CRITICAL ECOSYSTEM PARTNERSHIP FUND

PENABULU FOUNDATION
CIVIL SOCIETY RESOURCE ORGANIZATION

MOBILISASI SUMBERDAYA BAGI ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL

Modul 2

Seri **Pelibatan Pihak**

DAFTAR ISI

1. Kerangka Pikir Pelibatan Para Pihak Dalam Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil 1

2. Membangun Strategi Pelibatan Para Pihak 5

2.1 Identifikasi Para Pihak..... 5

2.2 Menemukan Irisan Kebutuhan Organisasi Dan Para Pihak 9

2.3 Mengembangkan Strategi Pelibatan Para Pihak 12

3. Pelibatan Pihak Swasta Dalam Kerja Dan Layanan Komunitas 14

3.1 Strategi Kemitraan Dengan Pihak Swasta..... 15

3.1.1 Tidak Berdiri Sendiri 19

3.1.2 Tidak Sederhana..... 22

3.2 Tahapan Teknis Pelibatan Pihak Swasta Dalam Kerja Organisasi Masyarakat Sipil..... 25

4. Kesimpulan..... 27

1 Kerangka Pikir Pelibatan Para Pihak Dalam Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil

Seperti yang telah dibahas pada modul Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil - Dasar, sumber daya bagi organisasi secara umum terbagi menjadi; sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, baik berupa sumber daya manusia dengan segenap keahlian, pengetahuan, serta konsep dan pemikiran yang dimiliki, maupun berupa barang seperti uang, material, informasi, dan bentuk-bentuk lainnya. Serta sumber daya yang digunakan untuk mendukung pemenuhan kebutuhan organisasi, dalam bentuk sumber daya keuangan dan non keuangan.

Secara sederhana mobilisasi sumber daya dimaknai sebagai perluasan sumber-sumber daya bagi organisasi, dan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas untuk mengelola sumber daya yang telah dimiliki oleh organisasi. Maka mobilisasi sumber daya merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh organisasi bahkan sejak para pendiri bersepakat untuk membentuk organisasi demi menjamin tercukupinya sumber daya yang akan mendukung pengembangan, pelaksanaan, dan keberlanjutan visi dan misi organisasi.

Berbicara mengenai mobilisasi sumber daya, semua organisasi masyarakat sipil di Indonesia sebenarnya sudah mulai melakukan mobilisasi sumberdaya, dan masing-masing organisasi melakukan mobilisasi sumberdaya dengan bentuk yang berbeda-beda. Ada yang dalam pelaksanaan mobilisasi sumberdaya hanya mengacu kepada peluang-peluang dari donor saja, sehingga ketika donor selesai maka sumberdaya yang dimiliki juga menipis dan lama kelamaan habis. Ada juga organisasi yang sudah mulai membuka unit-unit usaha dengan memanfaatkan sumberdaya dari donor, akan tetapi karena organisasi tersebut dalam melakukan mobilisasi sumber daya bersifat *based on project* maka pengelolaan unit usaha tidak bisa dilakukan secara maksimal.

Tidak sedikit Organisasi Masyarakat Sipil yang sudah berhasil melakukan mobilisasi sumberdaya dengan memanfaatkan segala sumberdaya yang sudah dimiliki dan berani berstrategi dalam menangkap peluang-peluang dari luar misalnya bekerjasama dengan perusahaan swasta dan pemerintah.

Dalam modul Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil – Dasar juga sudah disampaikan bahwa organisasi yang siap melakukan mobilisasi sumber daya/ organisasi penggalang sumber daya adalah:

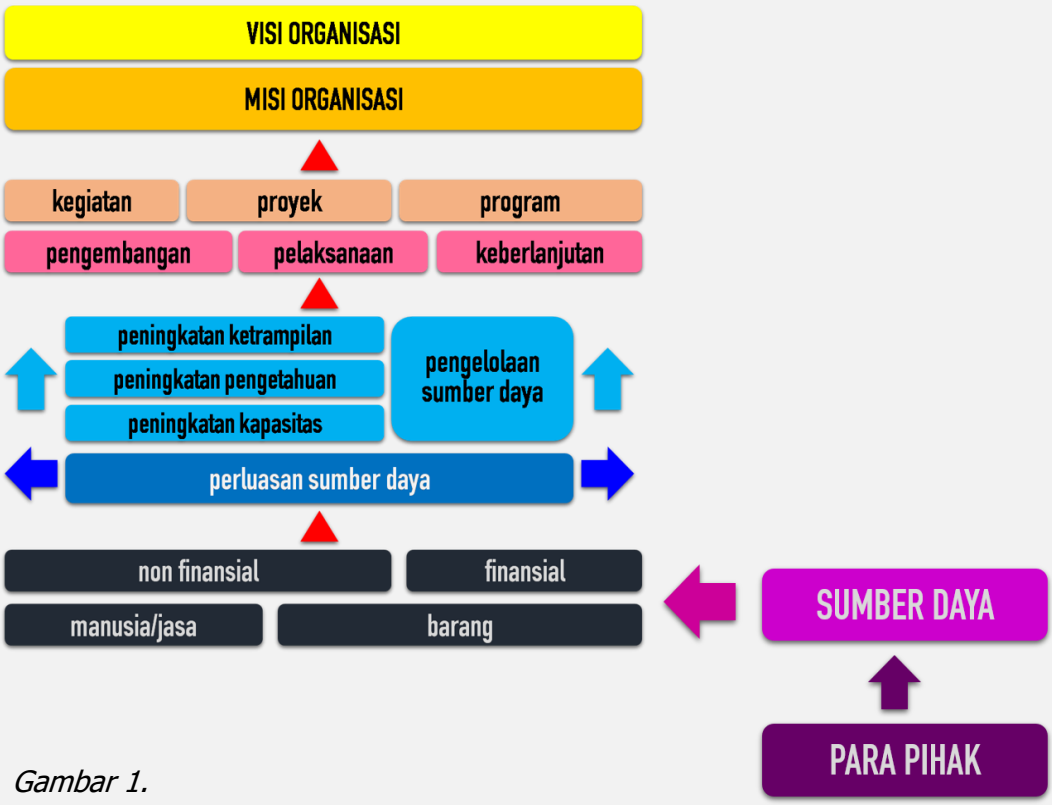
1. Organisasi yang **SIAP** menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat. Yaitu organisasi seringkali melihat keluar dan kedalam. Melihat keluar yaitu peka terhadap tren yang sedang berkembang, melihat peluang-peluang yang bisa ditangkap dan mencoba untuk menyusun strategi terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi untuk menangkap peluang. Dengan seringnya organisasi melihat kedalam dan keluar merupakan penguat radar sensitivitas organisasi.

