

# Mobilisasi Sumber Daya



MODUL

02

# Re. Search

Resource Hub for Strengthening  
Capacity on Financial Resiliency

| MODUL 02

# Mobilisasi Sumber Daya

# Kata Pengantar

## Penyusun

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 berbagai 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 masyarakat sipil 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 MOBILISASI SUMBER DAYA organisasi masyarakat sipil yang akan membahas ruang lingkup, urgensi dan strategi mobilisasi sumber daya organisasi. Keseluruhan topik tersebut dibagi ke dalam empat bab yang dapat dipelajari secara terpisah ataupun sebagai keseluruhan,



sesuai dengan kebutuhan pengguna modul. Modul ini diharapkan menguatkan kapasitas pengguna modul dalam dinamika mobilisasi sumber daya di organisasi masing-masing. Modul ini dapat dipergunakan sebagai referensi dalam menyusun strategi dan arah mobilisasi sumber daya organisasi. Pada BAB I dibahas tentang dasar dan ruang lingkup mobilisasi sumber daya organisasi. BAB II modul ini membahas urgensi dan manfaat mobilisasi sumber daya. BAB III strategi mobilisasi sumber daya, antara lain pengembangan proposal, penggalangan pendanaan publik, serta mendorong output proyek menjadi layanan berkelanjutan. Dan di BAB IV adalah kesimpulan dan penutup.

Modul MOBILISASI SUMBER DAYA 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.

Penyusun,

# Daftar Istilah

- Advokasi** : Upaya yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi atau bahkan mengubah kebijakan atau peraturan formal tertentu
- Donor** : Individu atau kelompok yang memberikan sesuatu kepada individu atau kelompok yang lain secara sukarela atau amal (charity)
- Insight** : Wawasan atau tinjauan
- Konstelasi** : Susunan, keadaan, tatanan hal-hal yang saling berhubungan
- Merkantilis** : Kelompok pedagang yang mulai muncul di Eropa yang menandakan peralihan dari sistem Feodal ke sistem ekonomi Kapitalis
- Profit** : Keuntungan yang diperoleh pihak tertentu sebagai hasil dari pelaksanaan kegiatan atau hal tertentu

# Daftar Singkatan

CSO	:	Civil Society Organization
CSR	:	Corporate Social Responsibility
CTH	:	Catatan Transaksi Harian
IKa	:	Indonesia untuk Kemanusiaan
JRMK	:	Jaringan Rakyat Miskin Kota
LFA	:	Logical Framework Analysis
LFM	:	Logical Framework Matrix
MEL	:	Monitoring, Evaluasi, Learning
MSD	:	Mobilisasi Sumber Daya
ODHA	:	Orang Dengan HIV/AIDS
OMS	:	Organisasi Masyarakat Sipil
SAID	:	Sistem Administrasi dan Informasi Desa
ToR	:	Term of Reference

# Daftar Isi

- 4 / KATA PENGANTAR PENYUSUN
- 6 / DAFTAR ISTILAH
- 7 / DAFTAR SINGKATAN
- 8 / DAFTAR ISI

## BAB 1

# Pendahuluan

- 12 / Latar
- 14 / Tujuan dan Hasil Belajar
- 15 / Petunjuk Belajar

## BAB 2

# Mobilisasi Sumber Daya, Jembatan Kemandirian dan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil

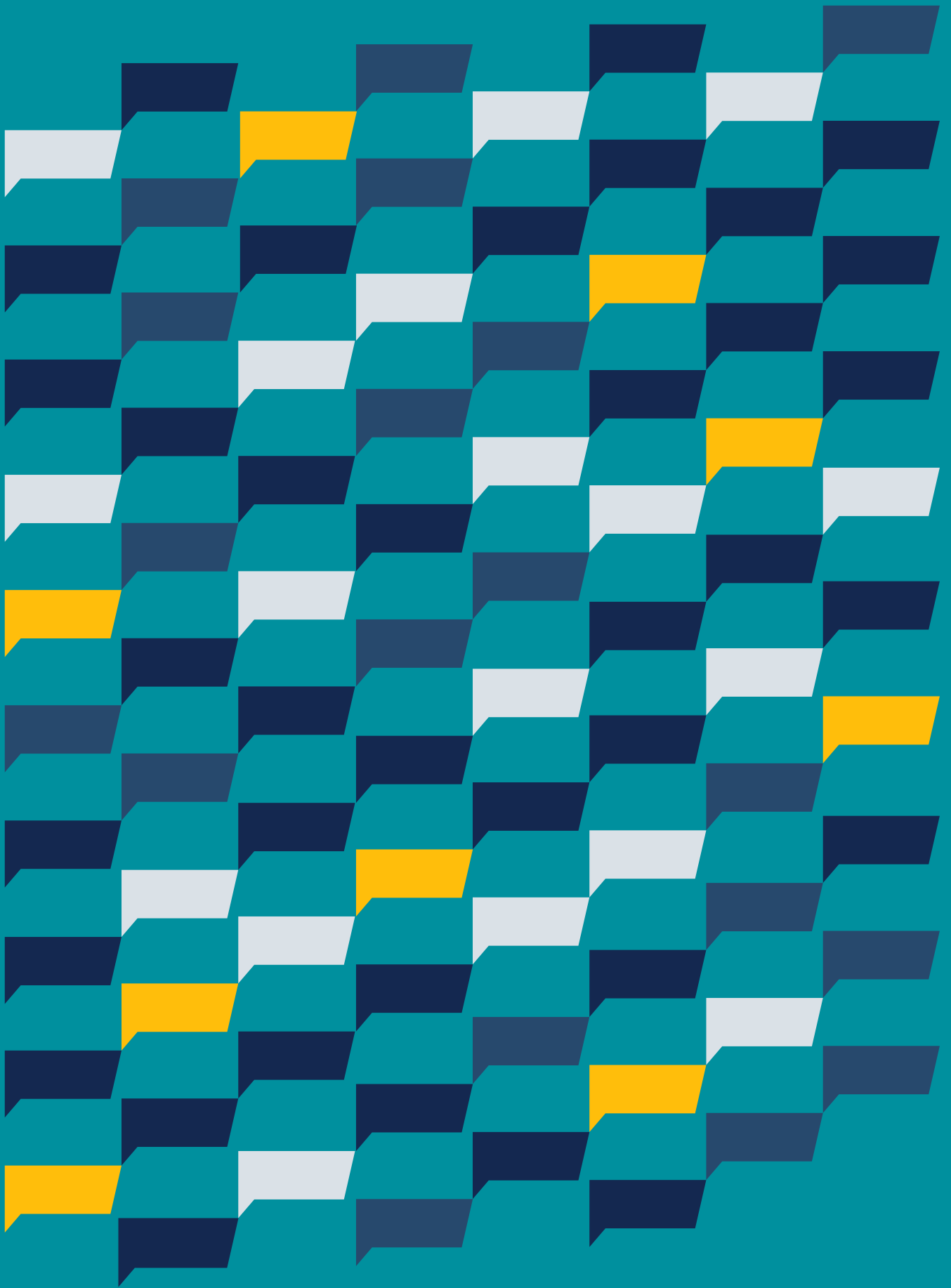
- 18 / Urgensi Mobilisasi Sumber Daya
- 21 / Mobilisasi Sumber Daya Manfaatnya bagi Organisasi

