

Penguatan Tata Kelola Dan Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil:

Modul Seri Pembelajaran dan Pedoman Fasilitator (Serial 2)



Disusun oleh Tim Re.Search:

Penulis: Handoko Soetomo

Penyelaras: Nurhanita dan Rico Setiawan

Kontributor: Lusi Herlina

Graphic Designer: Aulya Nur Haliza

Tim Pendukung: Yuyun, Ifa, Hasna, Syafira

**Penguatan Tata Kelola Dan Akuntabilitas
Organisasi Masyarakat Sipil:
Modul Seri Pembelajaran dan
Pedoman Fasilitator (Serial 2)**

Daftar Singkatan

NGO	Non-Governmental Organization
OMS	Organisasi Masyarakat Sipil
Re.Search	<i>Resource Hub For Strengthening Capacity on Financial Resiliency</i>
GEDSI	<i>Gender equality, disability, and social inclusion</i>
AD	Anggaran Dasar
ART	Anggaran Rumah Tangga
KKN	Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme
IR	<i>Intermediate Result</i>
TOC	<i>Theory of Change</i>
Monev	<i>Monitoring & Evaluation</i>
ISAK 335	Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan 335
PSAK 45	Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan 45
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
PLUS	Platform Usaha Sosial
COP	<i>Community of Practice</i>
CSO	<i>Civil Society Organization</i>

Daftar Isi

BAB 4

Seminar dan Lokakarya Refleksi Peran Pengurus dan Merancang Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS

- 10 / 4.1 Proses
- 10 / 4.1.1 Pengalaman Menjalankan Peran Pengurus (Board) dan Refleksi
- 12 / 4.1.2 Catatan Pembelajaran
- 14 / Ringkasan

BAB 5

Pendampingan Kolektif dan Pendampingan Masing-masing Organisasi

- 20 / 5.1 Proses
- 20 / 5.1.1 Asistensi Daring Kolektif Tematik Satu: Akuntabilitas Internal OMS
- 26 / 5.1.2 Asistensi Daring Kolektif Tematik Dua: Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga
- 32 / 5.1.3 Asistensi Daring Kolektif Tematik Tiga: Pengambilan Keputusan Organisasi
- 40 / 5.1.4 Asistensi Daring Kolektif Tematik Empat: Akuntabilitas Eksternal OMS
- 46 / 5.2 Pendampingan Setiap Organisasi
- 48 / Ringkasan

BAB 6

Lokakarya Pemanenan Hasil Pembelajaran

- 51 / 6.1 Tujuan
- 52 / 6.2 Hasil yang Diharapkan
- 52 / 6.3 Media dan Peralatan
- 52 / 6.4 Metode
- 52 / 6.5 Waktu
- 53 / 6.6 Proses
- 53 / 6.6.1 Survey Online Pemanenan Hasil
- 59 / 6.6.2 Sesi 1 Lokakarya: Memahami Bersama Pendekatan/Metode Pemanenan Hasil
- 63 / 6.6.3 Sesi 2 Lokakarya: Pemaparan dan Diskusi Hasil Survey
- 67 / 6.6.4 Sesi 3 Lokakarya: Diskusi Kelompok Pemanenan Hasil

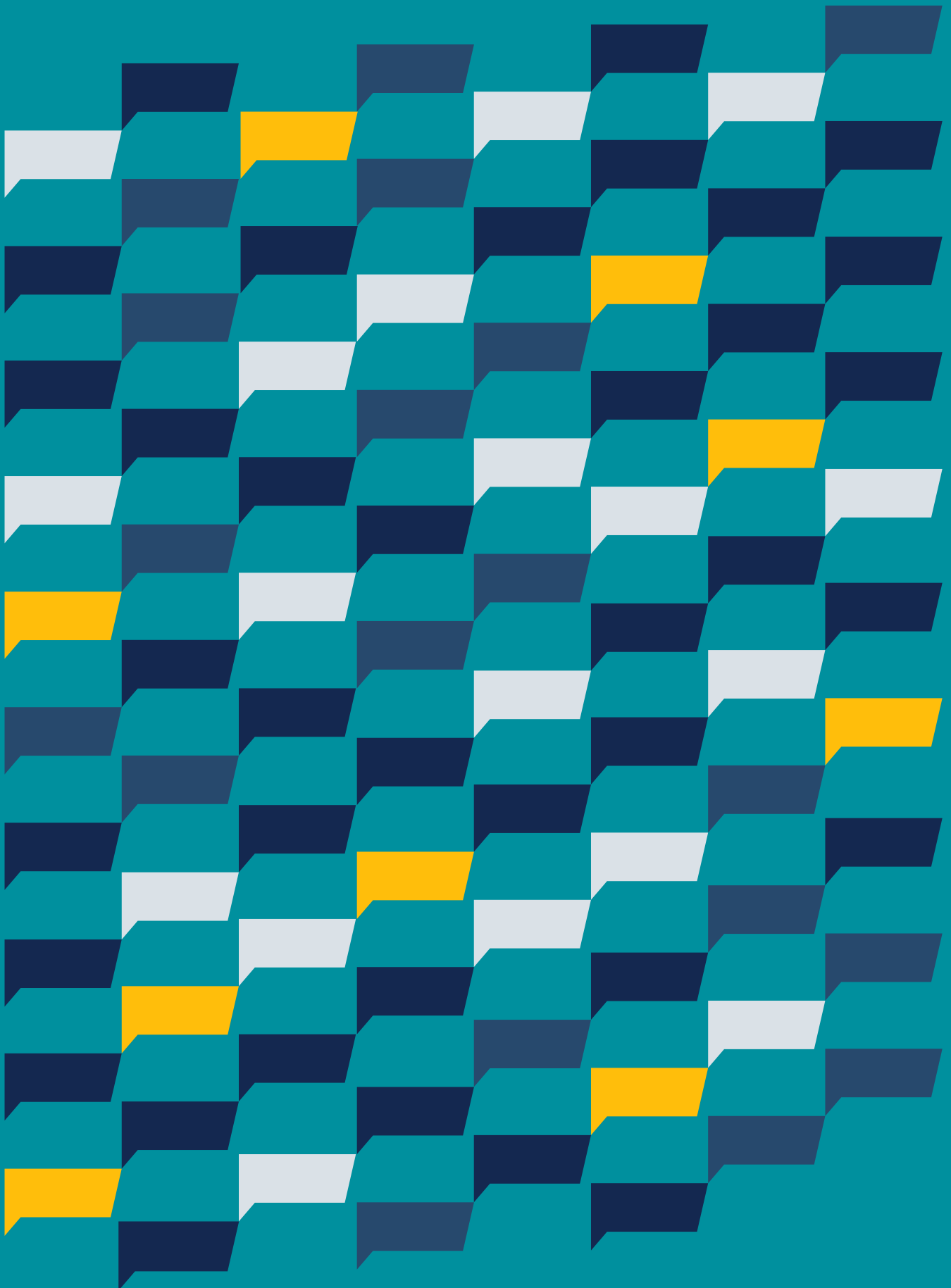
68	/	6.6.5	Sesi 4 Lokakarya: Hasil Diskusi dan Kesimpulan-Kesimpulan
71	/	6.6.5.1	Pembelajaran
72	/	6.6.6	Sesi 5 Lokakarya: Diskusi Pengembangan Alumni Sebagai Komunitas Pembelajaran
72	/		Ringkasan

Daftar Gambar

8	/	Gambar 1	Proses Semiloka
21	/	Gambar 2	Tujuan atau Kegunaan Sistem Akuntabilitas
21	/	Gambar 3	Aspek Akuntabilitas
23	/	Gambar 4	Tingkat Pelaksana
23	/	Gambar 5	Tingkat Board/Kepengurusan
24	/	Gambar 6	Tingkat Pelaksana/Badan Pekerja
24	/	Gambar 7	Tingkat Board
27	/	Gambar 8	Jenis-jenis Konstitusi Organisasi Masyarakat Sipil
30	/	Gambar 9	Proses Penyusunan AD dan ART
43	/	Gambar 10	Prinsip dan Mekanisme Akuntabilitas Eksternal OMS
44	/	Gambar 11	Akuntabilitas Eksternal
59	/	Gambar 12	Prinsip dan Mekanisme Akuntabilitas Eksternal OMS
60	/	Gambar 13	Pengukuran Hasil Panen Perubahan (1)
60	/	Gambar 14	Pengukuran Hasil Panen Perubahan (2)
61	/	Gambar 15	Pengukuran Hasil Panen Perubahan (3)
61	/	Gambar 16	Aktor Sosial
62	/	Gambar 17	Langkah Permanen Hasil
63	/	Gambar 18	Internal: Tata Kelola
63	/	Gambar 19	Internal: AD & ART
64	/	Gambar 20	Internal: Kode Etik
64	/	Gambar 21	Internal: <i>Safeguarding Policy</i>
65	/	Gambar 22	Internal: Sistem Pengambilan Keputusan
65	/	Gambar 23	Internal: Akuntabilitas Internal
66	/	Gambar 24	Eksternal: Akuntabilitas Eksternal

Daftar Tabel

24	/	Tabel 1	Contoh penulisan pasal dalam AD dan ART
28	/	Tabel 2	Latihan Bersama
34	/	Tabel 3	Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Yayasan Pada Tingkat Pengurus
36	/	Tabel 4	Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Yayasan Pada Tingkat Pelaksana
37	/	Tabel 5	Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Perkumpulan Pada Tingkat Pengurus
39	/	Tabel 6	Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Perkumpulan Pada Tingkat Pelaksana
44	/	Tabel 7	Refleksi/Diskusi
47	/	Tabel 8	Pendampingan
55	/	Tabel 9	Informasi Umum
58	/	Tabel 10	Pilihan Pernyataan
70	/	Tabel 11	Hasil Diskusi



Seminar dan Lokakarya Refleksi Peran Pengurus dan Merancang Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS

04

Seminar dan Lokakarya Refleksi Peran Pengurus dan Merancang Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS

Kegiatan seminar dan lokakarya (semiloka) merupakan tahapan pelaksanaan seri pembelajaran berikutnya setelah pembekalan. Kegiatan ini dilaksanakan secara tatap muka langsung (luring) selama dua hari dimaksudkan untuk interaksi intensif dan dialog secara langsung antar peserta dalam suasana belajar yang partisipatoris dan menyenangkan. **Semiloka hari pertama** memfokuskan pada berbagi pengalaman menjalankan peran sebagai pengurus (*board*) OMS yaitu Pembina dan Pengawas, dan juga tinjauan kritis tugas pokok dan fungsi serta kewenangan Pembina Yayasan dan Dewan Pengawas organisasi Perkumpulan/Keanggotaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan akuntabilitas bagi OMS. Sedang **hari kedua** memfokuskan pada analisis kekuatan dan tantangan praktik tata kelola yang baik dalam struktur organisasi Yayasan dan organisasi Perkumpulan/Keanggotaan, serta kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan kepengurusan.

Proses semiloka dilaksanakan seperti kerangka sebagai berikut:



Gambar 1 Proses Semiloka

● Tujuan

1. Berbagi pengalaman dan praktik baik serta tantangan menjalankan peran sebagai Pengurus (board) OMS sebagai Pembina Yayasan dan Pengawas pada Perkumpulan: tupoksi, kewenangan, kualifikasi, regenerasi, dan tantangannya.
2. Berbagi pengetahuan hasil riset tentang tata kepengurusan OMS di Indonesia.
3. Merumuskan tupoksi serta kewenangan Pengurus OMS sesuai prinsip tata kelola organisasi yang baik bagi OMS.
4. Menganalisis kekuatan dan tantangan praktik tata kelola yang baik dalam struktur organisasi Yayasan dan organisasi Perkumpulan/Keanggotaan.
5. Menggagas dan merumuskan mekanisme regenerasi kepemimpinan Kepengurusan OMS untuk keberlanjutan kerja-kerja gerakan transformasi sosial.

● Hasil yang Diharapkan

1. Meningkatnya pengetahuan peserta terkait praktik-praktik baik dan tantangan menjalankan peran sebagai Pengurus untuk tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS meliputi: tupoksi, kewenangan, kualifikasi, regenerasi, dan tantangannya yang perlu diatasi.
2. Keterampilan peserta merumuskan tupoksi dan kewenangan Pengurus OMS serta kaderisasi/regenerasi untuk tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS.
3. Keterampilan dan motivasi peserta merancang rencana penerapan tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS di masing-masing organisasi sebagai proses pembelajaran lebih lanjut.

● Media dan Peralatan

- Internet dan aplikasi digital.
- Perangkat audio visual.
- Materi pendukung pemantik diskusi/proses belajar: (1) Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS, (2) Membangun Struktur Organisasi yang Efektif dan akuntabel bagi OMS.
- Alat tulis-menulis.

● Metode

- Pertemuan luring
- Paparan
- Refleksi
- Diskusi kelompok dan paripurna

● Waktu

- Dua hari

4.1

Proses

4.1.1

Pengalaman Menjalankan Peran Pengurus (Board) dan Refleksi

Pembahasan diawali dengan berbagi pengalaman dua narasumber menjalankan peran sebagai Pengurus OMS yaitu sebagai Dewan Pengawas Perkumpulan yang disampaikan oleh orang muda dari proses regenerasi OMS dan narasumber sebagai Dewan Pembina Yayasan. Selain itu, narasumber juga berbagi pengalaman hasil riset tentang tata kepengurusan OMS. Sesi ini berlangsung dalam bentuk *talk show* interaksi intensif dan dialogis. Sesuai dengan kaidah pendidikan orang dewasa, pertanyaan-pertanyaan pemantik diskusi dari fasilitator disampaikan dalam daur prinsip mengalami, mengungkapkan, menganalisis, menyimpulkan, dan menerapkan.

Narasumber pertama yang diwakili orang muda dari anggota Dewan Pengawas Perkumpulan menginformasikan pengalamannya menjalankan peran pengawasan termasuk cara beradaptasi dengan anggota yang lebih senior dan proses-proses sebelumnya yang dijalani sampai terpilih menjadi anggota Dewan Pengawas. Selain itu, juga membagikan informasi lingkup pengawasan yang dilakukan dan kapasitas yang perlu dimiliki serta kiatnya agar dapat menjalankan perannya dengan efektif.

Refleksi dilanjutkan dengan pengalaman peran menjadi Dewan Pembina dalam Yayasan sekaligus mewakili anggota Pengurus senior organisasi. **Narasumber kedua** juga berbagi pengalaman seputar lingkup tupoksi Dewan Pembina, kapasitas yang perlu dimiliki, serta komitmen yang perlu dilaksanakan. Sementara **narasumber ketiga** berbagi hasil riset terkait tata kepengurusan OMS yang dilakukan pada intinya menyampaikan pesan kunci bahwa OMS di Indonesia secara umum menghadapi tantangan yang serius terkait akuntabilitasnya, dibandingkan dengan yang telah mampu mewujudkannya karena jumlah yang terakhir ini sangat kecil dari keseluruhan jumlah OMS di Indonesia.

Proses pembelajaran berlangsung dinamis dengan banyaknya pertanyaan dan tanggapan serta pengalaman yang disampaikan oleh peserta sebagai proses dialog tinjauan kritis, memetik pembelajaran penting, dan kesimpulan-kesimpulan umum yang dapat disusun sebagai berikut:

1. Tantangan/Konteks

- *Good governance* dan akuntabilitas sangat dibutuhkan dan cukup mendesak bagi OMS Indonesia untuk memperkuat kepercayaan dan dukungan publik bagi keberlanjutan kerja-kerja transformasi sosial yang dilakukannya.
- Namun demikian, hal tersebut umumnya belum dapat diwujudkan: banyak OMS tidak memiliki Pengurus (*board*) sehingga semua dilakukan oleh Eksekutif.

- *Sleeping Board* (ada *board* tapi tidak berfungsi) sehingga *check and balances* sebagai prinsip pokok akuntabilitas tidak berfungsi.
- Audit keuangan oleh akuntan publik tidak dilakukan sehingga akuntabilitas keuangan juga tidak bisa dijelaskan secara terukur.
- Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap OMS paling rendah dibanding sektor swasta/dunia usaha dan pemerintah.

2. Dewan Pengawas (Perspektif Orang Muda)

- Tugas pokok dan fungsi Dewan Pengawas yang pokok adalah pengawasan terkait pelaksanaan kebijakan, aset organisasi, pelaksanaan program dan keuangan, pelaksanaan kode etik dan mitigasi dugaan pelanggaran kode etik.
- Agar dapat menjadi anggota *board* dan menjalankan fungsinya dengan efektif diperlukan pengalaman yang memadai. Karena itu, perlu proses dan mendapatkan legitimasi melalui proses pemilihan. Modal dasar yang sangat dibutuhkan agar dapat menjalankan peran/tupoksi sebagai Pengawas: komitmen, mau berproses saling belajar, dan adanya situasi/mekanisme di organisasi yang kondusif seperti Rapat Pengawas enam bulanan (setahun dua kali) untuk evaluasi. Rekomendasi hasil-hasil rapat pengawasan disampaikan secara kelembagaan dalam bentuk Laporan Dewan Pengawas, bukan secara personal.

Faktor-faktor mempengaruhi keberhasilan:

- Kompetensi/kapasitas dan keterwakilan (*representasi*) dalam anggota kepengurusan.
- Kepercayaan diri untuk menjalankan tugasnya dibarengi dengan senantiasa terus belajar.
- Keterampilan komunikasi dan mengembangkan inisiatif untuk kelancaran tupoksinya.
- Organisasi perlu menjalankan kebijakan yang disengaja (*affirmative policy*) terkait kaderisasi/regenerasi.

3. Dewan Pembina (Yayasan):

Faktor-faktor mempengaruhi keberhasilan:

- a. Efektivitas komunikasi.
- b. Mekanisme pertemuan yang efektif: berkala, pembahasan yang substantif baik situasi nasional dan internasional, pendokumentasian, dan berita acara rapat.
- c. Kompetensi:
 - Keahlian yang dibutuhkan dan pengalaman yang relevan dengan visi dan misi organisasi.
 - Kemampuan menganalisis hal-hal yang terkait kredibilitas sumber-sumber pendanaan.

- Kemampuan mengidentifikasi ketegangan internal yang terjadi dan mengambil keputusan solusinya dengan tepat dan transparan.
 - Mengelola resiko (*risk management*).
- d. Mampu memanfaatkan kekuatan jaringan dan pembelajaran (*lessons learned*) serta mengembangkannya.
 - e. Berfungsinya sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*).
 - f. Memiliki visi perubahan dan nilai-nilai transformatif yang kuat.
 - g. Kesetaraan relasi kuasa antara Pengurus (*board*) dengan Pimpinan Eksekutif sehingga setiap organ organisasi dapat berjalan/berfungsi sebagaimana mestinya.

4.1.2

Catatan Pembelajaran:

1. Perlu memastikan orang-orang yang tepat dalam tata kepengurusan: komitmen, memiliki nilai-nilai dasar/prinsip-prinsip OMS, dan kompetensi.
2. Pembentukan organ-organ pokok kepengurusan perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip: efektivitas untuk menjalankan misi gerakan, *check and balances*, dan akuntabilitas.
3. Perlu kejelasan tupoksi setiap susunan personalia kepengurusan terutama ketua dan wakil agar masing-masing dapat berjalan efektif dan posisi wakil ketua tidak sekadar menjadi “ban serep”.
4. Perlu kejelasan mekanisme rapat-rapat atau koordinasi untuk mengupayakan keaktifan peran organ-organ pokok/tata kepengurusan organisasi.
5. Pembentukan organ-organ pokok organisasi (*board*) sebaiknya dengan struktur yang ramping sesuai fungsi dan kewenangan esensial yaitu: Pengurus, Pengawas, dan Pelaksana.
6. Kualifikasi Board
 - a. Kualifikasi Umum:
 - Integritas
 - Komitmen
 - Kompetensi
 - Memiliki visi dan nilai-nilai keberpihakan pemberdayaan masyarakat transformasi sosial
 - b. Kualifikasi Khusus:
 1. Dewan Pembina:

Peran/fungsi pokok Dewan Pembina Yayasan sesuai [UU Yayasan \(No. 16 Tahun 2001 dan perubahannya No. 28 Tahun 2024\)](#) adalah menetapkan kebijakan umum Yayasan. Maka, Dewan Pembina perlu memiliki kualifikasi:

- a. Memahami substansi kebijakan-kebijakan untuk pemberdayaan masyarakat/ transformasi sosial.
- b. Memiliki kapasitas analisis sosial/situasi mikro dan makro ekonomi, sosial, politik, dan hukum.
- c. Berpikiran terbuka dan kepemimpinan yang partisipatif dan visioner.
- d. Kapasitas komunikasi internal dan eksternal yang efektif dan persuasif.
- e. Kapasitas mengelola konflik dan solusinya.