2. Organisasi yang **FOKUS** pada pengelolaan sumberdaya yang dimiliki. Organisasi masyarakat sipil yang berperan sebagai "penyeimbang" antara bisnis dan pemerintah, diharuskan memiliki kapasitas yang cukup untuk menjalankan perannya sebagai penyeimbang. Untuk menjadi penyeimbang maka yang harus dilakukan adalah mengelola aset yang dimiliki antara lain; mampu mengelola dana-dana yang dimiliki tidak hanya berbasis proyek, penguatan terhadap sumberdaya manusia yang dimiliki, mampu mengelola data dan informasi sebagai pengetahuan, memanfaat teknologi, informasi dan komunikasi.

Jika organisasi masyarakat sipil mampu mengelola aset organisasinya dengan baik dan sesuai, hal tersebut merupakan penguat daya ungkit sumberdaya organisasi.

Jika demikian, maka, ada di mana sajakah sumber-sumber daya yang hendak dimobilisasi dan kemudian akan dikelola oleh organisasi?

Dalam konteks pelibatan para pihak sumber daya yang dimaksud di sini adalah segala jenis sumber daya yang dimiliki oleh para pihak diluar organisasi. Akan sangat naif apabila organisasi berpikir mampu bekerja sendiri untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga menjadi wajar bagi organisasi untuk melibatkan para pihak di luar organisasi dalam setiap pelaksanaan misi yang diemban oleh organisasi, seperti yang terlihat dalam skema berikut.



Gambar 1.

Nampak dalam skema gambar 1, para pihak diluar organisasi tak ubahnya serupa kantong-kantong sumberdaya bagi organisasi. Sehingga para pihak ini kemudian memiliki peran yang cukup signifikan dalam kerja-kerja yang dilakukan oleh organisasi sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh masing-masing pihak.

Akan tetapi keterlibatan pihak di luar organisasi ini tentunya tidak dapat terjadi dengan serta merta, bisa jadi melalui proses yang membutuhkan strategi pelibatan yang sangat beragam tergantung siapa pihak yang dilibatkan. Untuk itu, organisasi harus mempunyai kemampuan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang akan dilibatkan dan melihat dengan objectif sejauh mana irisan manfaat antara kedua belah pihak.

Pada organisasi yang bergerak dalam isu kemanusiaan, banyak pihak-pihak yang bisa dilibatkan atas dasar kepedulian. Akan tetapi, pada isu kemanusiaan yang masih mendapatkan stigma dan diskriminasi dari masyarakat, tidak selalu pihak yang peduli pada isu kemanusiaan bisa dilibatkan, misalnya pada organisasi yang bergerak pada isu HIV/AIDS. Stigma dan diskriminasi masyarakat yang menganggap bahwa HIV adalah kutukan atau HIV yang diakibatkan oleh perilaku buruk yang melanggar norma maka organisasi yang bergerak diisu tersebut harus memikirkan strategi yang tepat untuk mengajak pihak-pihak yang dilibatkan.

Berbeda dengan isu kemanusian mengenai anak jalanan, penyakit kanker, kemiskinan, pendidikan, korban ketidak adilan sebuah kebijakan dan korban kekerasan. Di isu ini, ketika strategi yang digunakan berhasil menyentuh hati masyarakat, maka sumber daya akan sangat mudah didapatkan.

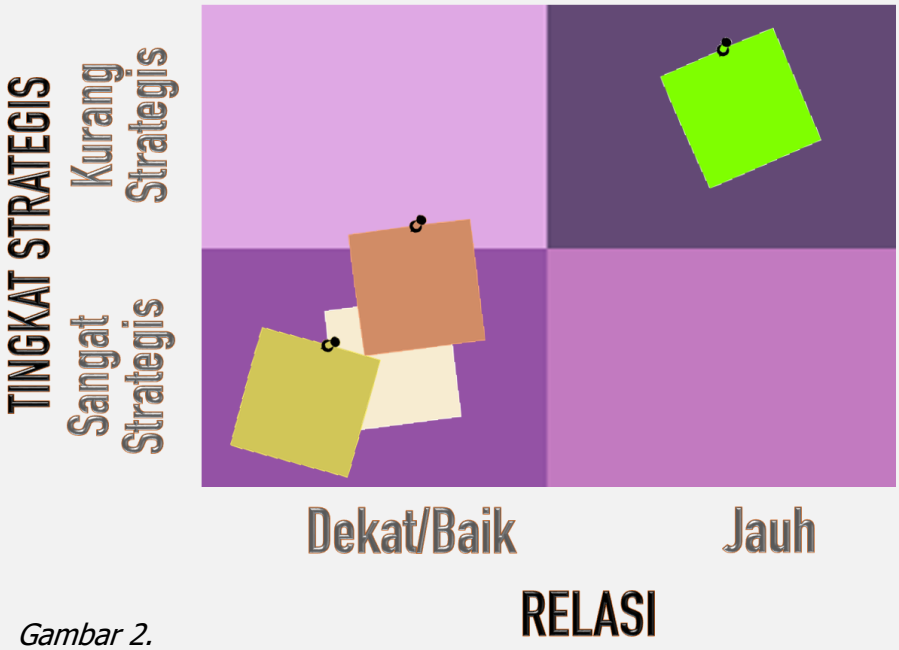
Pada isu lingkungan, konservasi, dan urban, pengemasan strategi mobilisasi sumber daya menjadi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan penggalangan sumber daya. Dalam pelibatan pihak luar terutama pada perusahaan atau pihak swasta dan pemerintah akan menjadi tantangan yang berat mengingat organisasi-organisasi yang bergerak diisu lingkungan, konservasi dan urban lebih banyak mengkritisi kebijakan-kebijakan pemerintah terhadap perusahaan-perusahaan.

2 Membangun Strategi Pelibatan Para Pihak

2.1 Identifikasi Para Pihak

Sebagai organisasi penggalang sumber daya yang harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam pencapaian visi organisasi. Dalam melakukan identifikasi pihak-pihak tersebut, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain:

a. Pihak yang akan dilibatkan adalah pihak di luar organisasi dan diluar penerima manfaat. Terkadang organisasi tidak menyadari adanya potensi pihak luar terhadap visi organisasi. Organisasi mengaggap bahwa yang berpotensi sebagai pendukung adalah pihak-pihak di internal organisasi.
b. Organisasi harus bisa melihat dan membedakan antara *concern* (kepedulian) atau *interest* (kepentingan) dari pihak luar. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi penggalang sumber daya adalah kesulitan menemukan perbedaan keduanya. Namun demikian bukan berarti pihak yang memiliki banyak kepentingan tidak mampu didorong untuk menumbuhkan kepedulian, demikian juga sebaliknya, organisasi tidak boleh abai terhadap kepentingan yang dimiliki oleh pihak-pihak yang memiliki kepedulian tinggi untuk kerja organisasi.
c. Organisasi harus bisa memetakan/ mengidentifikasi seberapa strategis dan seberapa baik/ dekat relasi antara organisasi dengan pihak luar tersebut. Dengan melihat sejauh mana korelasi antara posisi strategi dan relasi bisa mempermudah organisasi dalam menentukan strategi yang akan digunakan dalam kerja-kerja yang melibatkan para pihak tersebut.



