	2

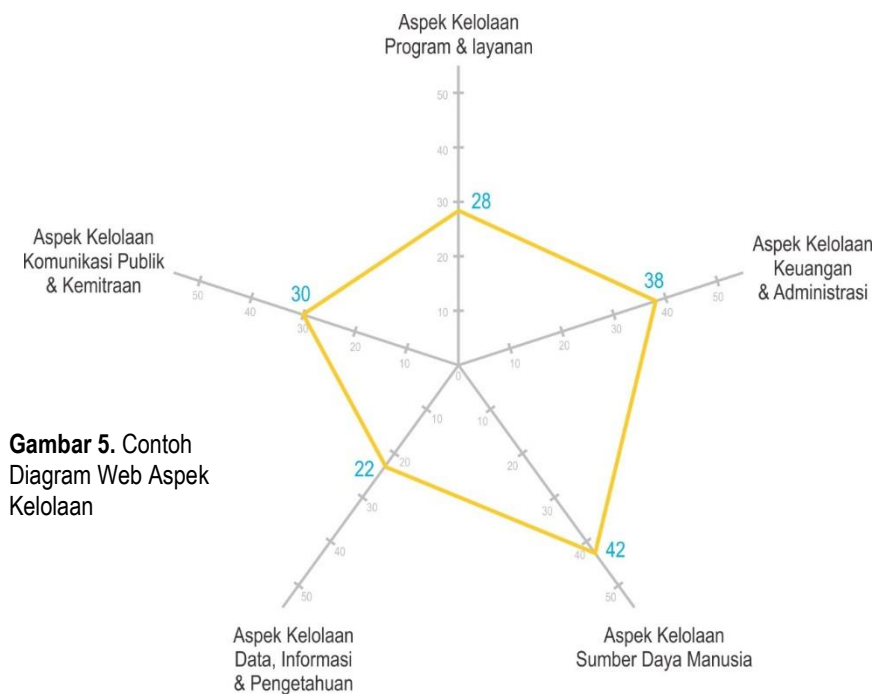
Area Tinjauan	Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen
	7. Kajian/Studi Awal dan Perencanaan Arah Program (dan/atau Jenis dan Target Layanan)	3
	8. Pelaksanaan Program/Layanan	3
	9. Pemantauan, Evaluasi dan Pengukuran Dampak	2
	<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>
<b>b. Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi</b>	10. Sistem Pengendalian Internal dan Prosedur Operasional Standar (SOP) Keuangan dan Administrasi	3
	11. Kelengkapan dan Kapasitas Personil dan Perangkat	1
	12. Penganggaran dan Pengawasan Anggaran	2
	13. Pelaksanaan, Pencatatan dan Pelaporan Keuangan	2
	14. Pemeriksaan dan Audit Keuangan	2
<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>	
<b>c. Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia</b>	15. Struktur Organisasi dan Strategi Pengelolaan SDM Organisasi	3
	16. Sistem atau Prosedur Operasional Standar (SOP) Pengelolaan SDM	3
	17. Pengelolaan Personalia, Hubungan dan Keselamatan Tenaga Kerja	2
	18. Penilaian Kinerja dan Mekanisme Imbal Jasa	2
<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>	
<b>d. Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan</b>	19. Strategi dan Sistem Pengelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan Organisasi	3
	20. Kelengkapan Infrastruktur dan Kondisi Pemungkin	3
	21. Produksi, Pengelolaan dan Penggunaan Pengetahuan	4
<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>	
<b>e. Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan</b>	22. Strategi Komunikasi Publik dan Strategi Kemitraan	3
	23. Produksi Materi, Pengembangan dan Penempatan Media, Pemanfaatan Umpan Balik	4
	24. Pelibatan Pemangku Kepentingan dan Masyarakat Luas	3
<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>	
<b>4. Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi</b>	25. Strategi Penggalangan Sumber Daya Organisasi	3
	26. Kreasi, Inovasi dan Pengembangan Produk	4
	27. Refleksi dan Redefinisi Posisi dan Peran Organisasi	3
	<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>

Dua tingkat diagram web akan disajikan untuk menggambarkan peta visual kondisi lembaga. Pertama adalah diagram web dengan empat tarikan sudut area tinjauan yaitu: Area Tinjauan Landasan Organisasi, Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi, Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi dan Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi.

Dan diagram web yang kedua adalah diagram yang menggambarkan visualisasi khusus mengenai kondisi Tata Laksana Organisasi, dengan lima tarikan sudut aspek kelolaan yaitu: Aspek Kelolaan Program dan Layanan, Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi, Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia, Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan dan Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan.



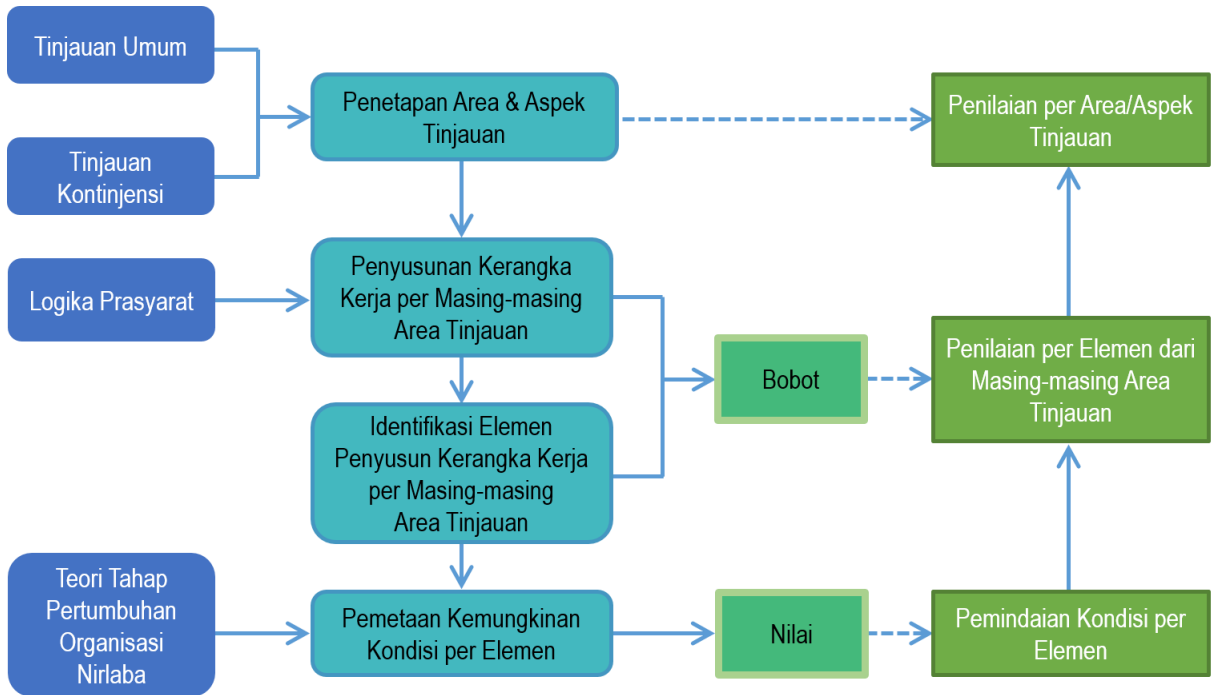
**Gambar 4.** Contoh Diagram Web Area Tinjauan



**Gambar 5.** Contoh Diagram Web Aspek Kelolaan

Peta dan alur kerja PERANTI secara utuh dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 6. Alur Kerja PERANTI



## E. KERANGKA KERJA PER AREA TINJAUAN

### 1. Area Tinjauan Landasan Organisasi

Gambar 7. Kerangka Kerja Landasan Organisasi



Organisasi akan terbentuk berlandaskan irisan nilai-nilai yang dimiliki oleh masing-masing individu pendiri organisasi. Proses pendirian organisasi akan merumuskan mandat yang harus diemban oleh keberadaan organisasi itu sendiri. Mandat tersebut yang kemudian diterjemahkan menjadi pernyataan visi organisasi. Visi harus jelas menggambarkan bagaimana wujud kondisi lingkungan luar jika organisasi berhasil mencapai tujuan-tujuannya. Visi adalah sebuah kondisi impian. Kondisi yang diharapkan akan dapat terwujud. Visi seharusnya akan terus mendorong organisasi bergerak maju, apapun hambatan yang harus dilewatinya.