2. Dewan Pengawas:

Peran/fungsi pokok Dewan Pengawas adalah pengawasan terkait pelaksanaan kebijakan, program dan anggaran/keuangan, aset organisasi, dan penegakan kode etik (*code of ethics*). Maka, Dewan Pengawas perlu memiliki kualifikasi:

- a. Memahami tentang perencanaan dan penganggaran, metode-metode monitoring dan evaluasi serta pengukuran kinerja (*performance assessment/evaluation*).
- b. Memahami cara-cara penegakan kode etik dan mitigasi kasus-kasus dugaan pelanggaran yang terjadi dan kebijakan-kebijakan perlindungan/*safeguarding policy* setidaknya; Pencegahan Eksploitasi Seksual, Kekerasan, dan Pelecehan, Perlindungan Anak, pencegahan kecurangan/*Fraud* dan korupsi.
- c. Manajemen resiko (*risk management*).
- d. Kapasitas komunikasi internal dan eksternal yang efektif.

7. Struktur Governance

- Telah terjadi pembagian peran dan kewenangan antara Pengurus dengan Pelaksana (Eksekutif) pada sebagian organisasi peserta. Namun, umumnya belum berjalan efektif dan konsisten karena antara lain organisasi belum merumuskan mekanismenya.
- Dalam struktur organisasi dikenal model satu kamar (*unicameral*) dan dua kamar (*bicameral*). Pada Yayasan dengan model dua kamar, potensi konflik sering terjadi antara Dewan Pengurus dengan Pelaksana Harian karena keduanya merupakan cabang eksekutif (pelaksana). Oleh karena itu perlu dirumuskan dengan jelas fungsi dan tugas pokok antara Dewan Pengurus dengan Pelaksana Harian.
- Agar Kepengurusan dapat berjalan aktif, perlu dirumuskan regulasi tentang mekanisme rapat-rapat dan tata caranya dalam AD dan ART organisasi.
- Struktur dengan model satu kamar memiliki kelebihan yaitu: Strukturnya ramping/hirarki pendek, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, dan efisien dari segi SDM dan pembiayaan/keuangan.
- Sementara itu, pada struktur dua kamar pembagian perannya lebih tegas, namun melahirkan struktur yang lebih tambun/gemuk. Karenanya juga perlu dirumuskan tugas pokok dan mekanisme yang jelas antara organ-organ pokok tersebut.
- Penerapan *good governance* dan akuntabilitas dalam OMS bisa dilakukan pengaturan antara “hak bicara” dan “hak suara (*voting rights*)”. Prinsipnya

anggota yang menjalankan program dan berada pada organ pelaksana dan yang bersangkutan juga menjadi anggota Perkumpulan, suaranya tidak boleh mendominasi/melebihi dari suara yang tidak menjalankan program/tidak sebagai pelaksana. Perbandingan yang umum bagi Perkumpulan adalah jumlah anggota yang menjadi pelaksana adalah tidak boleh lebih dari 1/3 (satu per tiga) dari jumlah seluruh anggota.

- Dalam praktik, terdapat yang menerapkan bahwa Pelaksana dan semua anggota board hanya memiliki hak bicara, tidak memiliki hak suara. Ada juga yang memberlakukan keduanya tetap memiliki hak bicara dan hak suara. Namun demikian, harus tetap memperhatikan berfungsinya prinsip *check and balances* dalam pengaturan hak suara tersebut.
- Untuk menghindari konflik kepentingan banyak yang menerapkan maksimal 1/3 dari total jumlah anggota perkumpulan yang boleh menjadi staf/pelaksana.

Ringkasan



Bab ini membahas kegiatan Seminar dan Lokakarya Refleksi Peran Pengurus dan Merancang Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS. Bab ini menjelaskan tahapan, tujuan, metode, hasil yang diharapkan, serta catatan penting dalam proses penguatan tata kelola organisasi bagi Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) melalui kegiatan pembelajaran langsung yang partisipatif.

1. Tujuan kegiatan

- a. Berbagi pengalaman, praktik baik, dan tantangan dalam menjalankan peran sebagai pengurus (board) OMS, baik Pembina Yayasan maupun Dewan Pengawas Perkumpulan.
- b. Berbagi pengetahuan hasil riset tentang tata kepengurusan OMS di Indonesia.
- c. Merumuskan tugas pokok dan kewenangan pengurus sesuai prinsip tata kelola organisasi yang baik.

2. Hasil yang diharapkan

- a. Peserta memahami praktik baik dan tantangan dalam peran pengurus terkait tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS.
- b. Peserta terampil merumuskan tupoksi, kewenangan, serta merancang kaderisasi dan regenerasi.

3. Metode dan media

- a. Metode: paparan, refleksi, diskusi kelompok dan paripurna.
- b. Media: internet, aplikasi digital, perangkat audio visual, materi pendukung, alat tulis.

4. Proses pembelajaran

- a. Hari pertama: berbagi pengalaman peran pengurus (Dewan Pengawas Perkumpulan, Dewan Pembina Yayasan) dan temuan riset tata kelola OMS di Indonesia.
- b. Hari kedua: analisis kekuatan dan tantangan praktik tata kelola, serta merumuskan mekanisme regenerasi kepemimpinan.

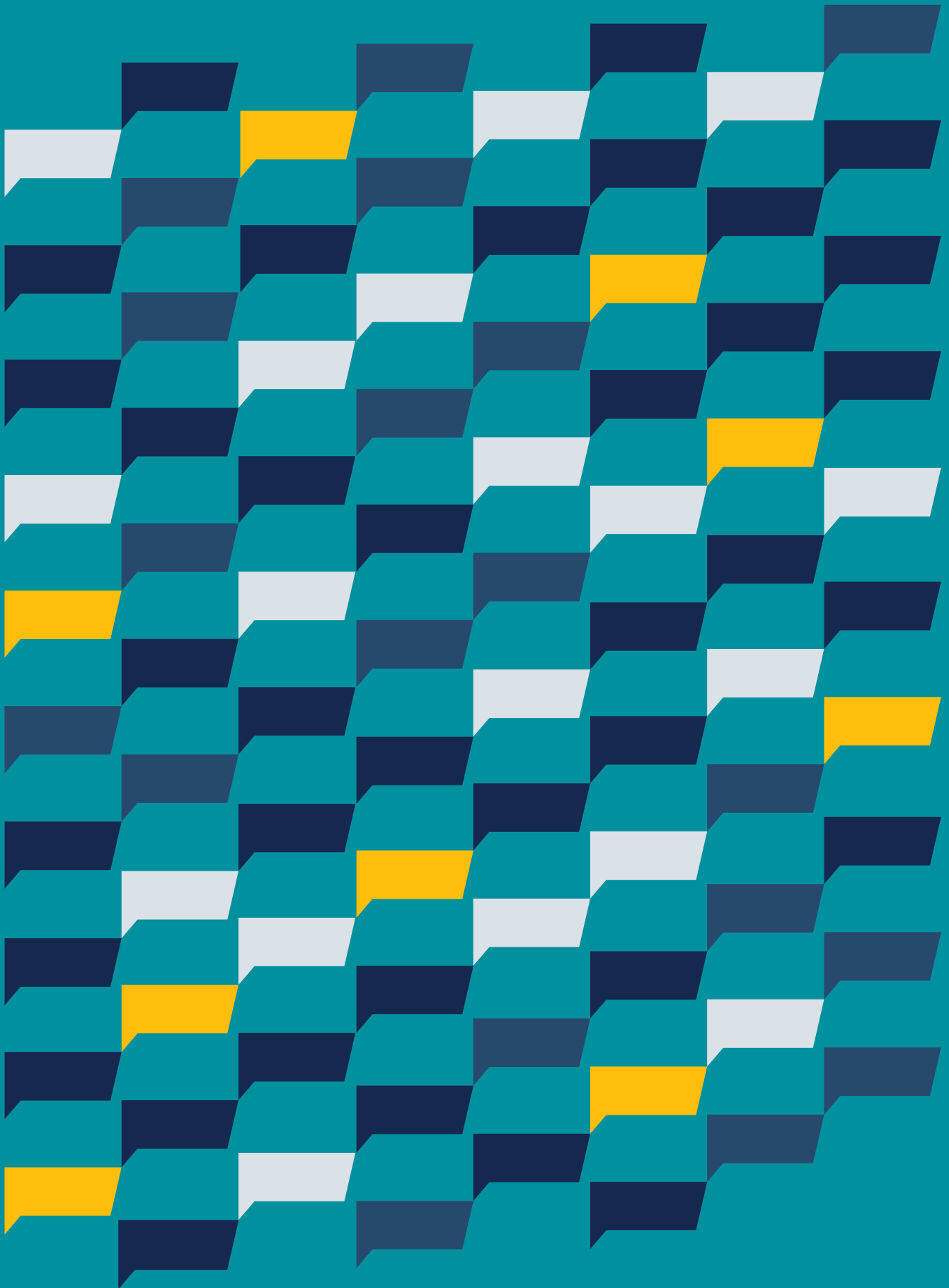
5. Tantangan tata kelola OMS

- a. Banyak OMS belum memiliki *board* yang berfungsi, atau mengalami “*sleeping board*”.
- b. *Check and balances* tidak berjalan, akuntabilitas keuangan lemah, kepercayaan publik rendah.

6. Catatan penting pembelajaran

- a. Pentingnya memilih pengurus dengan komitmen, nilai dasar OMS, dan kompetensi yang tepat.
- b. Perlu struktur board yang ramping, jelas tupoksi, mekanisme koordinasi aktif, dan prinsip *check and balances*.
- c. Regenerasi dan kaderisasi harus menjadi kebijakan afirmatif organisasi.





BAB 5

Pendampingan Kolektif dan Pendampingan Masing-masing Organisasi

Pendampingan Kolektif dan Pendampingan Masing-masing Organisasi

Pendampingan dilakukan dalam bentuk asistensi teknis dan *mentoring* dengan maksud melengkapi dan memberikan pengetahuan yang lebih mendalam sesuai konteks dan kebutuhan masing-masing organisasi peserta. Prosesnya diawali dengan mengkonfirmasi ulang kebutuhan tersebut sekaligus menyepakati metode, tematik pokok pembahasan, dan jadwal pelaksanaan asistensi. Berdasarkan hasil konfirmasi yang dilakukan kepada setiap organisasi peserta, asistensi dan *mentoring* yang dibutuhkan secara keseluruhan meliputi empat tema yaitu: akuntabilitas internal, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, mekanisme pengambilan keputusan organisasi, dan akuntabilitas eksternal.

● Tujuan

1. Meningkatkan pengetahuan terkait tema-tema akuntabilitas internal, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, mekanisme pengambilan keputusan organisasi, dan akuntabilitas eksternal yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi.
2. Memperbaiki dan/atau menyusun rancangan pembaruan berdasarkan pengetahuan di atas.
3. Merumuskan langkah-langkah untuk penerapan hasil-hasil pembaruan beserta periode waktunya.

● Hasil yang Diharapkan

1. Terciptanya kesepakatan seluruh elemen organisasi (eksekutif dan *board*) tentang perbaikan/pembaruan *governance* dan akuntabilitas organisasi sesuai tema yang dibutuhkan.
2. Merumuskan *draft* dokumen pembaruan dan rencana operasional (*work plan*) untuk penerapan pembaruan tersebut.

● Media dan Peralatan

- Materi pendukung asistensi: (1) Akuntabilitas Internal OMS, (2) Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga OMS, (3) Mekanisme Pengambilan Keputusan Organisasi, dan (4) Akuntabilitas Eksternal OMS.
- Perangkat audio visual
- Alat tulis-menulis

● Metode

- Pertemuan daring dan luring
- Paparan
- Refleksi
- Diskusi dan kerja penyusunan rancangan pembaruan dan *work plan* untuk penerapannya.

● Waktu

- Daring secara kolektif tentang empat topik pokok di atas yaitu: akuntabilitas internal, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, mekanisme pengambilan keputusan organisasi, dan akuntabilitas eksternal.
- Asistensi/mentoring setiap organisasi dua kali daring @ 2 jam dan 1 atau 2 hari tatap muka langsung sesuai kebutuhan.



5.1

Proses

5.1.1

Asistensi Daring Kolektif Tematik Satu: Akuntabilitas Internal OMS

Asistensi daring tematik ini diberikan meliputi enam pokok pemantik diskusi yaitu:

(1) pengertian akuntabilitas, (2) tujuan atau kegunaan, (3) aspek akuntabilitas dan jenisnya, (4) penerapan dan prosedur akuntabilitas internal OMS, (5) hal-hal yang perlu dilakukan organisasi untuk memenuhi akuntabilitas internal, dan (6) faktor penentu sukses.

- Proses daring diawali dengan penjelasan tentang maksud dan tujuan asistensi.
- Paparan pemantik diskusi oleh fasilitator.
- Refleksi dan diskusi kelompok.
- Diskusi paripurna sintesis hasil-hasil kerja kelompok.
- Kesimpulan-kesimpulan umum.

1. Pemantik Diskusi

- Pengertian Akuntabilitas:

Beberapa rujukan: (Miriam Budiardjo, Muhammad Mahsun, Sedarmayanti):

- a. Pertanggungjawaban pihak yang diberi kuasa mandat dari yang memberi mandat untuk memerintah.
- b. Bentuk pertanggungjawaban kepada siapa dan untuk apa organisasi bertanggung jawab.
- c. Kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi secara berkala dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Kewajiban setiap individu atau kelompok dalam suatu institusi memenuhi tanggung jawab yang menjamin amanahnya, yakni menjamin terwujudnya nilai-nilai dasar/prinsip-prinsip organisasi masyarakat sipil.
- e. Akuntabilitas (*accountability*) adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai, sedang Responsibilitas (*responsibility*) adalah kewajiban untuk bertanggung jawab.

2. Tujuan atau Kegunaan Sistem Akuntabilitas

- a. Menyediakan kontrol/pengawasan praktik-praktik demokrasi di dalam organisasi (peran demokratisasi organisasi).
- b. Mencegah penyalahgunaan kewenangan dan terjadinya kecurangan (*fraud*) dan praktik-praktik koruptif (peran konstitusional).
- c. Menyediakan mekanisme komplain/pengaduan atau umpan balik, meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (peran pembelajaran).
- d. Menyediakan keterbukaan akses informasi publik (peran transparansi).
- e. Merupakan sistem evaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi.



Gambar 2 Tujuan atau Kegunaan Sistem Akuntabilitas

3. Aspek Akuntabilitas

Merujuk pada beberapa pengertian dan tujuan atau kegunaan di atas, maka aspek akuntabilitas setidaknya meliputi lima hal sebagai berikut:

- Hubungan pertanggungjawaban antara penerima kepada pemberi mandat.
- Berorientasi pada hasil perubahan perilaku yang bertanggung jawab, adil, dan inovatif.
- Membutuhkan adanya laporan kinerja bukti tindakan dan hasil yang telah dicapai.
- Melahirkan konsekuensi penghargaan atau sanksi bagi yang melaksanakan tanggung jawab.
- Memperbaiki kinerja individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan sesuai peran dan mandat-mandatnya.



Gambar 3 Aspek Akuntabilitas

4. Jenis Akuntabilitas

Terdapat beberapa macam akuntabilitas yang secara pokok dapat dilihat dari substansinya dan dari arah pertanggungjawabannya. **Jenis akuntabilitas mulai (a) sampai (d) di bawah ini merupakan akuntabilitas dari segi substansi, sedang (e) dan (f) adalah dari segi arah pertanggungjawaban:**

- a. Akuntabilitas keuangan
- b. Akuntabilitas sosial
- c. Akuntabilitas kinerja
- d. Akuntabilitas ucapan dan tindakan
- e. Akuntabilitas internal
- f. Akuntabilitas eksternal

1.

Akuntabilitas Keuangan

Kesesuaian dan kepatuhan pada mandatori kontrak dan regulasi pemerintah yang berlaku (ISAK 335, merupakan perbaikan sebelumnya PSAK 45).

2.

Akuntabilitas Sosial

Kerja organisasi dan penggunaan sumberdaya tepat sasaran kebutuhan konstituen yang diperjuangkan.

3.

Akuntabilitas Kinerja

Pencapaian hasil memenuhi standar kualitas, misi, dan tujuan-tujuan strategis organisasi.

4.

Akuntabilitas Ucapan dan Tindakan

Keakuratan *statement*, kritik, dan advokasi kebijakan didukung data yang dapat divalidasi.

5.

Akuntabilitas Internal

Pertanggungjawaban untuk pihak-pihak internal organisasi.

6.

Akuntabilitas Eksternal

Pertanggungjawaban untuk pihak eksternal/publik.

