

Lanskap & Penggalangan Pendanaan untuk Ketangguhan Organisasi Masyarakat Sipil



MODUL

03

Re. Search

Resource Hub for Strengthening
Capacity on Financial Resiliency

Lanskap dan Penggalangan Pendanaan untuk Ketangguhan Organisasi Masyarakat Sipil

Kata Pengantar

Re.Search

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, karena cakrawala pengetahuan pengembangan berbagai aspek keorganisasian bagi organisasi masyarakat sipil di Indonesia bertambah luas dengan hadirnya Seri Modul Ketahanan Finansial Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia. Seri modul ini terdiri dari lima modul dengan berbagai bahasan atau topik yang bermuara pada ketahanan finansial organisasi masyarakat sipil. Sebagaimana kita ketahui, aspek strategis yang menjadi basis eksistensi organisasi masyarakat sipil, tidak hanya membahas hal-hal terkait nilai, visi, tujuan, idealita atau bahkan ideologi yang diperjuangkan serta berbagai strategi pencapaiannya. Basis eksistensi yang sama pentingnya adalah ketahanan finansial organisasi. Untuk itu, organisasi masyarakat sipil juga harus memiliki strategi atau peta jalan dalam mewujudkannya. Seri modul ini membahas tiap komponen ketahanan finansial organisasi masyarakat sipil secara detail sekaligus. Apabila kelimanya diterapkan, organisasi masyarakat sipil pada dasarnya telah membangun ketahanan finansial organisasi.

Seri Modul Ketahanan Finansial Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia merupakan bagian dari inisiatif *Resource Hub for Strengthening Capacity on Financial Resiliency* (-Re.Search-) yang diimplementasikan oleh PLUS, Yayasan Penabulu, Yayasan Bina Integrasi, dan Edukasi dan Remdec dengan dukungan dari Ford Foundation. Sasaran utama pengguna modul ini adalah organisasi mitra BUILD Ford Foundation. Meskipun demikian, seri modul ini dapat juga dipergunakan secara luas oleh organisasi masyarakat sipil sebagai salah satu bentuk pengembangan ekosistem pembelajaran dan peningkatan kapasitas organisasi masyarakat sipil.



Modul berikut adalah modul tentang LANSKAP DAN PENGGALANGAN DANA UNTUK KETANGGUHAN MASYARAKAT SIPIL yang membahas kondisi objektif pendanaan dan perkembangan sumber pendanaan bagi organisasi masyarakat sipil di Indonesia. Keseluruhan topik tersebut dibagi ke dalam 1 bab pendahuluan dan 3 bab isi. Modul ini diharapkan memberikan penguatan pengetahuan dan pemahaman akan lanskap pendanaan organisasi masyarakat sipil, serta berbagai dinamika dan perkembangannya yang relevan bagi penggalangan dana. Modul ini dapat dipergunakan sebagai referensi dalam menyusun peta jalan dan strategi penggalangan dana organisasi Anda. Pengguna modul akan dikenalkan pada karakteristik dan kondisi objektif sumber-sumber pendanaan bagi organisasi masyarakat sipil di Indonesia. Modul ini juga akan membahas tentang langkah-langkah dan kiat-kiat dalam penggalangan dana.

Modul LANSKAP DAN PENGGALANGAN DANA UNTUK KETANGGUHAN MASYARAKAT SIPIL ini diharapkan memberikan kontribusi bagi kekayaan pengetahuan organisasi masyarakat sipil dalam pengembangan kapasitas organisasi. Modul ini sekaligus dapat menjadi salah satu *pool* bagi pengelolaan pengetahuan organisasi masyarakat sipil di Indonesia, setidaknya menjadi salah satu referensi bagi *knowledge acquisition* dalam proses pengelolaan pengetahuan organisasi.

Daftar Singkatan

APBN	:	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
ASEAN	:	Association of South East Asian Nation
CSO	:	Civil Society Organization
DFAT	:	Department of Foreign Affair and Trade of Australian Government
DFID	:	Department for International Development of United Kingdom
JICA	:	Japan International Cooperation Agency
LSM	:	Lembaga Swadaya Masyarakat
MNCs	:	Multi-National Corporations
ODA	:	Official Development Assistant
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development
OMS	:	Organisasi Masyarakat Sipil
PBB	:	Perserikatan Bangsa-Bangsa
SDGs	:	Sustainable Development Goals
USAID	:	United States Agency for International Development

Daftar Istilah

Donor	:	Individu atau kelompok yang memberikan sesuatu kepada individu atau kelompok lain secara sukarela atau amal (<i>charity</i>)
Filantropis	:	Bersifat filantropi, yaitu berkenaan dengan tindakan sukarela untuk kepentingan publik
Lanskap	:	Pengertian, persepsi, observasi, dan kenampakan dari suatu lingkungan atau ruang tempat hal-hal berada dan saling terhubung
Overhead	:	Biaya yang dikeluarkan oleh suatu institusi, tetapi biaya ini tidak berhubungan langsung dengan proses produksi produk atau layanan dari institusi tersebut
Resiliency	:	Resiliensi, ketangguhan, daya lenting atau daya tahan terhadap suatu tekanan atau benturan.

Daftar Isi

- 4 / Kata Pengantar Re.Search
- 6 / Daftar istilah
- 7 / Daftar singkatan
- 8 / Daftar Isi

BAB 1

Pendahuluan

- 11 / Pendahuluan

BAB 2

Tujuan dan Penggunaan Modul

- 16 / Tujuan
- 17 / Penggunaan

BAB 3

Mengenali Lanskap Pendanaan Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia

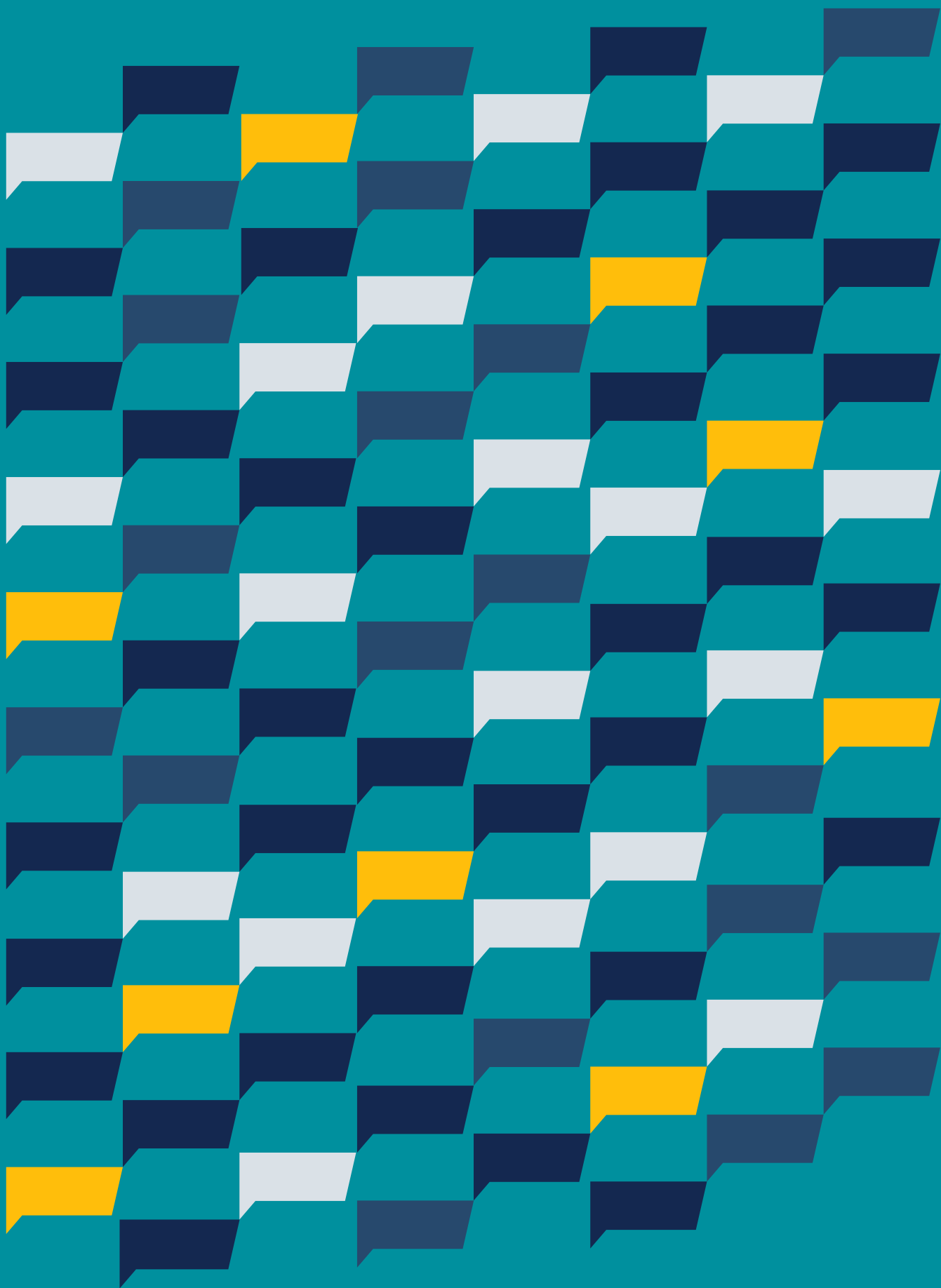
- 20 / **Mengenali Lanskap Pendanaan Organisasi Masyarakat Sipil**
- 21 / **Tujuan Topik Pembahasan**

