



Mobilisasi Sumber Daya bagi Organisasi Masyarakat Sipil

Modul 1

**Seri
Dasar**

Dokumen ini dibuat oleh [Penabulu Foundation](#), yang kemudian disesuaikan untuk kebutuhan Re.Search. Pembuatan dokumen ini telah mendapatkan persetujuan dari pihak Penabulu Foundation.



MOBILISASI SUMBERDAYA BAGI ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL

Modul

1

Seri

Dasar

DAFTAR ISI

1. Kerangka Pikir Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil	1
2. Mengapa Organisasi Masyarakat Sipil Harus Melakukan Mobilisasi Sumber Daya	3
2.1 Melihat Kembali Visi Dan Misi Organisasi	4
2.2 Melihat Tantangan Dan Menangkap Peluang	6
3. Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil	8
3.1 Konsep Dan Tujuan	8
3.2 Bentuk-sumber daya	13
3.3 Karakteristik dan basis kerja organisasi masyarakat sipil ...	17
3.4 Kesesuaian Bentuk Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil	19
4. Menyiapkan organisasi penggalang sumber daya	21
5. Kesimpulan	24

1

Kerangka Pikir Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil

Model pembangunan yang kini dikembangkan, tidak juga dapat memangkas tingkat kemiskinan masyarakat secara signifikan. Arah dan ukuran keberhasilan pembangunan akan sangat ditentukan seberapa besar irisan sinergi oleh para pelaku pembangunan.

Tiga pihak pelaku pembangunan antara lain Pemerintah, Bisnis dan Organisasi Masyarakat Sipil. Terus bergulirnya program-program bantuan bagi masyarakat, baik dari pemerintah maupun lembaga-lembaga donor, tampaknya tidak juga bisa mengatasi kompleksnya permasalahan kemiskinan secara memuaskan.

Peran sektor masyarakat sipil sebagai salah satu pilar keseimbangan pembangunan berkelanjutan menjadi sangat penting, karena kemitraan dengan sektor masyarakat sipil akan mampu menciptakan ruang kesetaraan dialog yang cukup luas bagi begitu kompleksnya permasalahan dan kondisi yang sesungguhnya kini sedang dihadapi masyarakat. Kebutuhan akan kuatnya peran sektor masyarakat sipil merupakan sudut pandang baru dalam konstalasi kemitraan bagi pembangunan berkelanjutan.

Ketika kesadaran atas peran organisasi masyarakat sipil dalam pembangunan berkelanjutan mulai berkembang menjadi sebuah kebutuhan mutlak, ternyata keberadaan organisasi masyarakat sipil sendiri menyisakan berbagai masalah mendasar.

Permasalahan mendasar dari keberadaan organisasi masyarakat sipil antara lain: adanya kesenjangan pendanaan kerja pembangunan jangka panjang, tidak adanya kapasitas yang memadai untuk menjadi pelaku pembangunan secara komprehensif, lemahnya struktur dan kelembagaan pendukung yang mampu menempatkan organisasi masyarakat sipil sebagai mitra yang setara, yang ditunjukkan dengan tidak adanya institusi lokal yang cukup kuat dan mampu merepresentasikan kepemilikan dan kepentingan antar organisasi masyarakat sipil itu sendiri.

Organisasi masyarakat sipil telah tumbuh dan menyesuaikan dirinya bersamaan dengan perkembangan dinamika Indonesia pada periode transisi setelah Orde Baru runtuh. Periode transisi yang kemudian diwarnai tumbuhnya 'seribu tunas', tumbuhnya organisasi-organisasi masyarakat sipil baru, dengan keberagaman posisi, bentuk, dan isu.

Diam-diam, kini, musim semi mulai berakhir. Kondisi global dalam waktu yang teramat singkat telah menyebabkan peta dan pola dukungan dari lembaga donor begitu berubah. Dukungan sumber daya bersumberkan dana CSR, atau dukungan swadaya komunitas serta hasil penggalangan dana publik akan menjadi celah alternatif.

Penguatan peran organisasi masyarakat sipil dalam pembangunan berkelanjutan jelas membutuhkan dukungan sumberdaya. Tapi, sejatinya, bagaimana kita harus memandang relasi 'keterbutuhan' ini? Apa yang menjadi sumber daya utama dalam upaya mengawal inisiatif bersama? Sumber daya tidak bisa lagi hanya didefinisikan sebagai dukungan dana. Partisipasi dan keterlibatan publik, bahkan kini telah jauh lebih berharga. Kemitraan, jejaring, aliansi ataupun sindikasi telah menjadi tuntutan strategi.

Saat upaya mobilisasi berbuah terkumpulnya sekian jenis dan bentuk sumberdaya, maka kita akan dituntut untuk mempelajari seni pengelolaan energi, bukan sekedar pemahaman atas teori text book tentang manajemen. Energi sendiri adalah kekal. Yang terjadi adalah perubahan dari satu atau sekumpulan energi menjadi energi lain. Perubahan-perubahan yang berhasil dikreasi ini seharusnya membawa kita semakin dekat dengan tujuan bersama seluruh sektor, yaitu pembangunan yang lestari dan berkelanjutan, pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

Mengapa Organisasi Masyarakat Sipil Harus Melakukan Mobilisasi Sumber Daya?

2

Terkadang, anggota dari sebuah organisasi meskipun sudah cukup lama bergabung tetapi tidak menyadari bahwa organisasi mempunyai banyak sumber daya yang dimiliki.

Sumber daya yang dimiliki antara lain Sumberdaya Manusia (SDM), perlengkapan kantor, dana meskipun tidak besar, data, pengetahuan, program kerja, dan lain-lain yang kemudian organisasi tetap saja merasa bahwa mencari dana ke donor luar negeri adalah hal yang paling penting dilakukan untuk sustainability organisasi. Sudah banyak organisasi yang hanya aktif pada saat mendapatkan dukungan dana dari donor, dan “mati suri” ketika dukungan dana dari donor berhenti.

2.1. Melihat kembali visi dan misi organisasi

Didalam sebuah organisasi, visi dianggap sebagai mimpi organisasi yang harus diwujudkan. Ada juga yang menjadikan visi adalah sebuah "barometer" tujuan organisasi. Tidak sedikit organisasi yang menganggap bahwa visi tidak bisa dirubah, dan yang bisa disesuaikan adalah misinya. Misi organisasi bisa diartikan sebagai "kendaraan" atau cara atau strategi yang digunakan organisasi untuk mencapai visi.

Untuk melihat sejauh mana organisasi membutuhkan sumber daya maka organisasi tersebut harus bisa melihat ulang visi dan misi organisasinya. Dengan melihat visi dan misi organisasi, kemudian bertanya;

1. Berapa lama organisasi bisa mencapai visi?
2. Apakah visi tercapai dalam periode waktu yang telah ditetapkan?
3. Mengapa visi tidak tercapai sedangkan organisasi sudah cukup lama berdiri?
4. Apakah sudah pernah dilakukan perubahan visi dan misi organisasi?
5. Mengapa dilakukan perubahan dan mengapa tidak dilakukan perubahan?