5. Penerapan dan Prosedur Akuntabilitas Internal OMS

Penerapan akuntabilitas internal OMS dapat dibedakan dalam penerapan di tingkat pelaksana atau eksekutif/manajemen dan di tingkat pengurus (*board*). Berikut ini gambaran penerapan di kedua tingkat tersebut yang berlaku di Yayasan dan di organisasi bukan Yayasan atau Perkumpulan.

a. Pada Yayasan:

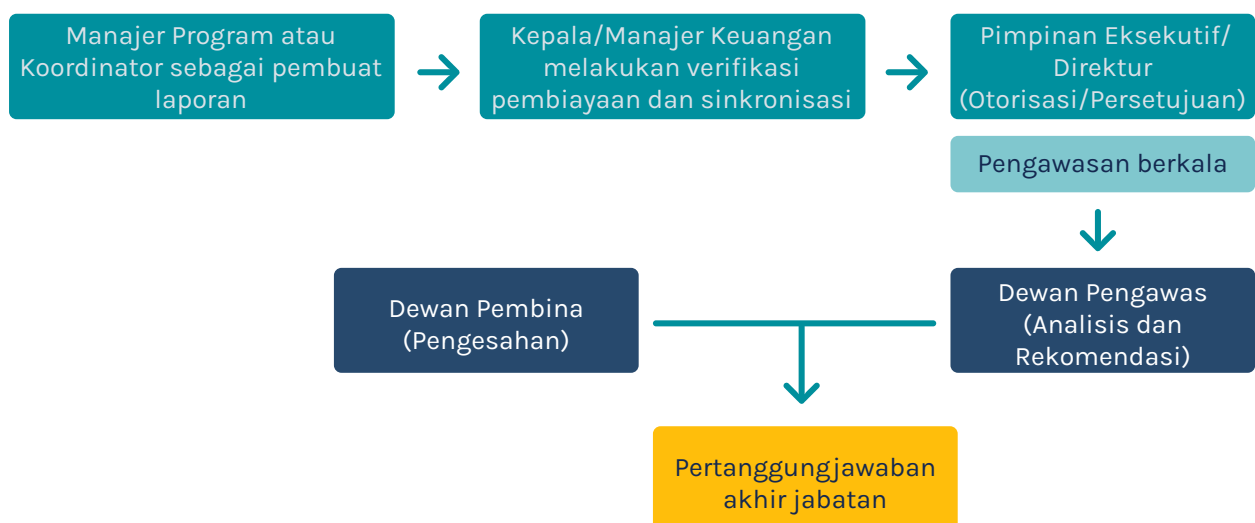
Seperti disampaikan sebelumnya, organ-organ pokok (*governing bodies*) di Yayasan sesuai ketentuan perundang-undangan terdiri dari Pembina, Pengurus, dan Pengawas. Dalam Yayasan, Pengurus umumnya langsung sebagai Pelaksana sehari-hari kegiatan dan manajemen dengan dibantu oleh seluruh staf sebagai tim manajemen. Oleh karena itu, penerapan dan prosedur akuntabilitas internal organisasi dapat digambarkan dalam dua tingkat yaitu tingkat Pelaksana dan tingkat Pengurus (*board*) sebagai berikut:

1. Tingkat Pelaksana:



Gambar 4 Tingkat Pelaksana

2. Tingkat Board/Kepengurusan:



Gambar 5 Tingkat Board/Kepengurusan

b. Pada Perkumpulan/Organisasi Keanggotaan:

Organ-organ pokok (*governing bodies*) di organisasi perkumpulan/keanggotaan terdiri dari Rapat Umum Anggota/Kongres, Pengurus, dan Pengawas. Dalam organisasi perkumpulan Pengurus umumnya tidak langsung sebagai pelaksana sehari-hari kegiatan dan manajemen karena hal tersebut dilaksanakan oleh Badan Pekerja/Pelaksana dibantu oleh seluruh staf sebagai tim manajemen. Oleh karena itu, penerapan dan prosedur akuntabilitas internal organisasi dapat digambarkan dalam dua tingkat yaitu tingkat Pelaksana/Badan Pekerja dan tingkat Pengurus (Board) sebagai berikut:

1. Tingkat Pelaksana/Badan Pekerja:



Gambar 6 Tingkat Pelaksana/Badan Pekerja

2. Tingkat Board:



Gambar 7 Tingkat Board

Organisasi perlu melakukan langkah-langkah agar dapat memenuhi akuntabilitas internal sebagai berikut:

- Merumuskan visi dan misi sebagai landasan kerja dan akuntabilitas sosial organisasi yang dijalankan secara konsisten.
- Menyusun sistem manajemen (perencanaan, monitoring, evaluasi, laporan) program, sumberdaya manusia, dan keuangan sesuai standar tata kelola OMS yang baik (*good CSO governance*).
- Membuat sistem dan prosedur operasional (SOP) sebagai pedoman organisasi dan memastikan berlangsungnya sistem pengendalian internal di dalam organisasi.
- Menerapkan pembagian dan pemisahan antara fungsi-fungsi dan kewenangan: pengajuan, verifikasi, otorisasi, dan pembayaran (untuk aspek keuangan).
- Melaksanakan rapat-rapat koordinasi secara berkala dan konsisten sebagai cara mewujudkan transparansi bagi seluruh unit kerja dan/atau staf.
- Membuat dan mengirimkan laporan secara berkala Eksekutif kepada Dewan Pengawas.
- Memastikan Dewan Pengawas aktif melakukan peran dan fungsinya sebagaimana kewenangannya memberikan umpan balik laporan dan masukan kepada Dewan Pelaksana.
- Menyusun dan menegakkan Kode Etik dan kebijakan perlindungan (*safeguarding policy*) sebagai mekanisme pengaturan diri sendiri (*self-regulation mechanism*) agar OMS dan aktivisnya berperilaku dengan standar etik yang tinggi dan profesional.

6. Faktor Penentu Sukses Penerapan Akuntabilitas Internal

Keberhasilan penerapan akuntabilitas internal sangat ditentukan oleh beberapa faktor penentu sukses yaitu:

- Komitmen dan dukungan semua pimpinan baik di tingkat eksekutif dan pengurus/board organisasi.
- Kesanggupan dan kemampuan semua elemen organisasi berinteraksi dan terlibat secara nyata senantiasa mengelola perubahan menjadi organisasi yang efektif dan akuntabel.
- Kedisiplinan dan konsistensi semua elemen organisasi menjalankan sistem dan prosedur.
- Kemampuan berkembang menjadi organisasi belajar (*learning organization*): adaptif, mengembangkan tradisi belajar bersama (*collective learning*), serta selalu memperbarui diri.

7. Refleksi dan Diskusi Kelompok

- Peserta dibagi menjadi dua kelompok yaitu Kelompok Organisasi Yayasan dan Kelompok Organisasi Perkumpulan.
- Masing-masing kelompok berdiskusi selama 30 menit dengan topik diskusi:
 - a. Apa yang perlu dilakukan oleh Dewan Eksekutif, Staf/Tim Manajemen, Dewan Pengawas, dan Dewan Pembina (khusus untuk Yayasan) untuk berjalannya akuntabilitas internal organisasi?
 - b. Sistem-sistem organisasi apa saja yang perlu dibuat/dikembangkan agar akuntabilitas internal dapat dijalankan efektif?
- Setiap kelompok memaparkan hasilnya dalam forum paripurna masing-masing selama 10 menit dilanjutkan diskusi sintesa hasil masing-masing kelompok menjadi kesepakatan bersama seluruh peserta.
- Menarik Kesimpulan-kesimpulan dari hasil kerja kelompok dan diskusi sintesa dari forum paripurna

5.1.2

Asistensi Daring Kolektif Tematik Dua: Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga

Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) merupakan konstitusi organisasi sebagai aturan tertinggi yang menjadi rujukan dalam pembuatan aturan-aturan lain di bawahnya. Oleh karena itu, perlu dipahami substansinya serta cara pembuatannya serta bagaimana hubungannya dengan tata kelola OMS yang baik.

- Proses daring diawali dengan penjelasan tentang maksud dan tujuan asistensi.
- Paparan pemantik diskusi oleh fasilitator.
- Refleksi dan diskusi kelompok.
- Diskusi paripurna sintesis hasil-hasil kerja kelompok.
- Kesimpulan-kesimpulan umum.

Asistensi daring tematik dua diberikan dengan beberapa tujuan sebagai berikut:

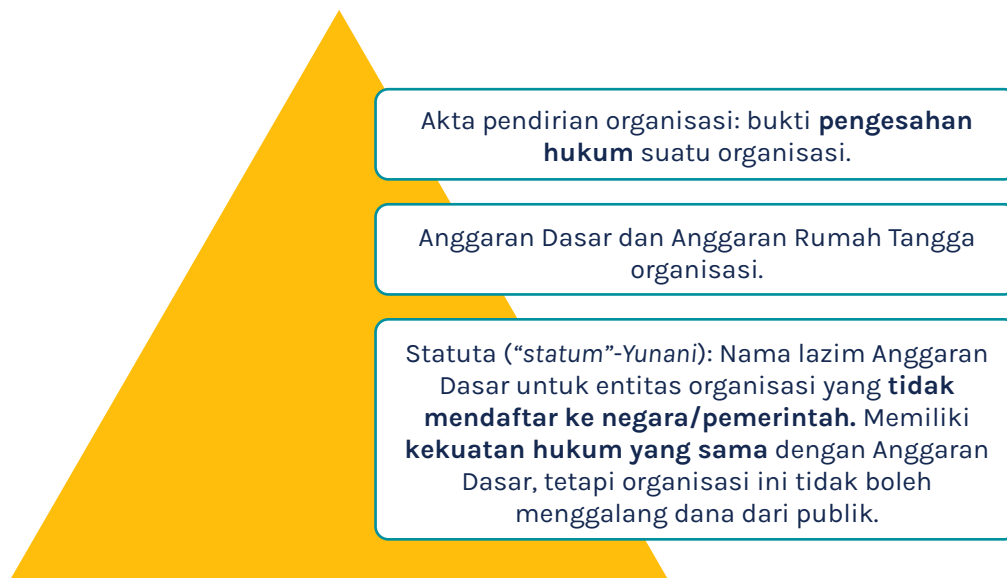
1. Meningkatkan pemahaman peserta lebih mendalam tentang:
 - a. AD dan ART Organisasi dan kegunaannya.
 - b. Memahami persamaan dan perbedaan AD dan ART organisasi.
 - c. Memahami cara merumuskan pasal-pasal dalam AD dan ART organisasi.
2. Berbagi pembelajaran dan diskusi dalam kelompok dan paripurna terkait AD dan ART organisasi.

1. Faktor Penentu Sukses Penerapan Akuntabilitas Internal

a. Pengertian AD dan ART Organisasi:

- Dokumen Aturan/Kebijakan tertinggi yang menjadi panduan utama seluruh peraturan/kebijakan di bawahnya dan tindakan organisasi internal dan eksternal.
- Kerangka konstitusi organisasi yang mengatur tata kelola (*governance*) organisasi dan hubungan organisasi dengan anggotanya.
- Landasan dan acuan untuk merumuskan peraturan-peraturan turunan dalam menjalankan organisasi (misalnya: Peraturan Organisasi dan berbagai SOP atau pedoman operasional lainnya).
- Landasan dan acuan dalam merumuskan pedoman norma-norma perilaku (*code of conduct*) dan kebijakan pencegahan dan perlindungan (*safeguarding policy*).

b. Jenis-jenis Konstitusi Organisasi Masyarakat Sipil:



Gambar 8 Jenis-jenis Konstitusi Organisasi Masyarakat Sipil



c. Perbedaan AD dan ART

Anggaran Dasar	Anggaran Rumah Tangga
• Merupakan aturan umum organisasi. • Ditulis dalam bentuk aturan pokok. • Sebagai pedoman dalam membuat aturan lainnya yang lebih khusus. • Pedoman menjalankan pengurusan sehari-hari, atau mengatur hal-hal yang berkaitan dengan internal organisasi/ badan/perkumpulan tersebut.	• Merupakan aturan untuk operasional dari aturan umum tersebut. • Ditulis lebih rinci sebagai penjelasan pasal-pasal dalam AD tentang apa dan bagaimana pelaksanaan pasal-pasal AD tersebut khususnya pasal-pasal yang membutuhkan penjelasan. • Sebagai penjelasan pelaksanaan ketentuan pokok yang ada dalam AD. • Pedoman lebih rinci pengaturan rumah tangga organisasi.

Tabel 1 Perbedaan AD dan ART

Berikut ini contoh penulisan pasal dalam AD dan ART:

Anggaran Dasar	Anggaran Rumah Tangga
Pasal "KEPENGURUSAN" 1. Kepengurusan organisasi (x) terdiri dari Dewan Pengurus, Dewan Pengawas, dan Dewan Pelaksana. 2. Masa kepengurusan organisasi selama 3 (tiga) tahun dan dapat dipilih kembali satu kali untuk masa kepengurusan selama 3 (tiga) tahun berikutnya. 3. Susunan Dewan Pengurus, Dewan Pengawas, dan Dewan Pelaksana sekurangngya terdiri dari seorang ketua, seorang sekretaris, seorang anggota	Pasal "KEPENGURUSAN" Syarat kepengurusan organisasi (x) meliputi: a. Telah menjadi anggota organisasi minimal 3 tahun secara berturut-turut. b. Diusulkan oleh sekurangngya 2 (dua) anggota lama. c. Memiliki integritas, komitmen, dan kapasitas untuk menjadi pengurus. d. Tidak sedang bermasalah dengan hukum. e. Memenuhi persyaratan administrasi dan prosedur lainnya yang ditetapkan organisasi. f. Terdiri dari laki-laki dan perempuan yang memenuhi huruf (a) sampai (e) di atas.

Tabel 2 Contoh penulisan pasal dalam AD dan ART

d. Pengertian AD dan ART Organisasi:

- Memberi kekuatan hukum bagi organisasi.
- Menyediakan sistem atau mekanisme kerja dan mekanisme pengambilan keputusan organisasi yang bersifat mengikat bagi seluruh elemen organisasi.
- Mengatur hubungan, lingkup tugas dan kewenangan organ-organ pokok organisasi (*governing bodies*) dan pertanggungjawabannya.
- Sebagai rujukan untuk penyelesaian perselisihan atau konflik di dalam organisasi.
- Memberikan pedoman untuk pengukuran atau evaluasi kinerja organ-organ pokok organisasi.

Dalam penyusunan AD dan ART harus memperhatikan prinsip tata kelola organisasi yang baik yaitu:

1. *Check and balance*

- Kejelasan pembagian dan pemisahan kewenangan antara organ yang berwenang membuat kebijakan strategis, pengawasan, dan pelaksanaan (eksekutif).
- Tidak ada rangkap jabatan personil diantara organ-organ pokok tersebut.
- Tidak ada hubungan/relasi potensi konflik kepentingan antar organ organisasi.

2. Pembatasan masa jabatan anggota organ-organ pokok organisasi untuk berkembangnya regenerasi kepemimpinan dan menghindari kekuasaan tanpa batas pada sekelompok orang dalam organisasi.

3. Sistem pengambilan keputusan yang demokratis

- Pemilihan anggota organ-organ pokok organisasi dilakukan melalui forum/rapat pengambilan keputusan tertinggi organisasi seperti Kongres, Musyawarah Besar, atau untuk Yayasan melalui Rapat Pembina.
- Pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, bisa melalui musyawarah mufakat atau pemungutan suara/*voting*.

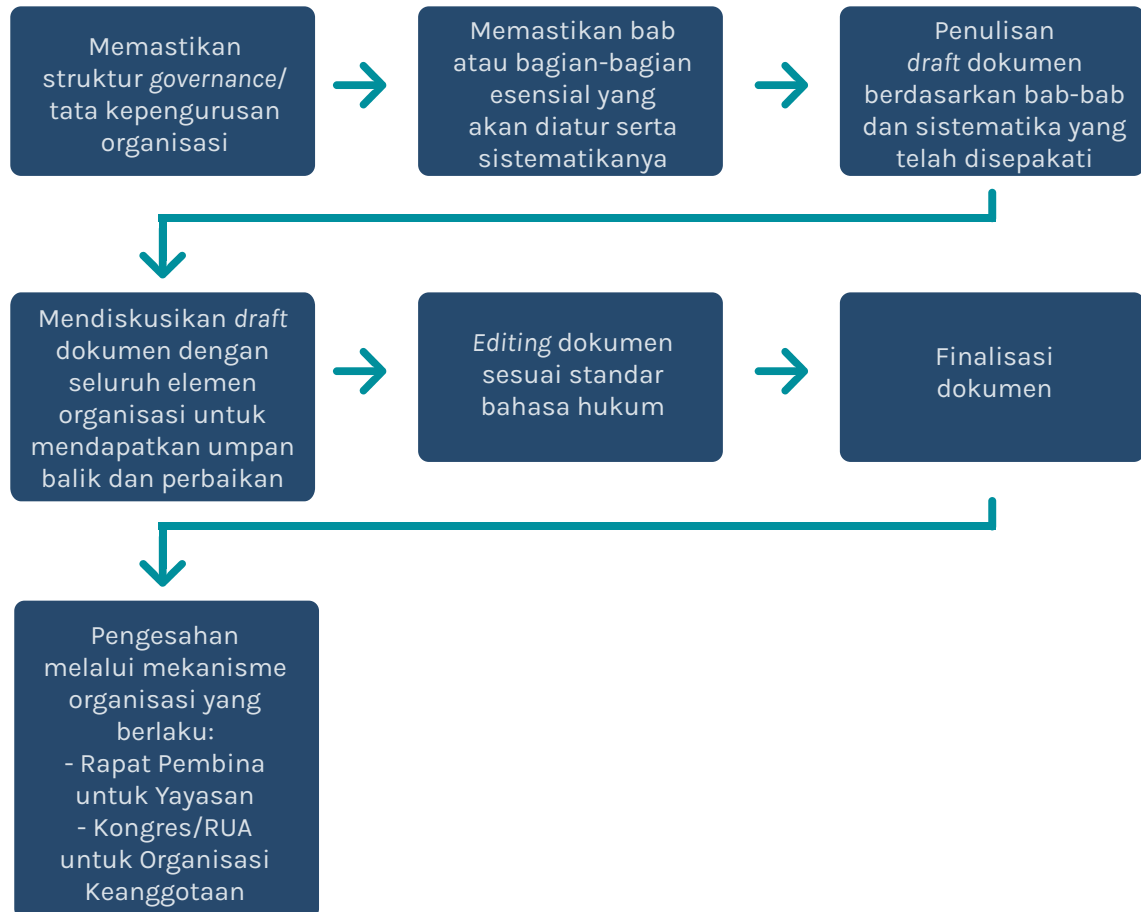
2. Isi Pokok AD dan ART

AD dan ART secara pokok meliputi aspek-aspek aturan esensial organisasi yaitu:

1. INFORMASI UMUM, meliputi Mukadimah/pendahuluan, nama, bentuk, kedudukan, jangka waktu, lambang/logo dan makna atau artinya.
2. MAKSUD PENDIRIAN ORGANISASI: Visi, misi, tujuan, nilai-nilai dasar.
3. OPERASIONAL ORGANISASI:
 - Kegiatan usaha yang dijalankan
 - Ketentuan terkait keanggotaan organisasi
 - Ketentuan terkait rapat-rapat/mekanisme pengambilan keputusan organisasi
 - Ketentuan terkait Kepengurusan organisasi: Pembina (Yayasan), pengurus, pengawas, majelis etik dan organ-organ lainnya yang dibutuhkan, pengelolaan organisasi.

4. KEWAJIBAN DAN LARANGAN: anggota, kepengurusan, sanksi.
5. KEUANGAN ORGANISASI: permodalan, tahun buku, laporan, dan akuntabilitas.
6. PERUBAHAN KONSTITUSI: AD, ART, Kode etik.
7. KETENTUAN PEMBUBARAN ORGANISASI: pembubaran, audit aset, likuidasi dan atau pengalihan aset.
8. KETENTUAN PENUTUP

- Proses Penyusunan AD dan ART



Gambar 9 Proses Penyusunan AD dan ART

3. Diskusi Kelompok: Latihan bagi Peserta

Diskusi kelompok kali ini pada dasarnya merupakan proses berlatih peserta untuk lebih memahami hubungan AD dan ART dengan tata kelola organisasi yang baik bagi OMS.

- Peserta dibagi menjadi dua kelompok yaitu Kelompok Organisasi Yayasan dan Kelompok Organisasi Perkumpulan.
- Masing-masing kelompok berdiskusi selama 30 menit dengan topik diskusi:
 - a. Apa hubungannya antara Tata Kelola (*Governance*) dengan AD dan ART Organisasi?
 - b. Berlatih bersama merumuskan Pasal AD dan Pasal ART organisasi terkait pasal “RAPAT DEWAN PENGAWAS” berikut ini.

Kelompok Yayasan: Anggaran Dasar Pasal: “RAPAT DEWAN PENGAWAS”	Kelompok Bukan Yayasan: Anggaran Rumah Tangga Pasal: “RAPAT DEWAN PENGAWAS”
• Apa saja yang perlu dinyatakan dalam rumusan pasal tersebut? • Tuliskan contoh rumusan pasalnya!	• Apa saja yang perlu dinyatakan dalam rumusapasal tersebut? • Tuliskan contoh rumusan pasalnya!

Tabel 2 Latihan Bersama

- Setiap kelompok memaparkan hasilnya dalam forum paripurna masing-masing selama 10 menit dilanjutkan diskusi sintesa hasil masing-masing kelompok menjadi kesepakatan bersama seluruh peserta.
- Menarik kesimpulan-kesimpulan dari hasil kerja kelompok dan diskusi sintesa dari forum paripurna.

4. Hasil Diskusi dan Kesimpulan Umum

Hasil latihan kelompok memperlihatkan pengetahuan dan keterampilan peserta terkait AD dan ART serta operasional tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS. Ini tercermin dari hasil kerja kedua kelompok tersebut seperti di bawah ini.