# Strategi Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil

- 25 / **Pengembangan Proposal Penggalangan Sumber Daya**
- 26     ■ Menjaring Informasi Panggilan Proposal
- 27     ■ Strategi Penulisan Proposal dan Anggaran yang Efektif
  - Memeriksa Aset
  - Memahami dan Melengkapi Syarat
  - Pengumpulan Data dan Riset
  - Penulisan Proposal dan Anggaran
- 40     ■ Pengiriman Proposal
  
- 42 / **Pengembangan Mekanisme Penggalangan Dana Publik**
- 43     ■ Metode Penggalangan Dana Publik
- 47     ■ Optimalisasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Penggalangan Dana Publik
  
- 48 / **Mendorong Aktivitas/Output Proyek Menjadi Layanan Berkelanjutan**
- 48     ■ Pengembangan Produk/Layanan Organisasi berbasis Konsep *Design Thinking*
- 60     ■ Mempertemukan dengan Kebutuhan Pasar
  - Pemetaan Segmen Pasar Organisasi Non-Laba
  - Eksplorasi Peluang Organisasi Berbasis Segmen Pasar
- 78     ■ Manajemen Keberlanjutan Produk/Layanan Organisasi

# Penutup

- 82 / **Penutup**



# Pendahuluan

12

Latar

14

Tujuan dan Hasil Belajar

15

Petunjuk Belajar

# LATAR

Arah dan ukuran keberhasilan pembangunan saat ini ditentukan seberapa besar irisan sinergi dapat dilakukan oleh tiga pilar pelaku pembangunan. Model pembangunan yang kini dikembangkan, tidak juga dapat memangkas tingkat kemiskinan masyarakat secara signifikan. 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 konstelasi kemitraan bagi pembangunan berkelanjutan.

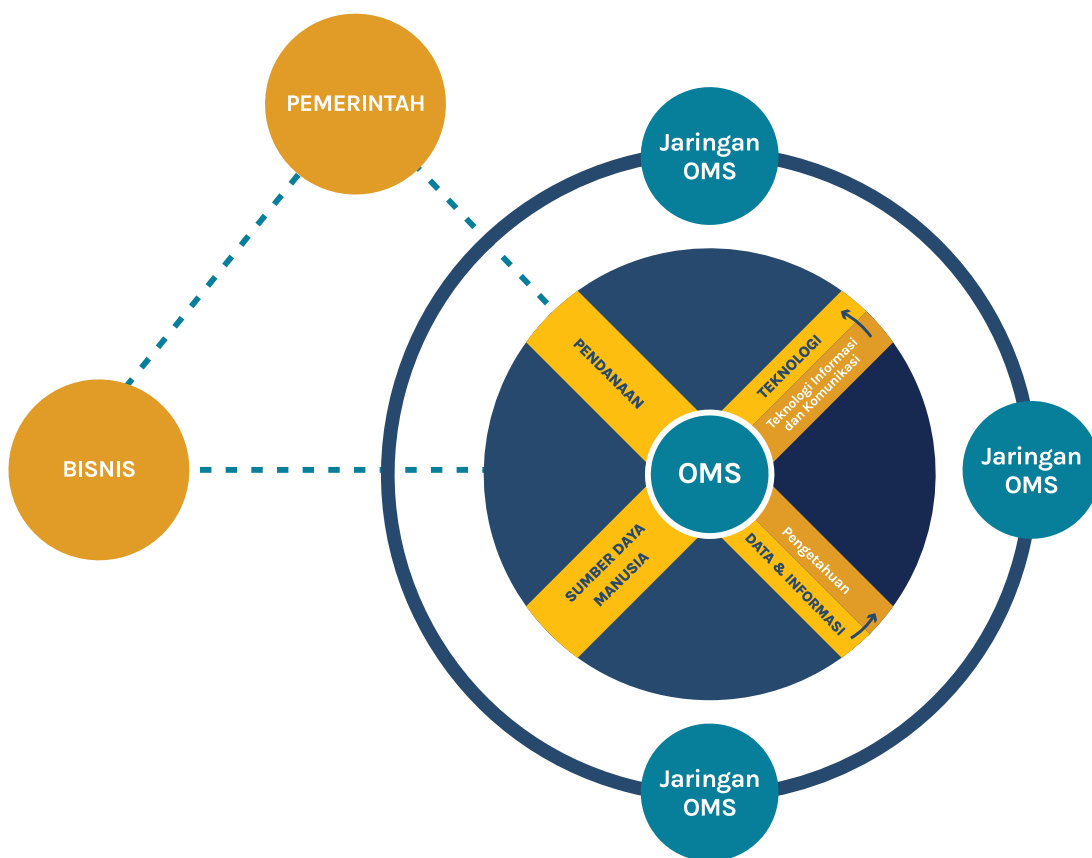
Pertumbuhan organisasi masyarakat sipil (OMS) di Indonesia telah dimulai

bahkan sejak awal abad ke-20 dimana perubahan sosial ekonomi pada masa kolonial; utamanya kapitalis merkantil yang diperkenalkan oleh Belanda justru mendorong kesadaran kaum elit pribumi untuk membentuk organisasi-organisasi sosial modern di masa itu yang menandai bersemainya gerakan masyarakat melalui organisasi masyarakat sipil di negeri ini. Pertumbuhan ini terus berlanjut hingga tahun 1950an (pasca kemerdekaan) dimana masyarakat yang baru merdeka memberikan dukungan yang kuat pada beragam jenis organisasi sosial dan politik yang lahir pada masa itu.

Perkembangan OMS di Indonesia benar-benar mengalami titik puncak di masa reformasi saat di masa transisi pasca runtuhnya Orde Baru dan mengalir deras nya dukungan sumber daya dari negara-negara maju ke Indonesia berdampak pada tumbuhnya beragam OMS baru dengan keberagaman isu, bentuk, dan posisi.

Namun, situasi itu ternyata tidak berumur panjang. Masuknya Indonesia ke dalam jajaran negara berpenghasilan menengah,

perubahan situasi global yang berdampak pada pergeseran peta dan pola pendanaan donor. Kondisi ini kini semakin diperparah dengan pandemi Covid-19 yang menuntut pola kerja baru di seluruh elemen masyarakat, termasuk di kalangan OMS yang tidak mungkin lagi bekerja dengan cara-cara yang konvensional pada akhirnya implementor pada akhirnya berdampak pula pada semakin menantang nya upaya mobilisasi sumber daya bagi OMS di Indonesia.



➤ Gambar 1 : Posisi OMS Dalam Pembangunan Berkelanjutan

# TUJUAN DAN HASIL BELAJAR

Modul ini disusun untuk **memperkaya pengetahuan** para pegiat Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia dalam upaya untuk **menjaga keberlanjutan** dan **merumuskan langkah-langkah strategis** dalam upaya **mobilisasi sumber daya** bagi **organisasi**. Diharapkan dengan mempelajari modul ini para pegiat organisasi ini mampu untuk:

- a** Memahami konsep mobilisasi sumber daya bagi organisasi;
- b** Memahami dan mempraktikkan cara membangun rencana mobilisasi sumber daya bagi organisasi melalui:
  - Pengembangan proposal penggalangan sumber daya
  - Penggalangan dana publik
  - Pengembangan produk/layanan organisasi.