Pertanyaan diatas bisa dijadikan acuan untuk selanjutnya melihat kebutuhan apa saja sumber daya yang harus dipenuhi dan apa saja sumber daya yang sudah dimiliki oleh organisasi.

Sumberdaya apa yang organisasi Anda butuhkan	Berikan peringkat dari yang paling Anda anggap penting	Sumberdaya apa yang organisasi Anda miliki saat ini	Berikan persentase per jenis sumber daya yang Anda miliki saat ini (total 100%)

Gambar 1.

Gambar 1. diatas membantu untuk mengidentifikasi apa saja sumberdaya yang organisasi butuhkan untuk menjalankan misi organisasi? Sumberdaya apa yang paling utama harus dimiliki untuk menjalankan misi organisasi? Apakah komposisi sumberdaya yang organisasi miliki telah sesuai dengan kebutuhan? Apakah sumberdaya organisasi miliki saat ini telah mencukupi dalam menjalankan misi untuk mencapai visi?

Dalam mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dan yang dimiliki, kebanyakan organisasi hanya melihat sumber daya berupa dana, SDM, aset/ inventaris, dan jaringan. Data, dokumen kebijakan yang telah disusun dan ditetapkan organisasi, kebijakan-kebijakan pemerintah yang mendukung kerja-kerja organisasi, dan teknologi belum dianggap sebagai sumber daya yang dibutuhkan atau dimiliki oleh organisasi.

Selain mengidentifikasi sumberdaya yang dibutuhkan dan dimiliki, organisasi juga harus bisa melakukan;

Melihat perubahan apa yang terjadi dalam 3 sampai 5 tahun terakhir. Hal ini untuk membantu organisasi melihat kembali apa saja yang terjadi di organisasi selama periode 3 – 5 tahun terakhir misalnya tidak bekerjasama lagi dengan donor, adanya perubahan kepengurusan sehingga kebijakan organisasi berubah, “turn out” staf tinggi, program yang dikerjakan semakin banyak, dll.

- a. Melihat trend/ kecenderungan yang terjadi antara 3 sampai 5 tahun kedepan. Hal ini terkait situasi-situasi yang kira-kira akan terjadi yang mempengaruhi kondisi organisasi. Misalnya dengan situasi donor yang semakin sedikit atau pendanaannya berkurang, kebijakan pemerintah terkait dengan isu yang menjadi arena organisasi, munculnya organisasi-organisasi dengan arena dan area yang sama, dll.
- b. Membayangkan apa yang terjadi dengan kondisi organisasi 5 tahun kedepan. Dengan melihat apa yang terjadi dengan organisasi selama 3 sampai 5 tahun terakhir, kemudian membandingkan dengan tren yang terjadi yang mempengaruhi kondisi organisasi maka akan membawa organisasi untuk bisa mengantisipasi tantangan-tantangan yang harus dihadapi dan menangkap peluang-peluang apa saja yang bisa dilakukan organisasi dalam melakukan mobilisasi sumberdaya.

2.2. Melihat tantangan dan menangkap peluang

Setelah organisasi mengidentifikasi apa saja sumber daya utama yang dimiliki dan apa yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan, selanjutnya organisasi harus melihat tantangan apa saja yang ada diluar organisasi dan peluang apa saja yang bisa ditangkap yang mendukung pelaksanaan mobilisasi sumber daya. Organisasi juga harus melihat ke dalam artinya, organisasi harus melakukan identifikasi apa kekuatan dan keterbatasan yang dimiliki organisasi terkait dengan pelaksanaan mobilisasi sumber daya. Banyak alat yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, keterbatasan, peluang dan tantangan organisasi, salah satunya adalah SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan/ keterbatasan organisasi adalah organisasi melihat kedalam organisasi. Mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki organisasi terkait dengan sumber daya, misalnya:

1. Berapa jumlah SDM yang dimiliki?
2. Potensi apa saja yang dimiliki oleh SDM
3. Berapa jumlah dana yang dimiliki oleh organisasi baik dana yang berasal dari hibah donor maupun kontribusi personal?
4. Data apa saja yang dimiliki oleh organisasi?
5. Apa saja dan berapa banyak aset yang dimiliki oleh organisasi
6. Berapa banyak jaringan yang telah dimiliki oleh organisasi? Apa yang dihasilkan organisasi dengan memiliki banyak jaringan tersebut
7. dan lain-lain.

Gambar 2.

Lalu, mengidentifikasi kelemahan/ keterbatasan organisasi terkait sumber daya, misalnya:

1. Apakah SDM sudah dikelola dengan sesuai?
2. Apakah SDM yang dimiliki sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi?
3. Apakah data yang dimiliki oleh organisasi benar-benar bisa dikelola dengan baik sehingga tidak hanya menjadi kepemilikan lembaga donor?
4. Apakah organisasi cukup mampu mengelola jaringan?

5. Apakah organisasi cukup mampu mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi?
6. Dan lain-lain.

Hasil dari identifikasi yang dilakukan akan terlihat apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan/keterbatasan organisasi. Bisa jadi sumberdaya yang teridentifikasi sebagai kekuatan juga teridentifikasi sebagai kelemahan, misalnya SDM. Organisasi memiliki SDM sebagai kekuatan, tetapi SDM yang kurang berkualitas/ atau tidak sesuai dengan kapasitas yang diharapkan organisasi sehingga justru menjadi kelemahan organisasi.

Teridentifikasinya kekuatan dan kelemahan mengharuskan organisasi untuk melakukan peningkatan/ pengembangan sumberdaya yang dimiliki. Dalam melakukan peningkatan sumberdaya, maka organisasi akan didorong untuk melihat keluar yaitu menangkap peluang dan peka terhadap tantangan.



Gambar 3.

Dalam menangkap peluang, organisasi harus bisa mengidentifikasi peluang apa saja yang bisa dimanfaatkan dari pihak luar misalnya dari pemerintah, donor, pihak swasta, tokoh masyarakat, dan lainnya.

Akan tetapi, selain melihat peluang, organisasi juga harus melihat kemungkinan-kemungkinan apa saja yang menjadi tantangan atau ancaman, misalnya dengan melihat trend yang sedang berkembang, dinamika donor, situasi pemerintahan dan kebijakan-kebijakannya, situasi politik yang mempengaruhi peran masyarakatnya, pengalaman-pengalaman sulit dalam mengakses dana-dana dari pihak luar, masyarakat yang tidak bersahabat dengan isu yang sedang organisasi kerjakan dan lain-lain.

Dengan teridentifikasinya peluang dan tantangan, diharapkan organisasi mempunyai strategi menghadapi tantangan dalam upaya menangkap peluang-peluang tersebut. Dan strategi yang akan digunakan, masing-masing organisasi akan berbeda-beda.

Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil

3

3.1 Konsep dan Tujuan

Terdapat berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai konsep gerakan sosial. Secara umum, gerakan sosial adalah suatu tindakan kolektif dalam masyarakat atau kelompok yang digerakkan oleh orang-orang yang merasa tidak puas dengan struktur sosial yang ada dan berusaha untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dengan mengubah struktur sosial dengan menggantikan dengan struktur sosial yang baru.