BAB 4

Penggalangan Pendanaan untuk Pembiayaan & Ketangguhan Organisasi Masyarakat Sipil

- 34 / **Tujuan Topik Pembahasan**
- 35 / **Langkah-Langkah Penggalangan Pendanaan**
- 42 / **Kiat-Kiat dalam Penggalangan Pendanaan**

- 46 / **Daftar Pustaka**



Pendahuluan

PENDAHULUAN

Pendanaan organisasi masyarakat sipil (OMS) di Indonesia kini telah mengalami perkembangan dari segi sumber-sumbernya. Bila pada dua atau tiga dasawarsa yang lalu dimana Indonesia masih tergolong sebagai negara miskin, sumber-sumber pendanaan sepenuhnya berasal dari lembaga-lembaga donor internasional, sekarang ini dimana Indonesia tidak lagi dianggap negara miskin, bantuan-bantuan donor internasional secara berangsur-angsur menurun. Bahkan, beberapa lembaga donor internasional telah menghentikan hibah pendanaannya di Indonesia. Sumber-sumber pendanaan OMS kini telah berkembang setidaknya meliputi lima sumber yaitu: (1) donor internasional, (2) sektor swasta, (3) negara/pemerintah, (4) donasi publik (*crowd funding*), dan (5) pengembangan bisnis sosial atau *income generating* atau *fundraising* sebagai pendapatan internal (*internal income*).

Sumber pendanaan OMS dari pemerintah tergolong baru dan tampaknya akan terus berkembang di masa-masa mendatang. Selain pendanaan melalui kerja sama program melalui kementerian dan lembaga pemerintah dengan OMS, saat ini pemerintah juga sedang menyiapkan Keputusan Presiden tentang pembiayaan APBN untuk OMS. Namun demikian, perkembangan ini belum sepenuhnya mendapat respon positif dari OMS dengan berbagai alasan, antara lain kekhawatiran hilangnya independensi OMS bila memanfaatkan pendanaan dari pemerintah. Banyak OMS di Indonesia berpandangan bahwa bila mendapat pendanaan dari pemerintah atau negara, mereka tidak dapat berpikir kritis dalam mengontrol kebijakan pemerintah. Karena itu, sampai saat ini,

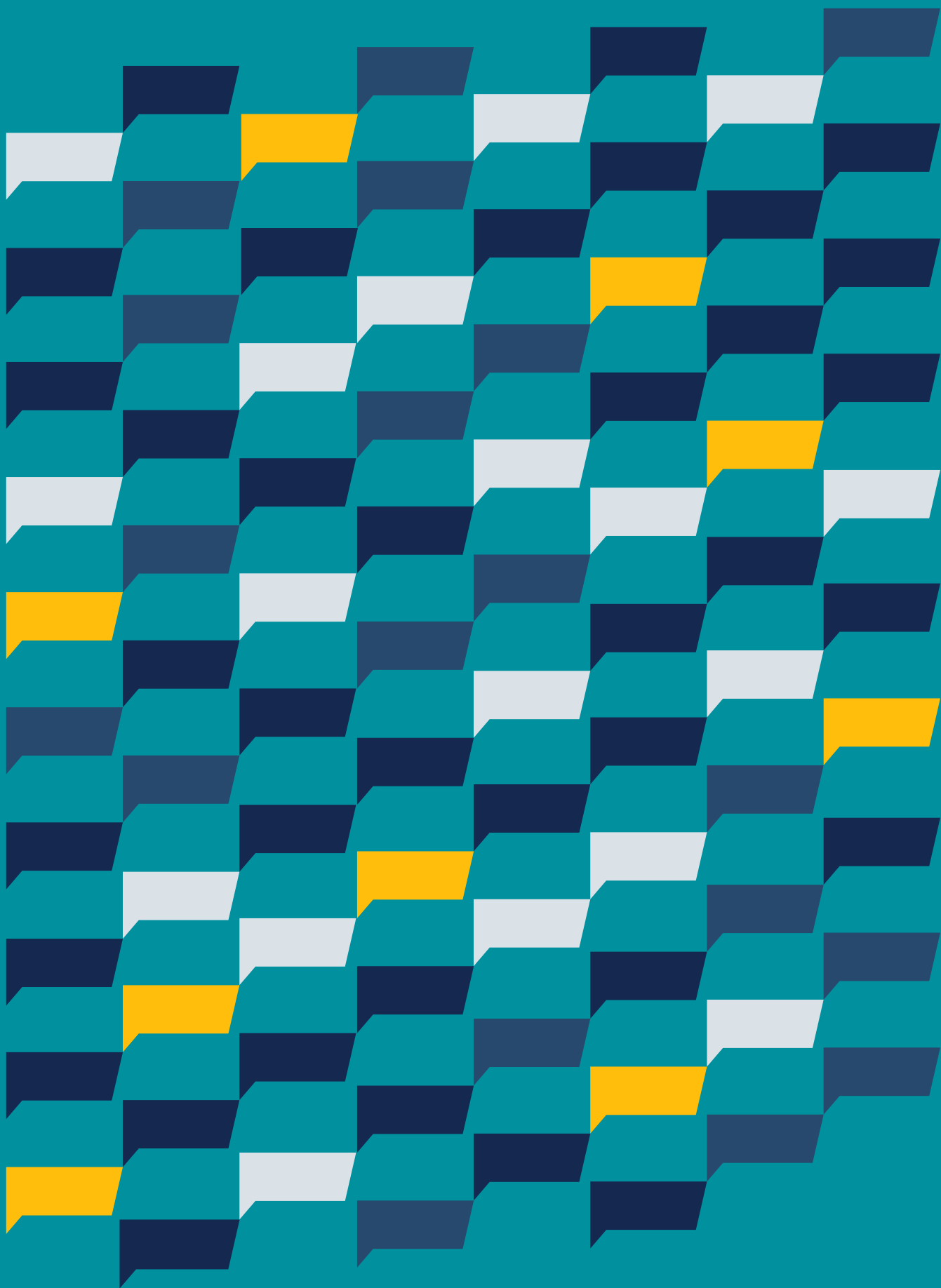
banyak OMS yang belum memanfaatkan peluang pendanaan tersebut dengan alasan tersebut. Pola pendanaan negara/pemerintah bagi OMS merupakan hal yang sudah sangat biasa berkembang di negara-negara lain, terutama di negara maju, dan dalam hubungan yang demikian, OMS tetap dapat menjaga independensinya serta bersikap dan bertindak kritis sebagai kekuatan penyeimbang pemerintah/negara. Selain pendanaan pemerintah, sumber-sumber pendanaan dari donasi publik saat ini juga semakin berkembang seiring dengan berkembangnya kelas menengah yang berisikan orang-orang muda yang berpendidikan dan mapan secara ekonomi di Indonesia.

Singkatnya, lanskap pendanaan telah dan akan semakin beragam di masa-masa mendatang, untuk itu OMS perlu senantiasa menganalisisnya secara kritis dan bagaimana memanfaatkan perkembangan peluang baru tersebut untuk pendanaan organisasinya. Diperlukan upaya-upaya proaktif dan adaptasi dari OMS agar dapat memanfaatkan perkembangan peluang-peluang baru tersebut.