Gambar 2.

Gambar 2 adalah salah satu alat yang bisa digunakan untuk melakukan identifikasi pihak-pihak mana saja yang punya potensi untuk dilibatkan untuk kerja-kerja organisasi.

Pada kotak vertikal menunjukkan posisi strategis para pihak bagi organisasi, terbagi atas tingkat sangat strategis dan kurang strategis. Sedangkan pada kotak horisontal menunjukkan relasi para pihak dengan organisasi terbagi menjadi dekat/ baik, dan jauh.

Langkah ke 1.

Organisasi melakukan identifikasi sebanyak-banyaknya pihak dari luar organisasi yang memiliki potensi untuk mendukung pencapaian visi organisasi.

Masing-masing pihak ditempatkan pada masing-masing kotak dalam kwadran sesuai dengan tingkatan strategis dan kedekatan relasi dengan organisasi. Bisa jadi bukan hanya pihak yang dianggap mendukung, tetapi pihak yang kira-kira menjadi penghambat dalam kerja-kerja organisasi perlu dituliskan di dalam kotak.

Pada langkah ke 1 ini akan terlihat dimasing-masing kotak yang berisi pihak luar hasil identifikasi yaitu pihak-pihak yang teridentifikasi sebagai pihak yang sangat strategis dan dekat/ baik, pihak yang sangat strategis tetapi jauh, pihak yang kurang strategis tetapi dekat/baik, dan pihak yang kurang strategis dan jauh.

Langkah ke 2.

Organisasi melakukan analisa pada masing-masing kotak hasil identifikasi yang sudah dilakukan.

Untuk para pihak yang teridentifikasi sebagai pihak yang sangat strategis dan dekat/ baik bagi organisasi maka hal yang harus dilakukan oleh organisasi adalah menemukan strategi lanjutan bagaimana memelihara relasi dengan para pihak tersebut sehingga posisi strategis ini dapat berkelanjutan menyediakan peluang-peluang yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi untuk mendukung kerja-kerja pelaksanaan misi dalam mencapai visi.

Para pihak yang teridentifikasi sebagai pihak yang sangat strategis tetapi jauh dengan organisasi, maka fokus organisasi adalah menemukan strategi unik dan menarik untuk membawa pihak-pihak ini lebih dekat dengan organisasi, menemukan peluang-peluang yang bisa dimanfaatkan oleh organisasi. Bisa jadi, kedekatan organisasi dengan pihak tersebut bisa terbangun dengan adanya hubungan kerjasama yang selama ini belum dilakukan karena dianggap jauh.

Tantangan akan muncul pada pihak yang teridentifikasi sebagai pihak yang kurang strategis tetapi dekat/ baik. Dalam situasi ini organisasi harus menggali dengan lebih dalam posisi strategis dari pihak-pihak tersebut, atau mendorong munculnya kerja-kerja kolaboratif dengan pihak tersebut sehingga mampu menaikkan posisi para pihak pada level yang lebih strategis.

Bagaimana dengan para pihak yang teridentifikasi kurang strategis dan memiliki relasi yang jauh? Bisa jadi organisasi akan memilih mengabaikan para pihak yang menempati kwadran ini. Hal itu wajar karena organisasi menganggap tidak penting, akan tetapi pihak-pihak di posisi inilah yang seharusnya membutuhkan perlakuan yang lebih istimewa dari organisasi. Cara yang paling sederhana adalah melihat dengan lebih dalam lagi potensi sumber daya apa saja yang dimiliki oleh para pihak dalam kotak tersebut yang kemudian bisa dimanfaatkan dalam kerja-kerja organisasi.

Dalam melakukan analisa, organisasi harus benar-benar bisa melihat dengan baik potensi masing-masing pihak, apakah penempatan posisi sudah tepat? Bisa jadi dalam penempatan pihak organisasi masih melihat secara subjectif, misalnya pihak ditempatkan pada kotak tidak strategis dan jauh hanya karena dianggap pihak tersebut adalah penghambat kerja-kerja organisasi.

Padahal, jika dilihat kembali potensinya, maka pihak tersebut mempunyai peluang yang sangat setrategis akan tetapi dibutuhkan energi yang lebih untuk bisa menjadi dekat/ baik.

2.2 Menemukan Irisan Kebutuhan Organisasi Dan Para Pihak

Setelah melakukan identifikasi siapa saja pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam pencapaian visi, organisasi penggalang sumber daya harus mempunyai kemampuan untuk melakukan identifikasi lebih dalam lagi yaitu melihat irisan kebutuhan antara kedua belah pihak. Kedua belah pihak yang dimaksud adalah organisasi dan pihak yang dilibatkan. Organisasi mengidentifikasi potensi apa saja yang dimiliki oleh pihak tersebut, apa saja yang dibutuhkan oleh pihak tersebut supaya potensi-potensi yang dimiliki pihak tersebut bisa dimanfaatkan oleh organisasi. Selain melihat potensi dan kebutuhan pihak yang dilibatkan, organisasi juga harus mengetahui dukungan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi yang bisa diberikan oleh pihak yang dilibatkan.

Beberapa organisasi penggalang sumber daya gagal ketika menjalin kerjasama dengan pihak luar dikarenakan tidak mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh pihak luar. Organisasi hanya fokus kepada kebutuhan organisasi sendiri dan mengabaikan kontribusi apa yang bisa diberikan organisasi kepada pihak luar yang diharapkan bisa membantu organisasi.

Contoh:

Yayasan A adalah organisasi yang bergerak di isu kesehatan anak. Yayasan A mengajak kerjasama perusahaan susu B dalam Peringatan Hari Anak Sedunia. Kebutuhan Yayasan A adalah perusahaan susu B bersedia memberikan susu untuk mendonasikan susu kepada 20 anak gizi buruk selama 6 bulan yang bisa diberikan setiap minggu. Bagaimana supaya perusahaan susu B bersedia memberikan susu selama 6 bulan kepada 20 anak gizi buruk? Apa yang bisa ditawarkan oleh Yayasan A kepada perusahaan susu B?

Yayasan A mengetahui bahwa yang dibutuhkan oleh perusahaan susu B adalah *branding*, maka Yayasan A menawarkan kepada perusahaan susu B untuk menyerahkan secara simbolis susu kepada 20 anak gizi buruk pada saat pelaksanaan Peringatan Hari Anak Sedunia dimana pada saat pelaksanaan kegiatan tersebut akan diliput oleh media.