Selanjutnya terdapat pula berbagai teori yang menjelaskan tentang gerakan sosial ini. Salah satunya adalah teori pengerahan sumber daya yang berkembang pada tahun 1970-an. Teori ini menekankan pentingnya sumber daya dalam perkembangan dan keberhasilan suatu gerakan sosial, misalnya dalam bentuk pengetahuan, uang, media, tenaga kerja, kesetiakawanan, legitimasi, dan berupa dukungan bagi gerakan tersebut, baik dukungan internal maupun dukungan eksternal dari elit penguasa.

Asumsi utama teori ini adalah gerakan sosial dapat berkembang ketika individu yang merasa tidak puas tersebut mampu untuk mengerahkan sumber daya yang cukup untuk bertindak melalui sebuah gerakan. Teori pengerahan sumber daya atau mobilisasi sumber daya ini adalah menawarkan penjelasan mengapa sekelompok individu yang tidak puas mampu mengorganisasi suatu gerakan sedangkan yang lain tidak.

Beberapa asumsi dari teori mobilisasi sumber daya antara lain:

1. Proses perubahan dalam suatu masyarakat modern pasti terjadi karena terdapat banyak perbedaan pandangan politik yang memunculkan ketidakpuasan di dalamnya. Hal ini membuat para aktor berpikir secara rasional untuk mempertimbangkan biaya dan manfaat dari calon anggota yang akan direkrut sehingga terlibat dalam suatu gerakan.
2. Komitmen dari anggota gerakan dijaga melalui pembentukan identitas kolektif secara berkelanjutan melalui hubungan antar pribadi tiap anggotanya. Hal ini dilakukan untuk menghadapi ketidakpastian pengumpulan sumber daya organisasi.
3. Gerakan sosial membutuhkan suatu kemampuan memimpin karena kemampuan untuk mengorganisasi dapat mengubah ketidakpuasan kolektif menjadi suatu gerakan sosial.
4. Organisasi gerakan sosial dapat menjadi sarana pengumpulan sumber daya dalam mendukung aktivitas gerakan, seperti dana, peralatan, akses media, dll.
5. Suatu gerakan seringkali menghadapi ketidakpastian dalam usaha mengumpulkan dan menggerakkan sumber daya, karena hal tersebut tergantung pada pengelolaan organisasi dan sumber daya yang dimiliki, sehingga tidak ada pola yang jelas dalam pengembangan gerakan atau metode umum dari gerakan sosial tersebut.

Berdasarkan uraian tadi dapat disimpulkan bahwa gerakan sosial akan muncul bila didukung oleh ketersediaan sumber daya, seperti adanya dukungan kelompok koalisi, dana, upaya pengorganisasian yang efektif, dan juga ideologi. Teori mobilisasi sumber daya ini menolak penjelasan tentang adanya peran perasaan atau faktor psikologis dalam menjelaskan fenomena gerakan sosial karena menurutnya suatu gerakan muncul akibat dukungan dari sumber daya tersebut.¹

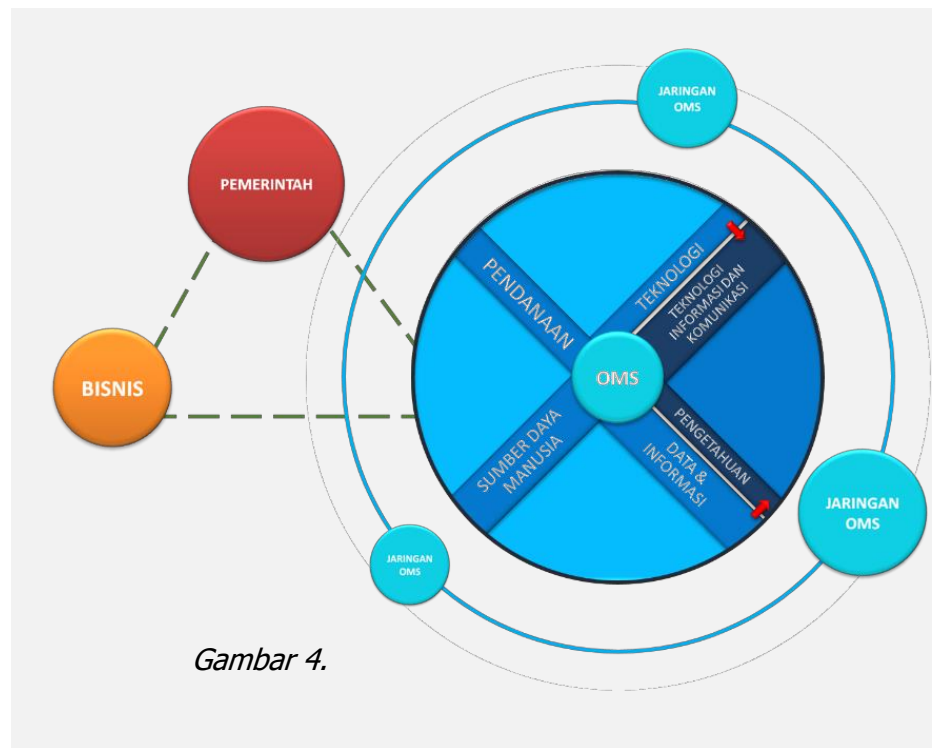
Secara sederhana, sumberdaya organisasi mencakup **sumberdaya manusia** (keahlian, pengetahuan, dan konsep/ pikiran) dan **barang** seperti uang, material, informasi, atau **bentuk lainnya** yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sumberdaya sendiri dapat berbentuk **keuangan** maupun **non keuangan** yang mendukung pemenuhan kebutuhan organisasi.

¹ <http://thestudentdying.blogspot.co.id/2014/04/teori-mobilisasi-sumber-daya.html>

Dalam pengantar modul ini, sudah disampaikan bahwa pelaku pembangunan ada 3 pilar yaitu Pemerintah, Bisnis dan Organisasi Masyarakat Sipil. Peran sektor masyarakat sipil sebagai salah satu pilar keseimbangan pembangunan berkelanjutan menjadi sangat penting, karena kemitraan dengan sektor masyarakat sipil akan mampu menciptakan ruang kesetaraan dialog yang cukup luas bagi begitu kompleksnya permasalahan dan kondisi yang sesungguhnya kini sedang dihadapi masyarakat.

Akan tetapi, situasi yang terjadi adalah belum semua Organisasi Masyarakat Sipil mampu untuk menjalankan peran “penyeimbang” antara pemerintah, bisnis dan masyarakat.

Mengapa? Hal ini dikarenakan pada sebagian besar organisasi masyarakat sipil masih sangat tergantung dengan pemberi dana hibah/ donor. Organisasi masyarakat sipil belum memanfaatkan secara maksimal pihak-pihak yang potensial mendukung organisasi untuk melakukan mobilisasi sumberdaya.



Gambar 4.

Pengetahuan dan data-data yang dimiliki oleh organisasi masyarakat sipil belum dimaksimalkan dengan baik untuk menangkap peluang-peluang yang ada, demikian juga dengan pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi masih sangat terbatas. Lalu, bagaimana organisasi masyarakat sipil bisa menjadi penyeimbang yang harus menghadapi para pemodal yang memiliki dana begitu besar dan pemerintah yang memiliki regulasi yang sangat kuat? Salah satu yang bisa dilakukan oleh organisasi masyarakat sipil untuk menjalankan perannya sebagai penyeimbang adalah melakukan **mobilisasi sumberdaya organisasi**.