Modul ini disiapkan oleh Re.Search dalam upayanya berkontribusi menyediakan rujukan dan pedoman bagi OMS untuk memahami lanskap pendanaan, peluang dan tantangannya, serta langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk penggalangan dan memperkuat pembiayaan serta mengembangkan ketangguhan (*resiliency*)

keuangan organisasi. Untuk itu, modul ini disusun dalam kerangka pikir yang runut mencakup empat bagian diawali dengan pendahuluan yang menguraikan latar belakang atau konteks, dilanjutkan dengan tujuan dan penggunaan modul. Bagian berikutnya menguraikan analisis lanskap pendanaan OMS yang meliputi pengenalan jenis-jenis atau sumber, karakteristik, dan persyaratan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pendanaan. Setelah itu, dilanjutkan dengan bagian yang memaparkan upaya-upaya yang dapat dilakukan OMS untuk penggalangan sumber-sumber pendanaan dan ketangguhan keuangan berdasarkan hasil analisis perkembangan lanskap pendanaan tersebut.





Tujuan dan Penggunaan Modul

16

Tujuan

17

Penggunaan Modul

TUJUAN

Penulisan modul ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- a** Memberikan pedoman untuk memahami perkembangan lanskap pendanaan, peluang dan tantangannya bagi OMS;
- b** Memberikan pedoman bagi OMS tentang upaya yang dapat dilakukan untuk penggalangan sumber-sumber pendanaan dan memperkuat ketangguhan keuangan berdasarkan analisis lanskap pendanaan tersebut;
- c** Memberikan pedoman bagi OMS tentang penguatan ketangguhan keuangan organisasi dengan memanfaatkan peluang lanskap pendanaan yang berkembang.

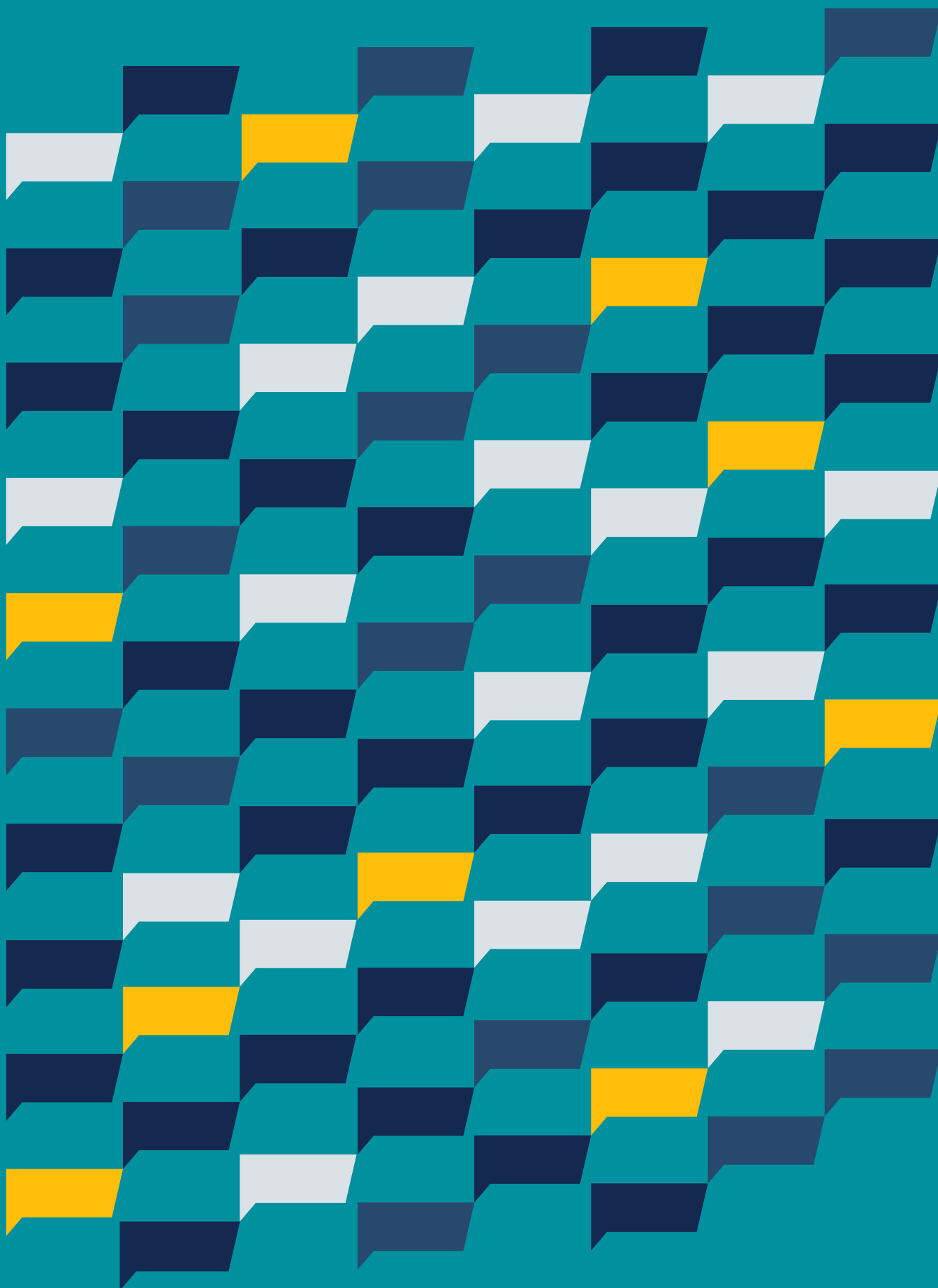


PENGUNAAN MODUL

Lanskap pendanaan merupakan situasi yang berkembang dinamis dari waktu ke waktu. Sementara itu, penguatan ketangguhan keuangan OMS merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan komitmen dan peran aktif semua elemen organisasi seperti: Pengurus, Pengawas, Pimpinan Eksekutif atau Direktur dan seluruh staf. Penggunaan atau penerapan modul ini sangat membutuhkan dukungan dan komitmen semua elemen organisasi tersebut sesuai peran dan kewenangannya masing-masing dalam organisasi. Kebijakan dan keputusan-keputusan strategis organisasi menyangkut keuangan dan sumber daya lainnya merupakan peran dan kewenangan yang perlu dilakukan oleh Pengurus dan Pimpinan Eksekutif/Direktur, sedangkan dukungan manajemen dan operasional untuk kelancaran pelaksanaan merupakan peran yang dapat dilakukan oleh manajemen, baik Manajer dan staf.

Penggalangan pendanaan dan penguatan ketangguhan keuangan juga merupakan proses pembelajaran secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dinamika eksternal dan internal organisasi. Oleh karena itu, modul ini perlu diterapkan secara adaptif sebagai proses pembelajaran berkelanjutan (*continues learning*) dengan prinsip aksi-refleksi secara terus-menerus.





Mengenali Lanskap Pendanaan Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia

20

Mengenali Lanskap Pendanaan Organisasi
Masyarakat Sipil

21

Tujuan Topik Pembahasan

MENGENALI LANSKAP PENDANAAN ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL INDONESIA

Seperti dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa lanskap pendanaan OMS di Indonesia mengalami perkembangan, kemampuan OMS menganalisis dan memetakan lanskap pendanaan tersebut perlu diperkuat sehingga dapat menentukan pilihan penggalangan sumber-sumber pendanaan yang sesuai bagi organisasi dengan cara-cara atau strategi yang tepat.

Pemahaman terhadap lanskap pendanaan yang baik akan membantu OMS untuk dapat melakukan penggalangan pendanaan bagi organisasinya secara beragam. Keberagaman pendanaan ini merupakan salah satu faktor untuk memperkuat ketangguhan keuangan organisasi. Dengan kemampuan menggalang pendanaan yang beragam, stabilisasi organisasi akan semakin kuat dalam memajukan misi dan mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi. Dengan adanya sumber pendanaan organisasi yang beragam, ketika ada salah satu pemberi pendanaan terhenti karena satu dan lain hal, organisasi tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Cara-cara atau strategi penggalangan sumber pendanaan yang beragam perlu disusun dalam langkah-langkah sistematis sebagai pedoman bagi setiap elemen organisasi dan memastikan sistem kerja yang terkoordinasi dalam melakukan penggalangan pendanaan. Pokok pembahasan topik ini menguraikan informasi dan langkah-langkah dalam memahami lanskap pendanaan dan cara untuk mendapatkannya bagi OMS.

TUJUAN TOPIK PEMBAHASAN

Pokok pembahasan topik ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman OMS, meliputi:

- a** Mengenal lanskap pendanaan, karakteristik, peluang dan tantangannya bagi keberagaman pendanaan OMS;
- b** Merumuskan cara-cara atau strategi yang efektif untuk penggalangan pendanaan berdasarkan analisis lanskap pendanaan tersebut;
- c** Merumuskan langkah-langkah yang efektif dan kiat-kiat untuk penggalangan pendanaan yang beragam OMS.