Contoh kasus diatas adalah gambaran irisan kebutuhan antara organisasi dengan pihak yang dilibatkan dalam menjalankan kerja-kerja organisasi. Mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan oleh pihak yang dilibatkan organisasi akan mempermudah dalam menjalin kerjasama.

Organisasi juga akan lebih mudah menyusun strategi yang tepat sehingga tidak akan menguntungkan atau merugikan salah satu pihak.

PARA PIHAK	Apa yang mereka butuhkan dari organisasi kita?	Dukungan (sumber daya) apa yang organisasi kita butuhkan dari mereka?
Lembaga Donor		
Pemerintah		
Akademisi/Universitas		
Media		
Sektor Bisnis		
OMS/LSM Lain		
Individu		
Aktor/Pihak Lain		

Gambar. 3

Gambar 3 adalah matrik yang bisa digunakan untuk membantu organisasi dalam melakukan identifikasi irisan kebutuhan masing-masing para pihak.

a. Para Pihak
   Tuliskan pihak-pihak yang telah teridentifikasi, bisa dikelompokkan berdasarkan golongannya misalnya Lembaga Donor, Pemerintah, Sektor Bisnis dan sebagainya. Namun akan lebih baik, jika pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam kerja-kerja organisasi ditulis dengan lebih detail dalam tiap golongan, untuk mempertajam srategi pelibatan para pihak.

b. Apa yang pihak luar butuhkan dari organisasi
   Organisasi harus melakukan identifikasi kebutuhan masing-masing pihak. Dalam proses ini bisa memanfaatkan media sosial (website, facebook, instagram, dsb), orang yang menjadi bagian dari pihak tersebut misalnya karyawan, dan organisasi/ pihak lain yang pernah bekerjasama. Kebutuhan masing-masing pihak pastinya akan berbeda-beda. Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan organisasi bisa mengetahui kontribusi apa yang bisa diberikan kepada para pihak, misalnya *branding*, mobilisasi masyarakat, layanan, dsb.

c. Dukungan (sumber daya) apa yang organisasi butuhkan dari para pihak

   Penting untuk organisasi mengidentifikasi dukungan yang diharapkan dari pihak luar yang dilibatkan. Akan sangat disayangkan ketika organisasi sudah mulai menjalin relasi dengan pihak luar tetapi organisasi belum mengetahui kebutuhan dukungan apa yang diharapkan dari pihak luar. Hal ini akan mempengaruhi kerjasama selanjutnya. Dukungan yang diharapkan tidak selalu dalam bentuk dana, melainkan bisa berupa barang, tempat, jasa, dan lain-lain.

2.3 Mengembangkan Strategi Pelibatan Para Pihak

Pada pengalaman beberapa organisasi masyarakat sipil yang telah mencoba membangun kerjasama dengan pihak luar masih banyak yang belum berhasil dengan baik. Tetapi juga tidak sedikit yang sudah berhasil dengan baik bahkan berkelanjutan. Beberapa organisasi melibatkan pihak luar hanya untuk kegiatan-kegiatan kecil atau yang bersifat *event*. Masih sedikit organisasi masyarakat sipil yang melibatkan pihak luar terutama perusahaan untuk program-program jangka panjang.

PARA PIHAK	Apa yang mereka butuhkan dari organisasi kita?	Dukungan (sumber daya) apa yang organisasi kita butuhkan dari mereka?	STRATEGI PELIBATAN PARA PIHAK
Lembaga Donor			
Pemerintah			
Akademisi/Universitas			
Media			
Sektor Bisnis			
OMS/LSM Lain			
Individu			
Aktor/Pihak Lain			

Gambar. 4

Pada gambar 4 bisa dilihat bahwa pengembangan strategi pelibatan para pihak harus dilakukan setelah teridentifikasinya irisan kebutuhan pihak yang dilibatkan dan bentuk dukungan yang organisasi butuhkan (*bisa dilihat kembali pada gambar 3*).

Strategi pelibatan para pihak adalah strategi yang harus disiapkan oleh organisasi setelah mengetahui kebutuhan masing-masing pihak yang akan dilibatkan. Ketepatan strategi berpengaruh sangat besar untuk organisasi bisa mendapatkan dukungan yang diharapkan. Bahkan, bisa jadi strategi yang tidak tepat akan mempengaruhi keberlanjutan kerjasama dengan pihak luar tersebut.

Organisasi masyarakat sipil cenderung "pilih-pilih tebu" dalam melakukan identifikasi pihak-pihak yang bisa dilibatkan.

Kadang, organisasi masyarakat sipil juga menjadi "sok tau" bahwa pihak-pihak yang mempunyai potensi untuk dilibatkan adalah pihak yang tidak akan bersedia bekerjasama dikarenakan perbedaan visi, kode etik/ nilai-nilai organisasi, dan sebagainya tanpa mencoba untuk menggali lebih jauh lagi tentang pihak-pihak yang akan dilibatkan.

3 Pelibatan Pihak Swasta Dalam Kerja-kerja Organisasi Masyarakat Sipil

Semua organisasi masyarakat sipil pasti memiliki nilai-nilai organisasi yang harus dijaga karena menyangkut ideologi organisasi. Pada organisasi masyarakat sipil yang lahir dari kelompok/ komunitas tertentu akan cenderung lebih posesif terhadap ideologi dan nilai-nilai organisasinya. Beberapa organisasi masyarakat sipil lahir karena adanya kebutuhan lembaga donor untuk menjalankan program terhadap kelompok/ komunitas tertentu.

Nilai organisasi, ideologi, ketergantungan kepada lembaga donor menyebabkan pada beberapa organisasi masyarakat sipil tidak berani melakukan suatu gebrakan baru bahwa organisasi masyarakat sipil juga mempunyai peluang yang sama untuk memanfaatkan sumber daya yang ada disekitar organisasi tersebut berada.

Kegagalan organisasi masyarakat sipil bekerjasama dengan pihak swasta bisa jadi merupakan tantangan yang dianggap sangat sulit sehingga organisasi cenderung memilih melakukan mobilisasi sumber daya dengan mengajukan proposal-proposal ke lembaga donor daripada melibatkan pihak-pihak diluar donor terutama perusahaan swasta.

Hal ini dikarenakan kecenderungan organisasi masyarakat sipil masih menganggap sumber daya adalah sumber dana. Organisasi akan hidup jika mempunya dana besar sedangkan perusahaan swasta tidak akan memberikan dana secara cuma-cuma kepada organisasi masyarakat sipil.

3.1 Strategi Kemitraan Dengan Pihak Swasta

Pada organisasi masyarakat sipil yang bergerak dalam kerja-kerja advokasi mempunyai tantangan tersendiri dalam melakukan kerjasama dengan pihak-pihak luar terutama perusahaan swasta. Jangankan sampai kepada perusahaan swasta, pada tataran pemerintahan saja masih banyak kendala yang dihadapi. Demikian halnya dengan organisasi yang bergerak pada isu-isu yang secara normatif masih dianggap tidak umum oleh masyarakat.