Mobilisasi sumberdaya organisasi berarti **perluasan** sumber-sumber daya, **peningkatan** ketrampilan, pengetahuan dan kapasitas dalam pengelolaan sumberdaya yang dimiliki organisasi.

Mobilisasi sumberdaya adalah upaya yang memastikan tercukupinya sumberdaya organisasi dalam **pengembangan, pelaksanaan** dan **keberlanjutan** pencapaian visi dan misi organisasi.



Gambar 5.

Gambar 5 menjelaskan bahwa sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi baik berupa manusia/ jasa, barang atau yang disebut finansial dan non finansial harus dilakukan perluasan.

Perluasan sumberdaya dilakukan dengan mengelola sumberdaya yang dimiliki organisasi, antara lain dengan cara melakukan peningkatan ketrampilan, peningkatan pengetahuan dan peningkatan kapasitas dengan harapan setelah dilakukan pengelolaan sumberdaya maka organisasi bisa melakukan pengembangan, pelaksanaan dan keberlanjutan kegiatan, proyek dan program untuk mencapai visi organisasi.

Manfaat organisasi masyarakat sipil melakukan mobilisasi sumberdaya antara lain:

1. Untuk membangun keragaman (diversifikasi) dan memperluas sumber-sumber daya
2. Membantu untuk memformulasikan anggaran yang independen. Hal ini harus dilakukan untuk merubah ketergantungan organisasi kepada donor tertentu
3. Untuk mengurangi ketergantungan pada pihak lain
4. Untuk menjamin keberlanjutan pelaksanaan program, pemberian layanan dan organisasi
5. Untuk memaksimalkan penggunaan modal dan keterampilan lokal
6. Untuk meningkatkan kedalaman relasi dengan para pemangku kepentingan dan komunitas

7. Untuk meningkatkan citra organisasi
8. Untuk meningkatkan pertanggungjawaban organisasi kepada komunitas
9. Untuk melaksanakan program yang sungguh-sungguh menjadi kebutuhan organisasi dan komunitas, khususnya program-program advokasi
10. Untuk meningkatkan posisi tawar dan harga diri organisasi

3.2. Bentuk Sumber Daya



Gambar 6.

Setiap organisasi masyarakat sipil dipastikan sudah memiliki sumber daya, hanya saja belum banyak organisasi yang melakukan mobilisasi sumber daya dengan tepat.

Adanya kecenderungan bahwa sumber daya adalah dana yang akhirnya organisasi masyarakat sipil mengandalkan donor sebagai satu-satunya mobilisasi sumber daya yang efektif dan mudah dilakukan. Adapun bentuk-bentuk sumberdaya antara lain:

Relawan adalah orang yang tanpa dibayar menyediakan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan tanggung-jawab yang besar atau terbatas, tanpa atau dengan sedikit latihan khusus, tetapi dapat pula dengan latihan yang sangat intensif dalam bidang tertentu, untuk bekerja sukarela membantu tenaga profesional.

Atau, relawan adalah individu yang secara sukarela, mandiri, dan bertanggung jawab bersedia memberikan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membantu kegiatan organisasi dan sadar bahwa tidak akan dapat imbalan gaji atas waktu, pikiran dan tenaga yang diberikannya.

Sumber daya dalam bentuk relawan adalah bentuk mobilisasi sumber daya yang diliterasikan paling utama, karena bermakna lebih dari uang.

Relawan bisa menyumbangkan uang, bisa menyumbangkan tenaga dan juga bisa diartikan sebagai perluasan gerakan yang sudah dilakukan oleh organisasi masyarakat sipil lakukan selama ini. Meskipun belum banyak organisasi masyarakat sipil di Indonesia yang berhasil dengan sukses dalam mengelola relawan.

Pada organisasi berbasis komunitas, kebanyakan relawan adalah individu yang menjadi bagian dari komunitas tersebut. Pada isu Pemberdayaan Masyarakat Desa maka relawannya adalah warga desa yang tinggal dan aktif dalam kegiatan di desa tersebut. Akan tetapi banyak juga organisasi berbasis komunitas yang relawannya berasal dari luar komunitas, misalnya pada organisasi berbasis lingkungan dan konservasi maka relawannya adalah pelajar, mahasiswa atau orang-orang yang peduli dengan lingkungan atau yang menginginkan adanya perubahan kebijakan-kebijakan terkait dengan isu lingkungan dan konservasi.

Perolehan penghasilan adalah salah satu bentuk pelaksanaan mobilisasi sumberdaya organisasi yang bisa dilakukan dengan 3 bentuk, antara lain:

1. Iuran keanggotaan, biasanya iuran keanggotaan di dapatkan dari organisasi yang berbasis perkumpulan/ komunitas. Setiap anggota diwajibkan untuk membayar iuran sesuai dengan kesepakatan dan aturan yang berlaku.
2. Kegiatan khusus biasanya lebih kepada event/ kegiatan penggalangan dana, seperti konser musik, lelang, bazar, fundrising, dsb.
3. *Cost Recovery*/ pengembalian biaya, istilah ini sering di gunakan dalam dunia bisnis, akan tetapi dalam organisasi masyarakat sipil istilah ini di gunakan untuk menagihkan biaya pengeluaran ke penerima manfaat.

Contoh cost recovery antara lain:

- Organisasi memberikan pelatihan kepada penerima manfaat dengan dukungan dana dari donor, akan tetapi kedepannya penerima manfaat bisa untuk membayar biaya pelatihan.
- Kebijakan kontribusi staf kepada organisasi yang digunakan untuk membiayai operasional organisasi yang tidak bisa ditagihkan ke donor.

Unit Usaha merupakan impian dari banyak organisasi. Pendanaan menjadi penggerak organisasi. Tetapi dikarenakan pendanaan organisasi kebanyakan berasal dari lembaga donor yang menyebabkan organisasi mempunyai ruang gerak yang terbatas untuk melakukan hal-hal yang dianggap penting untuk organisasi.

Beberapa organisasi masyarakat sipil akhirnya mulai berani mengambil langkah demi keberlanjutan organisasi, salah satunya dengan mempunyai unit usaha, yang diharapkan bisa meminimalis ketergantungan organisasi terhadap donor.

Beberapa organisasi masyarakat sipil telah membentuk unit usaha meskipun tidak semua berhasil dengan baik. Unit usaha ini bermacam-macam bentuknya, misalnya; usaha jasa (konsultan, trainer, pendamping), usaha-usaha pemberdayaan komunitas sesuai dengan kapasitas komunitasnya misalnya laundry, sablon, warung, cuci motor, salon, cafe, dan sebagainya.

Dukungan Lembaga Donor, adalah dana-dana hibah yang diberikan oleh organisasi internasional yang mengelola donasi masyarakat yang kemudian dihibahkan kepada organisasi masyarakat sipil sesuai dengan isu dan program yang dikerjakan, misalnya USAID, HCPI, AUSAID, MCAI, DFAT, Global Fund, TAF, dan lain-lain.