Visi selalu berdimensi jangka panjang. Bukannya tidak mungkin untuk diklarifikasi kembali di kemudian hari, namun pernyataan visi yang baik, paling tidak, dapat meneropong kondisi yang diharapkan untuk jangka waktu sekian tahun ke depan.

Susunan pondasi berikutnya adalah misi organisasi. Pernyataan misi harus mampu mencakup maksud (tujuan atau hasil) yang ingin dicapai (dan, pasti, untuk siapa?), sarana mencapainya (program, tindakan atau layanan) serta nilai atau prinsip/keyakinan dasar apa yang harus selalu dipegang teguh dalam pencapaian maksud tersebut.

Misi dan nilai-nilai organisasi akan membimbing organisasi untuk menetapkan posisi organisasi dalam konstalasi besar para pihak yang terlibat. Pilihan posisi akan menunjukkan sikap yang diambil organisasi atas peta kedudukan para pihak lainnya. Pada saat yang bersamaan, seiring dengan penetapan posisi, maka pilihan peran organisasi pun menjadi ter jelaskan dengan sendirinya. Pilihan posisi dan peran organisasi semestinya akan menguatkan misi yang telah dinyatakan sebelumnya.

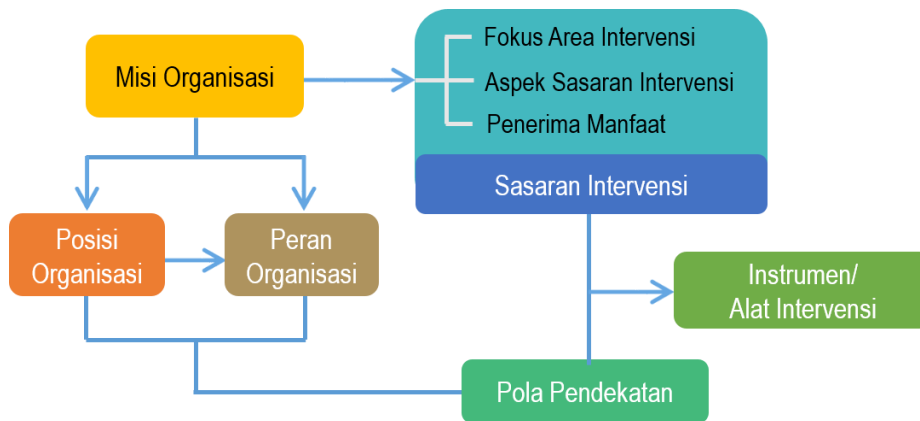
Tabel 3. Skor per Elemen Area Tinjauan Landasan Organisasi

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja		Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>1. Area Tinjauan Landasan Organisasi</b>				
<b>E1</b>	<b>Pernyataan Mandat, Nilai dan Visi Organisasi</b>	<b>3</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Mandat, nilai dan visi organisasi telah disepakati di antara anggota kelompok/organisasi</li> <li>• <b>skor 2:</b> Mandat, nilai dan visi organisasi telah dinyatakan secara tertulis</li> <li>• <b>skor 3:</b> Mandat, nilai dan visi organisasi telah dikomunikasikan secara memadai kepada pihak internal dan eksternal</li> <li>• <b>skor 4:</b> Mandat, nilai dan visi organisasi telah berhasil memandu organisasi dalam penetapan dan pelaksanaan program/perancangan dan penyelenggaraan layanan</li> <li>• <b>skor 5:</b> Mandat, nilai dan visi organisasi telah diperbarui dan dinyatakan ulang, dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi</li> </ul>			
<b>E2</b>	<b>Penetapan Posisi dan Peran Organisasi</b>	<b>4</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Posisi dan peran organisasi telah dirumuskan bersama</li> <li>• <b>skor 2:</b> Posisi dan peran organisasi telah disepakati dan dinyatakan secara internal</li> <li>• <b>skor 3:</b> Posisi dan peran organisasi telah dinyatakan secara tertulis sebagai dasar penetapan misi dalam Rencana Strategis organisasi</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pemilihan posisi dan peran organisasi cukup tepat dalam konstalasi lingkungan eksternal dan telah berhasil membawa organisasi bertumbuh dan mendapatkan dukungan dalam jumlah yang signifikan</li> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi mengevaluasi posisi dan peran selama ini dengan mempertimbangkan tantangan dan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi dan organisasi kemudian memperbarui dan menyatakan ulang posisi dan peran strategisnya</li> </ul>			
<b>E3</b>	<b>Pernyataan Misi Organisasi</b>	<b>3</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Misi organisasi telah mulai dirancang dan disepakati di antara anggota kelompok/organisasi</li> <li>• <b>skor 2:</b> Misi organisasi telah dinyatakan secara tertulis dan menjadi komponen utama Rencana Strategis organisasi</li> <li>• <b>skor 3:</b> Misi telah memandu dalam pemilihan dan penetapan program / perancangan jenis layanan organisasi</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 4:</b> Pelaksanaan program/penyelenggaraan layanan sesuai misi organisasi telah berhasil mendorong pertumbuhan organisasi secara signifikan (volume dukungan dan kegiatan meningkat)</li> <li>• <b>skor 5:</b> Misi organisasi telah diperbarui secara periodik, serta dinyatakan ulang sesuai perkembangan mandat, nilai dan visi organisasi</li> </ul>			
<b>Total Area Tinjauan Landasan Organisasi</b>	<b>10</b>		

## 2. Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi

Gambar 8. Kerangka Kerja Tata Kelola Organisasi



Dalam rangka pencapaian visi organisasi, dan dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang dimiliki, organisasi harus memilih sasaran intervensi kerja masing-masing. Penetapan sasaran intervensi harus menimbang siapa yang menjadi penerima manfaat pada pernyataan misi organisasi dan juga skala prioritas yang akhirnya harus dipilih. Sasaran intervensi juga perlu ditetapkan untuk menetapkan fokus area, untuk menjawab pertanyaan siapa yang akan disasar, dan aspek apa yang akan diintervensi oleh organisasi. Sebesar apa, dengan batasan sejauh mana?

Dari sasaran intervensi yang telah ditetapkan tersebut, organisasi akan menentukan pilihan pola pendekatan apa yang akan digunakan. Pola pendekatan (*approach*) adalah semacam jurus, atau *'the way'* organisasi akan bekerja. Keseluruhan gerak organisasi akan selalu dilandasi oleh pola pendekatan ini. Pola pendekatan bukanlah pernyataan program. Pola pendekatan merupakan turunan dari penetapan nilai/prinsip, posisi dan peran yang telah dilakukan sebelumnya.

Logika pengikat dan pengujinya menjadi seperti berikut: jika organisasi telah menetapkan posisi dan perannya dengan menganut nilai/prinsip tertentu, maka berdasarkan itu, bagaimana pola pendekatan yang paling tepat digunakan oleh organisasi dalam melakukan intervensi pada setiap sasaran di masing-masing fokus area.