Peran pemerintah yang berbentuk kebijakan dalam upaya memaksimalkan pemanfaatan dana-dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi masyarakat sipil dalam mengakses dana-dana tersebut. Meskipun jika dilihat dari latar belakang lahirnya, CSR merupakan tanggung jawab sebuah perusahaan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan terutama dalam aspek sosial dan lingkungan. Hal ini diatur oleh negara dalam PP Nomor 47 Tahun 2012, tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Kondisi ini tentunya membuat peluang terciptanya sinergi antara sektor swasta dengan sektor masyarakat sipil dalam hal ini Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), sebagai bagian dari aktor utama pembangunan berkelanjutan semakin besar.

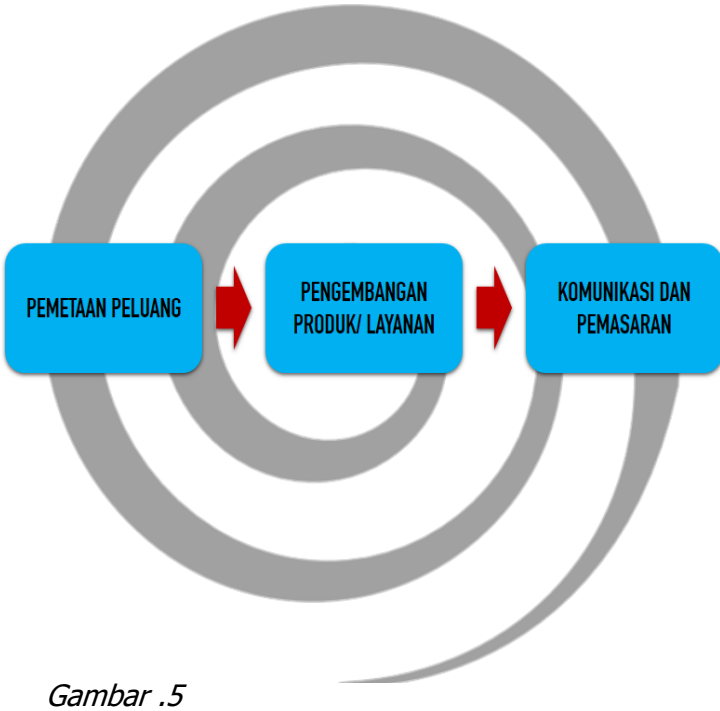
Sebuah studi yang dilakukan di tahun 2013, pada 59 laporan perusahaan BUMN, swasta nasional dan swasta asing yang mewakili sektor industri penting di Indonesia, berdasarkan *annual report* (AR) dan *sustainability report* (SR), terungkap bahwa pada tahun 2011, dengan asumsi 59 perusahaan tersebut mengalokasikan 1-5% dari keuntungan untuk dana CSR, maka ada sekitar 16-79 trilyun dana program CSR[1] dari total dana keuntungan selama 3 tahun sebesar 1.569 triliyun.

Namun sayangnya, dalam studi tersebut juga terungkap bahwa serapan dana CSR tersebut masih belum maksimal. Banyak hal yang mempengaruhi situasi ini diantaranya adalah adanya perbedaan pandangan perusahaan terhadap OMS, pun juga sebaliknya pandangan OMS terhadap perusahaan, yang berakibat pada timbulnya hambatan komunikasi antara perusahaan dan OMS yang berdampak pada sulitnya sinergi antara perusahaan dan OMS.

[1] *http://jembatantiga.com/wp-content/uploads/Menakar-CSR-Memetakan-Potensi-Pendanaan-CSR-dan-Peluang-Kolaborasi-dengan-CSO1.pdf*

Lalu bagaimana cara untuk meretas hambatan-hambatan yang muncul tersebut?

Gambar di samping merupakan fase Strategi Kemitraan dengan Pihak Swasta. Perlu diperhatikan bahwa setiap fase dalam strategi ini BUKAN merupakan proses yang dilakukan secara *linear,* melainkan harus dilihat sebagai proses yang *iteratif.* Bukan seperti garis lurus melainkan seperti spiralisasi.



Gambar .5

Organisasi dapat memulai dari titik manapun sesuai dengan situasi dan kemampuan organisasi pada saat itu. Bisa saja organisasi memulai dengan mengembangkan produk dan layanan unggulan dari organisasi, kemudian melakukan pemetaan peluang untuk dapat menemukan strategi komunikasi dan pemasaran yang efektif atas produk dan layanan yang telah dikembangkan oleh organisasi.

Organisasi juga bisa memulai pada tahapan pemetaan peluang, ketika pemetaan peluang dirasa sudah dilakukan dengan baik lalu dilanjutkan pada tahapan pengembangan produk ternyata baru diketahui bahwa pemetaan yang dilakukan belum sesuai, maka organisasi harus mengulang kembali ke tahapan pemetaan peluang, dan akan terus berputar seperti spiral.

Kegagalan organisasi yang pernah melakukan kerjasama dengan pihak swasta karena menganggap bahwa proses yang dilakukan adalah linier, bukan iteratif.

Adapun strategi-strategi yang harus diperhatikan dalam upaya membangun kemitraan dengan pihak swasta antara lain:

a. Dalam pemetaan peluang, organisasi harus mampu untuk MEMBACA KEBUTUHAN pihak swasta yang dilibatkan, dengan cara:

- Melihat KELUAR terus menerus, bukan hanya sekali
- Mencari informasi terkait dengan pihak swasta yang akan kita libatkan, bisa dengan cara riset dan googling atau melalui imedia-media yang dirasa bisa memberikan informasi, lalu mendokumentasikan segala hasil pencarian informasi yang didapatkan.
- Melakukan inventaris jaringan yang bisa diajak kerjasama, membangun jaringan-jaringan baru yang kemudian bisa dimanfaatkan sebagai pendukung.
- Melakukan identifikasi individu yang bisa memberikan informasi, memanfaatkan/menggunakan individu tersebut sebagai perantara/agen yang bisa dijadikan sebagai pintu masuk.
- Terbuka terhadap isu-isu yang menjadi area pihak swasta yang akan mendukung kita, bisa jadi organisasi akan sedikit melakukan perubahan area dan arena yang biasa organisasi kerjakan.
- Organisasi harus mempunyai strategi sebagai jebakan terhadap pihak swasta yang akan organisasi sasar. Misalnya dengan mengajak sebagai tamu undangan dalam kegiatan-kegiatan organisasi supaya mengetahui manfaat dari kegiatan-kegiatan yang organisasi lakukan. Jika perlu bisa membangun relasi dengan pemerintah sebagai sekutu.
- Sangat penting mencari informasi dari para kompetitor, membangun relasi dengan para kompetitor yang lain untuk saling menguatkan.