LANSKAP PENDANAAN ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL

Pendapatan untuk pembiayaan kerja OMS dapat berasal dari berbagai sumber, seperti hibah dari suatu lembaga, sumbangan dari individu, ataupun dari melalui investasi yang dilakukan organisasi, dan kerja sama dengan perusahaan atau sektor-sektor lainnya. Dalam kategori yang luas tersebut, jenis-jenis pendanaan OMS dapat dibedakan secara khusus sesuai dengan karakteristiknya. Berikut ini ringkasan sumber-sumber pendanaan OMS beserta jenis dan karakteristiknya yang dihasilkan dari kajian berbagai sumber data-data sekunder:

Organisasi Multilateral

Merupakan entitas internasional yang beranggotakan beberapa negara yang secara bersama-sama mengatur organisasi-organisasi yang berada di dalamnya dan merupakan sumber dana utama bagi organisasi-organisasi tersebut. Contohnya meliputi Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), World Bank, Uni Eropa, dan Asian Development Bank.

Multi Negara atau Multi Pihak

- Global Fund
- ASEAN
- European Union
- Badan PBB

- Pendanaan umumnya ditujukan untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) yang telah menjadi kesepakatan global.
- Pendanaan diberikan melalui seleksi *request for proposal/RfP*.

- World Bank
- Asian Development Bank

- Biasanya berupa pinjaman lunak, karena itu harus dikembalikan dalam bentuk angsuran.
- Kalau ada yang berupa dana hibah (*grant*), biasanya untuk biaya persiapan sosial sebelum pinjaman kredit diberikan.

Hubungan diplomatik menentukan prioritas kebijakan pendanaan dari organisasi multilateral ini. Jumlah bantuan pendanaan umumnya sama dari tahun ke tahun dan seringkali diarahkan untuk program-program skala besar. Dana umumnya disebar melalui “panggilan/permintaan proposal” dengan panduan yang terperinci dan melalui proses aplikasi/pengajuan proposal.

Biasanya waktu untuk penyiapan proposal singkat sehingga sedikit waktu yang tersedia untuk mengumpulkan informasi atau mendiskusikannya secara lebih intensif dengan anggota staf lainnya. Organisasi multilateral cenderung menekankan “biaya overhead” yang rendah dan jarang memberikan dana hibah tidak terikat.

Pendanaan Pemerintah Kerja Sama Bilateral

Juga dikenal sebagai Bantuan Pembangunan Resmi (*Official Development Assistance* atau ODA), disediakan oleh pemerintah untuk mendorong pembangunan ekonomi dan kesejahteraan di negara-negara berkembang. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) memiliki daftar negara-negara yang memenuhi syarat untuk menerima ODA berdasarkan pendapatan per kapita.

Pendanaan bilateral sangat reaktif terhadap pergeseran agenda politik dalam negeri mereka maupun negara tujuan bantuan. Dengan meningkatnya nasionalisme dan ketidakamanan politik di negara-negara donor selama satu dekade terakhir, ODA mengalami peningkatan pengawasan di banyak negara. Prioritas ODA telah bergeser dari waktu ke waktu dan sebagian besar pendanaan telah dihentikan untuk negara-negara berpendapatan menengah. Sebagian besar pendanaan diarahkan ke organisasi-

organisasi multilateral atau langsung ke pemerintah-pemerintah penerima bantuan. Sebagian kecil langsung mencapai OMS negara berkembang dalam bentuk dana hibah. Untuk mempertahankan keberlangsungan pemberian dana hibah, penting bagi penerima hibah untuk mengembangkan hubungan baik dengan para pemberi dana bilateral mereka. Langkah ini akan menjadi sulit bila OMS penerima hibah sering mengalami pergantian posisi staf, bila tingkat keluar-masuk staf (*turn over*) tinggi.

Beberapa pendanaan bilateral untuk OMS diberikan oleh kedutaan-kedutaan yang memungkinkan penerima hibah untuk membina hubungan yang lebih personal. Besaran hibah yang disalurkan melalui kedutaan ini umumnya lebih kecil dibandingkan dengan hibah yang disalurkan oleh lembaga-lembaga pemerintahan di negara-negara pemberi bantuan.



**Lembaga Bantuan
Pembangunan
Negara**

- USAID
- DFAT
- JICA
- DFID

- Cenderung melakukan *contracting out* pada lembaga-lembaga dari negeri asal (*contractors*): FHI, JHPIEGO, DAI atau bergabung dengan *multilateral trust funds* (World Bank) *subcontracts* atau *sub-grantee*

Yayasan Swasta

Ini sering disebut juga sebagai Filantropis, tercipta ketika seorang individu, sebuah keluarga atau sebuah korporasi menetapkan sebuah badan hukum independen semata-mata untuk tujuan amal. Dananya disimpan dalam dana abadi dan diinvestasikan dengan tujuan untuk menumbuhkan jumlah dana pokoknya. Setiap tahun, sejumlah tertentu (biasanya sekitar 5% dari total nilai aset dana abadi) didistribusikan kepada para penerima hibah. Yayasan swasta cenderung merupakan jenis pemberi dana yang paling tidak birokratis dan paling mungkin memahami perlunya membangun dana cadangan dan menanggung pengeluaran program tidak langsung. Perubahan kepemimpinan atau strategi dari Yayasan ini dapat menghasilkan perubahan dramatis pada prioritas pendanaan yang diberikan.

Filantropis

- David and Lucile Packard Foundation
- George Soros – Open Society Foundation
- Ford Foundation
- Tahir Foundation
- Bill & Melinda Gates Foundation

- Prakarsa terkait kepentingan/ nilai/minat tokoh filantropi terkait.
- Ketersediaan dana relatif berkelanjutan.



LSM Internasional dan Yayasan Publik

Keduanya merupakan organisasi amal dan pemberi dana. LSM internasional yang terkenal dengan basis pendanaan yang beragam, termasuk di dalamnya kumpulan donor dari berbagai individu kini sedang tumbuh dan terus berkembang. Mereka mendukung inisiatif dan organisasi tingkat masyarakat, menyediakan dana hibah tidak terikat multi-tahun, dan terbuka akan inovasi dan pengambilan risiko. Beberapa telah mengadopsi pendekatan pemberian hibah partisipatif dan menciptakan model keuangan inovatif, termasuk pengembangan filantropi berkeadilan sosial di kawasan atau negara mereka dan menjalin kemitraan dengan sektor swasta dan bisnis.

Perusahaan/ sektor swasta

- CSR Perusahaan atau Yayasan yang dinamakan, diprakarsai dan/atau didanai mayoritas oleh perusahaan pemrakarsa (contoh: Yayasan Unilever)
- Banyak perusahaan multi-nasional (MNCs) dan mulai diikuti oleh *National Multi Corporations* membentuk yayasan atau menunjuk lembaga pengelola untuk mengalokasikan sebagian dari keuntungannya untuk kegiatan sosial termasuk *community development*
- Sarat dengan agenda korporat dan cenderung fokus pada wilayah kerja masing-masing, juga berperan sebagai *advertorial* dan alat *Public Relations* mereka

Donasi Individu

Adalah sumbangan dari perorangan (bukan dari lembaga, yayasan atau entitas lainnya). Donasi individu mulai dari kontribusi uang tunai dalam jumlah kecil hingga donasi besar dari orang-orang super kaya (*high-net-worth individual*). Walaupun setiap budaya memiliki tradisi memberi/membantu, namun sejauh mana orang mendukung langsung gerakan keadilan sosial berbeda-beda.

Dalam hal donasi besar, semakin banyak orang-orang super kaya yang aktif di seputar kegiatan filantropi yang kemudian membuka jalan baru bagi OMS untuk mengakses dana hibah. Hal ini terjadi karena semakin banyaknya gerakan untuk memajukan keadilan sosial dan ekonomi yang mendorong terbentuknya akuntabilitas dan demokratis baru.

Masyarakat

- Zakat
- Kolekte Gereja
- Dana yang dikumpulkan dan dikelola melalui media
- Dana Kemanusiaan
- Kompas
- Uang Kembalian Belanja di Supermarket / Minimarket
- Petugas OMS menggalang dana warga sebagai donor
- Dana Warga RT / RW
- Lebih banyak disalurkan untuk program-program penyantunan (karitatif) dan isu-isu yang menjadi perhatian publik seperti lingkungan, pendidikan, dll.
- Penerima manfaat cenderung lokal.