Terdapat faktor-faktor penentu sukses terkait AD dan ART serta penerapannya dalam organisasi yaitu:

- Komitmen seluruh pimpinan organisasi terhadap aturan main organisasi yang demokratis, transparan, partisipatoris dan akuntabel.
- Kemampuan merumuskan aturan sesuai kondisi perkembangan organisasi sehingga benar-benar dapat diimplementasikan dan menjawab kebutuhan organisasi.
- Interaksi dan keterlibatan nyata semua elemen organisasi dalam proses pembuatannya.
- Kedisiplinan dan konsistensi semua elemen organisasi menjalankan aturan tersebut.
- Keberhasilan organisasi menyelesaikan sendiri konflik yang terjadi dengan senantiasa berlandaskan pada AD dan ART. Dengan demikian organisasi semakin kuat dan mandiri bila konflik-konflik organisasi dapat diselesaikan sendiri. Sebaliknya, bila penyelesaian lebih banyak dibantu orang luar, maka pertanda organisasi masih lemah dan AD/ART tidak diterapkan dan ditaati secara konsisten.



5.1.3

Asistensi Daring Kolektif Tematik Tiga: Pengambilan Keputusan Organisasi

Sistem pengambilan keputusan yang akuntabel merupakan elemen pokok dalam mewujudkan tata Kelola OMS yang baik (*good CSO governance*). Ini seperti yang ditegaskan oleh CEE Working Group on NGO Governance: *A transparent decision-making process in which leadership of a civil society organization, in an effective and accountable way, directs resources and exercises power on the basis of shared values.* (Suatu proses pengambilan keputusan yang transparan di mana pimpinan suatu organisasi masyarakat sipil, dengan cara yang efektif dan bertanggung jawab, mengarahkan sumber daya dan menjalankan kekuasaan berdasarkan nilai-nilai bersama).

Sistem pengambilan keputusan OMS yang akuntabel memerlukan persyaratan transparansi dan sesuai nilai-nilai/prinsip-prinsip OMS. Yang dimaksud transparansi dalam hal ini bahwa OMS bekerja untuk kepentingan masyarakat sipil dan para pemangku kepentingan, karena itu mereka yang bekerja didalamnya diminta untuk menjelaskan secara terbuka mengenai keputusan-keputusan yang diambil dan tindakan-tindakan yang dilakukan. Sedangkan sesuai nilai-nilai/prinsip-prinsip maksudnya bahwa semua keputusan yang diambil oleh OMS (pada semua tingkatan), dipastikan berpedoman kepada nilai-nilai/prinsip-prinsip OMS antara lain: objektif, independen, non-partisan, bebas dari konflik kepentingan dan nilai dasar lainnya.

- Proses asistensi daring dilaksanakan dengan prosedur sebagai berikut:
 - Penjelasan tentang maksud dan tujuan asistensi.
 - Paparan pemantik diskusi oleh fasilitator.
 - Refleksi dan diskusi kelompok.
 - Diskusi paripurna sintesis hasil-hasil kerja kelompok.
 - Kesimpulan-kesimpulan umum.

Asistensi daring kolektif topik pengambilan keputusan ini bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pemahaman peserta lebih mendalam tentang:
 - a. Konteks pentingnya sistem pengambilan keputusan sebagai salah satu sistem untuk mewujudkan akuntabilitas OMS.
 - b. Tujuan atau kegunaan sistem pengambilan keputusan bagi OMS.
 - c. Jenis dan mekanisme pengambilan keputusan pada OMS bentuk Yayasan dan bentuk Perkumpulan/Keanggotaan.
2. Refleksi dan diskusi kondisi penerapan sistem pengambilan keputusan organisasi peserta.

1. Paparan Pemantik Diskusi

Sistem pengambilan keputusan merupakan mekanisme dan prosedur penetapan keputusan yang dilakukan organisasi terkait:

- Kebijakan-kebijakan dan/atau regulasi strategis di tingkat kedaulatan paling tinggi organisasi.

- Kebijakan-kebijakan dan/atau regulasi operasional di tingkat tata kepengurusan (*governing bodies*) organisasi.
- Kebijakan-kebijakan dan/atau regulasi operasional di tingkat Pelaksana/Eksekutif: keseluruhan pelaksana dan Divisi atau Unit-unit kerja.

Sistem pengambilan keputusan pada OMS bertujuan atau memberikan manfaat organisasi antara lain:

- Menyediakan mekanisme untuk memastikan pengambilan keputusan organisasi yang akuntabel (dapat dipertanggungjawabkan), kredibel (terpercaya) dan absah (*legitimate*).
 - Menyediakan mekanisme untuk keterlibatan langsung seluruh elemen organisasi dalam memutuskan hal-hal menyangkut: Visi, Misi, Nilai-nilai/prinsip-prinsip, kebijakan pengelolaan program, keuangan, dan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan dan target-target organisasi.
 - Menyediakan mekanisme pengambilan keputusan bagi organ-organ pokok organisasi (*Board*) dilakukan secara kolektif kolegial melalui proses yang demokratis.
 - Meningkatkan praktik-praktik akuntabilitas dan proses demokratisasi di dalam organisasi.
- Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Yayasan:
 - Pada Tingkat Pengurus (*Board*), meliputi:

Jenis Rapat		Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
1. Rapat Dewan Pembina	1.	Mengesahkan penerimaan atau penolakan laporan pertanggungjawaban Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas	- Lima tahunan untuk pertanggungjawaban - Tahunan untuk Rencana Program dan Keuangan Anggaran Tahunan (PKAT) dan Laporan Program dan Keuangan Anggaran Tahunan (LPKAT)	- Pimpinan rapat: Ketua Dewan Pembina - Peserta: Seluruh anggota Dewan Pembina	Korum rapat $\frac{1}{2}$ plus 1 suara dan 2/3 suara untuk pembubaran Yayasan atau sesuai ketentuan AD/ART
	2.	Mengangkat dan memberhentikan Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas			
	3.	Mengesahkan Rencana strategis, Program Kerja dan Anggaran Tahunan (RPKAT) dan Laporan Program dan Anggaran Tahunan (LPKAT) Yayasan			
	4.	Mengesahkan AD dan ART dan perubahannya			

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
	5. Menyusun rekomendasi dan saran-saran kepada Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas Yayasan berdasarkan hasil evaluasi kinerja Badan Pengurus 6. Membubarkan Yayasan			
2. Rapat Dewan Pengurus	1. Mengkoordinasikan pelaksanaan Renstra 2. Menetapkan kebijakan operasional Yayasan 3. Menyusun RPKAT untuk diajukan kepada Dewan Pembina pengesahannya. 4. Membuat laporan tahunan untuk disahkan Dewan Pembina	• Lima tahunan untuk Renstra • Tahunan untuk program dan anggaran	• Pimpinan Rapat: Ketua Dewan Pengurus • Peserta: Tim Manajemen	Menyesuaikan dengan sistem PME organisasi
3. Rapat Dewan Pengawas	1. Menyusun/membuat rencana kerja pengawasan dan mitigasi risiko untuk disahkan Dewan Pembina 2. Pembahasan laporan program dan keuangan secara berkala dari Dewan Pengurus sebagai mekanisme pengawasan. 3. Menyusun rekomendasi dan saran-saran kepada Dewan Pengurus dari hasil pengawasan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Yayasan. 4. Mengusulkan pemberhentian sementara Dewan Pengurus kepada Dewan Pembina .	• Sekurangnya 3 bulan sekali • Sesuai kebutuhan untuk usulan pemberhentian sementara Dewan Pengurus	• Pimpinan Rapat: Ketua Dewan Pengawas • Peserta: seluruh anggota Dewan Pengawas	Korum rapat ½ plus 1 suara anggota Dewan Pengawas atau sesuai ketentuan AD/ART

Tabel 3 Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Yayasan Pada Tingkat Pengurus

b. Pada Tingkat Pengurus Pelaksana (Eksekutif), meliputi:

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
1. Rapat Kerja Tahunan	1. Evaluasi kinerja program dan keuangan tahun berjalan dan menyusun RPKAT tahun berikutnya 2. Perbaikan dan/atau perubahan kebijakan operasional sesuai perkembangan kebutuhan organisasi	Satu tahun sekali	• Pimpinan rapat: Ketua Dewan Pengurus/ Direktur eksekutif • Peserta: Seluruh staf/ tim manajemen	Menyesuaikan dengan sistem PME organisasi dan atau SOP Organisasi
2. Rapat Pimpinan Manajemen	1. Evaluasi kinerja program dan keuangan masing-masing Divisi/ Unit Kerja dan perencanaan periode berikutnya 2. Perbaikan dan/ atau perubahan atau penyesuaian (<i>adjustment</i>) strategi kerja dan kegiatan 3. Koordinasi dan sinergi kerja antar Divisi/Unit Kerja	Bulanan	• Pimpinan Rapat: Direktur atau salah satu Kepada Divisi yang ditunjuk • Peserta: Para Kepala Divisi/ Manager	Menyesuaikan dengan sistem PME organisasi dan atau SOP Organisasi
3. Rapat Divisi	Koordinasi perencanaan dan laporan program dan keuangan masing-masing Divisi	Bulanan	• Pimpinan Rapat: Kepala Divisi/ Manajer • Peserta: seluruh staf Divisi bersangkutan	Menyesuaikan dengan sistem PME organisasi dan atau SOP Organisasi
4. Rapat Staf	1. Sosialisasi program dan rencana kerja, target-target, dan <i>Key Performance Index/KPI</i> 2. Sosialisasi kebijakan-kebijakan baru 3. Aspirasi dan usulan-usulan staf	Sesuai kebutuhan atau sekurangnya 6 bulan sekali	• Pimpinan Rapat: Direktur • Peserta: Seluruh Kepala Divisi/ Manajer dan staf	Menyesuaikan dengan sistem PME organisasi dan atau SOP Organisasi

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
5. Dapat ditambahkan lagi sesuai kebutuhan organisasi				

Tabel 4 Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Yayasan Pada Tingkat Pelaksana

- Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Perkumpulan:
 - c. Pada Tingkat Pengurus (*Board*), meliputi:

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
1. Kongres/ Musyawarah Anggota	1. Menerima, menolak dan mengesahkan laporan pertanggungjawaban organ-organ pokok organisasi/ <i>Board</i> : Dewan Pengurus, Dewan Pengawas, dan Badan Pekerja 2. Mengangkat dan memberhentikan organ-organ pokok organisasi/ <i>Board</i> : Dewan Pengurus, Dewan Pengawas, dan Badan Pekerja 3. Mengesahkan Rencana strategis/ program kerja beserta anggarannya 4. Mengesahkan keanggotaan, AD dan ART dan perubahannya 5. Membubarkan organisasi	Lima tahunan	- Pimpinan rapat: Ketua dan Sekretaris yang dipilih oleh seluruh anggota - Peserta: Seluruh anggota, Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas (<i>governing board</i>)	Korum rapat ½ plus 1 suara dan 2/3 suara untuk pembubaran organisasi
2. Rapat Dewan Pengurus	1. Mengkoordinasikan pelaksanaan Renstra 2. Menetapkan kebijakan operasional Perkumpulan sebagai pedoman kerja Badan Pekerja 3. Mengesahkan RPKAT yang diusulkan oleh Badan Pekerja.	- Lima tahunan untuk Renstra - Tahunan untuk pengesahan RPKAT dan LPKAT	- Pimpinan Rapat: Ketua Dewan Pengurus - Peserta: seluruh anggota Dewan Pengurus	Korum rapat ½ plus 1 suara anggota Dewan Pengawas atau menyesuaikan dengan AD/ART

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
	4. Mengesahkan laporan program dan keuangan yang diusulkan oleh Badan Pekerja. 5. Membuat laporan berkala sekurangnya setahun sekali kepada Dewan Pengawas. 6. Merumuskan rekomendasi dan saran-saran kepada Badan Pekerja berdasarkan hasil evaluasi kinerja Badan Pekerja.	Tahunan untuk laporan ke Dewan Pengawas		
2. Rapat Dewan Pengawas	1. Menyusun/membuat rencana kerja pengawasan dan mitigasi risiko. 2. Pembahasan laporan perkembangan perkumpulan dari Dewan Pengurus secara berkala disesuaikan kebutuhan. 3. Mengambil Keputusan terkait dugaan atas pelanggaran AD/ART, Kode Etik dan Kebijakan Perlindungan. 4. Menyusun rekomendasi dan saran-saran kepada Dewan Pengurus dari hasil pengawasan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Perkumpulan.	Sekurangnya- kurangnya 6 bulan atau setahun sekali	- Pimpinan Rapat: Ketua Dewan Pengawas - Peserta: seluruh anggota Dewan Pengawas	Korum rapat $\frac{1}{2}$ plus 1 suara anggota Dewan Pengawas atau menyesuaikan dengan AD/ART

Tabel 5 Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Perkumpulan Pada Tingkat Pengurus

d. Pada Tingkat Badan Pekerja (Pelaksana/Eksekutif), meliputi:

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
1. Rapat Kerja Tahunan	1. Evaluasi kinerja program dan keuangan tahun berjalan dan menyusun RPKAT tahun berikutnya . 2. Perbaikan dan/atau perubahan kebijakan operasional sesuai perkembangan kebutuhan organisasi.	Satu tahun sekali	• Pimpinan rapat: Ketua Badan Pekerja • Peserta: Seluruh staf/ tim manajemen	Menyesuaikan dengan sistem PME dan SOP organisasi
2. Rapat Pimpinan Manajemen	1. Evaluasi kinerja program dan keuangan masing-masing Divisi/ Unit Kerja dan perencanaan periode berikutnya. 2. Perbaikan dan/ atau perubahan atau penyesuaian (<i>adjustment</i>) strategi kerja dan kegiatan. 3. Koordinasi dan sinergi kerja antar Divisi/Unit Kerja .	Bulanan	• Pimpinan Rapat: Ketua Badan Pekerja atau salah satu Kepada Divisi/ Manajer yang ditunjuk • Peserta: Para Kepala Divisi/ Manager	SOP Organisasi
3. Rapat Divisi	Koordinasi perencanaan dan laporan program dan keuangan masing-masing Divisi	Bulanan	• Pimpinan Rapat: Kepala Divisi/ Manajer • Peserta: seluruh staf Divisi bersangkutan	SOP Organisasi
4. Rapat Staf	1. Sosialisasi program dan rencana kerja, target-target, dan <i>Key Performance Index</i> (KPI). 2. Sosialisasi kebijakan- kebijakan baru. 3. Aspirasi dan usulan-usulan staf.	Bulanan	• Pimpinan Rapat: Ketua Badan Pekerja • Peserta: Seluruh Kepala Divisi/ Manajer dan staf	SOP Organisasi

Jenis Rapat	Kewenangan	Waktu	Pimpinan dan Peserta Rapat	Syarat Keabsahan
5. Dapat ditambahkan lagi sesuai kebutuhan organisasi				

Tabel 6 Jenis dan Sistem Pengambilan Keputusan pada Organisasi Perkumpulan Pada Tingkat Pelaksana

2. Refleksi dan Diskusi Kelompok:

Diskusi kelompok kali ini pada dasarnya merupakan proses refleksi organisasi peserta terkait penerapan sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya.

- Peserta dibagi menjadi dua kelompok yaitu Kelompok Organisasi Yayasan dan Kelompok Organisasi Perkumpulan.
- Masing-masing kelompok berdiskusi melakukan refleksi selama 30 menit dengan topik diskusi:
 - a. Bagaimana penerapan mekanisme pengambilan keputusan pada organisasi Anda sampai saat ini?
 - b. Apa yang sudah dapat berjalan baik di tingkat Board maupun di tingkat Pelaksana/Eksekutif?
 - c. Apa yang belum dapat berjalan dan mengapa?
 - d. Apa saja yang perlu dibuat/dikembangkan agar mekanisme pengambilan Keputusan dapat dijalankan efektif, partisipatif, dan demokrasi (Rekomendasi)?
- Setiap kelompok memaparkan hasilnya dalam forum paripurna masing-masing selama 10 menit dilanjutkan diskusi sintesa hasil masing-masing kelompok menjadi kesepakatan bersama seluruh peserta.
- Menarik kesimpulan-kesimpulan dari hasil kerja kelompok dan diskusi sintesa dari forum paripurna.

3. Hasil Diskusi dan Kesimpulan Umum

Hasil diskusi kelompok memperlihatkan penerapan sistem pengambilan keputusan pada organisasi peserta kondisinya beragam. Namun demikian, secara umum penerapan di tingkat Pelaksana/Eksekutif berjalan sebagaimana mestinya untuk koordinasi perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan pelaporan program. Sementara di tingkat Pengurus (Board) khususnya Dewan Pengawas umumnya belum berjalan efektif dan konsisten karena beberapa kendala antara lain kesibukan anggota Dewan Pengawas, komitmen yang belum berkembang merata pada seluruh anggota, dan kondisi *sleeping board* (Pengurus secara umum tidak aktif).

Berikut ini hasil diskusi refleksi dari masing-masing kelompok:

Terdapat faktor-faktor penentu sukses terkait penerapan sistem pengambilan keputusan yang efektif dan akuntabel bagi OMS, yakni:

- Komitmen semua pimpinan eksekutif dan *board* organisasi dalam menjalankan peran kepemimpinan yang partisipatif.
- Kesiadaan pimpinan melakukan atau memberikan delegasi otoritas (melakukan *power sharing*) kepada anggota organ pokok dan staf sesuai posisi dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi.
- Interaksi dan keterlibatan nyata semua elemen organisasi di semua tingkatan.
- Kedisiplinan dan konsistensi semua elemen organisasi menjalankan sistem dan prosedur.
- Kemampuan OMS untuk berkembang menjadi organisasi belajar (*learning organization*): adaptif, tradisi belajar bersama (*collective learning*), kemampuan organisasi senantiasa memperbaharui diri sesuai konteks dan tantangan internal dan eksternal.

5.1.4

Asistensi Daring Kolektif Tematik Empat: Akuntabilitas Eksternal OMS

OMS sebagai organisasi yang bekerja dalam ruang publik perlu mewujudkan kredibilitas dan reputasinya. Ini terutama karena peran OMS antara lain membangun argumen tandingan untuk melawan interpretasi resmi atau yang dianut masyarakat umum. Perwujudan kredibilitas dan reputasi itu antara lain didasarkan pada pemikiran:

- a. OMS sangat berkepentingan menjunjung tinggi standar perilaku serta membangun reputasi yang kokoh.
- b. OMS secara sosial menjalankan mandat dari masyarakat. Oleh karena itu dituntut untuk menjelaskan dan memberikan alasan secara terbuka (transparan) mengenai keputusan-keputusan yang diambil dan tindakan-tindakan yang dilakukan.
- c. Publik berhak mengontrol tindakan organisasi yang bekerja mengatasmakan masyarakat melalui mekanisme pengaduan/komplain, dan organisasi wajib memberikan tanggapan yang memadai mengenai hal tersebut.
- d. Akuntabilitas mengacu pada kemampuan untuk memastikan sikap dan tindakan para pegiat OMS harus selalu dapat dipertanyakan atau bahkan digugat, dan kewajibannya memberitahukan kepada publik serta menjelaskan dasar pembenaran (justifikasi) tindakan dan keputusannya.
- e. Beberapa rujukan terkait akuntabilitas antara lain sebagai berikut:
 - Penny Kusumastuti (2014), “Bentuk kewajiban penyedia penyelenggaraan kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan serta pertanggungjawaban terhadap hasil kinerjanya kepada publik.”
 - Abdul Halim (2012), “Kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban serta menerangkan kinerja dan tindakan seseorang, badan hukum atau pimpinan

organisasi kepada pihak yang lain yang memiliki hak dan kewajiban untuk meminta pertanggungjawaban dan keterangan.”

- Ihyaul Ulum (2010), “Perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada publik tentang keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik.”
- Loyd, et al (2010), “*The process through which an organization makes a commitment to respond to and balance the needs of stakeholders in its decision making process and activities, and delivers against this commitment.*” (Proses yang dilalui oleh suatu organisasi untuk membuat komitmen dalam menanggapi dan menyeimbangkan kebutuhan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan aktivitasnya, serta melaksanakan komitmen tersebut).