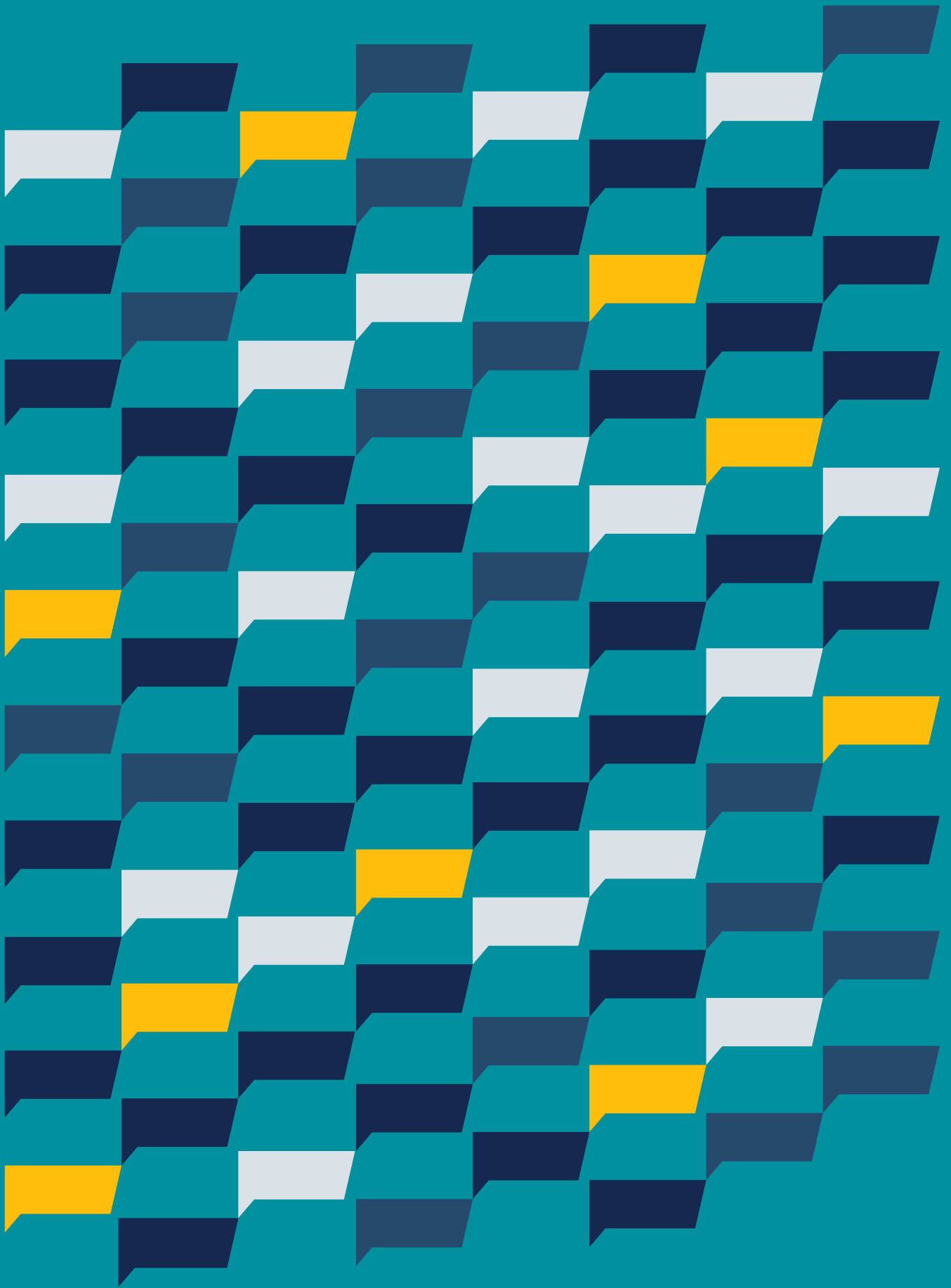
# PETUNJUK BELAJAR

Untuk memperoleh hasil belajar yang maksimal, dalam menggunakan modul ini, maka langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain:

- a** Bacalah dan pahami secara seksama uraian-uraian materi yang terdapat pada masing-masing kegiatan belajar (materi pokok). Bila ada materi yang kurang jelas, silakan bertanya pada instruktur yang mengampu kegiatan belajar;
- b** Kerjakan setiap tugas formatif (soal latihan/tugas) untuk mengetahui seberapa besar pemahaman kita terhadap materi-materi yang dibahas dalam setiap kegiatan belajar;
- c** Untuk kegiatan yang terdiri dari teori dan praktik, perhatikanlah petunjuk yang berlaku dan pahami setiap langkah kerja dengan baik;

Jika belum menguasai materi yang diharapkan, ulangi lagi (baca kembali) materi pada kegiatan belajar sebelumnya atau bertanyalah kepada pengajar/trainer yang mengampu kegiatan pembelajaran.





# Mobilisasi Sumber Daya, Jembatan Kemandirian dan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil

18

Urgensi Mobilisasi Sumber Daya

21

Mobilisasi Sumber Daya Manfaatnya bagi  
Organisasi

# URGENSI MOBILISASI SUMBER DAYA

Kemandirian merupakan sebuah hal yang diimpikan oleh Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Indonesia. Melalui kemandirian, OMS dapat memelihara kestabilan organisasi dan memiliki kebebasan dari kepentingan pihak lain. OMS akan lebih efektif dalam upaya pembelaannya kepada masyarakat, lebih leluasa dalam menjalankan program-programnya, serta memiliki kepekaan yang lebih dalam terhadap kebutuhan masyarakat yang dilayaninya.

Sementara itu pencapaian tujuan organisasi tentunya membutuhkan dukungan sumber daya untuk mendukung organisasi bekerja lebih efektif dan berkelanjutan. Beragam strategi untuk menggalang sumber daya harus dikembangkan oleh organisasi dengan tetap berprinsip pada ketercapaian dampak yang telah menjadi mandat organisasi dan untuk memastikan ketersediaan sumber daya yang berkelanjutan.

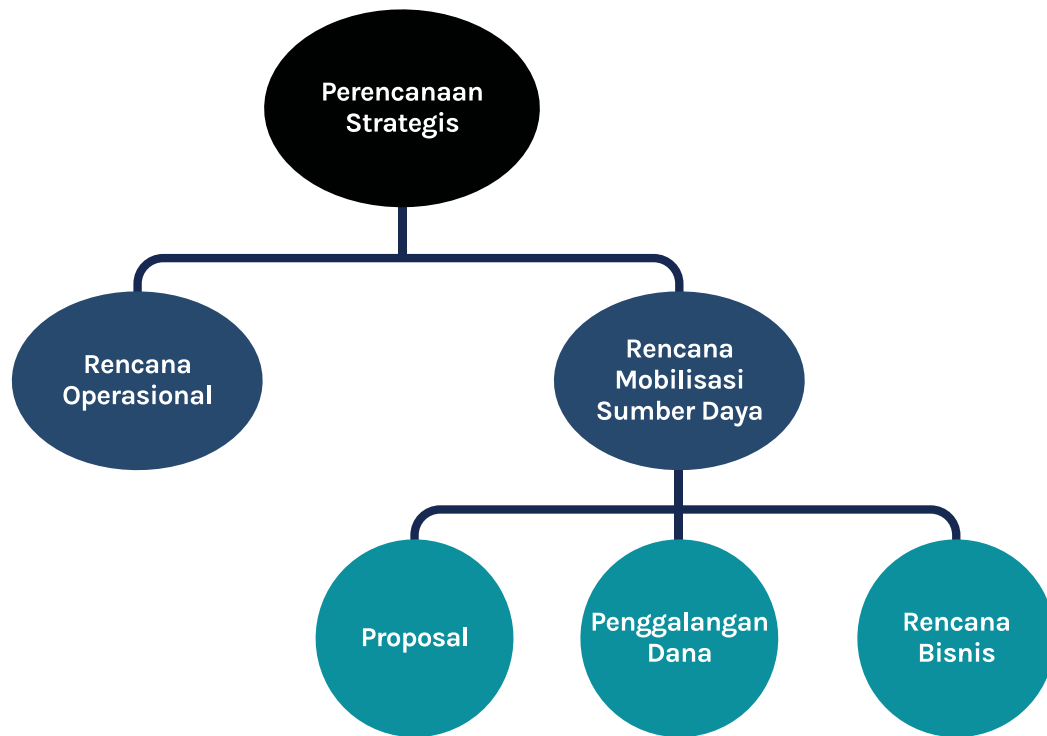
Memastikan sumber daya bagi OMS menjadi hal yang penting mengingat karakteristik khusus yang melekat pada OMS yang pada umumnya merupakan organisasi nonlaba yakni:

- 1 Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
- 2 Tidak berorientasi pada laba/profit, memberikan jasa/layanan tanpa bertujuan memupuk laba.
- 3 Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis (jika terdapat kepemilikan dalam organisasi nirlaba hal tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya organisasi)<sup>1</sup>.

Mobilisasi sumber daya merupakan jembatan yang akan menghubungkan kemandirian dan keberlanjutan organisasi. Dalam implementasinya, rencana mobilisasi sumber daya harus diletakkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana strategis organisasi. Gambar berikut menjelaskan posisi rencana mobilisasi sumber daya dalam sebuah perencanaan strategis organisasi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No 45 yang diperbaharui dalam Intepretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK) No 35 – Ikatan Akuntan Indonesia

<sup>2</sup> Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba – Michael Aallison & Jude Kaye – Yayasan Pustaka Obor Indonesia (2013)



↳ Gambar 2 : Relasi Mobilisasi Sumber Daya dan Perencanaan Strategis Organisasi?

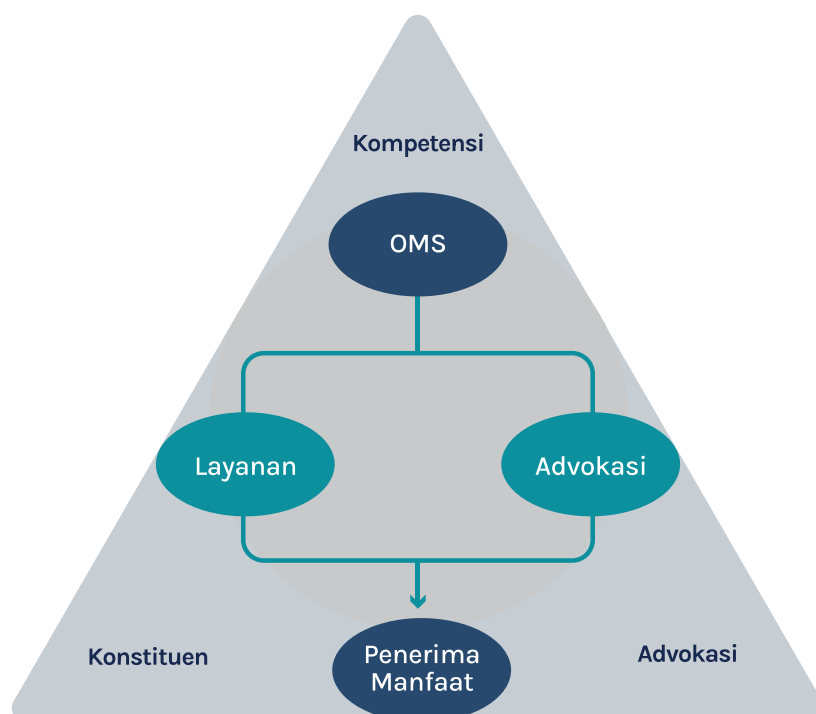


Rencana Mobilisasi Sumber Daya akan membantu kita mengantisipasi kekurangan dana di masa depan dan mengatur semua peluang sumber daya baru di masa depan. Rencana mobilisasi sumber daya juga dapat digunakan sebagai alat manajemen dalam melakukan pelacakan keseluruhan keuangan organisasi<sup>3</sup>, keragaman basis pendanaannya<sup>4</sup>, dan luasnya keahlian teknis organisasi.

Rencana mobilisasi sumber daya merupakan gabungan semua upaya yang dilakukan untuk mendatangkan pendapatan bagi organisasi baik melalui proposal dan aplikasi hibah, rencana bisnis, penggalangan dana, atau bentuk donasi lainnya. Rencana mobilisasi sumber daya yang kuat akan mempertimbangkan campuran strategi untuk menghasilkan pendapatan bagi organisasi.

Namun, sebagai bagian dalam menjaga integritas dan kredibilitas organisasi kita, rancangan rencana mobilisasi sumber daya bagi OMS seyogyanya tidak boleh lepas dari nilai-nilai serta mandat yang diemban oleh organisasi dan tetap mengacu pada visi dan misi yang telah dinyatakan oleh organisasi. Tidak kalah penting, strategi mobilisasi sumber daya yang dibangun juga harus mempertimbangkan karakteristik organisasi kita dan di area mana organisasi kita bekerja<sup>5</sup>, sehingga rancangan yang dihasilkan akan memberikan daya dukung bagi upaya ketahanan finansial bagi organisasi kita.

➔ **Gambar 3 :**  
Spektrum Kerja Organisasi Masyarakat Sipil



<sup>3</sup> Modul Keuangan Strategis Bagi Organisasi Masyarakat Sipil  
<sup>4</sup> Modul Lanskap Pendanaan Organisasi Masyarakat Sipil  
<sup>5</sup> Modul Tata Kelola Kepengurusan dan Kepemimpinan