Crowdfunding

- Kitabisa.com dan lainnya
- *Crowdfunding's Potential for the Developing World (World Bank:2013).*

Selain kategori sumber-sumber pendanaan di atas, terdapat pula peluang pendanaan negara kepada OMS. Peluang pendanaan juga bisa dikembangkan sendiri oleh OMS yang selanjutnya akan menjadi penerimaan internal (*internal income*) OMS tersebut.

Pemerintah Indonesia (Nasional, Daerah, Desa)

- Dana Desa
- APBD Kabupaten/Kota
- APBN Tipe Swakelola III dan IV
- Ditujukan untuk program-program pembangunan prioritas nasional dan Daerah.
- Terkait erat dengan visi pimpinan nasional/presiden dan pimpinan daerah (Bupati/Walikota) untuk memenuhi janji kampanye saat pemilihan untuk kemajuan pembangunan dan kesejahteraan rakyatnya.

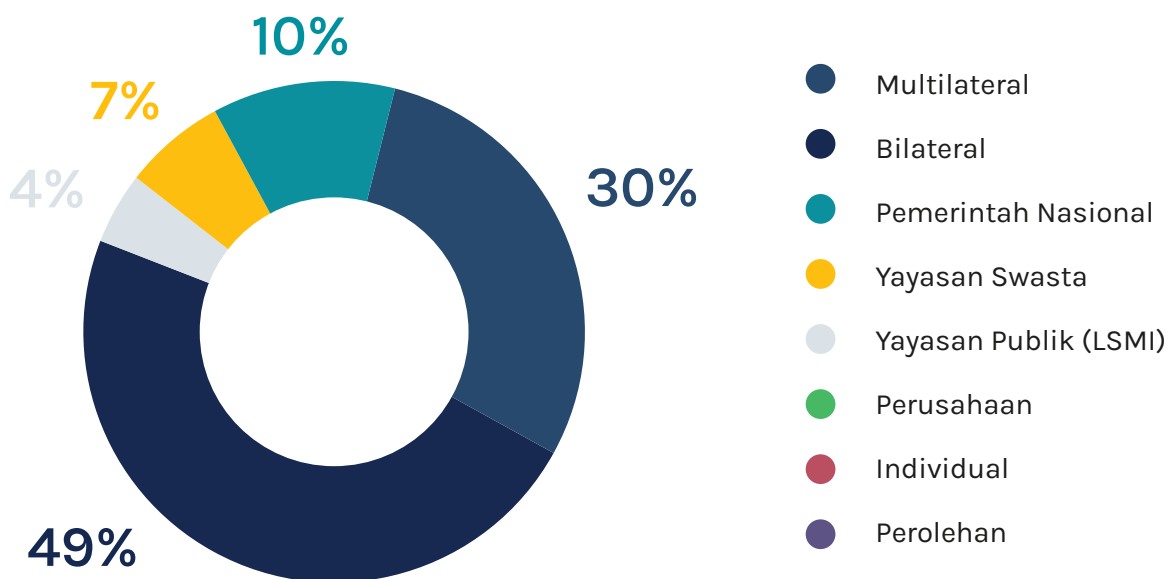
Pendanaan Dari Hasil-hasil Usaha yang dilakukan sendiri OMS

- Pemasukan dari hasil investasi Yayasan pada usaha tertentu
- Pemasukan dari hasil usaha yang dilakukan OMS sendiri (OMS jual Souvenir, donasi hasil penyisihan gaji karyawan OMS, pemasukan dari program pelatihan/ pendidikan *public* berbayar, dsb)
- Dilakukan oleh OMS sebagai cara untuk pengembangan sumber-sumber penerimaan internal (*internal income*) untuk penanggulangan likuiditas.
- Dalam jangka panjang juga dimaksudkan sebagai salah satu sumber penerimaan untuk pengembangan dana cadangan organisasi (dana tidak terikat/ *unrestricted fund*) yang dapat digunakan sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi.

Lanskap pendanaan di atas adalah gambaran umum yang saat ini berkembang untuk pembiayaan OMS. Namun, menurut USAID, dari lanskap pendanaan tersebut, yang sudah berjalan akan dijelaskan dalam tabel di bawah ini. Menurut laporan USAID pada tahun 2018: “Assessment Report: Sustainability of Donor Projects on Decentralization and Governance Reform in Indonesia”, page 24 menginformasikan sumber-sumber pendanaan bagi OMS di Indonesia secara ringkas sebagai berikut:

SUMBER	TIPE PENDANAAN	KEBIJAKAN
Pemerintah Pusat/ Nasional	Kontrak proyek yang dikelola oleh Kementerian	Diatur oleh Kementerian pengelola proyek, misalnya Permendagri No. 58/2017 and Permenkes No. 84/2015.
	Pendanaan adhoc sekali (misalnya tanggap bencana nasional)	
	Kontrak-kontrak pemerintah	Peraturan Presiden No.16/2018
Pemerintah Daerah	Dana hibah dan sosial	Peraturan Menteri Kesehatan No. 14/2016 No.39/2012; No.32/2011
	Kontrak-kontrak pemerintah	Peraturan Presiden No.16/2018
Sektor Bisnis	Tanggung jawab sosial perusahaan	Peraturan Pemerintah No. 47/2012
	Donasi langsung	
Organisasi Filantropi	Hibah dari yayasan, individu, yayasan Keluarga	UU No. 9/1961 tentang Pengumpulan Uang dan Barang; PP No. 29/1980 tentang Amal; UU No. 38/1999 tentang Zakat
Individual public giving	Crowdfunding, sedekah	
Lembaga-Lembaga Donor Internasional	Hibah, kontrak, perjanjian kerja sama	PP No. 38/2008

Pemetaan sumber-sumber pendanaan seperti di atas perlu dilakukan OMS dalam rangka penggalangan pendanaan yang beragam. Gambaran tentang keberagaman pendanaan tersebut misalnya seperti di bawah ini.



➤ Sumber: Materi pelatihan SPRING - Fire 2020

Organisasi perlu menganalisis bagaimana keberagaman sumber pendanaannya saat ini sehingga dapat mengetahui potensi ketangguhannya. Sebab, umumnya OMS jarang menganalisis hal tersebut, termasuk dalam merancang anggaran yang umumnya hanya menyusun kategori biaya program dan biaya *overhead*. Berikut ini perangkat sederhana yang dapat membantu untuk menganalisis sejauh mana keberagaman sumber-sumber pembiayaan telah berkembang dalam organisasi:

A. Perencanaan Program

Ya

Tidak

Organisasi telah memiliki rencana strategis dan program operasional yang terintegrasi, bukan perencanaan proyek.

Rencana strategis dan program operasional organisasi disusun lengkap yang meliputi program inti (*core program*) dan program pendukung seperti: kelembagaan/ kesekretariatan, keuangan, kapasitas SDM, dan peralatan.

Perencanaan program selalu melakukan peninjauan secara berkala minimal tiga bulan sekali dan dilakukan penyesuaian anggaran jika dibutuhkan.

B. Penganggaran

Ya

Tidak

Organisasi menyusun anggaran berdasarkan program organisasi secara keseluruhan, bukan anggaran proyek satu per satu.

Anggaran dibuat dan disusun berdasarkan rencana strategis (renstra) organisasi sesuai periode renstra yang ditetapkan, misal 3 sampai 5 tahun.

Anggaran juga dibuat dan disusun berdasarkan rencana kerja tahunan, tiga bulanan, dan bulanan.

Saat ini pendanaan untuk mendukung anggaran berasal dari dua sumber pendanaan.

Saat ini pendanaan untuk mendukung anggaran berasal dari lebih dari dua sumber pendanaan.

Saat ini pendanaan lebih dari satu bila dilihat dari segi jenisnya (misalnya: Yayasan dan Multilateral atau lainnya).

Saat ini pendanaan lebih dari dua bila dilihat dari segi jenisnya (misalnya: Yayasan, Multilateral, sektor swasta atau lainnya).

Saat ini pendanaan telah sangat beragam dilihat dari segi jenisnya (misalnya: Yayasan, Multilateral, sektor swasta, pemerintah, donasi publik, atau lainnya).

Jumlah

Berdasarkan analisis di atas, kapasitas organisasi dalam mengembangkan keberagaman sumber pendanaan dapat dibedakan dalam empat kategori. Kapasitas ini juga memberikan indikasi tingkat kerentanan organisasi yang bersangkutan.