Sedangkan jenis intervensi adalah sarana/instrumen untuk menjalankan pola pendekatan yang telah dipilih. Instrumen intervensi ini akan menjadi kerangka pengembangan fungsi dan struktur dalam kelembagaan. Instrumen intervensi juga bukan merupakan formulasi program. Identifikasi instrumen intervensi akan dipandu oleh pernyataan misi organisasi sebelumnya dan dibatasi oleh pernyataan perannya

**Tabel 4.** Skor per Elemen Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja		Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>2. Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi</b>				
<b>E4</b>	<b>Penetapan Sasaran, Pendekatan dan Instrumen Intervensi</b>	<b>4</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Organisasi telah mulai memetakan sasaran, pendekatan dan instrumen intervensi organisasi</li> <li>• <b>skor 2:</b> Sasaran, pendekatan dan instrumen intervensi organisasi telah disepakati dan ditetapkan secara tertulis</li> <li>• <b>skor 3:</b> Penetapan sasaran, pendekatan dan instrumen intervensi organisasi telah menjadi bagian dari Rencana Strategis organisasi dan dapat menjadi jembatan antara misi organisasi dengan kerangka kerja logis dan struktur organisasi</li> <li>• <b>skor 4:</b> Penetapan sasaran, pendekatan dan instrumen intervensi organisasi telah mampu memandu organisasi dalam penetapan dan pelaksanaan program/perancangan dan penyelenggaraan layanan</li> <li>• <b>skor 5:</b> Penetapan sasaran, pendekatan dan instrumen intervensi organisasi telah berkembang dan dinyatakan ulang selaras dengan pertumbuhan organisasi</li> </ul>			
<b>E5</b>	<b>Rencana Strategis dan Rencana Tahunan Organisasi</b>	<b>6</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Organisasi telah mampu membangun Rencana Strategis sederhana melalui diskusi kelompok inti organisasi, dengan komposisi pernyataan visi, misi, nilai dan kerangka kerja logis</li> <li>• <b>skor 2:</b> Organisasi telah mampu mengembangkan Rencana Strategis organisasi secara periodik dengan lebih partisipatif (melibatkan seluruh komponen organisasi)</li> <li>• <b>skor 3:</b> Organisasi telah mampu mengembangkan Rencana Strategis organisasi lebih lengkap dengan tambahan pernyataan posisi dan peran organisasi; sasaran, pendekatan dan instrumen intervensi; secara periodik dengan lebih partisipatif (melibatkan seluruh komponen organisasi dan para pemangku kepentingan)</li> <li>• <b>skor 4:</b> Rencana Strategis dan Rencana Tahunan Tahunan telah mampu memandu organisasi dalam penetapan program/perancangan layanan dan menjadi alat pandu organisasi (diusulkan eksekutif dengan persetujuan board secara periodik)</li> </ul>			



Area Tinjauan / Aspek Kelolaan / Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 5:</b> Proses perencanaan strategis telah mampu menjadi ruang organisasi untuk berpikir strategis, memperbarui dan menyatakan ulang arah organisasi dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi</li> </ul>			
<b>Total Area Tinjauan Tata Kelola Organisasi</b>	<b>10</b>		

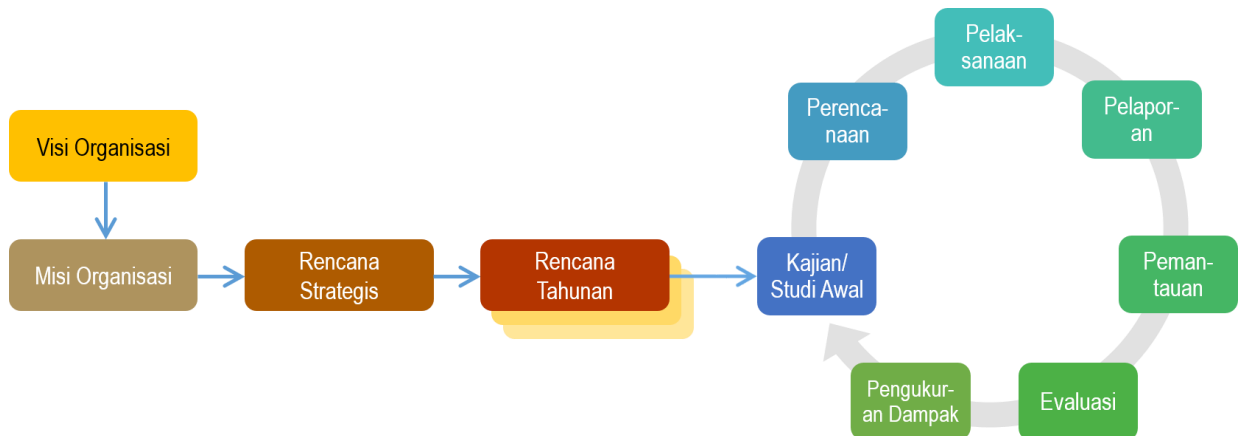
### 3. Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi mencakup beberapa aspek kelolaan organisasi, yaitu:

- (a) Program dan Layanan,
- (b) Administrasi dan Keuangan,
- (c) Sumber Daya Manusia,
- (d) Data, Informasi dan Pengetahuan, serta
- (e) Komunikasi Publik dan Kemitraan.

#### a. Aspek Kelolaan Program dan Layanan

Gambar 9. Kerangka Kerja Aspek Program dan Layanan



Berdasarkan Rencana Strategis organisasi untuk kurun waktu tertentu (3 – 5 tahun) yang dikembangkan berdasarkan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu, organisasi akan mendapatkan arah strategis bagi pelaksanaan program ataupun pengembangan layanan. Rencana Strategis kemudian akan diterjemahkan dalam dokumen Rencana Tahunan yang lebih detil menghitung kebutuhan sumber daya dan mitra potensial di masing-masing kegiatan.

Dalam siklus pelaksanaan program maupun pengembangan layanan, organisasi perlu melakukan kajian dan studi awal bagi pengambilan baseline data dan basis proses perencanaan program ataupun desain produk layanan.

Tahapan pelaksanaan program akan mengambil porsi paling menentukan dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan program ataupun target layanan. Proses pemantauan akan mengawasi ketercapaian tata waktu yang sudah direncanakan dan kesesuaian penggunaan anggaran, penjaminan mutu pelaksanaan, respon atas perubahan asumsi dan ruang lingkup serta pengelolaan resiko.

Kemudian proses evaluasi akan mencoba mengukur hasil capaian/keluaran pada tingkat kendali program/layanan. Sedangkan pengukuran dampak akan dilakukan dalam dimensi waktu yang lebih panjang dan pada ruang lingkup pengukuran perubahan di tingkat sasaran program dan layanan (dapat terjadi pada tingkat kebijakan atau pada tingkat penerima manfaat) yang berada di luar ruang kendali program/layanan. Hasil analisa dari proses pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program akan menjadi masukan bagi proses kajian/studi dan perencanaan pada siklus berikutnya.

**Tabel 5.** Skor per Elemen Aspek Kelolaan Program dan Layanan dalam Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