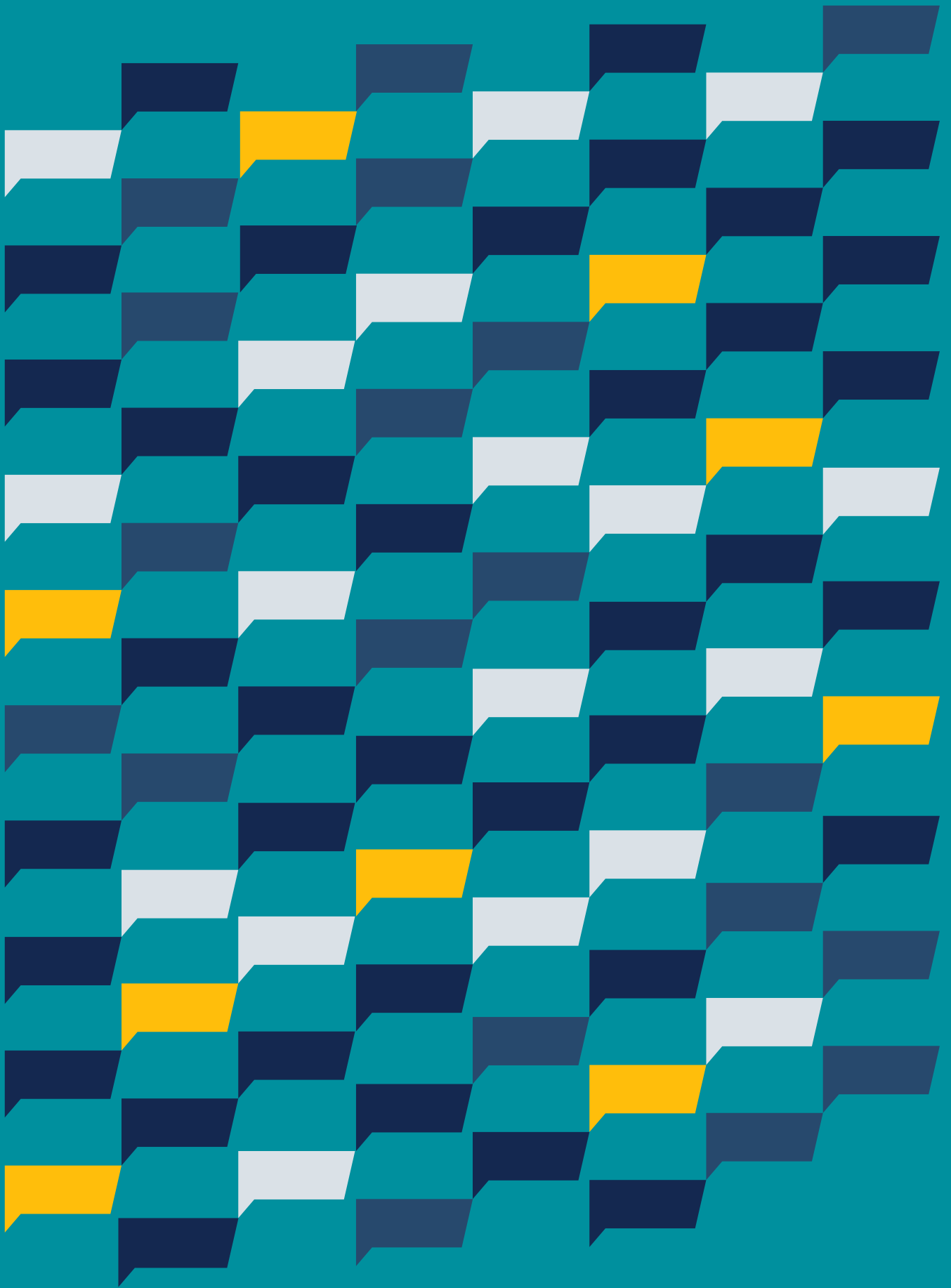
# MANFAAT MOBILISASI SUMBER DAYA BAGI ORGANISASI

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

Maka dengan demikian, **mobilisasi sumber daya** berarti **perluasan** sumber-sumber daya, dan **peningkatan** keterampilan, pengetahuan dan kapasitas dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Dalam arti lain **mobilisasi sumber daya** adalah **upaya yang memastikan tercukupinya sumber daya organisasi dalam pengembangan, pelaksanaan dan keberlanjutan pencapaian visi dan misi organisasi.**

**Manfaat mobilisasi sumber daya bagi organisasi adalah:**

- a** Untuk membangun keragaman (diversifikasi) dan memperluas sumber-sumber daya.
- b** Membantu untuk memformulasikan anggaran yang independen. Hal ini harus dilakukan untuk merubah ketergantungan organisasi kepada donor tertentu.
- c** Untuk mengurangi ketergantungan pada pihak lain.
- d** Untuk menjamin keberlanjutan pelaksanaan program, pemberian layanan dan organisasi.
- e** Untuk memaksimalkan penggunaan modal dan keterampilan lokal.
- f** Untuk meningkatkan kedalaman relasi dengan para pemangku kepentingan dan komunitas.
- g** Untuk meningkatkan citra organisasi.
- h** Untuk meningkatkan pertanggungjawaban organisasi kepada komunitas.
- i** Untuk melaksanakan program yang sungguh-sungguh menjadi kebutuhan organisasi dan komunitas, khususnya program-program advokasi.
- j** Untuk meningkatkan posisi tawar dan harga diri organisasi.



# Strategi Mobilisasi Sumber Daya Organisasi Masyarakat Sipil

25

## Pengembangan Proposal Penggalangan Sumber Daya

- Menjaring Informasi Panggilan Proposal
- Strategi Penulisan Proposal dan Anggaran yang Efektif
  - Memeriksa Aset
  - Memahami dan Melengkapi Syarat
  - Pengumpulan Data dan Riset
  - Penulisan Proposal dan Anggaran
- Pengiriman Proposal

42

## Pengembangan Mekanisme Penggalangan Dana Publik

- Metode Penggalangan Dana Publik
- Optimalisasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Penggalangan Dana Publik

48

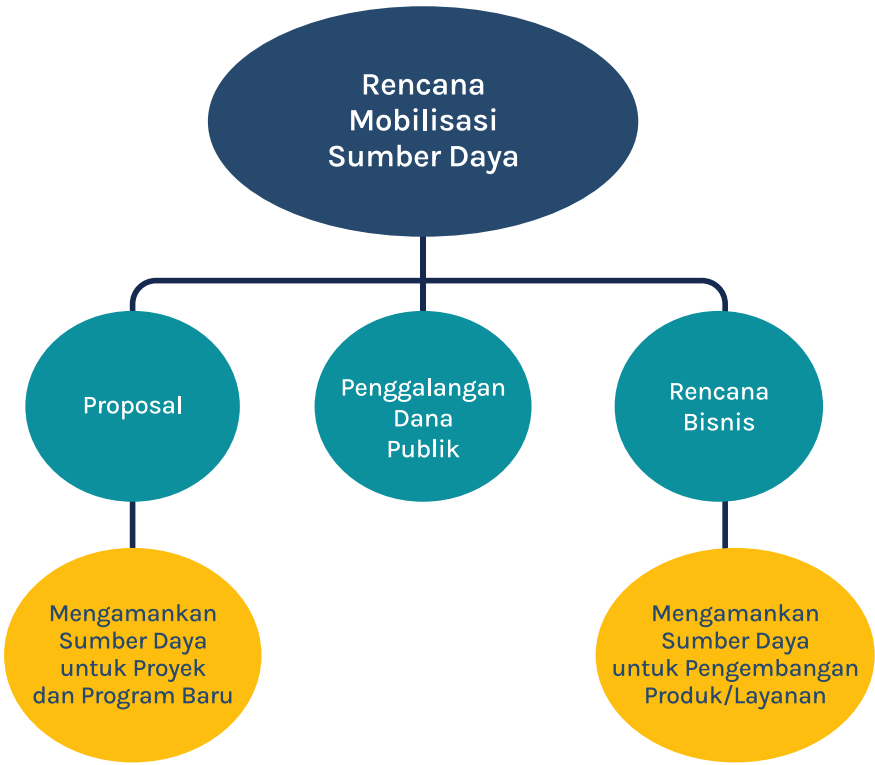
## Mendorong Aktivitas/Output Proyek Menjadi Layanan Berkelanjutan

- Pengembangan Produk/Layanan Organisasi berbasis Konsep *Design Thinking*
- Mempertemukan dengan Kebutuhan Pasar
  - Pemetaan Segmen Pasar Organisasi Non-Laba
  - Eksplorasi Peluang Organisasi Berbasis Segmen Pasar
- Manajemen Keberlanjutan Produk/Layanan Organisasi

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, rencana mobilisasi sumber daya bagi organisasi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari rencana strategis organisasi. Lalu apa saja upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menjalankan rencana mobilisasi sumber dayanya?