Asistensi daring tematik akuntabilitas eksternal ini dilaksanakan dengan proses atau prosedur dan tujuan sebagai berikut:

a. Proses:

- Penjelasan tentang maksud dan tujuan asistensi
- Paparan pemantik diskusi oleh fasilitator
- Refleksi dan diskusi kelompok
- Diskusi paripurna sintesis hasil-hasil kerja kelompok
- Kesimpulan-kesimpulan umum.

b. Tujuan:

1. Meningkatkan pemahaman peserta lebih mendalam tentang:
 - a. Pengertian, prinsip dan landasan yang mewajibkan akuntabilitas eksternal OMS.
 - b. Tujuan atau kegunaan sistem akuntabilitas eksternal bagi OMS.
 - c. Jenis dan mekanisme akuntabilitas eksternal OMS.
2. Refleksi dan diskusi kondisi penerapan sistem akuntabilitas eksternal organisasi peserta pembelajaran.

Paparan Pemantik Diskusi

Merujuk pada beberapa pengertian seperti disampaikan sebelumnya, maka akuntabilitas eksternal yang dilakukan OMS bertujuan atau berguna:

- a. Melaksanakan kewajiban OMS sebagai organisasi yang menyelenggarakan kegiatan publik untuk mempertanggungjawabkan seluruh keputusan dan proses yang dilakukan serta pertanggungjawaban terhadap hasil kinerjanya kepada publik.
- b. Melaksanakan kewajiban pertanggungjawaban tindakan dan kinerja OMS baik perorangan, pimpinan organisasi, dan kelembagaan kepada publik sesuai misi dan tujuan organisasi.
- c. Memastikan proses untuk membuat komitmen OMS dalam menanggapi dan

menyeimbangkan kebutuhan para pemangku kepentingan (stakeholders) dalam proses pengambilan keputusan dan aktivitasnya, serta melaksanakan komitmen tersebut.

Terdapat beberapa regulasi yang menjadi dasar kewajiban OMS melaksanakan akuntabilitas eksternal yakni:

- a. Peraturan Mahkamah Agung Nomor 13 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penanganan Perkara Tindak Pidana oleh Korporasi. Pengertian korporasi dalam peraturan ini adalah termasuk OMS.
- b. Perpres Nomor 13 Tahun 2018 Penerapan Prinsip Mengenal Pemilik Manfaat dari Korporasi dalam Rangka Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang dan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme. Pengertian korporasi dalam peraturan ini juga termasuk OMS.
- c. UU No. 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik yang pada intinya publik memiliki hak dan akses atas informasi publik, terkecuali rahasia negara.
- d. (Bila Yayasan), UU No. 28 Tahun 2007 Tentang Perubahan Yayasan mewajibkan bagi Yayasan yang memperoleh bantuan negara sebesar Rp500 juta atau lebih, wajib mengumumkan ikhtisar laporan keuangan dalam 1 tahun buku ke surat kabar harian berbahasa Indonesia (Pasal 52).



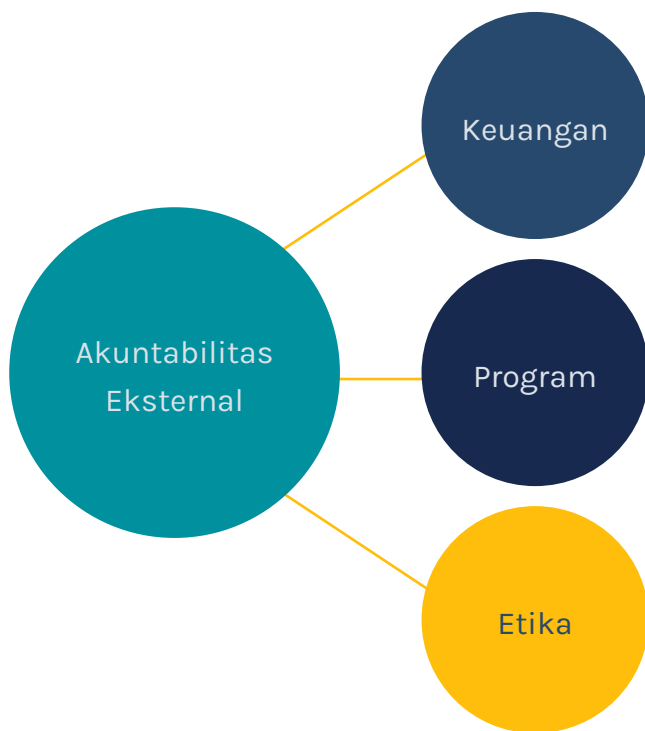
Prinsip dan Mekanisme Akuntabilitas Eksternal OMS

Prinsip akuntabilitas eksternal OMS meliputi tiga aspek yaitu menginformasikan (*informing*), melaporkan (*reporting*), dan memberikan tanggapan (*responding*). Seperti dijelaskan sebelumnya, OMS diwajibkan menginformasikan tindakan-tindakan termasuk kegiatan atau program serta pembenaran (*justifikasi*) tindakan yang dilakukan. Selain itu, OMS juga diwajibkan melaporkan kegiatan/program dan keuangan kepada para pemangku kepentingan termasuk salah satunya kepada publik. Begitu pula OMS juga diwajibkan memberikan tanggapan atas komplain yang diterimanya dan juga secara proaktif membangun atau menyediakan mekanisme komplain. Tiga prinsip akuntabilitas eksternal tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya seperti digambarkan dalam diagram di bawah ini.



Gambar 10 Prinsip dan Mekanisme Akuntabilitas Eksternal OMS

Banyak cara untuk melaksanakan akuntabilitas eksternal OMS kepada pemangku kepentingan dan publik. Misalnya, akuntabilitas eksternal tentang keuangan sesuai ketentuan dapat dilakukan melalui audit laporan keuangan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan mempublikasikannya pada website organisasi atau koran. Kemudian akuntabilitas terkait program dapat dilakukan melalui laporan tahunan program, dialog publik, evaluasi eksternal program, partisipasi pemangku kepentingan dalam penyusunan perencanaan program hingga evaluasi serta publikasi pada website organisasi, koran, dan media-media publikasi lainnya. Akuntabilitas eksternal terkait etika organisasi antara lain dapat dilakukan publikasi kode etik organisasi, laporan berkala penerapan kode etik kepada pemangku kepentingan, dan cara-cara lainnya.



- Audit oleh KAP
- Publikasi pada surat kabar, website, dll
 - Laporan tahunan
 - Dialog publik
 - Evaluasi oleh pihak Eksternal
 - Partisipasi pemangku kepentingan dalam penyusunan perencanaan hingga evaluasi program
- Publikasi pada surat kabar, website, dll
- Publikasi kode etik organisasi pada website
- Laporan berkala penerapan kode etik kepada pemangku kepentingan (stakeholders)

Gambar 11 Akuntabilitas Eksternal

Refleksi/diskusi

Proses selanjutnya, organisasi peserta pembelajaran melakukan refleksi dan berbagi informasi (*sharing*) secara kelompok dalam *breakout room* terkait kondisi sistem akuntabilitas eksternal organisasinya dan menentukan rekomendasi yang dibutuhkan. Proses refleksi dan berbagi informasi dipandu dengan beberapa pertanyaan panduan dan lembar kerja diskusi kelompok sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntabilitas eksternal pada organisasi Anda sampai saat ini?
2. Apa yang sudah dapat berjalan dan bagaimana caranya?
3. Apa yang belum dapat berjalan dan apa penyebabnya?
4. Apa saja yang perlu dibuat/dikembangkan agar akuntabilitas eksternal dapat dijalankan organisasi efektif (Rekomendasi)?

No	Deskripsi
1.	Penerapan akuntabilitas eksternal sampai saat ini
2.	Akuntabilitas eksternal yang sudah dapat dijalankan dan caranya
3.	Akuntabilitas eksternal yang belum di jalanan dan penyebabnya
4.	Rekomendasi

Tabel 7 Refleksi/Diskusi

Hasil-hasil Refleksi

Terdapat beberapa catatan faktor sukses untuk pelaksanaan akuntabilitas eksternal OMS yaitu:

- Komitmen dan dukungan semua pimpinan eksekutif dan board organisasi.
- Kesiapan dan kemampuan organisasi menganalisis tantangan dan dinamika akuntabilitas eksternal OMS dan responnya.
- Sikap keterbukaan/transparansi OMS terhadap perubahan atau pembaruan sesuai konteks dan tantangan yang dihadapi.
- Kepatuhan (*compliance*) OMS terhadap regulasi yang berlaku dan nilai-nilai dasar OMS.



5.2

Pendampingan Setiap Organisasi

Pendampingan setiap organisasi dilakukan dalam bentuk asistensi teknis dan *mentoring* dengan maksud untuk merumuskan dan menerapkan tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS sesuai kebutuhan masing-masing organisasi. Pendampingan diberikan kepada 11 organisasi dari rencana awal 15 organisasi. Ini disebabkan karena dari 15 seluruh peserta, sebanyak 4 organisasi tidak mengikuti lagi secara berkelanjutan kegiatan seri pembelajaran.

Kegiatan pendampingan dilakukan oleh para mentor yang bertugas memberikan asistensi atau *mentoring* dan melakukan pengawalan secara intensif bagi masing-masing organisasi. Setiap mentor bertugas melakukan pendampingan dan pengawalan sebanyak tiga organisasi dengan lingkup tugas meliputi: (1) mempelajari dan mengkaji (*review*) dokumen-dokumen yang relevan setiap organisasi; (2) melaksanakan proses pendampingan yang pada intinya mencakup refleksi dan konfirmasi ulang kebutuhan prioritas organisasi; (3) memfasilitasi pembenahan atau perbaikan sesuai kebutuhan prioritas tersebut; (4) memfinalkan dokumen-dokumen hasil perbaikan; (5) merancang penerapan hasil-hasil asistensi atau *mentoring* pada masing-masing organisasi.

Dalam prosesnya, pendampingan kepada masing-masing organisasi diupayakan dalam bentuk keterlibatan bermakna unsur-unsur kunci perubahan organisasi baik di tingkat pengurus (*board*) maupun pelaksana (*eksekutif*), tidak hanya terbatas dua orang perwakilan yang terdaftar sebagai peserta seri pembelajaran. Ini dimaksudkan agar informasi atau pengetahuan dapat tersampaikan secara langsung kepada penentu keputusan organisasi dan sebagai proses refleksi kondisi organisasinya secara kolektif. Dengan demikian, kesepakatan-kesepakatan pembaruan yang dicapai dalam proses asistensi atau *mentoring* dapat langsung dilaksanakan karena mendapat dukungan dari para penentu kunci keputusan organisasi.

Pendampingan yang diberikan kepada setiap organisasi secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

No	Organisasi	Topik Pendampingan	Target Rencana Hasil
1.	ASEAN Youth Forum	Peninjauan tata kepengurusan dan AD/ART serta perbaikannya	- Perbaikan tata kepengurusan sesuai prinsip tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS - Perbaikan AD/ART organisasi
2.	BRWA	Pembuatan Kode etik organisasi	Dokumen kode etik BRWA
3.	Indorelawan	Peninjauan AD/ART dan kode etik serta perbaikannya	- Dokumen perbaikan AD/ART organisasi - Dokumen Kode Etik organisasi

No	Organisasi	Topik Pendampingan	Target Rencana Hasil
4.	Combine Resource Institution (CRI)	Pembaruan tata kelola (<i>governance reform</i>) dan sistem pengambilan keputusan organisasi	Dokumen rancangan <i>governance reform</i> dan rencana penerapannya
5.	Wocare Indonesia	Pembenahan <i>governance</i> antar lembaga-lembaga yang ada di lingkungan Wocare sebagai ekosistem Wocare	Dokumen rancangan <i>governance</i> ekosistem WOCARE
6.	PKBI Lampung	Penyusunan tupoksi dan kewenangan wakil pengurus di daerah	Dihasilkan kesepakatan dan <i>draft</i> dokumen tupoksi dan kewenangan struktur personalia Pengurus Daerah PKBI Lampung.
7.	Semua Murid Semua Guru	Review dan penyusunan AD/ART	Dokumen perbaikan AD/ART organisasi
8.	Yayasan Komunitas Berdaya Indonesia (YKBI)	Peninjauan dan perbaikan tata kelola (<i>governance</i>)	Dokumen rancangan pembaruan <i>governance</i> YKBI
9.	Sanggar Hijau	Mekanisme pengambilan keputusan organisasi, dan penyusunan ulang struktur organisasi	Dokumen rancangan perbaikan struktur organisasi dan mekanisme pengambilan keputusan Sanggar Hijau
10.	Yayasan Manarul Huda Buniseuri	Pembaruan tata kepengurusan (<i>governance reform</i>) dan penyusunan AD/ART	- Dokumen rancangan <i>governance reform</i> - Dokumen perbaikan AD/ART
11.	IKOHI	Tinjauan dan perbaikan AD/ART, kepengurusan, dan kebijakan perlindungan	- Dokumen perbaikan kepengurusan - Dokumen kebijakan perlindungan

Tabel 8 Pendampingan



Ringkasan



Bab ini membahas pendampingan yang diberikan dalam bentuk asistensi teknis dan *mentoring* kepada organisasi peserta. Pendampingan ini bertujuan untuk melengkapi dan memberikan pengetahuan mendalam sesuai konteks dan kebutuhan masing-masing organisasi.

1. Poin-Poin Pendampingan

Pendampingan diawali dengan konfirmasi kebutuhan dan penyepakatan metode, tematik pokok pembahasan, serta jadwal pelaksanaan. Berdasarkan konfirmasi, asistensi, dan *mentoring* mencakup empat tema utama:

- a. Akuntabilitas internal
- b. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART)
- c. Mekanisme pengambilan keputusan organisasi
- d. Akuntabilitas eksternal

2. Proses Pendampingan

a. Asistensi Daring Kolektif Tematik Satu: Akuntabilitas Internal OMS

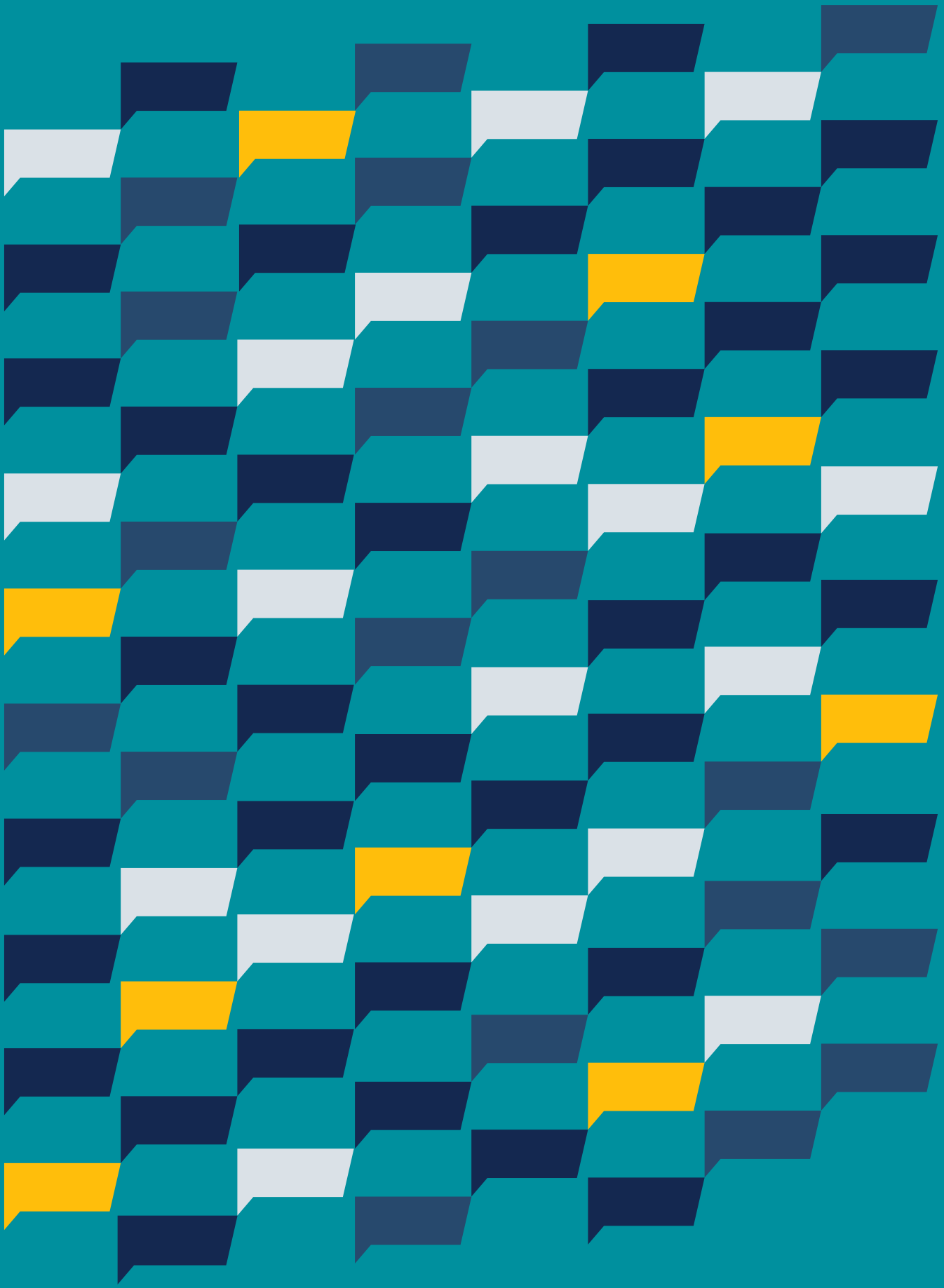
Asistensi ini mencakup enam pokok diskusi: pengertian akuntabilitas, tujuan/kegunaan, aspek dan jenis akuntabilitas, penerapan dan prosedur akuntabilitas internal OMS.

b. Asistensi Daring Kolektif Tematik Dua: Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga

AD/ART merupakan konstitusi organisasi sebagai aturan tertinggi. Asistensi ini bertujuan meningkatkan pemahaman tentang AD/ART, persamaan dan perbedaannya, serta cara merumuskan pasal-pasal nya.

c. Asistensi Daring Kolektif Tematik Tiga: Pengambilan Keputusan Organisasi

Sistem pengambilan keputusan yang akuntabel merupakan elemen pokok tata kelola OMS yang baik, memerlukan transparansi dan sesuai nilai/prinsip OMS.



BAB 6

Lokakarya Pemanenan Hasil Pembelajaran

06

Lokakarya Pemanenan Hasil Pembelajaran

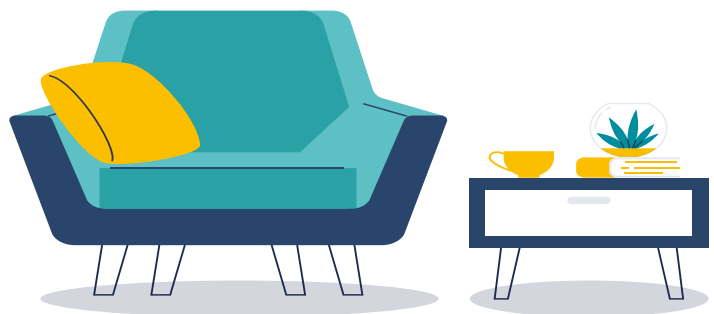
Seri pembelajaran tata kelola dan akuntabilitas OMS diakhiri dengan lokakarya pemanenan hasil yang bertujuan intinya untuk mengetahui dan mengukur hasil-hasil seluruh rangkaian pembelajaran. Hasil-hasil ini sangat bermanfaat untuk memetik pelajaran-pelajaran baik (*lessons learned*) pengembangan kapasitas organisasi dan kelembagaan OMS serta berkontribusi penguatan kapasitas tersebut. Praktik-praktik baik yang dihasilkan oleh organisasi peserta pembelajaran diharapkan juga dapat memberikan inspirasi bagi OMS yang ingin melakukan hal sama terkait penguatan organisasi dan kelembagaan.