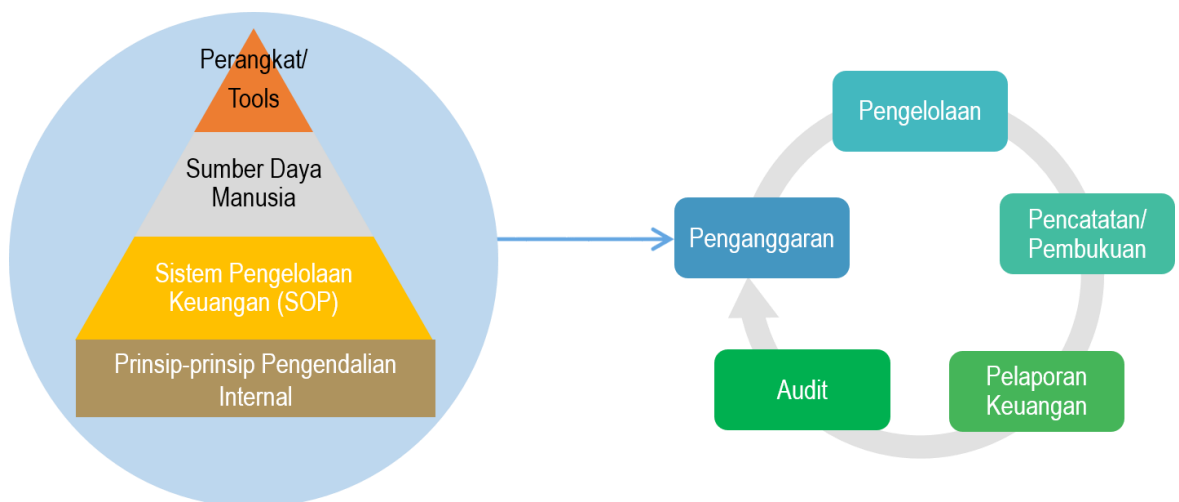
Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>3. Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi</b>			
<b>a. Aspek Kelolaan Program dan Layanan</b>			
<b>E6 Sistem atau Prosedur Operasional Standar (SOP) Pengelolaan Program</b>	<b>2</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Program/layanan dilaksanakan sesuai dengan cara dan praktik penyelenggaraan umum tanpa ada aturan pelaksanaan yang baku</li> <li>• <b>skor 2:</b> Mulai dibangun aturan pelaksanaan program/layanan sesuai kebutuhan dan sebagian besar mengadopsi aturan lembaga donor atau literasi lain terkait</li> <li>• <b>skor 3:</b> Aturan pelaksanaan program/layanan mulai dikompilasi dan disatukan menjadi dokumen draft SOP pengelolaan program/layanan, dan draft SOP tersebut mulai digunakan dan diuji</li> <li>• <b>skor 4:</b> SOP pengelolaan program/layanan dibakukan secara formal, dikembangkan, dikaji ulang secara periodik, dan telah mampu membantu organisasi dalam membangun standar kinerja pelaksanaan program/layanan di lapangan</li> <li>• <b>skor 5:</b> SOP pengelolaan program/layanan mampu menjadi basis pengukuran kinerja staf dan pengukuran kualitas keluaran program/layanan, serta mampu memberikan umpan balik penyempurnaan bagi pelaksanaan program/layanan periode selanjutnya</li> </ul>			
<b>E7 Kajian/Studi Awal dan Perencanaan Arah Program dan/atau Jenis dan Target Layanan</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Perencanaan arah program dan jenis layanan didasarkan terutama pada kebutuhan masyarakat dan dirancang menggunakan literasi/asumsi umum</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 2:</b> Perencanaan arah program dan jenis layanan masih didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan menggunakan literasi/asumsi umum dan pengalaman pembelajaran pelaksanaan program/layanan periode sebelumnya</li> <li>• <b>skor 2:</b> Perencanaan arah program dan jenis layanan masih didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan menggunakan literasi/asumsi umum dan pengalaman pembelajaran pelaksanaan program/layanan periode sebelumnya</li> <li>• <b>skor 3:</b> Organisasi mulai mendasarkan perencanaan program dan layanan pada data dan melakukan kajian awal sebelum memulai proses perencanaan</li> <li>• <b>skor 4:</b> Kajian awal dan perolehan data telah menjadi proses rutin dan periodik, serial data telah terbangun, dan hasilnya mampu mendorong perbaikan dan efisiensi pelaksanaan program/layanan</li> <li>• <b>skor 5:</b> Proses kajian awal telah terhubung dengan proses pemantauan, evaluasi dan pengukuran dampak pelaksanaan program/layanan dan mampu mempengaruhi proses perencanaan periode berikutnya</li> </ul>			
<b>E8 Pelaksanaan Program/Layanan</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pelaksanaan program/layanan dilakukan dalam skala kecil dan dalam kerangka menguji asumsi awal yang dimiliki organisasi</li> <li>• <b>skor 2:</b> Pelaksanaan program/layanan dilakukan sebagian besar berbasis proyek dukungan lembaga donor, mengacu pada dokumen perjanjian dengan lembaga donor</li> <li>• <b>skor 3:</b> Pelaksanaan program/layanan masih dilakukan berbasis proyek, namun pada saat yang sama organisasi mulai mengembangkan klasifikasi dan struktur organisasi (divisi, unit atau departemen) pelaksana program / layanan</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pelaksanaan program/layanan telah dilakukan dalam kerangka gerak organisasi, proyek dukungan lembaga donor adalah bagian dari gerak organisasi. Posisi tawar dan kemampuan negosiasi organisasi meningkat, dan beberapa program/layanan telah mampu dilakukan secara mandiri</li> <li>• <b>skor 5:</b> Pelaksanaan program/layanan mampu memberikan ruang bagi penguatan kapasitas internal dan ruang pengembangan program/layanan baru</li> </ul>			
<b>E9 Pemantauan, Evaluasi dan Pengukuran Dampak</b>	<b>2</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pemantauan dan evaluasi dilakukan sesuai kebutuhan dan dengan cara dan praktik yang sederhana</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 2:</b> Pemantauan dan evaluasi dilakukan dalam kerangka proyek, dan mengacu pada dokumen perjanjian/aturan lembaga donor</li> <li>• <b>skor 3:</b> Pemantauan dan evaluasi masih dilakukan berbasis proyek, dilaksanakan secara periodik, secara partisipatif (melibatkan para pemangku kepentingan dan para penerima manfaat)</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pemantauan, evaluasi dan pengukuran dampak telah dilakukan dalam kerangka organisasi, secara periodik dan partisipatif, dan juga dilakukan oleh pihak yang independen. Hasil pemantauan dan evaluasi mampu memberikan umpan balik bagi proses perencanaan periode berikutnya</li> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi mampu mengukur dampak dan perubahan yang terjadi karena intervensi program / layanan dengan baik dan menjadikannya basis bagi perencanaan berorientasi hasil/perubahan pada periode berikutnya</li> </ul>			
<b>Sub Total Aspek Kelolaan Program dan Layanan</b>	<b>10</b>		

**b. Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi**

**Gambar 10.** Kerangka Kerja Aspek Keuangan dan Administrasi



Pengelolaan keuangan nirlaba memiliki karakteristik khusus yang terutama terletak pada cara organisasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas operasinya. Organisasi memperoleh sumber daya dari sumbangan para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau pengembalian manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan. Karakteristik khusus ini menimbulkan jenis transaksi, siklus operasi, pola pengelolaan keuangan, perlakuan akuntansi dan kebutuhan pelaporan keuangan yang berbeda dengan organisasi bisnis.

Akuntabilitas keuangan organisasi akan bersandar pada kekuatan sistem pengendalian internal dan kinerja pengelolaan keuangan organisasi, yang harus dikembangkan secara spesifik sesuai dengan karakteristik khusus organisasi nirlaba. Penaksiran resiko dan penentuan aktivitas pengendalian akan menjadi kunci utama bagi pengembangan sebuah sistem pengendalian internal.

Berbasiskan penerapan prinsip pengendalian internal tersebut, organisasi akan membangun sistem pengelolaan keuangan lembaga. Kinerja pengelolaan keuangan akan didasarkan pada kapasitas dan kecukupan sumber daya manusia serta infrastruktur dan perangkat pengelolaan keuangan.

Sedangkan siklus pengelolaan keuangan organisasi akan sejalan dengan siklus pada pengelolaan program/layanan, di mana akan dimulai dengan proses perencanaan, pengelolaan, pencatatan dan pelaporan keuangan dan diakhiri dengan proses pemeriksaan atau audit.

**Tabel 6.** Skor per Elemen Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi dalam Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