Kategori keberagaman dan kerentanan tersebut sebagai berikut:

- Keberagaman sangat kurang sehingga sangat rentan : Jawaban (Ya) di bawah 25%
- Keberagaman mulai berkembang tetapi juga rentan : Jawaban (Ya) >25 – 60%
- Keragaman telah berkembang dan mulai tangguh : Jawaban (Ya) >60 – 80%
- Keragaman sangat berkembang dan sangat tangguh : Jawaban (Ya) >80 – 100%



Refleksi



Dari hasil analisis menggunakan perangkat di atas, bagaimana kondisi keberagaman sumber pendanaan dan kerentanan organisasi?



Apa penyebab dari situasi yang sedang terjadi?



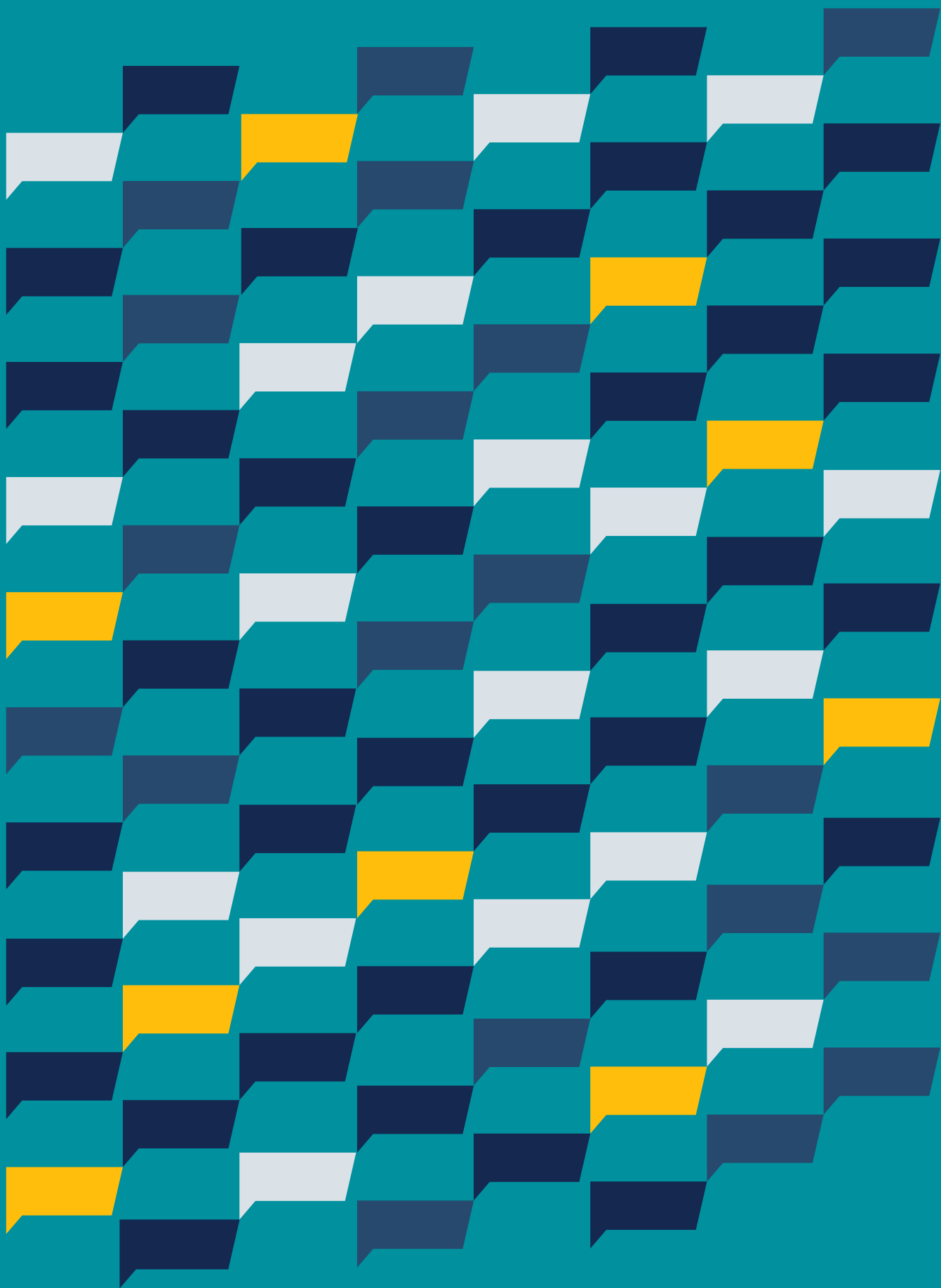
Dari analisis tersebut, siapa saja pihak pemberi dana yang dominan dan mengapa itu terjadi?



Apa saja yang perlu dilakukan organisasi untuk mengembangkan pendanaan yang lebih sehat?



Apa saja yang bisa dilakukan organisasi untuk membuat pendanaan yang lebih sehat?



Penggalangan Pendanaan untuk Pembiayaan & Ketangguhan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

34

Tujuan Topik Pembahasan

35

Langkah-Langkah Penggalangan Pendanaan

42

Kiat-kiat Dalam Penggalangan Pendanaan

Penggalangan pendanaan dilakukan dengan berdasar pada hasil analisis lanskap pendanaan dan rencana yang telah dibuat oleh organisasi seperti dijelaskan pada bab sebelumnya. Semua elemen organisasi perlu menjalankan peran dan tugasnya secara konsisten sesuai rencana yang telah disepakati untuk memastikan kerja-kerja penggalangan berjalan terkoordinasi sehingga dapat mendatangkan hasil yang maksimal.

Selama pelaksanaan, perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala sehingga kemajuan dan capaian kerja penggalangan dapat dipantau setiap saat dan kendala yang dihadapi dapat dipecahkan, serta dapat diambil langkah-langkah untuk perbaikan. Pimpinan Eksekutif/Direktur perlu mengkoordinasikan pelaksanaan dan pemantauan ini dan memastikan tim

Core mission support bekerja efektif sesuai kewenangan dan fungsinya sebagai unit kerja organisasi yang bertanggungjawab terhadap penggalangan pendanaan.

Pokok pembahasan topik ini menjelaskan pedoman-pedoman pelaksanaan penggalangan pendanaan untuk pembiayaan dan ketangguhan keuangan OMS.

TUJUAN TOPIK PEMBAHASAN

Pokok pembahasan topik ini bertujuan meningkatkan pemahaman OMS, meliputi:

a

Langkah-langkah penggalangan yang dapat dilakukan OMS dengan merujuk pada lanskap pendanaan.

b

Kiat-kiat dalam melakukan penggalangan pendanaan untuk pembiayaan dan ketangguhan keuangan OMS.



LANGKAH-LANGKAH PENGKALANGAN PENDANAAN

Langkah penggalangan pendanaan pada dasarnya dapat dikembangkan oleh masing-masing organisasi sesuai mekanisme kerja yang berlaku di organisasinya. Tidak ada pedoman baku yang berlaku bagi semua, semua dapat disesuaikan dengan kondisi masing-masing organisasi. Meskipun demikian, langkah-langkah tersebut perlu memperhatikan dengan cermat perkembangan

lanskap pendanaan sehingga langkah perencanaan dan pelaksanaannya dapat tepat sasaran. Langkah-langkah yang dijelaskan di bawah ini merupakan pedoman yang dapat menjadi pertimbangan organisasi dalam melakukan penggalangan pendanaan dengan memperhatikan perkembangan lanskap pendanaan yang dimaksud.

Melakukan Pemetaan Sumber Pendapatan

Seperti dijelaskan, bahwa lanskap pendanaan OMS di Indonesia semakin berkembang sumber, jenis, dan karakteristiknya, OMS perlu menganalisis mana saja yang paling memberikan peluang atau prospek bagi organisasinya dan mana yang kurang sesuai. Analisis perlu dilakukan pada beberapa aspek, antara lain: Apa isu dan kebijakan prioritas

pendanaan tersebut? Bagaimana jenis dan karakteristik pendanaannya? Apa syarat-syarat untuk pendanaan itu? Siapa kontak strategis (*contact person*) untuk komunikasi pengajuan permohonan bantuan dana tersebut? Bagaimana ketentuan mekanisme untuk mendapatkannya?

Potensi Pemberi Dana	Analisis	Hasil Analisis
Lembaga x	Apa isu dan kebijakan prioritas pendanaan tersebut?	
	Bagaimana jenis dan karakteristik pendanaannya?	
	Apa syarat-syarat untuk pendanaan itu?	
	Siapa kontak strategis (<i>contact person</i>) untuk komunikasi pengajuan permohonan bantuan dana tersebut?	
	Bagaimana ketentuan mekanisme untuk mendapatkannya?	