b. Dalam pengembangan produk/layanan, maka yang harus dilakukan adalah MELAHIRKAN PRODUK;
   - Jika dalam membaca kebutuhan organisasi harus melihat keluar secara terus menerus, dalam melahirkan produk organisasi harus MELIHAT KEDALAM secara terus menerus.
   - Mengikuti cara pandang korporat tentang produk. Dimana produk yang dihasilkan harus mempunyai kualitas yang diminati oleh pasar, menjawab kebutuhan konsumen.
   - Menemukan *niche* (relung/jiwa), diferensiasi atau keunikan yang bisa menjadi karakter pembeda dari produk-produk yang lain.
   - Memformulasikan produk dalam bentuk narasi dan visual sehingga bisa dibaca oleh masrakat umum terutama pihak swasta yang akan organisasi sasar.
   - Lahirkan identitas, bisa berupa nama, logo, tagline, website, unit, target dan lain-lain.

- Lahirkan produk tersebut untuk dilihat/dikenal orang lain, memberikan hidup dan tumbuh dan memberi kesempatan untuk berkembang.
- Organisasi tidak perlu terburu-buru untuk melakukan *legal status* terhadap produk yang sudah dihasilkan.

c. Dalam melakukan komunikasi dan pemasaran produk yang dihasilkan kepada pihak swasta, organisasi harus MEMBANGUN JEMBATAN
   - Tahapan ini hanyalah fase untuk menghubungkan dan membangun jembatan dengan pihak swasta yang akan dilibatkan apabila diawal organisasi telah jeli melihat keluar dan kedalam, organisasi telah membaca dan berhasil mengidentifikasi peluang/kebutuhan sekaligus tepat dalam mengembangkan produk/layanan.
   - Membangun kepercayaan dengan tulus kepada pihak swasta yang akan dilibatkan.
   - Organisasi harus membangun media sebagai upaya melakukan strategi komunikasi yang bisa menunjukkan produk-produk yang dihasilkan oleh organisasi, yang bisa mengenalkan organisasi kepada pihak luar.
   - Organisasi harus memiliki tim/personal yang memang mempunyai kemampuan dalam melakukan *clossing deal* dengan pihak luar. Biasanya, dalam setiap organisasi tidak semua personil mampu melakukan peran tersebut.
   - Memelihara hubungan dengan pihak swasta tidak mudah, untuk itu organisasi harus benar-benar hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam memelihara hubungan baik. Hal ini akan mempengaruhi hubungan dengan pihak-pihak swasta yang lain.

3.1.1 Tidak Berdiri Sendiri

Gambar. 5

Perbedaan cara pandang antara korporasi dan OMS membuat jurang komunikasi antara kedua belah pihak menjadi hal yang menghambat penggalangan dana CSR oleh organisasi masyarakat sipil. Penggalangan dana CSR kemudian menjadi nampak tidak sederhana seperti yang seringkali dibayangkan. Hal ini terjadi karena ada prasyarat yang harus dipenuhi oleh organisasi sebelum memutuskan untuk mengakses dana dari CSR.

Itulah mengapa dalam melakukan kemitraan dengan pihak swasta/CSR organisasi TIDAK BERDIRI SENDIRI.

Kultur Organisasi merupakan hal pertama yang harus menjadi perhatian organisasi. Organisasi harus menciptakan kultur yang sesuai dengan benih awal organisasi didirikan. Mengapa kultur organisasi ini menjadi penting? Karena kultur/budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Harus diingat, bahwa organisasi mengelola dana yang bukan berasal dari organisasi sendiri. Maka **akuntabilitas** atas pengelolaan dana tersebut menjadi wajib dilakukan. Organisasi masyarakat sipil harus mampu mempertanggungjawabkan dana yang dikelola tidak hanya kepada pihak pemberi dana, namun juga kepada penerima manfaat dari layanan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, organisasi harus mampu menunjukkan akuntabilitasnya kepada masyarakat luas.

Pengelolaan pengetahuan merupakan prasyarat lain yang menjadi modal bagi organisasi masyarakat sipil untuk membentuk diri menjadi organisasi mobilisator sumberdaya. Dalam kerangka penggalangan dana CSR, pengelolaan pengetahuan yang baik akan membuat organisasi mampu untuk senantiasa mengembangkan produk-produk unggulan yang merupakan hasil dari pengetahuan organisasi.

Saat ini peran teknologi informasi dan komunikasi menjadi satu hal yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia. Sehingga **pemanfaatan teknologi, informasi** dan **komunikasi** semestinya sudah harus dilakukan oleh organisasi. Website boleh jadi menjadi media yang paling awal dapat digunakan oleh organisasi sebagai jalur komunikasi kepada publik termasuk kalangan korporasi yang hendak disasar.

Jalur lain yang bisa digunakan, apabila website masih terkesan sulit dan mahal, organisasi bisa memanfaatkan media lain yang telah disediaakan oleh beberapa provider dengan gratis, Facebook Page salah satunya. Gambaran detail tentang siapa organisasi dan apa yang sedang dilakukan akan menjadi nilai tambah tersendiri dalam upaya penggalangan dana dari CSR.

Selain dukungan dari CSR, organisasi juga harus melakukan **mobilisasi sumberdaya lainnya**. Penting untuk diingat, sumberdaya bagi organisasi sejatinya tidak hanya memiliki nilai ekonomi namun juga memiliki nilai politis bagi organisasi. Keterkaitan antara dua nilai ini membutuhkan kepekaan yang dari organisasi untuk dapat melihat sejauh mana kekuatan dari masing-masing nilai tersebut sehingga mampu dikonversi menjadi sumberdaya bagi organisasi.

Contoh yang paling mudah adalah jaringan, bisa jadi jaringan memang tidak memunculkan nilai ekonomi, namun memiliki nilai politis yang tinggi. Dalam kerangka penggalangan dana CSR, bisa jadi korporasi tidak akan melihat organisasi secara tunggal, namun juga memperhitungkan jaringan yang dimiliki, sehingga program CSR akan berdampak lebih luas.