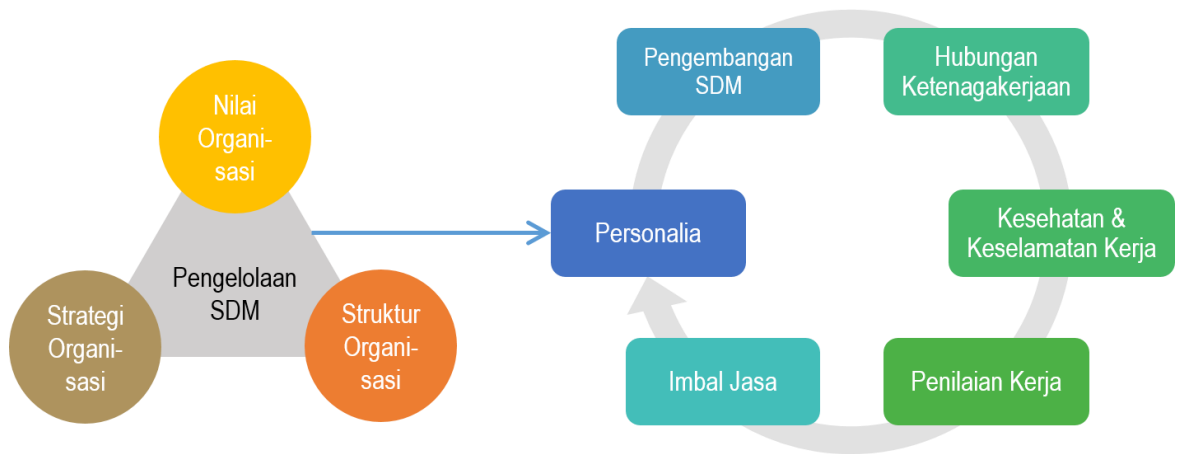
Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>b. Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi</b>			
<b>E10 Sistem Pengendalian Internal dan Prosedur Operasional Standar (SOP) Keuangan dan Administrasi</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>skor 1:</b> Pengelolaan keuangan dan administrasi dilaksanakan sesuai dengan cara dan praktik penyelenggaraan umum tanpa ada aturan pengelolaan yang baku</li> <li><b>skor 2:</b> Mulai dibangun aturan pengelolaan keuangan dan administrasi sesuai kebutuhan dan sebagian besar mengadopsi aturan lembaga donor atau literasi lain terkait</li> <li><b>skor 3:</b> Aturan pengelolaan keuangan dan administrasi mulai dikompilasi dan disatukan menjadi dokumen draft SOP pengelolaan keuangan dan administrasi, dan draft SOP tersebut mulai digunakan dan diuji</li> <li><b>skor 4:</b> SOP pengelolaan keuangan dan administrasi telah dibangun secara utuh dan dibakukan secara formal, sesuai dengan standar akuntansi dan keuangan yang berlaku umum, dikaji ulang secara periodik, dan telah mampu membantu organisasi dalam membangun standar kinerja pengelolaan keuangan dan administrasi</li> <li><b>skor 5:</b> SOP pengelolaan keuangan dan administrasi mampu menjadi salah satu modal bagi upaya membangun kepercayaan lembaga donor dan para pihak terkait akuntabilitas organisasi</li> </ul>			
<b>E11 Kelengkapan dan Kapasitas Personil dan Perangkat</b>	<b>1</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>skor 1:</b> Keuangan dan administrasi dikelola oleh staf dengan jumlah dan kapasitas terbatas, menggunakan perangkat yang sederhana</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 2:</b> Personil keuangan dan administrasi mulai bertambah namun tetap dengan kapasitas terbatas, pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan berbasis proyek dan menggunakan perangkat yang sederhana</li> <li>• <b>skor 3:</b> Pengelolaan keuangan dan administrasi telah dilakukan dalam satu divisi khusus, namun pembagian kerja antar personil masih berbasis proyek; pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan menggunakan perangkat yang sederhana atau menggunakan perangkat yang disyaratkan oleh lembaga donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pengelolaan keuangan dan administrasi telah dilakukan dalam kerangka organisasi oleh divisi dengan personil yang pembagian tugasnya berbasis fungsi (manajer, kasir, staf keuangan, staf pembukuan); dan organisasi telah menggunakan perangkat aplikasi akuntansi yang memadai bagi pencatatan dan pelaporan keuangan</li> <li>• <b>skor 5:</b> Fungsi manajerial divisi keuangan mampu mendorong organisasi meniti keberlanjutan organisasi, terutama dalam aspek pengelolaan aset dan investasi, diversifikasi sumber dana, dll.</li> </ul>			
<b>E12 Penganggaran dan Pengawasan Anggaran</b>	<b>2</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Penganggaran dilakukan untuk periode jangka pendek dan masih berdasarkan asumsi sumber daya yang terbatas</li> <li>• <b>skor 2:</b> Penganggaran mulai dilakukan sebagai bagian dan turunan dari perencanaan strategis organisasi, anggaran masih disusun berbasis anggaran proyek</li> <li>• <b>skor 3:</b> Penganggaran dilakukan sebagai bagian dari perencanaan strategis organisasi, anggaran masih disusun berbasis proyek, namun juga mulai diklasifikasi berbasis struktur organisasi (divisi, unit atau departemen), pengawasan anggaran dilakukan terutama dalam prespektif proyek</li> <li>• <b>skor 4:</b> Penganggaran adalah bagian dari Rencana Strategis dan rencana Tahunan organisasi, anggaran disusun dalam kerangka organisasi (konsolidasi anggaran proyek dan internal), dan pengawasan anggaran juga dilakukan dalam kerangka tersebut</li> <li>• <b>skor 5:</b> Bagian keuangan telah mampu menjadikan anggaran sebagai pondasi untuk mengembangkan rencana keberlanjutan pendanaan organisasi</li> </ul>			
<b>E13 Pelaksanaan, Pencatatan dan Pelaporan Keuangan</b>	<b>2</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan secara sederhana untuk memenuhi kebutuhan anggota kelompok / organisasi dan board</li> <li>• <b>skor 2:</b> Pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan secara sederhana terutama untuk memenuhi kebutuhan lembaga donor, sesuai dengan format yang disyaratkan</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 3:</b> Pencatatan dan pelaporan keuangan masih dilakukan untuk memenuhi kebutuhan lembaga donor, sesuai dengan format dan perangkat yang disyaratkan. Beban (volume, frekuensi) dan tingkat kerumitan bertambah (masing-masing lembaga donor memiliki standar tersendiri)</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pencatatan dan pelaporan keuangan sudah dilakukan pada tingkat proyek dan konsolidasi, sesuai dengan format keuangan dan akuntansi yang berlaku umum (PSAK 45). Laporan keuangan donor merupakan bagian dari laporan keuangan konsolidasi</li> <li>• <b>skor 5:</b> Bagian keuangan telah mampu menyajikan laporan keuangan sebagai dasar bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan organisasi</li> </ul>			
<b>E14 Pemeriksaan dan Audit Keuangan</b>	<b>2</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pemeriksaan keuangan dilakukan secara sederhana oleh komponen internal organisasi</li> <li>• <b>skor 2:</b> Pemeriksaan keuangan dilakukan secara sederhana oleh komponen internal organisasi dan oleh lembaga donor</li> <li>• <b>skor 3:</b> Pemeriksaan keuangan dilakukan oleh badan pengawas organisasi dan oleh lembaga donor. Beberapa donor mensyaratkan adanya audit eksternal oleh KAP untuk laporan keuangan proyek</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pemeriksaan keuangan dilakukan oleh unit pengawasan internal bekerjasama dengan badan pengawas organisasi dan oleh lembaga donor. Selain audit eksternal oleh KAP untuk laporan keuangan proyek, organisasi juga sudah melakukan audit eksternal oleh KAP untuk laporan keuangan konsolidasi (PSAK 45)</li> <li>• <b>skor 5:</b> Laporan audit proyek dan laporan audit keuangan konsolidasi (PSAK 45) telah mampu menjadi salah satu modal bagi upaya membangun kepercayaan lembaga donor dan para pihak terkait akuntabilitas organisasi</li> </ul>			
<b>Sub Total Aspek Kelolaan Keuangan dan Administrasi</b>	<b>10</b>		

**c. Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia**

**Gambar 11.** Kerangka Kerja Aspek Sumber Daya Manusia



Karakter khusus juga nampak dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di organisasi nirlaba. Pengelolaan SDM organisasi adalah merupakan irisan dari nilai-nilai organisasi, strategi organisasi dan pilihan struktur organisasi yang digunakan. Sedangkan struktur organisasi akan sangat dipengaruhi oleh arah program dan target layanan yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis organisasi. Pengelolaan SDM pada organisasi nirlaba sebagai aset utama organisasi masih belum menjadi perhatian utama. Staf menjadi ujung tombak dan pelaku utama dalam pencapaian tujuan dan pengembangan organisasi, maka kini aspek pengelolaan SDM sudah harus dipandang sebagai aspek kelolaan strategis organisasi.

Model pengelolaan SDM pada organisasi nirlaba juga memiliki dua pendekatan utama yang berbeda, yang pertama adalah pengembangan unit manajemen SDM secara khusus seperti layaknya organisasi modern lainnya, dan yang kedua adalah model yang meletakkan fungsi manajemen SDM ke dalam struktur organisasi ataupun struktur program/proyek.

Siklus pengelolaan SDM organisasi akan meliputi fungsi-fungsi: personalia (perencanaan/job analysis, rekrutmen, seleksi), pengembangan SDM, hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, penilaian kinerja dan mekanisme pemberian imbal jasa.