Kontribusi Sektor Bisnis biasanya didapatkan dari dana-dana CSR (*corporate social responsibility*).

Bantuan Pemerintah biasanya melalui dana bantuan sosial yang dikelola oleh Pemerintah.

Donasi Individu, adalah dana yang berasal dari sumbangan/kontribusi individu. Individu yang melakukan donasi biasanya mempunyai kepedulian pada isu yang di tangani oleh organisasi. Kontribusi staf kepada organisasi juga termasuk sebagai donasi individu. Dalam pengelolaan donasi individu ini, organisasi harus melakukan pengelolaan secara transparan dan akuntabel yang tujuannya untuk meningkatkan rasa kepercayaan dari individu yang mendonasikan dananya kepada organisasi.

Donasi individu bisa didapatkan dengan beberapa cara antara lain melalui media sosial (website, funpage, dsb) bisa juga melalui kegiatan penggalangan dana di mall atau ditempat-tempat yang dikunjungi oleh banyak orang. Dan metode pemberian dananya juga bermacam-macam, ada yang langsung diberikan dalam bentuk tunai, transfer melalui rekening atau sistem pemotongan langsung dari rekening yang telah didaftarkan oleh donatur.

Banyak organisasi di Indonesia yang sudah melakukan penggalangan dana melalui donasi publik yang sering disebut dengan *crowdfunding*, seperti YAPPIKA, Walhi, YLBHI, Unicef, Greenpeace Indonesia, dan banyak lagi organisasi-organisasi yang melakukan penggalangan dana publik secara *off line*. Selain itu muncul pula situs-situs penyedia jasa crowdfunding secara on line. Salah satu NGO yang pernah menggunakan jasa ini adalah Coral Triangle Center (CTC). CTC merupakan NGO lingkungan hidup Indonesia yang bergerak di bidang pelestarian sumberdaya hayati pesisir dan laut.

Dan **Sumber Daya lainnya** adalah bentuk-bentuk sumber daya yang di miliki atau di dapat demi tercapainya tujuan organisasi, misalnya media baik media massa maupun media elektronika atau pihak-pihak lain yang diidentifikasi bisa membantu kerja-kerja organisasi.

3.3 Bentuk Sumber Daya

Dalam konteks analisis, ada dua karakteristik organisasi masyarakat sipil yaitu;

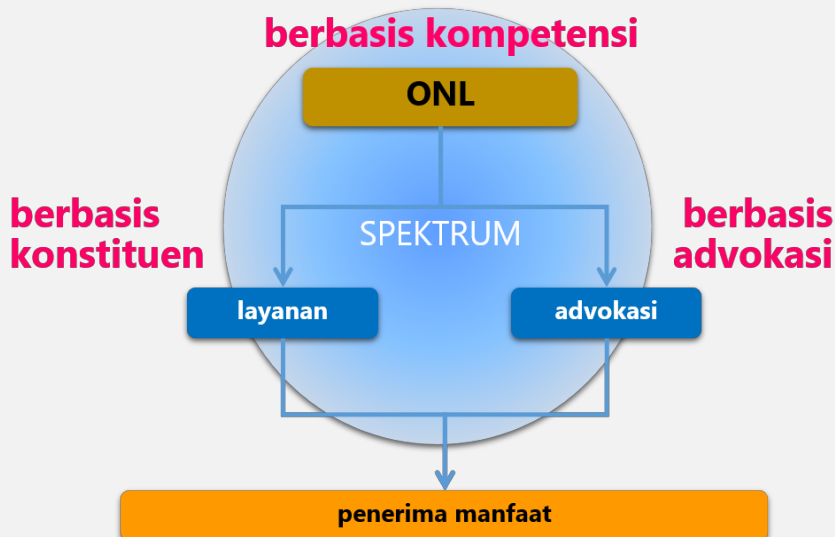


Organisasi Layanan mempunyai area kerja yang fokus pada isu-isu pendampingan atau pemberdayaan kepada masyarakat yang mengalami kesulitan/kendala dalam mendapatkan akses layanan umum karena adanya stigma, diskriminasi atau ketidakberdayaan/keterbatasan. Biasanya untuk organisasi layanan mempunyai komunitas atau kelompok dampingan misalnya komunitas masyarakat adat, pelaku wisata alam, anak jalanan, petani, nelayan, difabel, dan sejenisnya.

Organisasi Advokasi mempunyai area kerja yang fokus untuk mendorong kebijakan-kebijakan pemerintah yang dianggap tidak berpihak kepada masyarakat, misalnya KKI WARSI dengan isu pendidikan untuk orang rimba, AMAN dengan isu hak masyarakat adat, ICW dengan isu anti korupsi, Wahana Lingkungan Hidup, Greenpeace, IKOHI, Kontras, dan sejenisnya.

Akan tetapi, seiring berjalannya waktu, pada organisasi yang awalnya hanya sebagai organisasi layanan mulai melebarkan sayap pada advokasi. Misalnya pada organisasi yang fokus isunya melayani komunitas masyarakat adat. Selain melakukan pendampingan-pendampingan supaya kelompok tersebut berdaya dalam mengakses kebutuhan dasar, organisasi ini juga melakukan advokasi-advokasi terkait dengan hak-hak masyarakat adat supaya masyarakat adat mendapatkan perlakuan yang sama dengan masyarakat pada umumnya.

Pada dasarnya, baik organisasi layanan maupun organisasi advokasi, penerima manfaatnya adalah masyarakat luas. Selain karakteristik organisasi, basis kerja organisasi masyarakat sipil bisa dibedakan menjadi 3 macam antara lain:



Gambar 8.

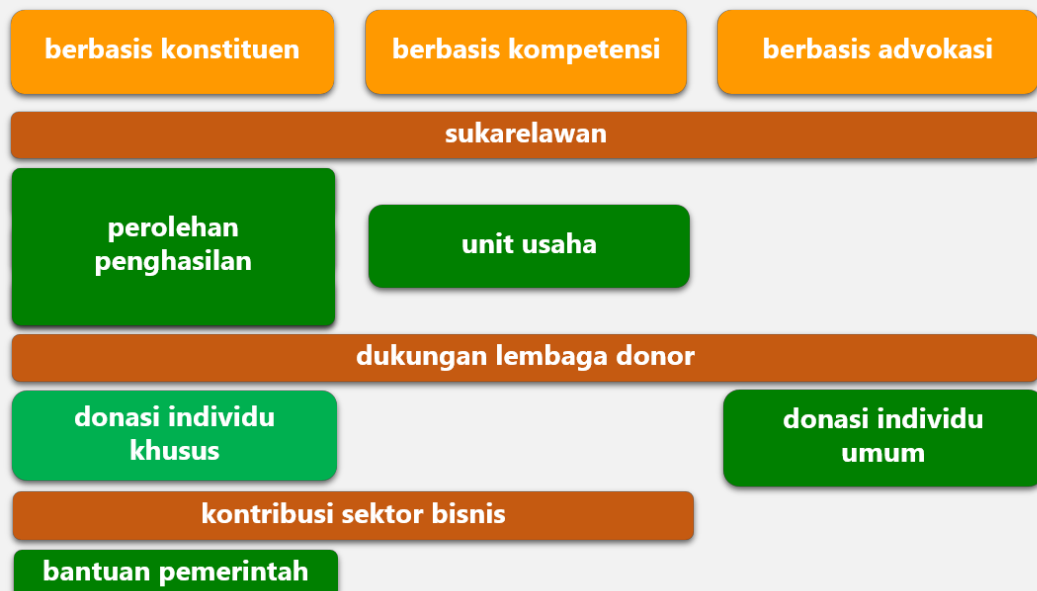
- a) **Berbasis konstituen**, adalah organisasi layanan berbasis komunitas/ kelompok dampingan dan penerima manfaatnya adalah komunitas/ kelompok dampingan dan masyarakat umum.
- b) **Berbasis advokasi** adalah organisasi yang melakukan kerja-kerja advokasi, penerima manfaatnya adalah masyarakat umum.
- c) **Berbasis kompetensi**, adalah organisasi yang sifatnya adalah *service provider* atau yang biasa disebut organisasi penyedia jasa. Organisasi berbasis kompetensi sedikit berbeda dengan organisasi berbasis konstituen dan advokasi. Organisasi berbasis kompetensi akan bekerjasama dengan organisasi berbasis konstituen dan advokasi misalnya dalam peningkatan kapasitas organisasi, sebagai konsultan dalam kerja-kerja pendampingan, dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi, pelaksanaan audit, dan sejenisnya.