Setidaknya terdapat 3 cara yang dapat kita lakukan untuk memobilisasi sumber daya yakni:

- 1 **Mengakses dana** (proposal) baik dari pemerintah, sektor swasta, instansi tertentu, maupun perorangan sebagai bagian untuk mengamankan sumber daya bagi program dan proyek baru organisasi;
- 2 **Menciptakan sumber dana baru** (rencana bisnis) berbasis pendekatan pasar, sebagai bagian untuk mengamankan sumber daya pengembangan produk dan layanan organisasi, serta;
- 3 **Memperoleh keuntungan dari sumber daya non moneter** (penggalangan dana publik) dengan mengoptimalkan dukungan lokal, itikad baik, dan reputasi baik organisasi.



↳ Gambar 4 :  
Bentuk Umum Strategi  
Mobilisasi Sumber Daya

# PENGEMBANGAN PROPOSAL PENGGALANGAN SUMBER DAYA

*Mencari uang untuk mengeluarkan organisasi dari situasi keuangan yang terjepit adalah bentuk penggalangan dana yang paling sulit dilakukan!*

*Nina Doyle*

Proposal merupakan salah satu alat yang lazim digunakan oleh organisasi dalam melakukan mobilisasi sumber daya, khususnya penggalangan dana. Proposal merupakan sebuah dokumen yang dikirimkan pada penyandang dana atau lembaga donor untuk mendapatkan dana atau dukungan yang lain bagi sebuah proyek. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa proposal memegang peranan penting mobilisasi sumber daya bagi organisasi.

Lalu bagaimana cara menyusun proposal yang efektif dan memiliki daya tawar yang menarik dan layak dipertimbangkan oleh penyandang dana atau lembaga donor? Bagian ini akan membahas tahap demi tahap pengembangan sebuah proposal pendanaan.



## Menjaring Informasi Panggilan Proposal

Pada dasarnya, kerja penulisan proposal hanyalah sebagian kecil dari keseluruhan proses pengembangan sebuah proposal. Perencanaan, pembahasan, dan penganggaran dana organisasi harus dilakukan sejak awal<sup>6</sup>. Beberapa organisasi bahkan meletakkan perencanaan anggaran ini sebagai bagian dari rencana strategis organisasi. Dan berikut persiapan yang harus dilakukan oleh organisasi sebelum memutuskan untuk menulis sebuah proposal.

### 1 Cari informasi (identifikasi)<sup>7</sup>

Organisasi-organisasi yang memberikan dana untuk mendukung persoalan-persoalan atau isu-isu tertentu, misalnya: lingkungan, perempuan dan anak, pendidikan, pemberdayaan masyarakat dan lain sebagainya.

Simpul-simpul informasi ini bisa kita dapatkan melalui kanal-kanal informasi hibah seperti <https://www.fundsforngos.org/> , <https://devjobsindo.org/> , <https://www.kerja-ngo.com/>, atau mengunjungi langsung website organisasi penyalur dana hibah seperti <https://kehati.or.id/> untuk isu lingkungan dan konservasi, <https://www.kurawalfoundation.org/> untuk isu demokrasi, <https://www.kemitraan.or.id/> untuk isu reformasi tata pemerintahan, dan lain sebagainya.

Selain organisasi penyalur dana hibah, organisasi juga dapat melakukan identifikasi sumber daya yang berasal dari sektor swasta atau perusahaan yang memiliki program-program *Corporate Social Responsibility (CSR)* misalnya Djarum Foundation, William and Lily Foundation, Japfa Foundation dan lain-lain.

Tidak hanya lembaga penyalur dana hibah dan sektor swasta, pemerintah pun saat ini telah pula membuka kesempatan peluang pendanaan bagi organisasi masyarakat sipil. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Swakelola.



<sup>6</sup> Modul Keuangan Strategis

<sup>7</sup> Modul Lanskap Pendanaan

## 2 Pendalaman Informasi

Setelah kita mengidentifikasi pihak-pihak yang memiliki potensi menjadi pendukung sumber daya organisasi, kumpulkan sebanyak-banyaknya informasi mengenai pihak-pihak tersebut seperti; berapa besar dana yang mereka salurkan dalam satu tahun, isu apa yang menjadi fokus mereka, posisi apa yang biasanya mereka perlukan, apakah sebagai implementor

atau penyedia layanan (*service provider*), berapa skala anggaran proyek yang mereka terima, apakah visi dan misi mereka sejalan dengan organisasi kita dan lain sebagainya. Situs resmi dan laporan tahunan dari organisasi-organisasi ini akan membantu kita untuk mendapatkan informasi-informasi yang kita butuhkan tadi.

### Strategi Penulisan Proposal dan Anggaran yang Efektif

*Kita harus mengatur kemenangan bahkan sejak permainan belum dimulai*

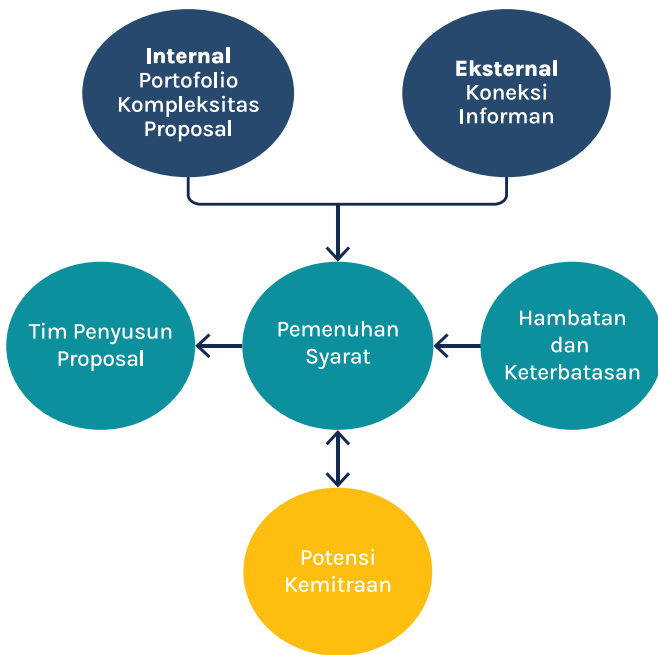
*Kang Yo Han*

Saat sebuah panggilan proposal dirilis, lembaga donor akan menerima banyak sekali organisasi yang mengirimkan proposal, maka penting untuk memastikan bahwa proposal yang kita kirimkan memang benar-benar layak dipertimbangkan untuk mendapatkan dukungan.

Mengingat proposal merupakan dokumen yang dirancang untuk memberikan gambaran tentang

organisasi dan proyek yang ingin didukung maka proposal seyogyanya tidak sekedar menjelaskan apa yang organisasi rencanakan namun juga mampu meyakinkan penyandang dana atau lembaga donor, mengapa proyek tersebut penting untuk dilakukan dan mereka harus memberikan dukungan.

## 1 Memeriksa Aset



Persiapan yang matang merupakan langkah awal untuk dapat menulis proposal dengan baik. Langkah pertama yang dilakukan pada saat organisasi memutuskan untuk menjawab panggilan proposal lembaga donor adalah memastikan dengan betul organisasi memiliki aset yang mencukupi.

Gambar di samping menggambarkan proses yang kita lakukan untuk memeriksa aset yang kita miliki.