**Tabel 7.** Skor per Elemen Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia dalam Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>c. Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia</b>			
<b>E15 Struktur Organisasi dan Strategi Pengelolaan SDM Organisasi</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>skor 1:</b> Struktur organisasi sederhana sudah terbentuk, seluruh komponen organisasi masih berada dalam satu struktur; organisasi mengandalkan sukarelawan</li> </ul>			

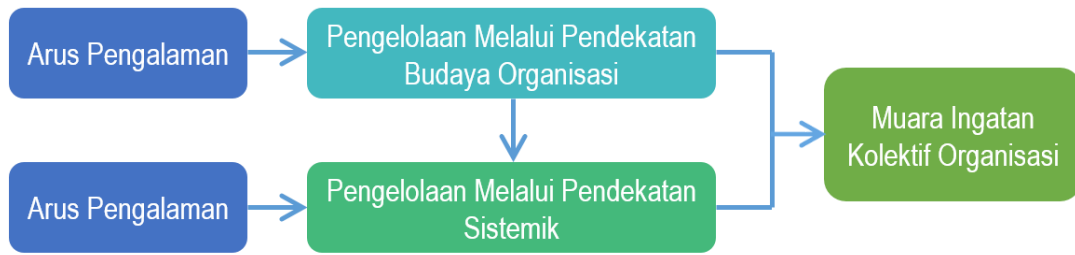


Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 2:</b> Struktur organisasi mulai dibakukan dengan memisahkan organ-organ organisasi (pembina, pengawaasa, pengurus, dll) sesuai dengan pilihan bentuk badan hukum organisasi; sukarelawan masih cukup penting, namun organisasi juga mulai merekrut staf proyek</li> <li>• <b>skor 3:</b> Struktur organisasi dikembangkan terutama untuk mengakomodasi pelaksanaan program / layanan berbasis dukungan donor; organisasi mengandalkan staf proyek yang mulai direkrut terbuka</li> <li>• <b>skor 4:</b> Struktur organisasi dibangun dalam kerangka divisional pada tingkat organisasi, dengan tetap menggambarkan hubungan dengan struktur proyek; terdiri dari staf pendukung divisi organisasi dan pendukung program/layanan; terdapat beberapa model hubungan kerja (full time, output based, outsource, dll)</li> <li>• <b>skor 5:</b> Struktur organisasi akan diperbarui mengikuti dinamika perkembangan organisasi dan hubungan kerja staf berkembang ke tingkatan yang lebih dewasa (karyawan tetap, anggota perkumpulan, employee-owned, dll)</li> </ul>			
<b>E16 Sistem atau Prosedur Operasional Standar (SOP) Pengelolaan SDM</b>	3		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pengelolaan personalia dilaksanakan sesuai dengan cara dan praktik penyelenggaraan umum tanpa ada aturan pelaksanaan yang baku</li> <li>• <b>skor 2:</b> Mulai dibangun aturan pengelolaan personalia sesuai kebutuhan dan sebagian besar mengadopsi aturan lembaga donor atau literasi lain terkait</li> <li>• <b>skor 3:</b> Aturan pengelolaan personalia mulai dikompilasi dan disatukan menjadi dokumen draft SOP pengelolaan SDM, dan draft SOP tersebut mulai digunakan dan diuji</li> <li>• <b>skor 4:</b> SOP pengelolaan SDM dibakukan secara formal, dikembangkan secara utuh (tidak hanya memuat aspek personalia saja), dikaji ulang secara periodik, dan telah mampu membantu organisasi dalam membangun standar dan efisiensi kinerja staf</li> <li>• <b>skor 5:</b> SOP pengelolaan SDM mampu mendorong pengembangan SDM organisasi secara berkelanjutan, dan menjadi salah satu pilar akuntabilitas organisasi</li> </ul>			
<b>E17 Pengelolaan Personalia, Hubungan dan Keselamatan Tenaga Kerja</b>	2		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Rekrutmen dilakukan pada lingkaran kelompok sendiri, hubungan kerja terutama berbasis kesukarelawanan</li> <li>• <b>skor 2:</b> Rekrutmen dilakukan pada lingkaran kelompok sendiri, hubungan kerja sebagian berbasis kesukarelawanan dan lainnya berdasarkan kebutuhan proyek</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 3:</b> Rekrutmen mulai dilakukan terbuka sesuai kebutuhan proyek, hubungan kerja dibangun berbasis periode dan aturan proyek, pengembangan (pelatihan, kursus, dll) dan asuransi dilaksanakan sesuai dengan dukungan donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Personalia, pengembangan, hubungan dan keselamatan kerja telah diatur dalam SOP pengelolaan SDM dan dikelola pada tingkat organisasional, dukungan donor dalam setiap proyek adalah pendukung implementasi SOP pengelolaan SDM organisasi</li> <li>• <b>skor 5:</b> Pengelolaan personalia, pengembangan SDM, hubungan dan keselamatan kerja mampu mendorong peningkatan kapasitas staf dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan</li> </ul>			
<b>E18 Penilaian Kinerja dan Mekanisme Imbal Jasa</b>	<b>2</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Hubungan kerja terutama berbasis kesukarelawanan, mekanisme imbal jasa dikembangkan berbasis kesepakatan bersama</li> <li>• <b>skor 2:</b> Mekanisme imbal jasa didasarkan pada kesepakatan dan aturan proyek dukungan lembaga donor</li> <li>• <b>skor 3:</b> Mekanisme imbal jasa adalah kombinasi dari standar remunerasi internal yang telah dikembangkan dan aturan proyek dukungan lembaga donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Penilaian kinerja dan mekanisme imbal jasa diberlakukan sesuai SOP pengelolaan SDM organisasi, dukungan donor dalam setiap proyek adalah pendukung implementasi sistem remunerasi tersebut</li> <li>• <b>skor 5:</b> Penilaian kinerja dan mekanisme imbal jasa mampu mendorong peningkatan kapasitas staf dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan</li> </ul>			
<b>Sub Total Aspek Kelolaan Sumber Daya Manusia</b>	<b>10</b>		

**d. Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan**

**Gambar 12.** Kerangka Kerja Aspek Data, Informasi dan Pengetahuan



Pengelolaan pengetahuan bertujuan untuk menguatkan radar sensitivitas organisasi nirlaba dalam menangkap gejala-gejala perubahan lingkungan eksternal yang kini terjadi makin cepat. Pengelolaan pengetahuan (dan penguasaan atas teknologi informasi dan komunikasi) juga akan dapat menjadi pengungkit sumber daya organisasi, yaitu sumber daya manusia, data dan informasi, jaringan dan bentuk sumber daya lainnya.

Di dalam organisasi nirlaba, terdapat dua arus pengetahuan. Yang pertama adalah arus pengalaman, yang bermula dari pengetahuan tacit masing-masing individu, dan yang kedua adalah arus informasi dengan aliran data dan informasi didalamnya.

Masing-masing arus pengetahuan membutuhkan pendekatan pengelolaan yang sangat berbeda. Arus pengalaman harus dikelola menggunakan pendekatan berbasis budaya organisasi. Sedangkan arus informasi akan mampu dikelola jika organisasi menggunakan pendekatan sistemik.

Keduanya akan bermuara pada satu lingkaran yang dapat kita sebut sebagai ingatan kolektif organisasi. Pengetahuan pada muara ingatan kolektif dikelola secara akumulatif dan berkesinambungan untuk dapat menghasilkan bentuk inovasi strategis dan kreasi atau penciptaan ruang-ruang intervensi baru organisasi.