Proses pemanenan hasil dilakukan dengan pertama menentukan pendekatan dan metode yang sesuai, mengumpulkan data-data awal pemanenan hasil melalui survei *online*, merancang lokakarya dan prosesnya, serta menarik kesimpulan-kesimpulan dan pembelajaran serta praktik-praktik baik. Proses lokakarya pemanenan hasil selengkapnya sebagai berikut:

6.1

Tujuan

1. Mengetahui hasil-hasil pencapaian pembelajaran seri tata kelola dan akuntabilitas OMS sampai akhir pelaksanaan program.
2. Berbagi praktik-praktik baik penerapan hasil-hasil pembelajaran dan faktor-faktor pendukung keberhasilan serta kendala.
3. Menggagas keberlanjutan pembelajaran bagi alumni sebagai komunitas pembelajar.



6.2

Hasil yang Diharapkan

1. Pemanenan hasil-hasil seri pembelajaran, faktor pendukung, dan kendala.
2. Analisis dampak hasil-hasil seri pembelajaran tersebut pada perbaikan tata kelola dan akuntabilitas organisasi peserta.
3. Terumuskannya kesepakatan keberlanjutan pembelajaran para alumni sebagai komunitas pembelajar penguatan organisasi dan kelembagaan organisasi masyarakat sipil.

6.3

Media dan Peralatan

1. Internet dan aplikasi digital
2. Perangkat audio visual
3. Materi pendukung pemantik diskusi atau proses belajar: (1) Pendekatan/metode Pemanenan Hasil (*Outcome Harvesting*), (2) Hasil survei online pemanenan hasil.
4. Alat tulis-menulis

6.4

Metode

1. Pemanenan hasil (*Outcome harvesting*)
2. Paparan hasil survei online pemanenan hasil
3. Diskusi kelompok dan paripurna pemanenan hasil
4. Diskusi pengembangan alumni sebagai komunitas pembelajar (*community of practice/COP*)

6.5

Waktu



1

(satu) hari

6.6

Proses

6.6.1

Survei Online Pemanenan Hasil

Kegiatan ini merupakan kegiatan para-lokakarya untuk mengumpulkan informasi terkait persepsi setiap peserta tentang hasil-hasil dari seluruh seri pembelajaran. Survei pemanenan hasil dikembangkan dengan beberapa pertanyaan dalam tiga tingkatan perubahan atau hasil yaitu tingkat lingkaran *control/kendali* (*sphere of control*) atau *outputs*, tingkat lingkaran *pengaruh* (*sphere of influence*) atau *outcomes*, dan tingkat lingkaran *kepentingan* (*sphere of interest*) atau dampak dalam bentuk penerapan hasil-hasil pembelajaran pada organisasi. Dalam konteks seri pembelajaran tata kelola dan akuntabilitas OMS ini, lingkaran *kontrol/kendali* merujuk pada perubahan atau hasil yang terjadi pada individu peserta pembelajaran. Sedangkan tingkat lingkaran *pengaruh* merujuk pada perubahan atau hasil pada Pengurus/Board organisasi dan staf lain yang tidak mengikuti pembelajaran secara langsung. Kemudian, tingkat *kepentingan* merujuk pada penerapan hasil-hasil pembelajaran pada organisasi.

Survey online pemanenan hasil selengkapnya seperti di bawah ini:

Link online survei: <https://bit.ly/TATAKELOLA2024>

FORMAT FORMULIR

SURVEI ONLINE PEMANENAN HASIL SERI PEMBELAJARAN TATA KELOLA DAN AKUNTABILITAS ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL Re.Search – 2024

Teman-teman Peserta Seri Pembelajaran yang baik

Survei online ini, merupakan kelanjutan seri pembelajaran kita untuk pemanenan hasil dari seluruh rangkaian pembelajaran yang telah kita jalani bersama. Untuk itu, dengan ini kami mohon partisipasi seluruh teman-teman peserta mengisi survei ini baik bagi peserta yang hanya mengikuti sesi-sesi seri pembelajaran awal, hanya mengikuti beberapa seri, dan bagi yang mengikuti seluruh seri pembelajaran.

Hasil survei sangat berguna untuk proses lebih lanjut yaitu penyelenggaraan lokakarya pemanenan hasil yang akan kita selenggarakan pada tanggal 13 Desember 2024. Pengisian survei membutuhkan waktu sekitar 30 menit bagi teman-teman untuk menjawab kuesioner ini dengan hanya menekan/“klik” pada jawaban yang dirasakan sangat sesuai bagi yang dirasakan teman-teman dan/atau penerapannya dalam organisasi.

Teman-teman semua diberikan waktu selama 3 (tiga) hari untuk menjawab kuesioner ini, yaitu dari tanggal 04 sampai tanggal 06 Desember 2024 pukul 23.59 WIB. Setelah itu sistem aplikasi akan ditutup sehingga tidak bisa menerima lagi jawaban kuesioner.

Apabila dalam proses pengisian jawaban mengalami persoalan terkait teknis aplikasi di smartphone atau komputer Bapak/Ibu dan teman-teman, maka dapat menghubungi para mentor

Terima kasih atas kerja sama yang baik.

INFORMASI UMUM

Nama Lengkap (required)	
Jenis Kelamin (required)	a. Laki-laki, b. Perempuan, c. lainnya
Usia	a. 19 – 29 tahun, b. 30 – 39 tahun, c. 40 – 49 tahun, d. 50 – 60 tahun, e. > 60 tahun
Nama Organisasi	
Badan Hukum Organisasi	1. Yayasan 2. Perkumpulan
Posisi dalam Organisasi (multiple)	1. Dewan Pembina Yayasan 2. Dewan Pengawas Yayasan 3. Dewan Pengurus Yayasan 4. Pimpinan Badan Pelaksana Yayasan (Direktur Eksekutif, Direktur Program, Direktur Keuangan) 5. Dewan Pengurus Perkumpulan 6. Dewan Pengawas Perkumpulan 7. Pimpinan Badan Pekerja/Pelaksana Perkumpulan (Direktur Eksekutif, Direktur Program, Direktur Keuangan) 8. Pengelola Program (Manager, Program Officer, staf lainnya) 9. Pengelola Keuangan (Manager, Finance Officer, staf lainnya) 10. Lainnya..... Boleh dipilih lebih dari satu, jika mempunyai lebih dari 1 posisi

Frekuensi Partisipasi pada Seri Pembelajaran (multiple, lebih dirinci aktivitasnya)	1. Sesi Pembekalan (13 Juni 2024) 2. Sesi Lokalatih 1 (10 – 11 Juli 2024) 3. Sesi Lokalatih 2 (24 – 25 September 2024) 4. Sesi Daring 1, Akuntabilitas Internal (8 Agustus 2024) 5. Sesi Daring 2, Konstitusi Organisasi (19 September 2024) 6. Sesi Daring 3, Pengambilan Keputusan (31 Oktober 2024) 7. Sesi Daring 4, Akuntabilitas Eksternal (29 November 2024) 8. Sesi <i>mentorship</i> masing-masing organisasi.
Alamat E-Mail	
Nomor <i>Cell phone</i>	

Tabel 9 Informasi Umum

Pilihlah salah satu pernyataan di bawah ini yang paling sesuai bagi saudara dan/atau organisasi saudara.	
1. TATA KELOLA ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL (Termasuk Struktur Organisasi)	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui pembenahan tata kelola organisasi sesuai prinsip-prinsip <i>good CSO governance</i> dan kesesuaiannya dengan bentuk dan badan hukum organisasi kami.
	Organisasi kami telah melakukan perbaikan dokumen untuk pembenahan tata kelola organisasi sesuai prinsip-prinsip <i>good CSO governance</i> dan kesesuaiannya dengan bentuk dan badan hukum organisasi kami.
	Organisasi kami telah menerapkan pembenahan tata kelola organisasi sesuai prinsip-prinsip <i>good CSO governance</i> , yaitu akuntabilitas, kesetaraan, transparansi, pertanggungjawaban, dan kesesuaiannya dengan bentuk badan hukum organisasi kami.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penguatan konstitusi/ketentuan aturan untuk penguatan tata kelola yang baik organisasi saudara?

2. ANGGARAN DASAR DAN ANGGARAN RUMAH TANGGA	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui perbaikan Anggaran Dasar dan/atau Anggaran Rumah Tangga sesuai prinsip-prinsip <i>good CSO governance</i> dan kesesuaiannya dengan bentuk dan badan hukum organisasi kami.
	Organisasi kami telah melakukan perbaikan dokumen Anggaran Dasar dan/atau Anggaran Rumah Tangga sesuai prinsip-prinsip <i>good CSO governance</i> dan kelengkapan organ-organ pokok organisasi sesuai dengan bentuk badan hukum organisasi kami.
	Organisasi kami telah menerapkan perbaikan Anggaran Dasar dan/atau Anggaran Rumah Tangga sesuai prinsip-prinsip <i>good CSO governance</i> dan kelengkapan organ-organ pokok organisasi sesuai dengan bentuk badan hukum organisasi kami.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penguatan konstitusi/ketentuan aturan untuk penguatan tata kelola yang baik organisasi saudara?.....
3. KODE ETIK	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui perbaikan atau pembuatan Kode Etik organisasi.
	Organisasi kami telah melakukan perbaikan/ pembuatan dokumen Kode Etik.
	Organisasi kami telah menerapkan perbaikan Kode Etik organisasi.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penegakan kode etik aturan untuk penguatan tata kelola yang baik organisasi saudara?

4. KEBIJAKAN PERLINDUNGAN (SAFEGUARDING POLICY)	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui perbaikan atau pembuatan Kebijakan perlindungan.
	Organisasi kami telah melakukan perbaikan/ pembuatan dokumen Kebijakan Perlindungan.
	Organisasi kami telah menerapkan perbaikan Kebijakan Perlindungan.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penegakan Kebijakan Perlindungan di organisasi saudara?.....
5. AKUNTABILITAS INTERNAL	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui perbaikan Sistem akuntabilitas internal organisasi.
	Organisasi kami telah melakukan perbaikan/ sistem akuntabilitas internal organisasi.
	Organisasi kami telah menerapkan perbaikan sistem akuntabilitas internal organisasi.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penegakan kode etik aturan untuk penguatan penguatan akuntabilitas internal organisasi saudara?.....
6. AKUNTABILITAS EKSTERNAL	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui perbaikan Sistem akuntabilitas eksternal organisasi.

	Organisasi kami telah melakukan perbaikan sistem akuntabilitas eksternal organisasi.
	Organisasi kami telah menerapkan perbaikan sistem akuntabilitas eksternal organisasi.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penguatan akuntabilitas eksternal organisasi saudara?.....
7. SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI	Telah meningkatkan pengetahuan saya sebagai peserta pembelajaran.
	Telah terjadi perluasan pengetahuan/ pembelajaran pada staf yang lain dan Pengurus/ Board organisasi kami.
	Pengurus/Board telah memutuskan menyetujui perbaikan Sistem pengambilan keputusan organisasi yang partisipatif dan demokratis.
	Organisasi kami telah melakukan perbaikan/ sistem pengambilan keputusan organisasi yang partisipatif dan demokratis.
	Organisasi kami telah menerapkan perbaikan sistem pengambilan keputusan organisasi yang partisipatif dan demokratis.
	Apa yang perlu anda lakukan lagi untuk penguatan sistem pengambilan keputusan organisasi yang partisipatif dan demokratis di organisasi saudara?.....

Tabel 10 Pilihan Pernyataan

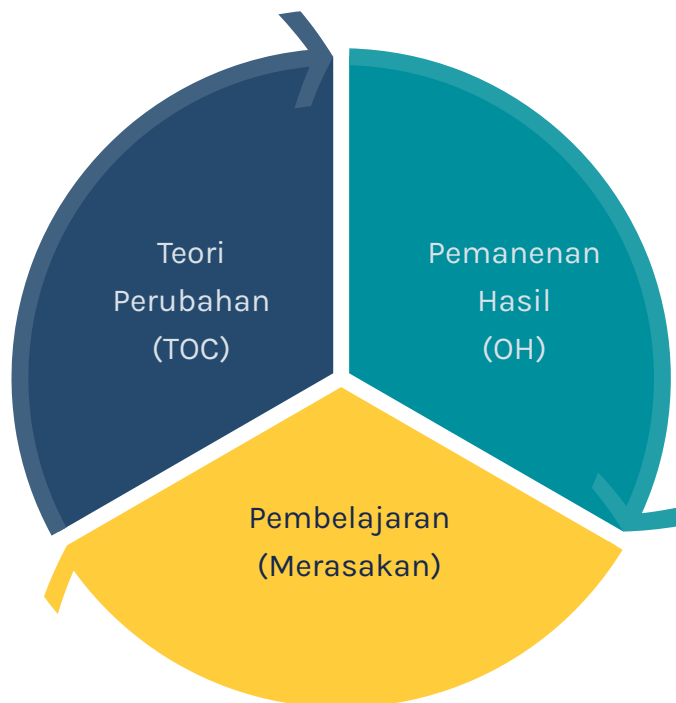


6.6.2

Sesi 1 Lokakarya: Memahami Bersama Pendekatan/Metode Pemanenan Hasil

Pemanenan Hasil (*Outcome Harvesting*) merupakan metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, merumuskan, memverifikasi, dan memahami hasil-hasil program. Dengan menggunakan pemanenan hasil, kita dapat mengumpulkan informasi dari laporan, wawancara, diskusi dan lainnya untuk mendokumentasikan bagaimana program atau inisiatif tertentu telah berkontribusi pada hasil. Hasil dapat bersifat positif atau negatif, diinginkan atau tidak diinginkan, tetapi hubungan antara inisiatif dan hasil harus dapat diverifikasi.

Pemanenan hasil dalam daur monitoring, evaluasi, dan pembelajaran suatu program saling berhubungan dengan dua aspek lainnya yaitu teori perubahan (*Theory of Change/ TOC*), pemanenan hasil itu sendiri, dan pembelajaran (Ricardo Wilson Grauw & Heather Britt, 2012). Hasil-hasil pemanenan perlu dianalisis dan diuji sejauh mana memenuhi atau sesuai dengan teori perubahan. Atau sebaliknya sejauh mana teori perubahan menunjukkan memiliki relevansi yang kuat terhadap hasil-hasil pemanenan. Lebih lanjut, sejauh mana hasil-hasil pemanenan telah menumbuhkan atau menghasilkan pembelajaran atau dirasakan manfaatnya oleh peserta pembelajaran. Atau juga sebaliknya sejauh mana pembelajaran dan manfaat yang dirasakan peserta pembelajaran menghasilkan atau terwujud pada hasil-hasil panen.



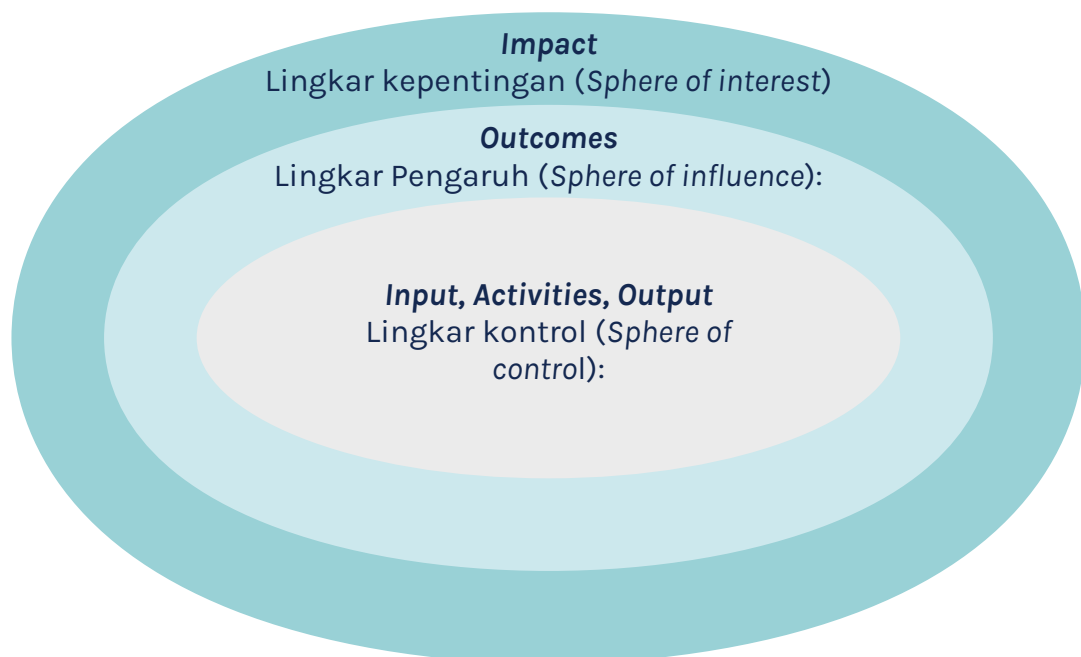
Gambar 12 Prinsip dan Mekanisme Akuntabilitas Eksternal OMS

Dalam metode pemanenan hasil, perubahan yang terjadi dalam tiga lingkaran hasil seperti dijelaskan sebelumnya yaitu tingkat lingkaran control/kendali (*sphere of control*) atau *outputs*, tingkat lingkaran pengaruh (*sphere of influence*) atau *outcomes*, dan tingkat lingkaran kepentingan (*sphere of interest*) atau dampak dalam bentuk penerapan hasil-hasil pembelajaran pada organisasi. Lingkaran kontrol/kendali berhubungan dengan perubahan atau hasil yang terjadi pada individu peserta pembelajaran, sedang lingkaran pengaruh berhubungan dengan perubahan atau hasil pada Pengurus/Board organisasi dan staf lain yang tidak mengikuti pembelajaran secara langsung. Adapun lingkaran kepentingan berhubungan dengan penerapan hasil-hasil pembelajaran pada organisasi.