↳ Gambar 5 : Bagan Proses Pemeriksaan Aset

## 2 Memahami dan Melengkapi Syarat

Setiap panggilan proposal akan selalu diikuti dengan panduan bagaimana organisasi dapat berpartisipasi dalam panggilan tersebut, biasanya dalam bentuk dokumen kerangka acuan (*term of reference*) yang memuat informasi tentang tujuan dari proyek, wilayah proyek, durasi proyek, jumlah besaran anggaran proyek, tenggat waktu pengiriman proposal, persyaratan yang harus dipenuhi dan lain sebagainya. Panduan ini harus diikuti oleh organisasi ketika hendak menyusun proposal.

Setelah membaca, mempelajari dan memahami panduan, maka hal penting lain yang harus diperhatikan adalah; organisasi membutuhkan

waktu untuk mempersiapkan segala kelengkapan yang dibutuhkan dalam panggilan proposal. Bangun tabel kontrol berbasis kerangka acuan yang kita terima, tabel kontrol ini akan membantu kita untuk memastikan seluruh syarat-syarat panggilan proposal telah kita penuhi, selain itu tabel kontrol ini juga dapat kita gunakan untuk memeriksa pekerjaan kita sebelum proposal kita kirimkan.



↳ Contoh tabel kontrol proposal

No	Deskripsi	Keterangan	PIC
1	Tenggat pengiriman proposal		
2	Alamat Pengiriman proposal		
3	Subyek Email		
4	Cover Letter		
<b>Proposal</b>			
5	Bagian Informasi Proyek	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
6	Bagian Calon Pengusul Proyek	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
7	Bagian Organisasi Mitra (jika konsorsium)	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai <input type="radio"/> Selesai	
8	Bagian Latar Belakang	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	

↳ Contoh tabel kontrol proposal

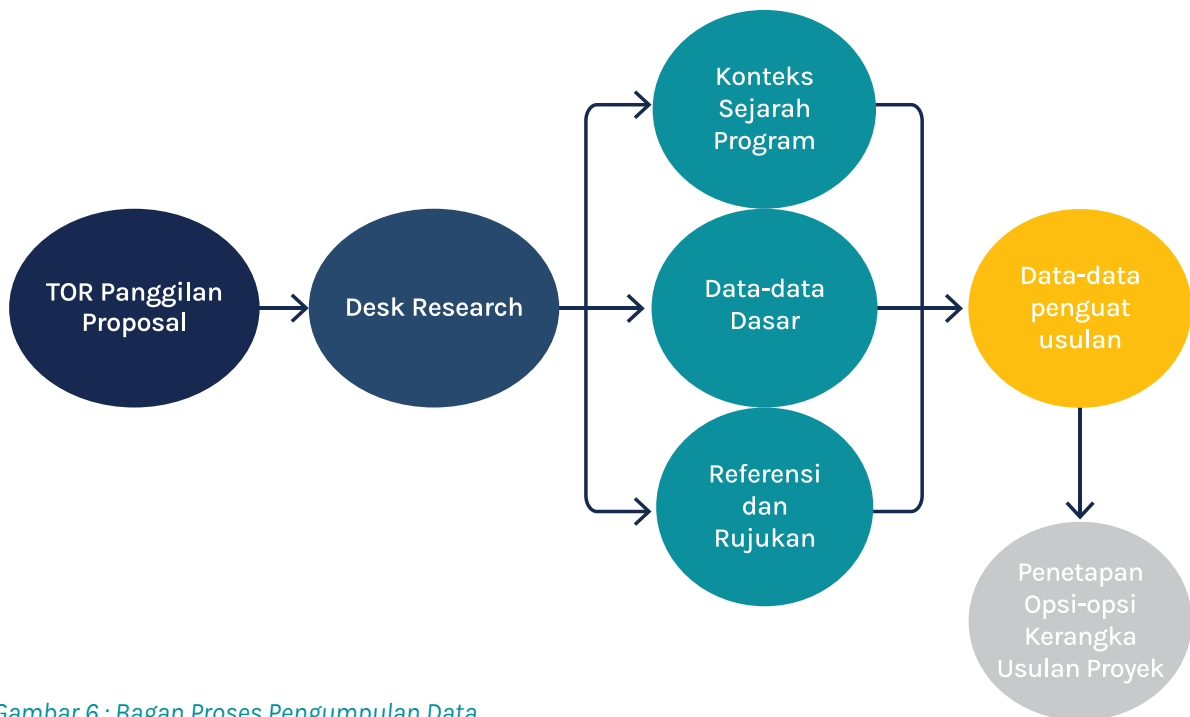
No	Deskripsi	Keterangan	PIC
9	Bagian Konsep Proyek	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
10	Bagian Aktivitas	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
11	Bagian Monitoring dan Evaluasi	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
12	Anggaran Proyek	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
13	LFM	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
14	Struktur Personil Proyek	<input type="radio"/> Belum <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Selesai	
	dst		

No	Deskripsi	Keterangan	PIC
<b>Lampiran</b>			
15	Laporan audit keuangan organisasi	<input type="radio"/> Ada <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Tidak ada	
16	CV Personil Proyek	<input type="radio"/> Ada <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Tidak ada	
17	Surat Dukungan Pihak 1 (sebutkan detail)	<input type="radio"/> Ada <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Tidak ada	
18	Surat Dukungan Pihak 2 (sebutkan detail)	<input type="radio"/> Ada <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Tidak ada	
19	Laporan tahunan organisasi	<input type="radio"/> Ada <input type="radio"/> Proses <input type="radio"/> Tidak ada	
	dst		

### 3 Pengumpulan Data dan Riset

Basis data yang relevan adalah salah satu modal bagi organisasi untuk dapat menyusun sebuah proposal yang berdaya tawar tinggi. Melakukan riset sederhana perlu dilakukan untuk mendapatkan beragam informasi yang akan memperkuat narasi untuk proposal yang akan

dikembangkan. Gambar berikut merupakan proses tahapan yang dapat kita lakukan dalam melakukan riset kecil untuk lebih memahami panggilan proposal sehingga kita dapat merumuskan opsi-opsi kerangka usulan proyek dalam proposal yang akan kita bangun.



↳ Gambar 6 : Bagan Proses Pengumpulan Data

### 4 Penulisan Proposal dan Anggaran

Ketika semua modalitas untuk penyusunan proposal sudah dimiliki, saatnya kerja penulisan dilakukan. Pada umumnya panggilan proposal akan pula diikuti dengan format (*template*) khusus dari pengirim panggilan. Namun ada pula sebuah panggilan yang tidak diikuti dengan format khusus, maka organisasi harus membangun sistematika (*outline*) secara mandiri untuk proposal yang akan diajukan.

Secara sederhana sistematika sebuah proposal akan memuat hal-hal berikut ini:

**a****Judul dan sub judul proposal**

Akan lebih baik, judul proposal tidak lebih dari 15 kata. Kita dapat memberikan penjelasan singkat yang menyatakan dampak dari kegiatan yang kita usulkan untuk memperkuat judul proposal kita.

**b****Daftar isi**

Mencakup gambaran ringkas atau penjabaran setiap bagian dalam proposal, termasuk nomor halaman yang tepat.

**c****Ringkasan pelaksanaan**

Ini adalah bagian penting dari keseluruhan dokumen proposal. Secara ringkas, tuliskan rangkuman seluruh informasi kunci yang mampu meyakinkan pembaca untuk memberikan dukungan pada proposal kita. Berikut poin-poin penting dalam bagian ini:

- **Permasalahan**

satu atau dua paragraf yang menyebutkan permasalahan yang telah diidentifikasi oleh organisasi.