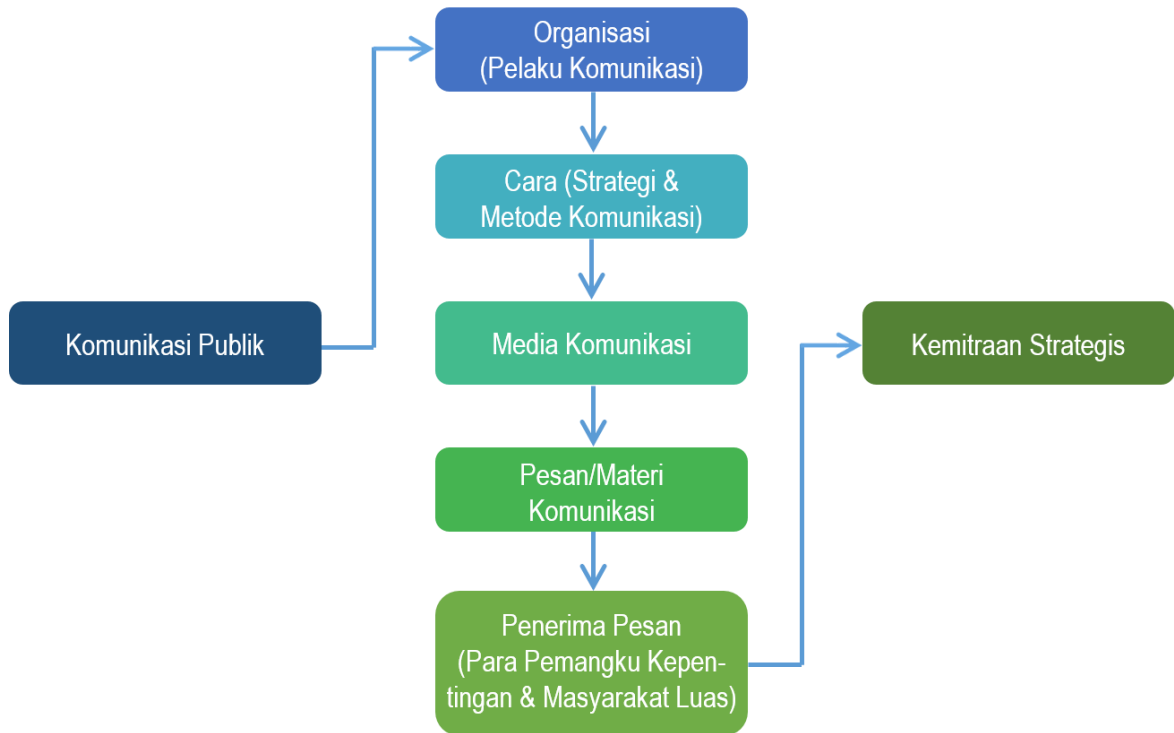
**Tabel 8.** Skor per Elemen Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan dalam Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>d. Aspek Kelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan</b>			
<b>E19 Strategi dan Sistem Pengelolaan Data, Informasi dan Pengetahuan Organisasi</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>skor 1:</b> Pengelolaan data dilaksanakan sesuai dengan cara dan praktik penyelenggaraan umum tanpa ada aturan pelaksanaan yang baku</li> <li><b>skor 2:</b> Mulai dibangun aturan pengelolaan data sesuai kebutuhan dan sebagian besar mengadopsi aturan dan tuntutan lembaga donor atau literasi lain terkait</li> <li><b>skor 3:</b> Aturan pengelolaan mulai dikompilasi dan disatukan menjadi dokumen draft SOP pengelolaan data, dan draft SOP tersebut mulai digunakan dan diuji</li> </ul>			

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 4:</b> SOP pengelolaan data dan informasi dibakukan secara formal, dikembangkan, dikaji ulang secara periodik, dan telah mampu membantu organisasi dalam mengelola program/layanan secara lebih efisien</li> <li>• <b>skor 5:</b> SOP pengelolaan data dan informasi mampu menjadi memingkatkan kualitas keluaran program/layanan, serta mampu memberikan umpan balik penyempurnaan bagi pelaksanaan program/layanan periode selanjutnya</li> </ul>			
<b>E20 Kelengkapan Infrastruktur dan Kondisi Pemungkin</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pencatatan data dilakukan oleh masing-masing individu</li> <li>• <b>skor 2:</b> Pencatatan dan pengolahan data dilakukan per individu bagi keperluan pekerjaan masing-masing individu</li> <li>• <b>skor 3:</b> Pencatatan dan pengolahan data dilakukan per individu sesuai dengan kebutuhan dan format proyek dukungan donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pengelolaan data dilakukan oleh unit tertentu dalam organisasi, dengan kelengkapan infrastruktur tertentu, sesuai dengan SOP pengelolaan data dan informasi</li> <li>• <b>skor 5:</b> Pengelolaan data, informasi dan pengetahuan dilakukan dengan memaksimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dan mampu mendorong pengembangan program/layanan</li> </ul>			
<b>E21 Produksi, Pengelolaan dan Penggunaan Pengetahuan</b>	<b>4</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Pengetahuan individu diperoleh dari literasi dan pengalaman kerja sebelumnya</li> <li>• <b>skor 2:</b> Pengetahuan individu bertambah dengan hasil pengamatan dan pengalaman kerja di organisasi</li> <li>• <b>skor 3:</b> Individu dan organisasi menuliskan pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk laporan sesuai kebutuhan proyek dukungan donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Pengetahuan individu mulai didiskusikan dalam kelompok, menjadi dasar pengambilan keputusan organisasi dan pemenuhan kebutuhan pelaporan program/layanan kepada donor dan publik</li> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi telah mengelola pengetahuan baik yang berasal dari pengalaman individu maupun pengetahuan yang berbasis pengolahan data dan informasi, mengembangkan ingatan kolektif organisasi dan menjadikannya sebagai basis pertumbuhan (kreasi, inovasi dan pembaruan) organisasi</li> </ul>			
<b>Sub Total Aspek Kelolaan Data, Infromasi dan Pengetahuan</b>	<b>10</b>		

### e. Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan

Gambar 13. Kerangka Kerja Aspek Komunikasi Publik dan Kemitraan



Organisasi nirlaba tidak dapat melepaskan diri dari relasinya dengan publik dalam pengertian hubungan dengan masyarakat dan para pihak secara luas, bukan semata komunitas yang didampingi atau dilayani. Sebagai bagian dari publik pada akhirnya organisasi nirlaba perlu melakukan, membangun, dan terus mengembangkan strategi komunikasi yang lebih baik dan efektif. Bagi organisasi nirlaba, tujuan utama dari komunikasi publik adalah untuk membangun kepercayaan publik atas keberadaan organisasi.

Terdapat elemen-elemen utama dalam pengembangan dan pelaksanaan komunikasi publik, yaitu: pelaku komunikasi (board, pimpinan, staf, atau relawan), cara (strategi dan metode) komunikasi, baik secara formal maupun informal, media komunikasi, baik on-line maupun off-line, pesan atau materi komunikasi dan informasi, sasaran penerima pesan. Jenis pesan yang ingin disampaikan antara lain: Bentuk-bentuk kepercayaan publik sendiri dapat berupa informasi terkait kegiatan, proyek, program, atau layanan publik; profil organisasi, termasuk persoalan yang ditangani dan pilihan intervensi; kinerja dan performa organisasi; pesan organisasi (edukasi, kampanye) dan penyediaan ruang dukungan publik bagi organisasi.

Selain komunikasi publik, kemitraan dan aksi kolaborasi akan menjadi kunci bukan hanya bagi pelaksanaan kerja organisasi pada tingkatan tertentu, namun juga bagi pelibatan para pemangku kepentingan dan masyarakat luas.