Pengukuran hasil panen perubahan tersebut di atas digambarkan dalam dua diagram seperti di bawah ini (Sumber Ricardo Wilson Grauw & Heather Britt, 2012):



Gambar 13 Pengukuran Hasil Panen Perubahan (1)



Gambar 14 Pengukuran Hasil Panen Perubahan (2)

**Selengkapnya cek diagram di halaman selanjutnya.*

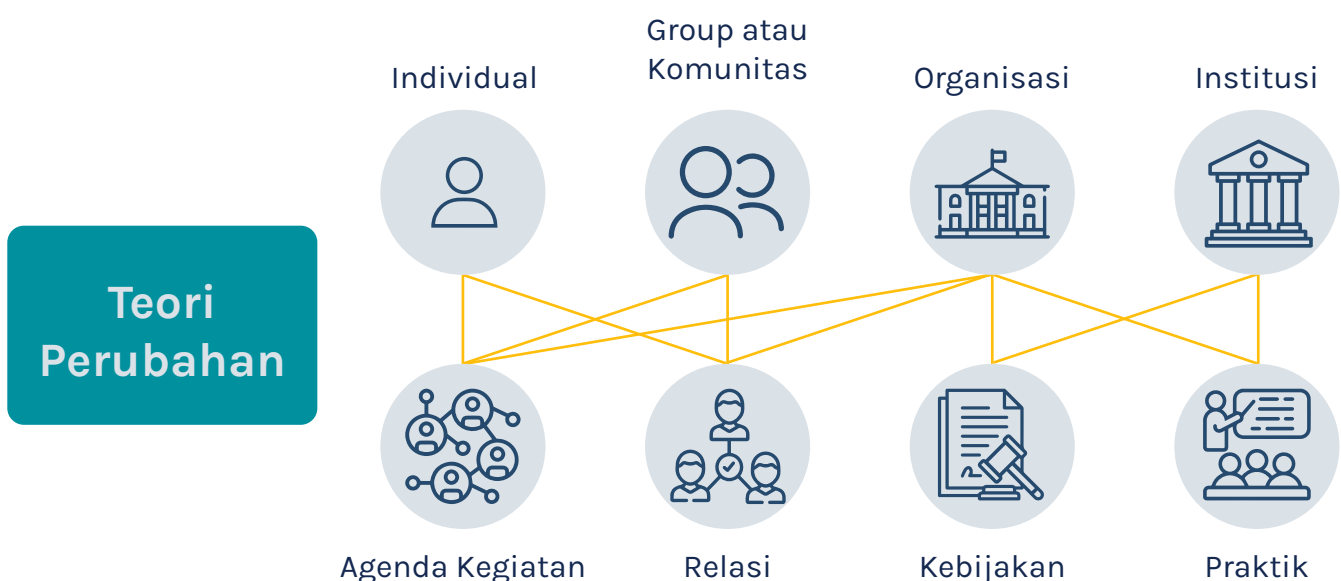


Gambar 15 Pengukuran Hasil Panen Perubahan (3)

Definisi hasil pada metode pemanenan hasil meliputi tingkat aktor yaitu individu, grup/kelompok, organisasi, institusi/kelembagaan. Beberapa aspek tersebut antara lain: (a) sejauh mana peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang terjadi pada peserta pembelajaran; (b) sejauh mana pengetahuan dan keterampilan tersebut mendorong pembelajaran tertularkan atau tersebar kepada kelompok yang lebih luas; (c) sejauh mana pengetahuan dan keterampilan tersebut diterapkan dan terlembagakan di organisasi.

Selain aktor, juga tingkat perilaku yaitu sejauh mana perubahan yang terjadi berkaitan perubahan perilaku peserta pembelajaran antara lain berupa agenda-agenda kegiatan, hubungan/relasi, kebijakan dan sistem, serta praktik/penerapan.

Aktor Sosial



Gambar 16 Aktor Sosial

Proses pemanenan hasil pada metode Pemanenan Hasil meliputi tujuh langkah seperti digambarkan dalam bagan di bawah ini. Substansi pemanenan hasil meliputi pernyataan atau penjelasan sebagai berikut:

- **Deskripsi hasil:** Siapa (aktor) yang berubah, apa, dimana, dan kapan?
- **Relevansi:** Sejauh mana kesesuaian hasil yang terjadi dengan tujuan program atau Teori Perubahan atau kebutuhan organisasi?
- **Kontribusi:** Kegiatan dan output apa saja yang berkontribusi pada pencapaian hasil tersebut? Kontribusi ini bisa langsung atau tidak langsung, kecil atau luas, disengaja atau tidak disengaja.
- **Sumber-sumber:** data-data atau orang dan lainnya sebagai penyedia data atau informasi.

Langkah Pemanenan Hasil:



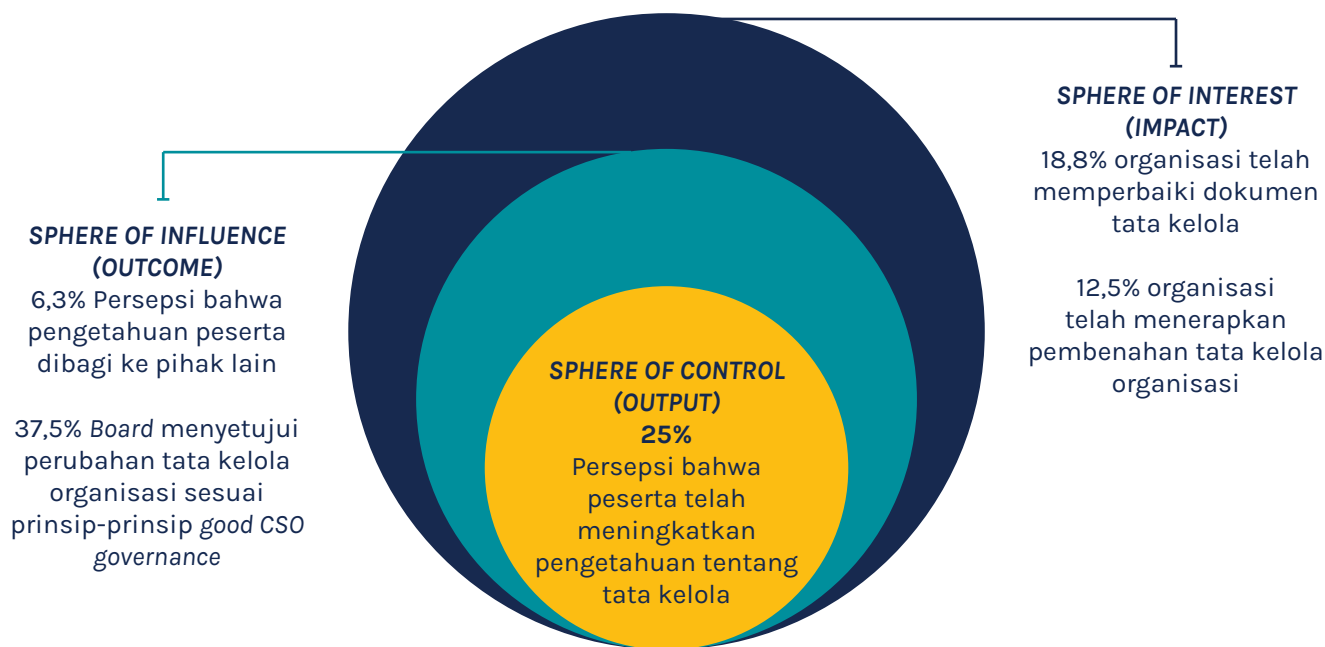
Gambar 17 Langkah Permanen Hasil

6.6.3

Sesi 2 Lokakarya: Pemaparan dan Diskusi Hasil Survei

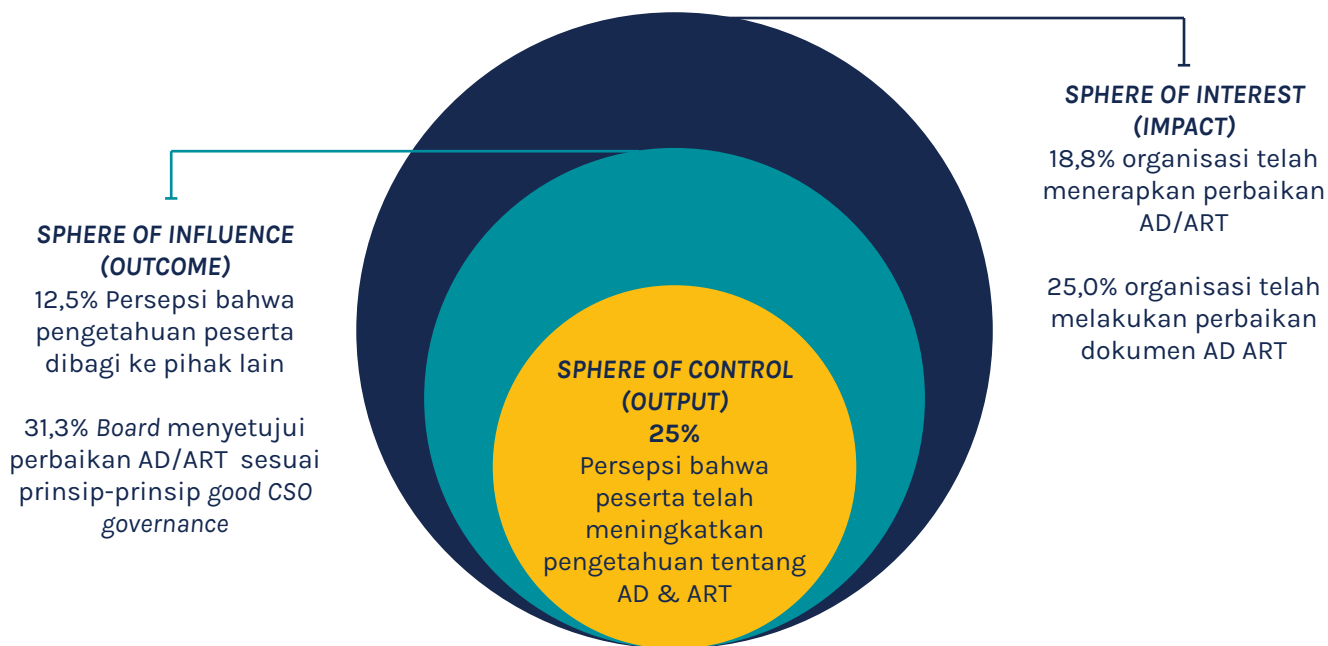
Hasil survei memperlihatkan hasil-hasil panen dari segi tingkatan perubahan yang terjadi maupun substansi perubahannya. Berikut ini hasil-hasil pemanenan tersebut:

Internal: Tata Kelola



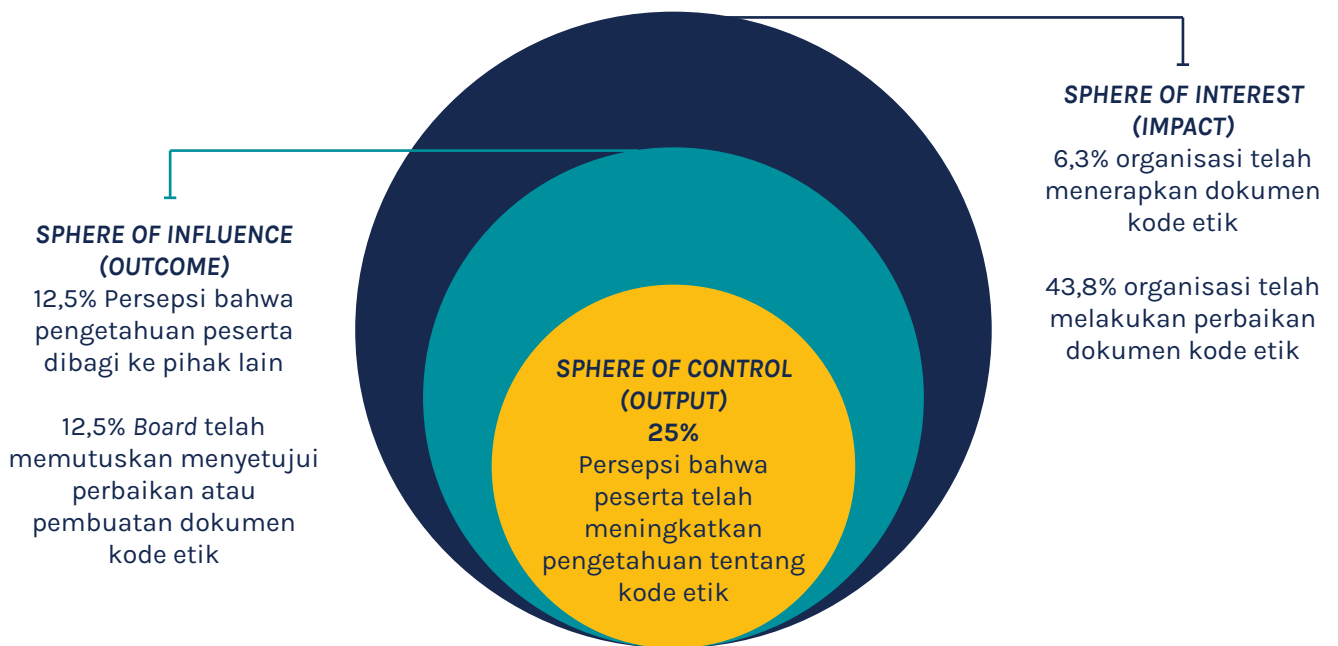
Gambar 18 Internal: Tata Kelola

Internal: AD & ART



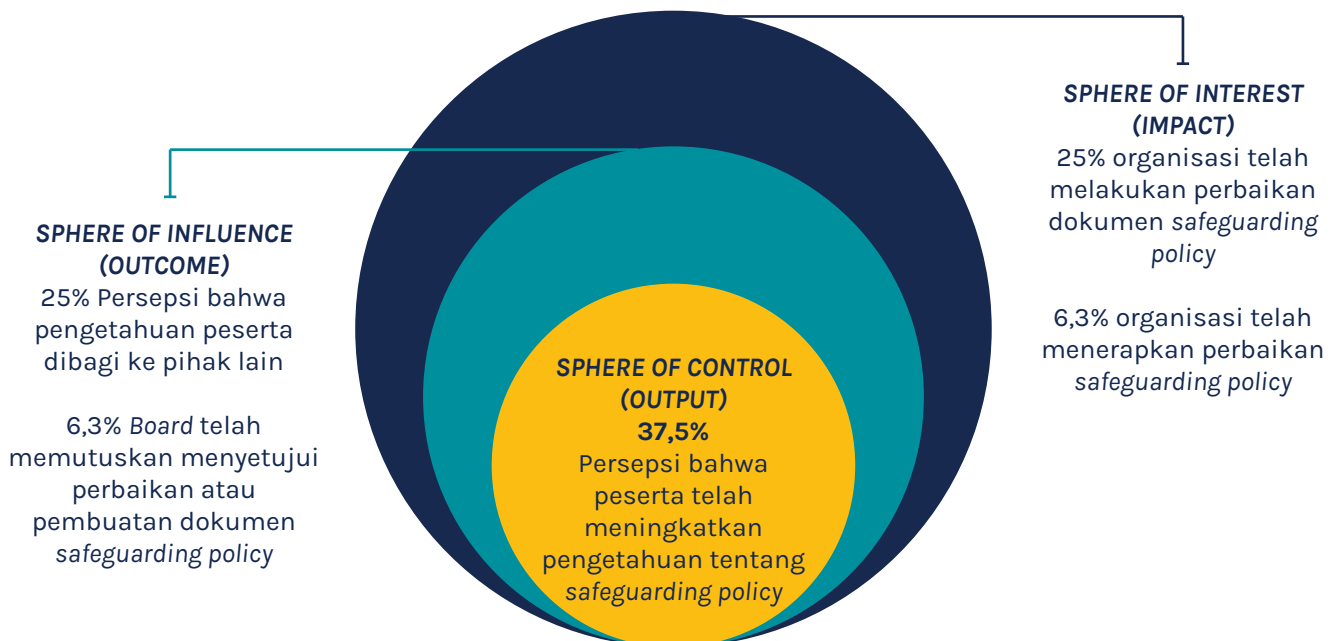
Gambar 19 Internal: AD & ART

Internal: Kode Etik



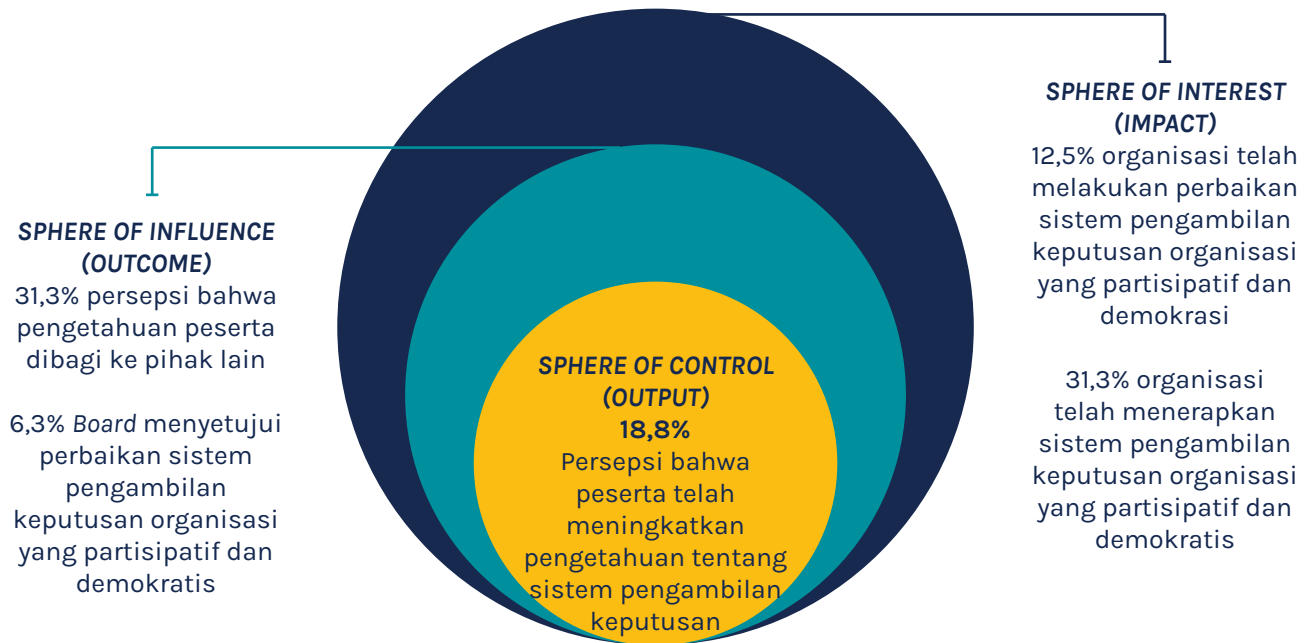
Gambar 20 Internal: Kode Etik

Internal: Safeguarding Policy



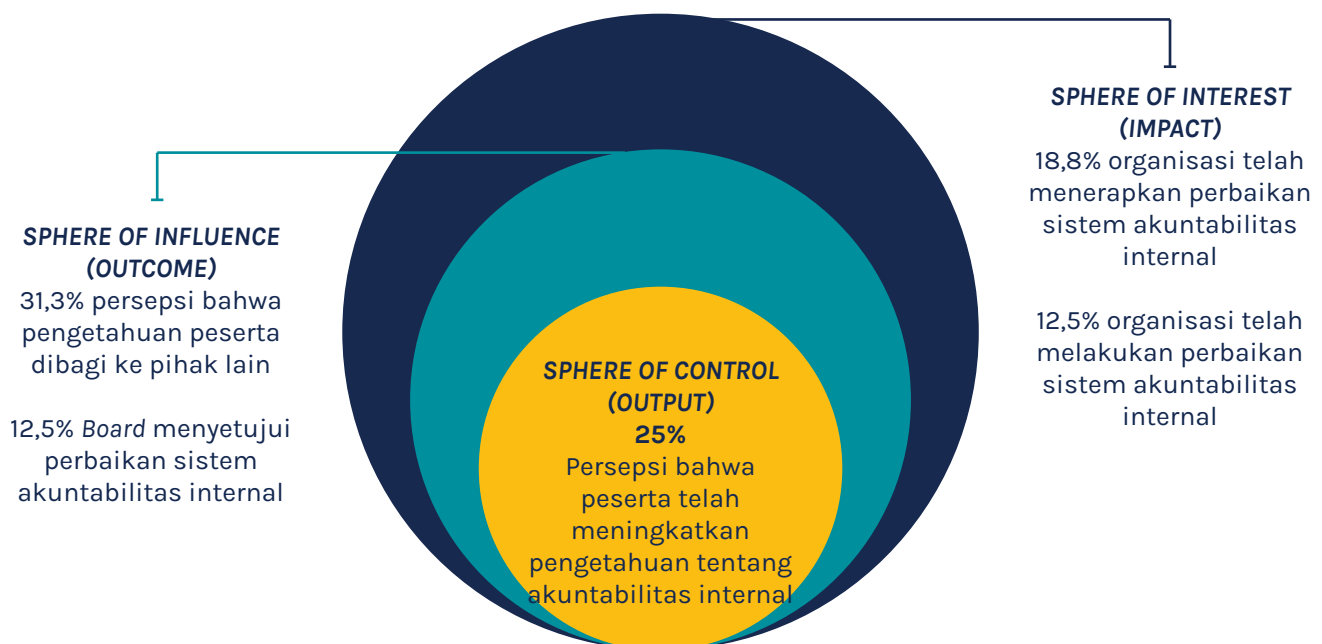
Gambar 21 Internal: Safeguarding Policy

Internal: Sistem Pengambilan Keputusan



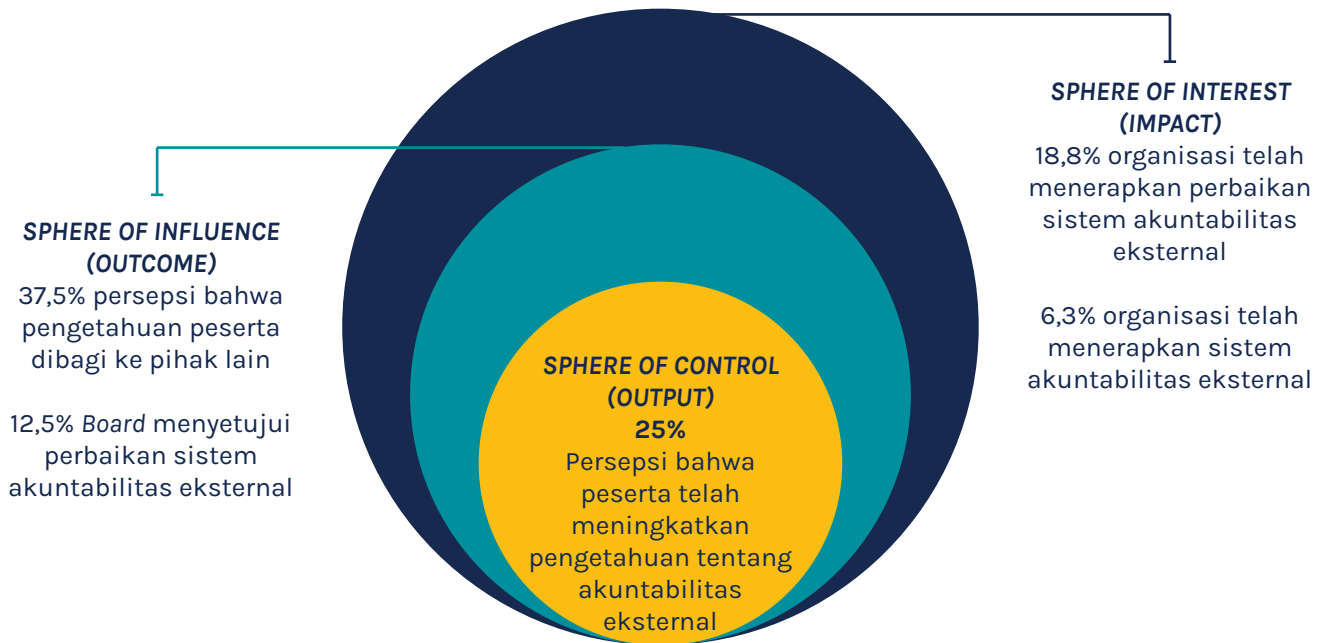
Gambar 22 Internal: Sistem Pengambilan Keputusan

Internal: Akuntabilitas Internal



Gambar 23 Internal: Akuntabilitas Internal

Eksternal: Akuntabilitas Eksternal



Gambar 24 Eksternal: Akuntabilitas Eksternal

Kesimpulan Hasil Panen:

1. Rangkaian seri pembelajaran telah menghasilkan perubahan beragam mulai dari lingkaran kontrol/kendali (*output*), lingkaran pengaruh (*outcome*), lingkaran kepentingan/dampak (*impact*) yang terjadi dalam bentuk perubahan aktor (pengetahuan dan keterampilan) dan faktor yaitu kebijakan organisasi dan sistem serta penerapannya pada organisasi.
2. Pada beberapa organisasi, perubahan terjadi pada tingkat paling awal yaitu lingkaran kontrol, beberapa yang lain pada lingkaran pengaruh, dan bahkan pada yang lainnya lagi sudah pada tingkat lingkaran kepentingan berupa perbaikan kebijakan organisasi dan sistem serta penerapan sesuai tematik yang dipilih untuk memperkuat tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS.
3. Orang-orang muda sebagai peserta pembelajaran mampu sebagai penggerak atau *champion* perubahan penguatan tata kelola dan akuntabilitas organisasinya. Hal ini seperti ditunjukkan oleh data-data pengisi kuesioner survei dan data diri peserta pelatihan yang secara umum/mayoritas berusia muda.
4. Metode *mentorship* merupakan metode yang efektif untuk pembelajaran dan keterlibatan elemen-elemen organisasi untuk menghasilkan perubahan. Data survei menunjukkan 80% responden dapat terlibat dalam kegiatan *mentorship* tersebut.
5. Hasil-hasil dari seri pembelajaran menunjukkan relevansi yang kuat dengan kebutuhan organisasi peserta dan tematik prioritas yang dipilihnya. Hal ini diperkuat dengan kesesuaian data awal usulan tema yang dipilih masing-masing organisasi peserta dengan hasil masing-masing tema terhadap perubahan yang terjadi.
6. Hasil-hasil dari seri pembelajaran juga memiliki relevansi yang kuat dengan

Teori Perubahan dan kebutuhan organisasi yaitu:

- a. Pembaruan susunan dan komposisi Board sesuai prinsip tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS (*check and balance*) dan relasi yang demokratis (Perubahan terkait Relasional dan organisasi).
- b. Pembaruan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga, Kode Etik, dan Kebijakan Perlindungan (*Safeguarding policy*) serta penerapannya. Ini merupakan pembaruan terkait konstitusi organisasi dan aturan lainnya, atau pembaruan terkait organisasi, kebijakan dan praktik.
- c. Pembaruan atau penambahan anggota perkumpulan dan anggota tata kepengurusan serta kapasitasnya. Ini merupakan perubahan yang terkait aktor yaitu individu, grup/kelompok, relasional, dan kebijakan.

Dengan demikian, hasil panen memiliki relevansi yang kuat pada:

- a. Penguatan praktik-praktik tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS.
- b. Pembaruan konstitusi organisasi sesuai *good CSO governance* dan akuntabilitas OMS.
- c. Memperkuat praktik-praktik pengambilan keputusan organisasi yang demokratis dan akuntabel.
- d. Memperbaiki relasi, peran, dan kewenangan organ-organ pokok organisasi.

Terdapat sejumlah faktor-faktor pendukung untuk hasil-hasil panen antara lain:

- Program pembelajaran sesuai kebutuhan organisasi peserta.
- Peran strategis aktor lain di luar organisasi seperti mentor, dukungan lembaga-lembaga lainnya dalam kerja sama sejenis sebelumnya.
- Kontribusi program pembelajaran yang nyata dan langsung terhadap perubahan hasil-hasil panen.
- Mentorship secara langsung yang tepat waktu; kesesuaian kebutuhan, materi dan momentum; dan interaksi yang efektif dan kondusif.

6.6.4

Sesi 3 Lokakarya: Diskusi Kelompok Pemanenan Hasil

Diskusi Kelompok pemanenan hasil menggunakan panduan diskusi pendalaman dan lembar kerja sebagai berikut:

1. Apa saja hasil-hasil seri pembelajaran tata kelola dan akuntabilitas yang dapat dipanen di organisasi saudara sampai saat ini?
2. Pada tingkat mana panen yang didapat tersebut: lingkaran kontrol, lingkaran pengaruh, lingkaran kepentingan?
3. Apa perubahan yang terjadi pada aktor dan perilaku di organisasi saudara?
4. Sejauh mana relevansi perubahan tersebut untuk perbaikan tata kelola dan akuntabilitas organisasi?
5. Apa faktor-faktor penting pendukung dan kendala untuk perubahan tersebut

6.6.5

Sesi 4 Lokakarya: Hasil Diskusi dan Kesimpulan-Kesimpulan

Diskusi menghasilkan pernyataan yang menegaskan dan mendukung temuan-temuan hasil survei yang dilakukan sebelumnya. Dengan melakukan triangulasi antara hasil survey, hasil diskusi dan verifikasi temuan dapat disajikan hasil panen masing-masing organisasi sebagai berikut:

No	Organisasi	Hasil Panen
1.	ASEAN Youth Forum	<i>Draft final</i> peraturan organisasi yang mengatur: - Sistem pengambilan keputusan - Struktur organisasi - Keanggotaan - Komitmen untuk melakukan perubahan dan melengkapi organ organisasi Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas, yang sebelumnya hanya terdiri dari Badan Pelaksana dan Badan Penasehat Kesimpulan: Perubahan tingkat organisasi (Lingkar pengaruh).
2.	Badan Registrasi Wilayah Adat	- Meningkatnya pemahaman Dewan Pengawas dan staf terhadap perspektif dan prinsip-prinsip tata kelola dan akuntabilitas NGO yang baik - Menguatnya komitmen Dewan Pengawas mengenai perlunya Kode Etik dan kewajiban seluruh organ organisasi untuk menjalankan kode etik secara konsisten. <i>Draft final</i> Kode Etik Kesimpulan: Perubahan aturan organisasi (lingkar pengaruh).
3.	Combine Resource Institution	- Pembaruan struktur <i>governance</i> beserta susunan personilnya dan regenerasi serta komposisi gender. - Peran/fungsi <i>governing bodies</i> dan pertanggungjawabannya serta persyaratan kualifikasinya. - Mekanisme pengambilan keputusan organisasi - Perbaikan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. - Pengesahan dan penerapan hasil-hasil di atas oleh Rapat Dewan Pembina. - Pendaftaran ulang perubahan/pembaruan organisasi ke Kementerian Hukum Kesimpulan: Perubahan terjadi sampai tingkat lingkar kepentingan (<i>sphere of interest</i>), tingkat institusi, dan perilaku penerapan semua hasil pada organisasi.

No	Organisasi	Hasil Panen
4.	Indorelawan	1. Draft final peraturan organisasi yang mengatur: • Sistem pengambilan keputusan • Struktur organisasi • Keanggotaan 2. Komitmen untuk melakukan perubahan dan melengkapi organ organisasi Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas, yang sebelumnya hanya terdiri dari Badan Pelaksana dan Badan Penasehat Kesimpulan: Perubahan tingkat organisasi (Lingkar pengaruh).
5.	IKOHI	1. Perubahan bentuk kelembagaan yang sebelumnya lebih mencerminkan kelembagaan perpaduan antara perkumpulan/yayasan di mana masih terjadi tumpang tindih kewenangan antar organ organisasi menjadi badan hukum perkumpulan berbasis anggota perseorangan 2. Menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi (pemisahan wewenang organ organisasi, pembatasan masa jabatan, mekanisme pengambilan keputusan) di dalam konstitusi dan aturan kelembagaan. 3. Pengesahan Anggaran Dasar 4. Pengesahan Anggaran Rumah Tangga 5. Pengesahan Kode Etik Kesimpulan: Perubahan terjadi sampai tingkat lingkar kepentingan (<i>sphere of interest</i>), tingkat institusi, dan perilaku penerapan semua hasil pada organisasi.
6.	Sanggar Hijau Indonesia	1. Perluasan keanggotaan kelembagaan yang tidak hanya mencakup anggota pengurus. 2. Menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi (pemisahan wewenang organ organisasi, pembatasan masa jabatan, mekanisme pengambilan keputusan) di dalam konstitusi dan aturan kelembagaan. 3. Pengesahan Anggaran Dasar 4. Pengesahan Anggaran Rumah Tangga 5. Pengesahan Kode Etik Kesimpulan: Perubahan terjadi sampai tingkat lingkar kepentingan (<i>sphere of interest</i>), tingkat institusi, dan perilaku penerapan semua hasil pada organisasi.

No	Organisasi	Hasil Panen
7.	Semua Murid Semua Guru (SMMSG)	1. Pengetahuan dan kemampuan penyusunan anggaran dasar pada pengurus SMMSG 2. Keterlibatan Board dalam pembahasan AD/ART SMMSG 3. Adanya draft AD/ART (masih dalam proses finalisasi) untuk dibawa ke forum Rapat Anggota Tahunan (RAT) SMMSG Januari 2025. Kesimpulan: Perubahan terjadi masih pada tahap lingkar kontrol (pengetahuan dan agenda kegiatan menyelesaikan AD/ART).
8.	Yayasan Komunikasi Berdya Indonesia (YKBI)	1. Merencanakan perubahan susunan Board YKBI dengan melibatkan individu-individu dari luar lingkaran keluarga (pendiri) YKBI 2. Ada dokumen kesepakatan perubahan tata kepengurusan (sebagai lampiran berita acara untuk penyusunan Board baru dan perubahan akte). Kesimpulan: Perubahan terjadi masih pada tahap lingkar kontrol (pengetahuan dan rencana perubahan/pembaruan Board).
9..	Yayasan Manarul Huda Buniseuri	1. Melibatkan pihak luar dalam unsur Pembina, Pengurus dan pelaksana yang sebelumnya hanya melibatkan anggota keluarga 2. Menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi (pemisahan wewenang, pembatasan masa jabatan, mekanisme pengambilan keputusan, menghindari <i>conflict of interest</i>) di dalam konstitusi dan aturan kelembagaan. 3. Pengesahan Anggaran Dasar 4. Pengesahan Anggaran Rumah Tangga Kesimpulan: Perubahan terjadi sampai tingkat lingkar kepentingan (<i>sphere of interest</i>), tingkat institusi, dan perilaku penerapan semua hasil pada organisasi.
10.	Yayasan Wocare Indonesia	Perubahan hanya sampai peningkatan pengetahuan dalam group/kelompok (<i>sphere of control</i>) yaitu pengetahuan tentang Tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas OMS.
11.	PKBI Lampung	Perubahan terjadi sampai tingkat lingkar kepentingan , berupa penerapan tata kelola (<i>governance</i>) organisasi tentang pembagian dan pemisahan fungsi dan kewenangan susunan personil dalam Dewan Pengurus (<i>Check and balances</i>).

Tabel 11 Hasil Diskusi

6.6.5.1

Pembelajaran

Memperhatikan hasil panen dan proses belajar bersama yang berlangsung dapat dicatat beberapa pembelajaran penting. Pendampingan penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas OMS bila ingin mendatangkan hasil-hasil perubahan/perbaikan organisasi dan kelembagaan yang nyata perlu dilakukan secara sistematis sebagai berikut:

1. Proses seleksi peserta perlu dilakukan terencana dan **sistematis dengan kriteria/kualifikasi yang cermat** serta dukungan komitmen pimpinan organisasi/board.
2. Merumuskan Teori Perubahan yang juga cermat sesuai konteks dan tantangan (*problem statement*) yang akan dipecahkan. Teori perubahan ini penting untuk **rujukan atau memandu saat pelaksanaan pendampingan dan mencapai hasil-hasil** yang direncanakan.
3. Menyiapkan materi pendampingan yang **kontekstual** dengan kebutuhan masing-masing organisasi (*tailor made*), bukan materi-materi yang bersifat umum dan bersifat teoritis.
4. Komposisi materi pendampingan diupayakan lebih banyak untuk mendorong peserta **berlatih dan bekerja langsung** melakukan perbaikan. Idealnya, komposisi tersebut setidaknya terdiri dari **20% teori, 20% berlatih, dan 60% bekerja/praktik langsung** memperbaiki atau menerapkan pada organisasi.
5. Pendampingan perlu dilakukan tidak hanya pada individu peserta, tetapi juga pada *stakeholders* kunci organisasi yang memiliki **kewenangan pengambil keputusan** untuk penerapannya.
6. Fasilitator/mentor dalam melakukan pendampingan selain dipersyaratkan menguasai substansi dan metode pendampingan yang efektif, juga perlu memiliki **kepekaan dan dapat cepat memahami dinamika** yang terjadi di organisasi, faktor-faktor pendorong perubahan, alternatif-alternatif solusi untuk dinegosiasikan, serta momentum untuk akselerasi perubahan/perbaikan organisasi mitra.
7. Pengawasan yang ketat perlu dilakukan selama pendampingan untuk memastikan kelancaran komunikasi dan koordinasi serta mengetahui **setiap kemajuan yang terjadi dan kendala yang dihadapi serta pemecahannya** secara cepat/tepat waktu.
8. Fasilitator/mentor selain dituntut dapat menjalankan perannya memfasilitasi proses, juga perlu berupaya untuk dapat dipercaya oleh organisasi mitra sebagai narasumber yang sangat menguasai substansi serta **dapat diterima sebagai influencer** oleh organisasi mitra untuk perubahan/pembaruan organisasinya.
9. Keterlibatan dalam proses pendampingan dan komitmen yang kuat dari **Dewan Pengurus/Pembina dan Dewan Pengawas** (*Governing Board*) terhadap perlunya organisasi memperkuat sistem tata kelola dan akuntabilitas, merupakan faktor **penentu keberhasilan** pendampingan, terutama untuk memastikan **hasil-hasil yang dicapai diadopsi dan disahkan** menjadi aturan organisasi

6.6.6

Sesi 5 Lokakarya: Diskusi Pengembangan Alumni Sebagai Komunitas Pembelajaran

Pada sesi ini dibahas dan disepakati dua hal. Pertama, proses dan pembelajaran perlu dikemas menjadi produk pengetahuan bersama (materi ajar, modul) melalui sarana platform pembelajaran bersama. Kedua, alumni seri penguatan kapasitas Re.Search baik terkait tata kelola, ketahanan keuangan, dan usaha sosial akan berkelanjutan bersama sebagai kelompok pembelajar (*community of practice*).

Ringkasan



Bab ini membahas tentang Lokakarya yang bertujuan untuk mengukur dan memahami hasil dari seluruh rangkaian pembelajaran, memetik pelajaran berharga (*lessons learned*) dalam pengembangan kapasitas organisasi dan kelembagaan OMS, serta diharapkan dapat menginspirasi OMS lain yang ingin memperkuat organisasinya.

1. Proses Pemanenan Hasil

Proses pemanenan hasil diawali dengan penentuan pendekatan dan metode, pengumpulan data awal melalui survei daring, perancangan lokakarya, dan penarikan kesimpulan, pembelajaran, serta praktik baik.

2. Tujuan

- Mengetahui hasil pencapaian pembelajaran seri tata kelola dan akuntabilitas OMS hingga akhir program.
- Berbagi praktik baik penerapan hasil pembelajaran, faktor pendukung keberhasilan, dan kendala yang dihadapi.
- Menggagas keberlanjutan pembelajaran bagi para alumni sebagai komunitas pembelajar.

3. Hasil yang Diharapkan

- Pemanenan hasil-hasil seri pembelajaran, faktor pendukung, dan kendala.
- Analisis dampak hasil pembelajaran terhadap perbaikan tata kelola dan akuntabilitas organisasi peserta.
- Kesepakatan keberlanjutan pembelajaran alumni sebagai komunitas pembelajar (*community of practice/COP*) dalam penguatan organisasi dan kelembagaan masyarakat sipil.

4. Pembelajaran & Keberlanjutan

- a. Proses seleksi peserta harus cermat dan didukung komitmen pimpinan.
- b. Teori Perubahan perlu dirumuskan secara cermat sebagai panduan.
- c. Materi pendampingan harus kontekstual (*tailor-made*) dan lebih banyak mendorong praktik langsung (ideal 20% teori, 20% latihan, 60% praktik).
- d. Pendampingan perlu menyorot pemangku kepentingan kunci pembuat keputusan.
- e. Fasilitator/mentor harus menguasai substansi, peka dinamika organisasi, dan dipercaya.
- f. Pengawasan ketat penting untuk kelancaran dan penyelesaian kendala.
- g. Komitmen kuat dari *Governing Board* (Pengurus/Pembina dan Pengawas) adalah penentu keberhasilan.





Resource Hub for Strengthening
Capacity on Financial Resilience



re-search.id



team@re-search.id



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