Merencanakan Penggalangan Pendanaan

Pemetaan lanskap sumber pendanaan secara cermat sangat dibutuhkan untuk penggalangan pendanaan yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan serta kondisi organisasi. Penggalangan perlu merujuk pada kebutuhan pembiayaan rencana strategis dan program kerja organisasi sesuai periodenya, misalnya tiga atau lima tahunan. Biasanya, program-program atau kegiatan dalam rencana strategis ada yang telah mendapatkan kepastian pendanaan dan ada yang perlu mencari pendanaan baru. Dengan kata lain, organisasi perlu menyusun perencanaan anggaran konsolidasi lembaga yang mencakup program atau kegiatan-kegiatan yang telah pasti pendanaannya atau yang masih perlu dicarikan. Rancangan konsolidasi anggaran lembaga ini yang menjadi dasar untuk melakukan

penggalangan pendanaan. Rancangan penganggaran ini selanjutnya dapat dilihat pada modul Keuangan Strategis.

Sasaran sumber-sumber pendanaan perlu direncanakan secara beragam: bilateral, multilateral, NGO Internasional, pemerintah, sektor swasta, donasi publik dan lain-lain yang sesuai dengan kebijakan dan misi organisasi. Dalam merencanakan penggalangan, organisasi perlu senantiasa berpegang teguh pada nilai-nilai dasar atau prinsip yang ditetapkan organisasi sebagai koridor etika untuk memastikan bahwa sumber-sumber pendanaan tersebut sesuai dan mendukung nilai-nilai dasar organisasi. Oleh karena itu, sasaran sumber-sumber pendanaan harus dipastikan:

1

Pendanaan yang diberikan mendukung keadilan sosial, kemanusiaan, demokrasi dan pembangunan yang inklusif.

2

Pendukung pendanaan merupakan pihak-pihak yang berintegritas, yaitu pihak-pihak yang tidak melakukan pelanggaran hak asasi manusia, mendukung kesetaraan gender, dan tidak melakukan kekerasan atau eksploitasi terhadap anak dan perempuan, menyebabkan kerusakan lingkungan, pendanaan bukan dari hasil korupsi atau pencucian uang, dan nilai-nilai dasar lainnya.

3

Rencana penggalangan pendanaan harus dipastikan dapat digunakan untuk mengembangkan masyarakat yang inklusif, yaitu pemberdayaan dan memberikan manfaat bagi kelompok-kelompok marjinal (*marginalized community*), kelompok minoritas, dan kelompok rentan (*vulnerable community*).

4

Kerja sama yang akan dibangun dengan pendukung pendanaan harus didasarkan pada prinsip kolaborasi dan kemitraan yang setara (*equal partnership*), serta memberikan manfaat bagi kedua pihak. Kerja sama juga harus dipastikan menjunjung keseimbangan antara aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial.

Menetapkan Target Penggalangan Pendanaan

Organisasi perlu menetapkan rencana target-target pendukung penandaan baru dan nilai total penerimaan yang akan dicapai. Target ini perlu menetapkan pula keberagamannya sehingga juga akan memperkuat stabilitas organisasi karena tidak hanya bergantung pada satu pemberi pendanaan saja. Organisasi perlu menguapayakan dan menjaga agar komposisi persentase pendanaan dari pihak-pihak pendukung pendanaan tersebut proporsional, tidak didominasi oleh satu pendukung pendanaan. Menurut kerangka *Financial innovative*

and Resiliency (FiRe) yang dikembangkan oleh SPRING Strategies, komposisi ideal dari beragam sumber pendanaan untuk ketangguhan keuangan organisasi adalah 20% bagi setiap pendukung pendanaan dari total pembiayaan. Penggalangan ini tidak hanya untuk biaya program (biaya langsung), tapi juga untuk biaya tidak langsung (*indirect cost*) atau sering disebut dengan “*core mission support*”¹ yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan organisasi melakukan penggalangan dana.

Melaksanakan Tindakan-Tindakan Penggalangan Pendanaan

Untuk implementasi rencana dan mencapai target, organisasi perlu melakukan langkah-langkah yang sistematis, terkoordinasi dan berkelanjutan dalam penggalangan pendanaan. Langkah-langkah tersebut antara lain sebagai berikut:

1

Mengecek ulang dan mengkaji lebih mendalam lanskap pendanaan dan memastikan kesesuaiannya bagi organisasi serta menentukan prioritas sasaran sumber pendanaan yang akan disasar.

2

Mendapatkan *contact person*, dan menentukan cara yang efektif untuk mulai berkomunikasi dengan mereka.

¹ Core mission support merupakan unit kerja di dalam organisasi yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi melakukan mobilisasi sumberdaya khususnya penggalangan pendanaan. Untuk itu, organisasi dalam membuat perencanaan anggaran dan penggalangan dana perlu mengalokasikan investasi yang memadai bagi core mission support ini seperti SDM, informasi dan komunikasi, dan perangkat teknologi yang dibutuhkan.

3

Mencari referensi yang dapat memperkuat untuk membangun kepercayaan (*trust building*) dan/atau menghubungkan atau memperkenalkan organisasi kepada sasaran pemberi pendanaan tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa ini akan efektif bila organisasi diperkenalkan oleh orang atau lembaga yang telah mereka kenal.

4

Melakukan korespondensi perkenalan sambil mempromosikan cerita sukses dan produk-produk yang dimiliki organisasi serta reputasinya.

5

Menyiapkan proposal atau *concept note* yang berkualitas dan sesuai persyaratan.

6

Bila telah berhasil membangun kerja sama, organisasi perlu terus memelihara komunikasi dan menjaga hubungan dari kerja sama yang telah terbangun itu. Komunikasi diupayakan untuk meningkatkan “suhu dingin” hubungan dari kerja sama yang awalnya bersifat pragmatis kontraktual pemberi dan penerima bantuan proyek ke arah “suhu hangat” hubungan kerja sama yang strategis untuk perwujudan visi strategis bersama.

7

Terkait di atas, maka organisasi perlu berupaya memenuhi kewajiban-kewajibannya sesuai yang tertuang dalam kontrak secara tepat waktu dan berkualitas, seperti laporan, kualitas, dan *deliverables* lainnya yang telah disepakati bersama. Ini perlu diperhatikan karena bisa menjadi cara meningkatkan kualitas komunikasi dan hubungan “suhu dingin” menjadi “suhu hangat”.

Pengalaman Sukses “Econusa”



Econusa adalah LSM orang-orang muda di Jakarta yang bergerak dalam isu pengelolaan sumber daya alam berbasis masyarakat adat, meliputi: hutan, lingkungan, kelautan dan sumber daya alam lainnya di Papua dan Maluku Utara. Organisasi menggalang relawan orang-orang muda di tingkat nasional dan pedesaan untuk gerakan kelestarian laut dalam “Wadah Pandu Laut”, serta gerakan kelestarian hutan dengan pendekatan pengembangan sumber daya alam berbasis masyarakat adat di Papua dan Maluku Utara. Gerakan ini mendapat dukungan nyata dari Menteri Kelautan dan Menteri Kehutanan dan Lingkungan Hidup.

Sejak beberapa tahun lalu, organisasi ini telah merencanakan program dan keberlanjutan pendanaan secara sistematis dan terintegrasi. Dimulai dengan penyusunan rencana strategis, penganggaran strategis, menyiapkan SDM, dan pemanfaatan teknologi informasi dan sosial media, termasuk berinvestasi untuk pembentukan televisi di media sosial. Upaya yang dilakukan ini mendatangkan keberhasilan organisasi dimana beragam sumber pendanaan memberikan dukungan termasuk donasi individual internasional. Organisasi berhasil mendapatkan beberapa “Orang Kaya Peduli” dari luar negeri yang memberikan donasi setiap tahun dengan jumlah dana yang besar. Donasi juga diberikan dalam bentuk kapal laut untuk mendukung salah satu program terkait konektivitas antar pulau dalam hal budaya, ekonomi dan sosial budaya.

Koordinasi Pelaksanaan

Pelaksanaan penggalangan dana perlu dikoordinasikan oleh unit kerja khusus yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut yang dipimpin sekurangnya pada tingkat Kepala Unit Kerja/Divisi dan Direktur sehingga memiliki kekuatan dan wewenang yang cukup memadai. Untuk itu, Kepala Unit Kerja/Divisi perlu membuat rencana kerja (*work plan*) sesuai kebijakan dan arahan yang diberikan oleh Direktur. Unit kerja tersebut merupakan *core mission support* yang bertanggung jawab secara khusus terhadap penggalangan dana seperti telah dijelaskan sebelumnya.