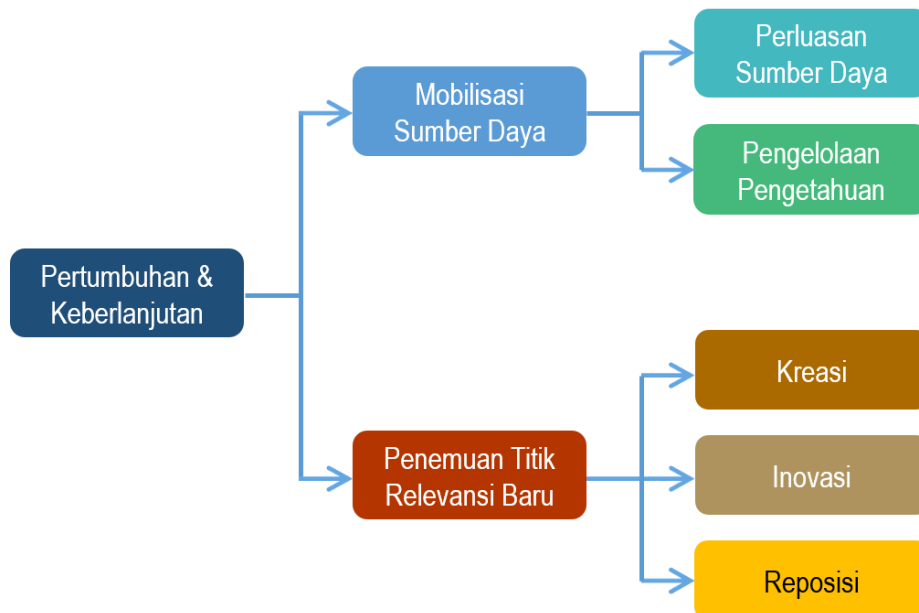
**Tabel 9.** Skor per Elemen Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan dalam Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>e. Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan</b>			
<b>E22 Strategi Komunikasi Publik dan Strategi Kemitraan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Komunikasi publik dilakukan oleh beberapa badan pendiri secara individu</li> <li>• <b>skor 2:</b> Komunikasi publik dilakukan dalam tataran proyek dukungan donor</li> <li>• <b>skor 3:</b> Komunikasi publik dilakukan dalam tataran proyek dukungan donor dan juga untuk keperluan organisasi dalam mempromosikan profil organisasi beserta program/layanan organisasi</li> <li>• <b>skor 4:</b> Organisasi memiliki strategi komunikasi publik dan kemitraan, mampu mengkomunikasikan posisi, peran dan misi organisasi ke para pihak terkait dan masyarakat luas</li> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi telah mampu menjadikan strategi komunikasi publik dan kemitraan sebagai bagian dari upaya pencapaian visi dan tujuan organisasi</li> </ul>	<b>3</b>		
<b>E23 Produksi Materi, Pengembangan dan Penempatan Media, Pemanfaatan Umpan Balik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Telah dikembangkan materi promosi organisasi awal dengan sederhana menggunakan media cetak</li> <li>• <b>skor 2:</b> Telah dikembangkan materi profil dan portofolio organisasi bagi keperluan terbatas menggunakan media cetak dan elektronik</li> <li>• <b>skor 3:</b> Materi profil dan portofolio organisasi telah ditempatkan pada media online, selain pada media cetak dan elektronik. Telah juga dikembangkan media komunikasi internal</li> <li>• <b>skor 4:</b> Produksi materi dilakukan secara kontinyu, ditempatkan pada berbagai media (cetak, elektronik, online, sosial, dll), pengembangan lebih jauh jalur komunikasi internal dan jalur umpan balik dari pihak eksternal</li> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi telah mampu memproduksi materi komunikasi publik tingkat lanjut sebagai bagian dari upaya pencapaian visi dan tujuan organisasi (materi literasi, edukasi, kampanye dll)</li> </ul>	<b>4</b>		
<b>E24 Pelibatan Pemangku Kepentingan dan Masyarakat Luas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Organisasi berfokus pada pelibatan kelompok sasaran penerima manfaat</li> <li>• <b>skor 2:</b> Organisasi melibatkan kelompok sasaran penerima manfaat, dan pihak lain sesuai dengan kebutuhan proyek dukungan donor</li> </ul>	<b>3</b>		

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>skor 3:</b> Organisasi telah melibatkan kelompok sasaran dan para pemangku kepentingan terkait (pemerintah daerah, media, akademisi, LSM lain, dll)</li> <li><b>skor 4:</b> Organisasi telah melibatkan kelompok sasaran dan para pemangku kepentingan terkait; terlibat aktif dalam kerja jaringan (lokal, nasional, internasional)</li> <li><b>skor 5:</b> Organisasi telah melibatkan kelompok sasaran dan para pemangku kepentingan terkait; terlibat aktif dalam kerja jaringan, dan mampu melibatkan masyarakat luas dalam kerja program / layanan organisasi</li> </ul>			
<b>Sub Total Aspek Kelolaan Komunikasi Publik dan Kemitraan</b>	<b>10</b>		
<b>Total Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi</b>			

#### 4. Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi

Gambar 14. Kerangka Kerja Keberlanjutan Organisasi



Keberlanjutan adalah soal penemuan titik relevansi baru dalam tatanan yang akan selalu berubah dan berkembang dinamis. Membangun kecakapan, menguatkan kapasitas, adalah salah satu upaya vital kita sebagai individu, kelompok maupun sebagai organisasi untuk dapat tetap menjadi relevan dalam merespon setiap perkembangan dinamika dan pengaruh eksternal yang bergulir sungguh cepat saat ini. Organisasi harus sungguh-sungguh berupaya untuk menemukan bentuk kreasi dan inovasi terbaru, bahkan jika perlu, melakukan reposisi

untuk tetap dapat eksis dalam arus perubahan, tanpa kehilangan mandat dan nilai-nilai pendiriannya.

Sumber daya mencakup sumber daya manusia (keahlian, pengetahuan dan konsep/pemikiran) dan barang seperti uang, material, informasi, atau bentuk lainnya yang digunakan bagi mencapai tujuan organisasi. Sumber daya dapat berbentuk sumber daya keuangan maupun non-keuangan yang mendukung pemenuhan kebutuhan organisasi.

Mobilisasi sumber daya berarti perluasan sumber-sumber daya, dan peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kapasitas dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Mobilisasi sumber daya adalah upaya yang memastikan tercukupinya sumber daya organisasi dalam pengembangan, pelaksanaan dan keberlanjutan pencapaian visi dan misi organisasi.

Tabel 10. Skor per Elemen Area Tinjauan Tata Laksana Organisasi

Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<b>4. Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi</b>			
<b>E25 Strategi Penggalangan Sumber Daya Organisasi</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Sumber daya organisasi sebagian besar berasal dari kontribusi para pendiri</li> <li>• <b>skor 2:</b> Sumber daya operasional organisasi diperoleh dari dukungan proyek lembaga donor</li> <li>• <b>skor 3:</b> Sumber daya operasional organisasi diperoleh dari beberapa lembaga donor dalam skema kerjasama beberapa tahun program, organisasi memiliki aset operasional cukup memadai</li> <li>• <b>skor 4:</b> Organisasi memiliki beberapa jenis sumber daya (anggota, donor, pemerintah, perusahaan), organisasi memiliki aset operasional dan aset dukungan kantor (tanah, bangunan, kendaraan, komputer dll) yang cukup memadai</li> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi memiliki strategi penggalangan sumber daya yang menjamin keberlanjutan program/ layanan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang</li> </ul>			
<b>E26 Kreasi, Inovasi dan Pengembangan Produk</b>	<b>4</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Organisasi memiliki program/layanan berbasis kebutuhan komunitas/kelompok</li> <li>• <b>skor 2:</b> Organisasi memiliki program/layanan umum, sejenis dengan LSM lain yang bekerja pada bidang isu yang sama</li> <li>• <b>skor 3:</b> Organisasi memiliki program/layanan umum dan khusus, sesuai dengan kesepakatan proyek dukungan donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Organisasi memiliki beberapa jenis program/ layanan; mengembangkan program/layanan inovatif secara swadaya maupun berbasis dukungan donor</li> </ul>			



Area Tinjauan/Aspek Kelolaan/Elemen per Kerangka Kerja	Bobot per Elemen	Skor per Elemen	Nilai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 5:</b> Organisasi mengembangkan program / layanan lebih lanjut menjadi produk yang memiliki mekanisme pengelolaan mandiri dan tidak sepenuhnya bergantung pada dukungan lembaga donor</li> </ul>			
<b>E27 Refleksi dan Redefinisi Posisi dan Peran Organisasi</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>skor 1:</b> Posisi dan peran organisasi dirumuskan berdasarkan kebutuhan komunitas/kelompok</li> <li>• <b>skor 2:</b> Posisi dan peran organisasi dirumuskan berdasarkan hasil perencanaan strategis organisasi</li> <li>• <b>skor 3:</b> Posisi dan peran organisasi dirumuskan berdasarkan hasil perencanaan strategis organisasi dan sebagian besar dipengaruhi oleh skema program dan pendanaan lembaga donor</li> <li>• <b>skor 4:</b> Posisi dan peran organisasi cukup tepat dalam konstalasi lingkungan eksternal, diakui oleh para pihak pemangku kepentingan terutama oleh pemerintah, lembaga pendukung dan masyarakat luas</li> <li>• <b>skor 5:</b> Posisi dan peran organisasi telah diperbarui dan dinyatakan ulang, dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi</li> </ul>			
<b>Total Bobot</b>	<b>10</b>		
<b>Total Area Tinjauan Keberlanjutan Organisasi</b>			