Salah satu tujuan CSR bagi perusahaan adalah meningkatnya citra perusahaan di mata publik. Sejalan dengan cara pikir korporasi, maka organisasi masyarakat sipil juga harus memperhitungkan **Brand and Images** yang hendak dimunculkan oleh organisasi. Secara harafiah, brand dapat diartikan sebagai merk dagang, dan images dapat diartikan sebagai citra. Organisasi masyarakat sipil harus mampu mengungkapkan citra yang ingin direpresentasikan kepada publik, baik penerima manfaat ataupun calon pemberi dukungan.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting lain dari upaya penggalangan dana CSR. Isu kepercayaan menjadi hal yang harus diperhatikan oleh organisasi. Akan lebih baik jika organisasi memiliki tim yang khusus untuk melakukan penggalangan dana CSR ini, komposisi tim harus mencakup orang-orang yang memiliki keahlian untuk melakukan promosi, bernegosiasi, dan melakukan kesepakatan di akhir. Tim ini tidak harus dibuat secara formal dan merekrut orang baru, namun dapat dipilih dari dalam organisasi untuk melakukan fungsi-fungsi tesebut.

Selain hal-hal yang sudah disebutkan sebelumnya, **infrastruktur** organisasi menjadi hal yang wajib mendapat perhatian. Kembali pada soal kepercayaan dan akuntabilitas, perusahaan akan benar-benar menilai dengan rigid di awal tentang organisasi.

Bayangkan apa yang akan terjadi apabila sebuah organisasi tidak memiliki kantor tetap misalnya? Atau jika organisasi tidak memfasilitasi perangkat yang memadai yang dapat memberikan dukungan pada kerja-kerja penggalangan dana CSR. Infrastruktur di sini tidak hanya berupa bangunan fisik, perangkat keras, namun juga dapat berupa perangkat lunak ataupun sistem.

Struktur organisasi yang stabil akan memberikan daya dukung tersendiri bagi penggalangan dana CSR oleh organisasi masyarakat sipil. Maka penting bagi organisasi untuk menyusun struktur berbasis fungsi, bukan berbasis orang. Penyusunan struktur berbasis fungsi ini akan mempermudah organisasi untuk menetapkan arah gerak organisasi, dan tetap setia pada tujuan organisasi.

Di sisi lain, penyusunan struktur berbasis fungsi akan memberikan dukungan pula pada mekanisme manajemen sumber daya manusia di organisasi, termasuk apabila terjadi rangkap jabatan dalam organisasi, seperti yang kerap kali ditemukan di organisasi masyarakat sipil. Paling tidak jika kondisi ini terjadi, organisasi mampu mengetahui dimana posisi fungsi staf yang sedang melakukan tugas.

Selain kultur organisasi, **kebijakan** yang ditetapkan oleh organisasi akan menjadi hal yang tidak luput dari penilaian perusahaan. OMS harus memiliki kebijakan yang sungguh kuat dan sesuai dengan kultur di organisasi. Kebijakan ini harus dibuat agar organisasi dapat dengan jernih melihat tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

Dalam konteks penggalangan dana CSR, kebijakan di organisasi juga akan membantu organisasi untuk memilah dan memilih program CSR mana saja, atau perusahaan mana saja yang akan diakses, yang sejalan dengan visi dan misi organisasi.

3.1.2 Tidak Sederhana

Apabila seluruh prasyarat telah dipenuhi oleh OMS, berikut 10 modal esensial dalam penggalangan dana CSR;

Hukum **kekekalan ener-gi,** merupakan hal yang pertama harus kita perha-tikan. Ingat, *energi tidak dapat dibuat ataupun dihilangkan, energi beru-bah bentuk.* Maka dalam konteks penggalangan da-na CSR, organisasi harus jeli melihat bentuk energi dari dukungan yang akan diberikan.

Gambar. 6

Tidak perlu marah atau berputus asa sehingga memaksakan mendapatkan dukungan tertentu dari CSR. Namun kemampuan organisasi mengkonversi dukungan yang diterima dari CSR menjadi dukungan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi merupakan tantangan tersendiri.

Hal kedua adalah **Motivasi**, sebelum organisasi melakukan penggalangan dana CSR, organisasi harus mematiskan terlebih dahulu motivasi yang melandasi hal ini. Motivasi ini juga harus dimiliki dan tertanam dengan kuat pada masing-masing orang yang ditugaskan untuk melakukan penggalangan dana. Sehingga pelaksana penggalangan dana ini benar-benar mengetahui latar belakang dari apa yang sedang dia lakukan. Di sisi lain, pimpinan organisasi juga memiliki peran penting untuk terus menjaga motivasi ini tetap ada, baik di tingkatan organisasi maupun di tingkatan pelaksama teknis.

Sungguh-sungguh merupakan modal dasar berikutnya. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, penggalangan dana melalui CSR membutuhkan daya upaya yang lebih dari organisasi. Kesungguhan di sini dapat diartikan organisasi harus mempersiapkan segala sesuatu dengan penuh keyakinan. Tidak bekerja setengah-setengah dan asal-asalan menjadi kunci utama, sehingga produk dan layanan yang dihasilkan mampu menjadi citra unggul organisasi.

Modal berikutnya adalah **tulus.** Mengapa tulus juga menjadi modal penting dalam melakukan penggalangan dana CSR? Kita semestinya mengingat, sama seperti organisasi masyarakat sipil, korporasi pun juga terdiri atas individu (manusia). Saat kita berinteraksi dengan mereka, mereka juga akan merasakan apa yang sebenarnya kita rasakan. Tidak ubahnya ketika kita hendak meminang calon pasangan hidup. Kemitraan antara organisasi masyarakat sipil dengan CSR merupakan buah dari proses meminang.

Sebagai organisasi yang bekerja di ranah sosial, **empati** sebenarnya menjadi penggerak awal organisasi. Empati ini pun juga semestinya mampu organisasi tunjukkan kepada kalangan korporasi yang akan diajak bermitra. Lebih jauh lagi, organisasi juga harus mampu membangkitkan rasa empati korporasi, akan isu yang tengah diusung dan menjadi produk unggulan pada saat itu.

Kerja keras organisasi kemudian menjadi hal yang tidak dapat ditawar. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kerja keras di sini dapat dimaknai dengan kesungguhan dalam melakukan sesuatu. Penciptaan produk secara terus menerus, inovasi yang tidak berkesudahan merupakan bentuk kerja keras yang harus dilakukan oleh organisasi, dalam rangka tujuan mengakses dana dari CSR atau lebih jauh, dalam kerangka mobilisasi sumber daya.

Perbedaan kultur OMS dan CSR juga nampak pada keterbukaan untuk menanyakan sesuatu. Maka **berani malu**, adalah modal berikutnya. Tidak perlu segan untuk mempertanyakan kepada korporasi apakah mereka telah menerima proposal yang kita kirimkan, bertanya tentang janji temu berikutnya, atau bisa jadi menanyakan kapan dana akan ditransfer ke rekening organisasi jika sudah ada kesepakatan yang mengikat diantara kedua belah pihak. Ingat, ini adalah kerja kemitraan bersama, bukan kerja antara buruh dan majikan.

Konsepsi ini lebih jernih di kalangan korporasi dibandingkan dengan donor, sehingga tidak akan menjadi hal yang luar biasa bagi kalangan korporasi dengan segala aktifitas mereka.