Sama halnya dengan karakteristik organisasi, basis kerja organisasi juga berkembang seiring berjalannya waktu. Organisasi berbasis konstituen mulai menyediakan jasa-jasa peningkatan kapasitas untuk organisasi-organisasi yang sama isunya.

Demikian juga organisasi berbasis advokasi juga mulai menyediakan jasa dalam pendampingan-pendampingan hukum.

3.4 Kesesuaian Bentuk Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil

Karakter dan basis organisasi sangat mempengaruhi dalam pemilihan bentuk mobilisasi yang ingin dilakukan oleh organisasi masyarakat sipil. Pada gambar 15 bisa dilihat bentuk mobilisasi sumber daya yang seperti apa yang efektif dilakukan oleh organisasi sesuai dengan karakteristik dan basic organisasinya.



Gambar 9

Penggalangan SDM melalui program **relawan** bisa dilakukan oleh organisasi baik yang berbasis konstituen, kompetensi maupun advokasi.

Sedangkan mobilisasi sumberdaya dengan metode **perolehan penghasilan** cenderung bisa dilakukan untuk organisasi berbasis konstituen. **Unit usaha** lebih sesuai untuk digunakan oleh organisasi berbasis kompetensi dalam melakukan mobilisasi sumber daya. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan untuk organisasi berbasis konstituen dan advokasi juga melakukan unit usaha untuk sustainability organisasinya.

Dukungan lembaga donor masih bisa diakses oleh semua basis organisasi dengan area dan arena kerja yang sesuai dengan masing-masing organisasi.

Donasi individu dengan sifat yang lebih khusus bisa dilakukan oleh organisasi berbasis konstituen, biasanya donasi didapat dari individu yang menjadi bagian dari isu atau yang benar-benar peduli terhadap isu yang ditangani oleh organisasi tersebut. Misalnya donasi untuk mengadopsi pohon tertentu yang dananya akan dikelola untuk pemberdayaan masyarakat sekitar hutan dimana pohon tersebut hidup.

Sedangkan donasi individu umum, artinya diberikan oleh masyarakat secara umum bisa dilakukan oleh organisasi berbasis advokasi atau berbasis kemanusiaan misalnya donasi untuk beasiswa anak jalanan atau pendidikan untuk anak-anak lokal didaerah terpencil. Kebanyakan masyarakat akan cenderung lebih peduli dengan organisasi-organisasi yang bergerak di isu advokasi dan kemanusiaan, misalnya karena adanya kasus perusakan lingkungan maka masyarakat dari latar belakang apa saja akan bersedia memberikan donasi. Kasus Prita yang mendorong banyak sekali masyarakat dari latar belakang apapun untuk peduli dan berpartisipasi melakukan donasi. Untuk orang-orang penderita kanker akan mudah mendapatkan donasi dari masyarakat umum.

Kontribusi Sektor Bisnis (CSR) cenderung bisa dilakukan pada organisasi berbasis konstituen dan kompetensi. Mengapa organisasi berbasis advokasi tidak sesuai melakukan mobilisasi sumberdaya dengan memanfaatkan dana CSR? Karena organisasi berbasis advokasi banyak melakukan advokasi mengenai kebijakan-kebijakan pemerintah terhadap perusahaan-perusahaan. Demikian juga dengan bantuan pemerintah. Mobilisasi sumberdaya melalui pemanfaatan dana **bantuan pemerintah** lebih cenderung bisa dilakukan oleh organisasi berbasis konstituen. Organisasi berbasis kompetensi akan sulit mengakses dana dari pemerintah ini, demikian juga dengan organisasi berbasis advokasi.

Sangat penting organisasi masyarakat sipil dalam mengidentifikasi bentuk sumberdaya apa yang sesuai dengan karakteristik dan basis organisasinya sehingga mobilisasi sumberdaya bisa dilakukan dengan maksimal untuk mencapai visi organisasi.



4

Menyiapkan Organisasi Penggalang Sumber Daya

Dalam pelaksanaan mobilisasi sumberdaya, maka diperlukan organisasi yang benar-benar siap untuk melakukan mobilisasi sumberdaya tersebut.

Sedangkan banyak sekali tantangan yang dihadapi organisasi masyarakat sipil untuk bisa menjadi organisasi penggalang sumberdaya, antara lain:

- a. Perubahan tatanan perekonomian dan politik global: krisis ekonomi Eropa, perubahan kebijakan bantuan Australia, tumbuhnya dan penguatan ekonomi Asia (China, Korea Selatan, Jepang) dan Timur Tengah.
- b. Transformasi Indonesia menjadi *Middle Income Country*: bergesernya sasaran pendanaan ke Asia Tengah (Vietnam, Myanmar, dll), negara Afrika dan negara persemakmuran lainnya, naiknya tuntutan peran pemerintah.
- c. Pergeseran pola pendanaan donor (sumber-sumber dan negara sasaran bantuan).
- d. Pergeseran Isu/Tema Program ke isu-isu payung pembangunan tertentu: Social Inclusion/Accountability, Workforce, Health (Waste, Sanitation, TB/HIV), Renewable/Clean Energy, ICT, Climate Change, UU Desa, dll; *juga terjadi penajaman fokus area ke Indonesia Timur.*

- e. Perubahan Pola Manajemen Penyaluran Pendanaan: USAID: DIA (co-design, co-invest) dan DIV (cost effectiveness, evidence based, scalable), AUSAID → DFAT, DFID → UKAid, UU CCU, perubahan pola Netherland Cooperation Agency, JICA berbeda pola dengan KOICA
- f. Perubahan Pola Manajemen Penyaluran Pendanaan: Perpres 80 Tahun 2011 tentang Dana Perwalian (ICCTF, MCAI), pengelolaan mandiri CSR oleh Yayasan Korporat (Eka Tjipta, Tanoto, Sampoerna, Pertamina, Uni Peduli, dll).
- g. Perubahan/Pergeseran Peran Agen Pembangunan: irisan peran antara Pemerintah, Korporasi dan Masyarakat Sipil.
- h. Perubahan Definisi dan Bentuk Masyarakat Sipil: tatanan baru yang terhubung, tumbuhnya komunitas, inisiatif lokal, masyarakat sipil desa, tidak eksklusif seperti pola LSM jaman dulu
- i. PERUBAHAN: LSM, OMS Indonesia adalah agen perubahan yang tidak siap menghadapi perubahan, masih saja responsif dan tidak antisipatif.
- j. KRISIS SUMBER DAYA: memicu juga krisis sumber daya manusia (kaderisasi), krisis ide dan ideologi, krisis jaringan dan kerja kolaboratif, krisis posisi dan peran.