Monitoring dan evaluasi perlu dilakukan secara berkala, yaitu bulanan untuk membahas kemajuan dan capaian serta kendala yang dihadapi. Atas dasar itu juga, Pemimpin Organisasi dapat mengambil keputusan untuk keberhasilan dan percepatan pencapaian target yang telah ditetapkan. *Monitoring* dan evaluasi ini perlu dijalankan terintegrasi dengan sistem *monitoring* dan evaluasi organisasi sehingga dapat diketahui oleh semua unit kerja dan/atau staf sebagai wujud keterbukaan (*transparansi*) dan akuntabilitas. Mekanisme ini juga sekaligus menjadi wadah pertukaran informasi dan pembelajaran seluruh unsur organisasi.



Pengalaman Sukses “Indonesia Corruption Watch/ICW”



Indonesia Corruption Watch (ICW) merupakan salah satu peserta program BUILD Ford Foundation yang telah melakukan *fundraising* sebelum pelaksanaan program FIRE oleh Spring Strategies – Ford Foundation. Oleh karena itu, program FIRE menjadi akselerasi dari apa yang telah dilakukan sebelumnya dan sekaligus meningkatkan pemahaman yang komprehensif tentang keuangan strategis untuk ketangguhan ICW.

Dalam kaitan itu, Pimpinan Eksekutif/Koordinator langsung mengambil tanggung jawab dan memimpin langsung perencanaan dan implementasi keuangan strategis ini untuk organisasinya. Peran kepemimpinan yang dilakukan langsung oleh Koordinator ini efektif menggerakkan seluruh unit kerja, mulai dari proses belajar bersama memahami tentang kerangka FIRE, menyusun perencanaan, pengawalan, dan penetapan kebijakan-kebijakan pendukung yang dibutuhkan. Proses selanjutnya, koordinasi tersebut didelegasikan kepada satu unit kerja/divisi dalam organisasi yaitu Divisi Penggalangan Dana Publik dan Partisipasi Masyarakat sebagai *core mission support* seperti yang dimaksud oleh kerangka FIRE).

Pengukuran menggunakan *dashboard* ketangguhan keuangan dilakukan setiap tahun (sampai saat ini 3 tahun berturut-turut) memperlihatkan ketangguhan keuangan ICW meningkat dari sebelumnya. LUNA (*Liquid Unrestricted Net Asset*) atau harta bersih yang tidak terikat yang dimiliki organisasi telah berkembang dari yang sebelumnya mampu mendukung organisasi selama 6 bulan, sekarang menjadi 12 bulan. Selain itu, ICW juga memiliki sumber pendukung pendanaan yang beragam.

BEBERAPA KIAT DALAM PENGALANGAN PENDANAAN

Kemungkinan buruk penghentian pendanaan dari satu donor tertentu bisa saja terjadi sewaktu-waktu disebabkan misalnya persoalan gangguan hubungan politik bilateral atau faktor-faktor lainnya. Semakin kuat ketangguhan keuangan organisasi, maka dia akan dapat mengatasinya karena organisasi tidak sangat tergantung pada pemberi pendanaan tersebut. Ketangguhan keuangan akan dapat melahirkan hubungan yang sehat antara OMS dengan lembaga-lembaga

pendukung pendanaan, yaitu hubungan yang saling kebergantungan (*interdependency*) berlandaskan kepercayaan dan visi strategis bersama.

Berikut ini beberapa pedoman yang diberikan oleh Spring Strategies 2020 yang dapat dilakukan untuk membangun pola hubungan sehat antara OMS dengan lembaga-lembaga pendukung pendanaan.



Cara Menghitung Indikator Pendapatan Donasi

Donasi terbesar dibagi Target Pendapatan Total = 20%

Ketergantungan pendanaan pada lembaga pemberi dana dapat diatasi dengan cara mengupayakan komposisi penerimaan yang proposional dari penerimaan keberagaman sumber-sumber pendanaan tersebut. Artinya, meski organisasi berhasil mengembangkan keberagaman sumber-sumber pendanaan, namun keberagaman tersebut perlu dijaga agar tidak ada yang mendominasi. Indikator yang sehat adalah maksimal 20% dari donasi terbesar dibagi dengan pendapatan total.

Organisasi Masyarakat Sipil perlu mengubah praktik pengelolaan keuangan lama ke yang baru, yaitu praktik keuangan strategis

yang keuangan. Untuk itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi jenis-jenis peluang yang ada. Pertimbangkan pertanyaan-pertanyaan: Jenis pemberi dana apa yang ingin ditambahkan ke portofolio pendapatan organisasi untuk keberagaman sumber pendanaan organisasi? Sumber daya apa saja yang akan disiapkan organisasi untuk mempersiapkan organisasi terlibat dengan calon pemberi dana? Bagaimana organisasi akan memobilisasi tim untuk membantu mengidentifikasi dan berhubungan dengan prospek pendanaan yang direncanakan itu?

Cara lain untuk mengidentifikasi prospek dukungan pemberi pendanaan adalah dengan mempertimbangkan lembaga mana saja yang mendanai isu-isu serupa yang dijalankan organisasi Anda, baik di tingkat nasional maupun internasional. Anda dapat meminta bantuan teman kita atau organisasi yang telah bekerja sama dengan pemberi pendanaan tersebut untuk mengenalkan organisasi Anda. Selain itu, anda juga bisa mencari informasi sumber-sumber pendanaan tersebut pada situs-situs web organisasi pemberi pendanaan tersebut.

Penggalangan sumber pendanaan perlu didukung dengan pembiayaan yang memadai atau investasi untuk mobilisasi sumber daya dan komunikasi eksternal. Menurut Spring Strategies, biaya yang memadai untuk pengelolaan mobilisasi dan juga biaya komunikasi eksternal adalah kisaran 15-20% dibandingkan dengan total keseluruhan pendapatan seperti rumusan di bawah ini.



Cara menghitung Penggalangan Pendanaan

$$\text{Mobilisasi Sumber daya dan Komunikasi Eksternal dibagi dengan Target Pendapatan Total} = 15\% \text{ hingga } 20\%$$

Komunikasi juga perlu dikembangkan secara berkualitas dengan calon pemberi pendanaan. Komunikasi yang berkualitas tersebut perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:

Membuat pesan yang jelas dan menarik.

Memahami bagaimana cara yang menarik dan meyakinkan bahwa keterlibatan atau partisipasi mereka akan membawa perubahan dari waktu ke waktu bagi perbaikan kehidupan masyarakat.

Mengintegrasikan dengan seluruh strategi komunikasi dan keterlibatan organisasi.

Strategi komunikasi perlu direncanakan OMS sekurangnya mencakup aspek-aspek berikut :

- Pemangku kepentingan/khalayak sasaran.
- Perilaku yang diharapkan.
- Tujuan komunikasi (tataran pengetahuan, sikap).
- Pesan yang akan disampaikan untuk masing-masing komponen yang berbeda.
- Tujuan dan isi pesan.
- Saluran penyampaian/media.
- Evaluasi.
- Anggaran.



Refleksi



Apakah organisasi telah merencanakan dan melakukan penggalangan pendanaan untuk pembiayaan dan ketangguhan keuangan selama ini?



Bagaimana perkembangan atau capaian-capaian yang dihasilkan? Apa faktor-faktor pendukung dan kendala yang dihadapi?



Apakah pendekatan keuangan strategis dan kerangka FIRE yang kita pelajari bersama bermanfaat bagi organisasi dalam upaya merencanakan dan melakukan penggalangan pendanaan untuk pembiayaan dan ketangguhan keuangan organisasi Anda? Mengapa?



Dengan memetik pelajaran dari pendekatan keuangan strategis dan kerangka FIRE, apa yang perlu dilakukan organisasi agar dapat meningkatkan kapasitas dalam melakukan perencanaan dan melaksanakan penggalangan pendanaan untuk pembiayaan dan ketangguhan keuangan organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

1. Bell, Masaoka, Zimmerman; “Nonprofit Sustainability”; 2010.
2. Spring Strategy; “Financial Innovative and Resiliency” (FIRe); Materi Pelatihan; 2020.
3. Novi Sita P; “Keuangan Strategis Untuk Ketahanan dan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil”; 2021.
4. Handoko, S; “Merancang Penggalangan Pembiayaan dan Penguatan Dana Kemandirian Koaksi Indonesia”; 2020.



Dokumen ini dibuat oleh tim Re.Search
dan dapat digunakan sebagaimana
mestinya.