Berikutnya adalah **tekun**. Salah satu karakteristik CSR yang paling dasar adalah tentang ketidak pastian. Maka tekun kemudian menjadi hal yang mutlak diperhatikan. Perubahan situasi di korporasi bisa saja terjadi sewaktu-waktu dan mempengaruhi upaya kerjasama antara kedua belah pihak, dan hal ini jamak terjadi. Satu misal, ketekunan akan sangat diperlukan apabila organisasi harus memulai dari awal lagi seluruh proses kemitraan dengan CSR karena perubahan kepemimpinan di tubuh CSR calon mitra. Kerja penggalangan dana CSR memang merupakan proses jangka panjang, akan melelahkan, jika organisasi tidak melandasinya dengan ketekunan.

Bagi organisasi profit, efisiensi waktu merupakan kemutlakan tersendiri, setiap detik yang berjalan dipandang sebagai uang yang berputar. Berangkat dari asumsi tersebut, maka **responsif** merupakan modal selanjutnya, yang harus dimiliki oleh organisasi. Responsif di sini dapat diartikan dengan cepat menanggapi dan menyediakan apa yang dibutuhkan oleh CSR calon mitra.

Terakhir adalah **elegan.** Mengulang kembali tanpa pernah lelah, kultur organisasi nirlaba dan organisasi profit begitu berbeda. Maka penting bagi organisasi untuk tetap elegan dalam menghadapi segala situasi yang terjadi dalam proses kemitraan. Misalnya ketika CSR ternyata menolak proposal kita karena tidak sesuai dengan visi mereka, organisasi tidak perlu kemudian marah dan menjadi tidak terkendali karena merasa waktu yang telah diinfestasikan menjadi sia-sia. Tetap berusaha untuk menerima situasi dengan kepala dingin, dan tetap mengingat bahwa yang diharapkan adalah kemitraan jangka panjang, bukan yang saat ini ada di depan mata.

3.2 Tahapan Teknis Pelibatan Pihak Swasta Dalam Kerja Organisasi Masyarakat Sipil

Kontak awal
Dilakukan untuk memperkenalkan organisasi dengan mengirimkan profil lembaga, brosur-brosur dan laporan kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi. Untuk kontak awal ini dilakukan dengan cara yang sederhana dan yang mudah untuk dipahami.

Membuat janji
Setelah kita memperkenalkan organisasi kita maka tahap selanjutnya adalah membuat janji untuk memaparkan secara lebih detail organisasi kita dan produk yang akan kita tawarkan kepada para pihak.

Pertemuan
Pada tahap ini kita memaparkan produk kita serta menggali informasi tentang kebutuhan mereka sehingga apa yang kita tawarkan sesuai dengan kebutuhan mereka. Buat janji untuk melakukan pertemuan selanjutnya jika memang dibutuhkan.

Pengembangan Proposal
Setelah para pihak memahami produk yang kita tawarkan dan telah ada komitmen maka perlu dikembangkan proposal sesuai dengan informasi tambahan yang kita dapatkan pada saat pertemuan tentang para pihak dan apa kebutuhan mereka. Proposal yang dikembangkan disusun sesuai dengan komitmen waktu yang disepakati bersama.

Tindak lanjut
Tahapan ini dilakukan setelah kita mengirimkan proposal permohonan dukungan kepada para pihak. Pastikan bahwa perusahaan memiliki nomor kontak organisasi kita. Diskusikan proposal yang kita ajukan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan perusahan dan jelaskan bahwa proposal ini masih sangat terbuka untuk didiskusikan dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Mencapai kesepakatan
Pada saat tercapai kesepakatan dan penandatangan kerjasama pastikan kontrak mencakup seluruh klausul yang diperlukan. Tidak perlu sungkan untuk menanyakan waktu pencairan dana karena ini terkait dengan pencapaian program yang telah disepakati.

Komunikasikan kepada perusahaan bahwa diskusi kita dengan perusahaan tidak berhenti setelah penandatangan kontrak, karena dibutuhkan kerjasama dari kedua belah pihak agar tujuan bersama antara organisasi dan perusahaan dapat tercapai.

Kesimpulan 4

Keberhasilan dalam melakukan mobilisasi sumberdaya pada organisasi masyarakat sipil tergantung bagaimana pola pikir organisasi dalam melihat sumberdaya itu sendiri. Sumberdaya tidak selalu tentang dana. Akan tetapi, sumberdaya mencakup sumberdaya manusia (keahlian, pengetahuan, dan konsep/ pikiran) dan barang seperti uang, material, informasi, atau bentuk lainnya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kegagalan organisasi masyarakat sipil bekerjasama dengan pihak luar, bisa jadi merupakan tantangan yang dianggap sangat sulit sehingga organisasi yang belum siap menjadi organisasi penggalang sumber daya cenderung memilih melakukan mobilisasi sumber daya dengan mengajukan proposal-proposal ke lembaga donor daripada melibatkan pihak-pihak diluar donor terutama perusahaan swasta. Hal ini dikarenakan kecenderungan organisasi masyarakat sipil masih menganggap sumber daya adalah sumber dana. Organisasi akan hidup jika mempunya dana besar sedangkan perusahaan swasta tidak akan memberikan dana secara cuma-cuma kepada organisasi masyarakat sipil.

Kemampuan organisasi masyarakat sipil untuk melihat potensi sumber daya yang dimiliki oleh pihak swasta seharusnya menjadi semangat tersendiri yang kemudian organisasi harus mulai memikirkan strategi bagaimana menangkap peluang tersebut. Akan tetapi harus diingat bahwa untuk melibatkan pihak swasta tentunya tidak dapat terjadi dengan serta merta, melalui proses yang membutuhkan strategi pelibatan yang sangat beragam tergantung siapa pihak yang dilibatkan.

Untuk itu, organisasi penggalang sumber daya tidak cukup hanya berbekal punya kemampuan untuk melihat potensi, tapi juga harus mempunyai kemampuan untuk menangkap peluang supaya bisa memanfaatkan potensi yang dimiliki pihak luar untuk mendukung kerja-kerja organisasi.

Dalam upaya menangkap peluang, organisasi penggalang sumber daya harus mampu untuk mengidentifikasi terlebih dahulu pihak mana saja yang akan dilibatkan. Setalah teridentifikasi, maka organisasi harus mampu untuk menemukan irisan kebutuhan dari pihak-pihak yang dilibatkan dengan kebutuhan dukungan yang organisasi butuhkan supaya organisasi bisa mengembangkan strategi-strategi yang tepat dalam melibatkan pihak-pihak yang potensial sebagai pendukung pencapaian visi organisasi.

Some of the greatest advances happen when people are bold enough to speak their truth and listen to others speak theirs

Kenneth H. Blanchard