Tantangan-tantangan diatas merupakan dinamika tren yang begitu cepat perubahannya. Lalu, organisasi masyarakat sipil yang seperti apa yang siap melakukan mobilisasi sumberdaya dengan begitu banyaknya tantangan yang dihadapi oleh organisasi penggalang sumberdaya?



Gambar 10.

Gambar 10 menjelaskan organisasi yang siap melakukan mobilisasi sumberdaya/ organisasi penggalang sumberdaya adalah:

1. Organisasi yang **SIAP** menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat. Bagaimana organisasi bisa siap menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat? Yaitu dengan seringkali melihat keluar dan kedalam. Melihat keluar yaitu peka terhadap tren yang sedang berkembang, melihat peluang-peluang yang bisa ditangkap dan mencoba untuk menyusun strategi terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi untuk menangkap peluang. Dengan seringnya organisasi melihat kedalam dan keluar merupakan penguat radar sensitivitas organisasi.
2. Organisasi yang **FOKUS** pada pengelolaan sumberdaya yang dimiliki. Organisasi masyarakat sipil yang berperan sebagai “penyeimbang” antara bisnis dan pemerintah, diharuskan memiliki kapasitas yang cukup untuk menjalankan perannya sebagai penyeimbang. Untuk menjadi penyeimbang maka yang harus dilakukan adalah mengelola aset yang dimiliki antara lain; mampu mengelola dana-dana yang dimiliki tidak hanya berbasis proyek, penguatan terhadap sumberdaya manusia yang dimiliki, mampu mengelola data dan informasi sebagai pengetahuan, memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi. Jika organisasi masyarakat sipil mampu mengelola aset organisasinya dengan baik dan sesuai, hal tersebut merupakan penguat daya ungkit sumberdaya organisasi.

Dalam sejarah berdirinya organisasi yang berasal dari individu-individu yang mempunyai kesamaan visi, kesamaan permasalahan yang dihadapi, atau permasalahan lain yang dihadapi oleh masyarakat, yang kemudian berkumpul dan membentuk sebuah organisasi dengan harapan akan bisa menjadi kontrol atas ketidak seimbangan yang dihadapi oleh masyarakat secara umum (dalam hal ini adalah penerima manfaat) maka dalam melakukan mobilisasi sumber daya, selain menjadi organisasi yang SIAP menghadapi dinamika perubahan yang begitu cepat dan FOKUS pada pengelolaan sumberdaya yang dimiliki, maka sudah seharusnya tujuan dan hasil dalam pelaksanaan mobilisasi sumber daya harus seimbang antara tujuan dan hasil ditingkatan individu, organisasi dan penerima manfaat.

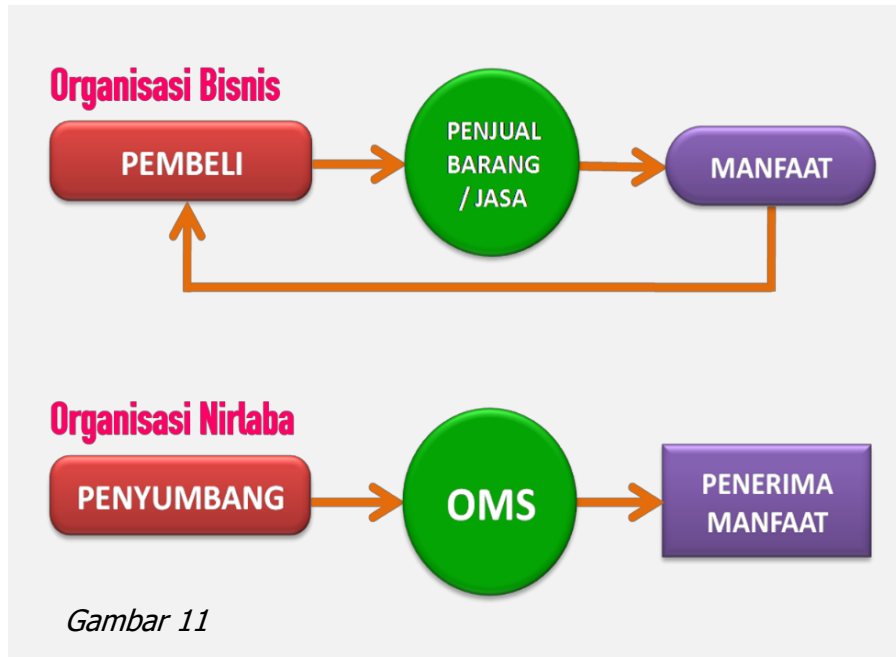
Satu hal yang juga menjadi poin penting dalam pelaksanaan mobilisasi sumber daya adalah melakukan transparansi dan akuntabilitas kepada publik atas segala dukungan yang didapatkan oleh organisasi dari publik.

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

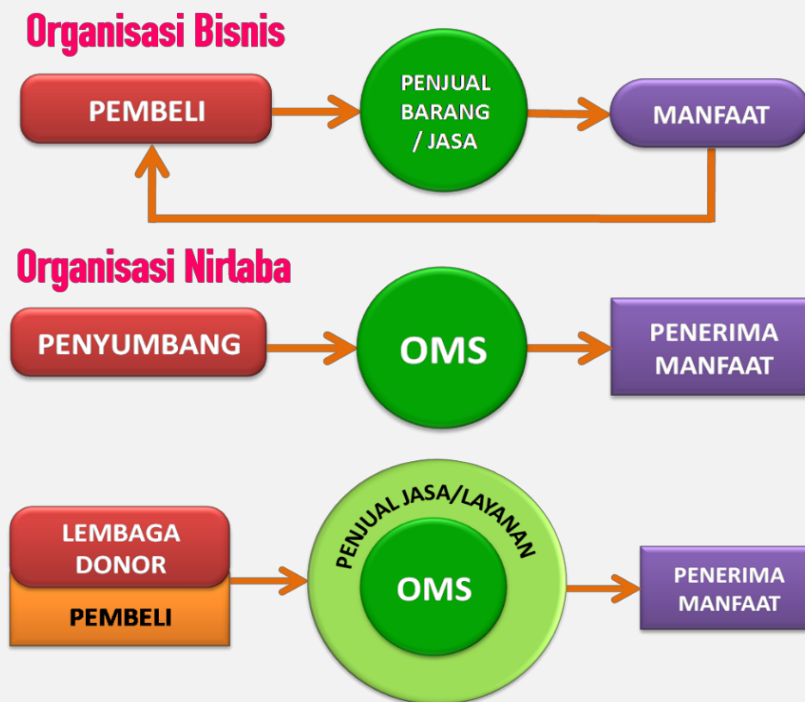
Akan tetapi, tidak sedikit juga organisasi masyarakat sipil yang sudah berhasil melakukan mobilisasi sumberdaya dengan memanfaatkan segala sumberdaya yang sudah dimiliki dan berani berstrategi dalam menangkap peluang-peluang diluar misalnya bekerjasama dengan perusahaan swasta dan pemerintah.

Keberhasilan dalam melakukan mobilisasi sumberdaya tergantung bagaimana pola pikir organisasi dalam melihat sumberdaya itu sendiri. Sumberdaya tidak selalu tentang dana. Akan tetapi, sumberdaya mencakup sumberdaya manusia (keahlian, pengetahuan, dan konsep/pikiran) dan barang seperti uang, material, informasi, atau bentuk lainnya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan masih banyak organisasi masyarakat sipil beranggapan bahwa organisasinya akan berjalan ketika organisasi tersebut mempunyai dana yang besar, dan dana yang besar hanya bisa didapatkan dari donor.

Pada gambar 11, karakteristik pembeda utama organisasi nirlaba adalah bagaimana cara organisasi memperoleh sumber daya. Pemberi dana/penyumbang tidak mengharapkan pengembalian manfaat ekonomi apapun, sedangkan dengan menjadi organisasi bisnis, dana yang diterima akan berputar untuk menghasilkan barang/jasa kembali.



Organisasi nirlaba tidak ada pemupukan modal dan tidak ada pembagian keuntungan bagi pemilik. Secara umum yang terjadi adalah pemberi dana/donor hanya meminta pertanggungjawaban dari penerima dana berupa laporan kegiatan dan laporan penggunaan dana.

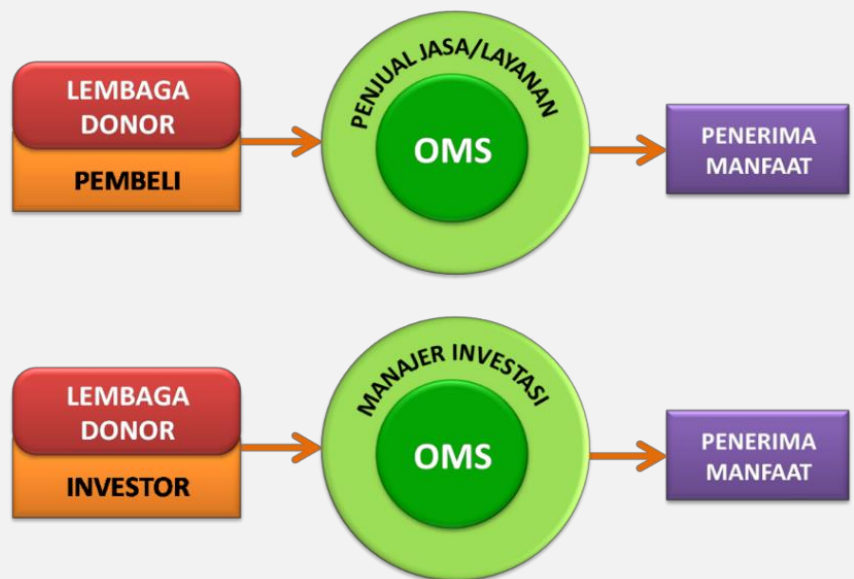


Gambar 12

Pada gambar 12, menjelaskan bahwa penyumbang/lembaga donor diibaratkan sebagai pembeli di organisasi, sedangkan OMS sebagai penerima dana adalah sebagai penjual jasa/layanan. Pembeli akan dilayani oleh penyedia jasa/layanan sesuai dengan apa yang diinginkan pembeli. OMS yang masih *based on* lembaga donor maka akan melakukan apa saja yang lembaga donor inginkan karena donor dianggap sebagai satu-satunya sumber dana.

Pada gambar 13, menjelaskan tentang perubahan paradigma organisasi masyarakat sipil sebagai penjual jasa menjadi pengelola investasi. Perbedaan antara lembaga donor sebagai pembeli dengan lembaga donor sebagai investor adalah lembaga donor sebagai pembeli akan diperlakukan sebagai raja oleh penjual/penyedia jasa.

Sedangkan jika lembaga donor sebagai investor maka akan diperlakukan sebagai mitra usaha oleh pengelola investasi/organisasi masyarakat sipil.



Gambar 13

Akan tetapi, yang harus disadari adalah penguatan organisasi masyarakat sipil sebagai pengelola investasi harus dilakukan dengan cara yang sangat berbeda dibanding sebelumnya saat organisasi masyarakat sipil hanya berposisi sebagai penjual layanan.

KEBERLANJUTAN bagi penjual jasa/layanan akan sangat tergantung sejauh mana kualitas layanan mereka, sejauh mana tawaran harga mereka bersaing dengan penjual jasa lainnya, dan sejauh mana segmen pasar pembeli masih membutuhkan jenis layanan yang mereka jual.

Sedangkan bagi manajer investasi, KEBERLANJUTAN dimaknai dengan sejauh mana mereka mampu mengembangkan terus-menerus skema investasi yang paling memberikan manfaat sesuai dinamika dan kompleksitas masalah yang dihadapi, inovatif namun juga harus tetap aman dan beresiko minimal bagi investor.

Langkah-langkah yang bisa dilakukan sebagai tindakan penguatan diri organisasi masyarakat sipil antara lain;

1. Tidak hanya fokus pada penguatan mutu pelaksanaan program, namun juga harus inovatif mengembangkan produk investasi baru.

2. Akuntabilitas pengelolaan dana akan menjadi prioritas mutlak. Organisasi masyarakat sipil mengelola dana yang bukan berasal dari organisasi sendiri. Maka **akuntabilitas** atas pengelolaan dana tersebut menjadi wajib dilakukan.

OMS harus mampu mempertanggungjawabkan dana yang dikelola tidak hanya kepada pihak pemberi dana, namun juga kepada penerima manfaat dari layanan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, organisasi harus mampu menunjukkan akuntabilitasnya kepada masyarakat luas.

3. Komunikasi publik dan publikasi akan menjadi sangat penting untuk dilakukan.
4. Pengelolaan data, informasi dan pengetahuan, maksimalisasi utilisasi TIK dan penemuan cara kerja baru menjadi dasar mengembangkan tawaran investasi baru.

Saat ini peran teknologi informasi dan komunikasi menjadi satu hal yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia. Sehingga **pemanfaatan teknologi, informasi** dan **komunikasi** semestinya sudah harus dilakukan oleh organisasi.

Di dunia yang tak henti
berubah, **para pembelajar**
akan mewarisi bumi,
sementara yang berhenti
belajar akan berpuas diri,
merasa layak mendapat seisi
dunia—dunia yang sejatinya
sudah tiada: ***berubah!***

Eric Hoffer