- **Solusi**

satu atau dua paragraf yang menjelaskan apa yang akan dikerjakan; jumlah orang yang akan merasakan manfaat proyek tersebut; lokasinya; waktu yang diperlukan; dan siapa yang akan menanganinya. **Kenali setiap 'harta tersembunyi'** yang bisa membuat solusi organisasi tampak cemerlang.

- **Dana yang diperlukan**

satu paragraf yang menjelaskan jumlah uang yang diperlukan serta bagaimana organisasi akan menggunakannya di masa yang akan datang.

- **Organisasi dan keahliannya**

satu paragraf mencakup nama organisasi, sejarah, tujuan, dan aktivitas. **Beri penekanan pada kapasitas organisasi sehubungan dengan proposal yang diajukan.**

**d****Pernyataan kebutuhan**

Di bagian ini, kita harus betul-betul menyita perhatian calon pemberi dana. Kita harus mengupayakan pembaca proposal tertarik dan bertahan membaca proposal kita. Tunjukkan fakta-fakta dan bukti-bukti yang mendukung kebutuhan proyek. Tunjukkan pula bahwa organisasi memahami permasalahan dengan baik dan mampu menangani permasalahan tersebut secara ringkas namun cukup persuasif. Ungkapkan fakta-fakta secara logis sehingga pembaca yakin bahwa fakta-fakta tersebut penting.



## Tips!



Tentukanlah fakta atau data statistik yang paling mendukung proyek. Masukkanlah data-data statistik yang akurat yang menekankan betapa pentingnya proyek tersebut. Tetapi jangan lebih-lebihkannya!



Berilah harapan pada pembaca. Jangan memperlihatkan bahwa permasalahan tampak tak bisa diselesaikan. Berikanlah fakta-fakta tetapi jangan memberi kesan seolah-olah fakta-fakta tersebut tidak bisa diatasi. Namun, harap diingat juga, janganlah terlalu memperlihatkan antusiasme yang berlebihan. Paparkanlah secara profesional dan realistis.



Pastikanlah apakah beralasan untuk menggambarkan kebutuhan tersebut sebagai hal yang harus segera dipenuhi.

e

### Penjabaran proyek

Ini adalah bagian utama dari proposal yang dikembangkan organisasi. Dalam bagian ini cantumkan hal-hal berikut:

- **Tujuan**  
hasil yang dapat diukur. Tujuan-tujuan program anda harus nyata, spesifik, terukur, dan dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- **Metode**  
menjelaskan kegiatan-kegiatan khusus yang dilakukan untuk mencapai tujuan.
- **Struktur tim kerja**  
dalam beberapa kalimat, jelaskan tentang struktur tim yang akan mengerjakan proyek yang diusulkan. Jabarkan jumlah orang yang akan terlibat dalam proyek, kualifikasi dan tugas-tugas yang akan mereka lakukan. Detil secara individu dapat secara ringkas disampaikan di bagian ini, namun lampiran profil (*curriculum vitae*) masing-masing individu yang terlibat juga harus disertakan.

- **Monitoring-Evaluasi-Learning (MEL)**

sangat penting untuk merancang MEL sebagai bagian dari proyek dan bukan menundanya sampai proyek selesai. Maka organisasi harus menyusun tujuan-tujuan yang terukur serta hasil-hasil yang dapat dicapai, apakah itu jumlah orang yang akan menghadiri kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan atau perubahan tingkah laku dalam menghadapi suatu masalah.

Pencatuman rencana MEL di dalam proposal menunjukkan bahwa organisasi serius dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan tahu persis seberapa jauh keberhasilan yang dapat organisasi capai dalam proyek tersebut. MEL juga merupakan alat manajemen yang akan membantu memperbaiki program organisasi.

- **Keberlanjutan**

Pada bagian ini, kita harus dengan jelas menerangkan keberlanjutan baik proyek, organisasi dan finansial. Mengingat pada umumnya proyek-proyek dengan lembaga donor memiliki batasan waktu, maka organisasi harus menerangkan hal-hal berikut:

- Bahwa proyek memiliki batasan (lengkap dengan tanggal mulai dan berakhirnya proyek);
- Bahwa proyek mendukung ‘capacity building’/peningkatan kapasitas (berkontribusi terhadap pemenuhan kebutuhan organisasi di masa depan dan/atau memungkinkan organisasi untuk mengembangkan pelayanan yang akan mendatangkan penghasilan);
- Bahwa proyek akan membuat organisasi semakin menarik di mata lembaga donor lain di masa yang akan datang.

- **Anggaran<sup>8</sup>**

Pada umumnya, dalam setiap panggilan proposal disertai pula dengan format anggaran tertentu. Kita hanya tinggal mengisinya saja dengan komponen, kuantitas, dan nominal sesuai rancangan kegiatan dalam proposal yang kita susun. Namun, apabila dalam panggilan proposal tidak menyertakan format anggaran, kita dapat mengembangkan sendiri dengan mengikuti prinsip-prinsip penyusunan anggaran sebagai berikut:

- **Allowable** - prinsip yang secara umum digunakan oleh lembaga donor sebagai dasar kriteria dalam melakukan evaluasi atas anggaran yang diajukan. Dasar pertimbangan *allowable cost* adalah komposisi jumlah biaya, yakni perbandingan antara biaya langsung (*direct cost*) dengan biaya tak langsung (*indirect cost*) atau perbandingan antara biaya program dan biaya pendukung.
- **Reasonable** - biaya yang dianggarkan relevan dengan pelaksanaan proyek dan jumlah biaya yang diajukan tidak melebihi nilai wajar.

<sup>8</sup> Modul Keuangan Strategis Bagi Organisasi Masyarakat Sipil

- **Allowcable** - biaya yang dianggarkan harus dapat dialokasikan dengan proporsi yang wajar. Beberapa jenis alokasi biaya yang dapat kita gunakan sebagai acuan adalah sebagai berikut:
  - Biaya khusus bagi program tersebut, dialokasikan sepenuhnya ke program tersebut;
  - Biaya yang memiliki manfaat, baik bagi program itu sendiri maupun, program/ kegiatan lain. Biaya dapat didistribusikan/dialokasikan dalam proporsi yang wajar, sesuai dengan besar manfaat yang diterima oleh masing-masing program;
  - Biaya yang diperlukan untuk operasi organisasi keseluruhan, meskipun hubungan ke masing-masing biaya program tertentu bersifat tidak langsung. Biaya dialokasikan menggunakan kebijakan organisasi.



### Tips!

Ada baiknya organisasi memiliki standar biaya sehingga memudahkan dalam melakukan penyusunan anggaran. Standar Biaya adalah nilai biaya yang ditentukan di muka, yaitu jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membiayai kegiatan tertentu dengan asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lainnya dipenuhi. Organisasi dapat menyusun sendiri standar biaya ini dengan mengacu pada realitas harga pasar yang berlaku di daerah masing-masing organisasi. Namun, apabila organisasi tidak memiliki standar biaya sendiri, Standar Biaya Umum (SBU) milik pemerintah yang berlaku di tahun berjalan dapat pula menjadi acuan.



g

### Risiko dan Asumsi

Di bagian ini, kita harus menunjukkan bahwa organisasi telah memikirkan betul setiap risiko yang mungkin muncul dalam proyek yang akan dikerjakan, serta menyadari bahwa ada asumsi-asumsi yang dapat kita buat yang bisa jaadi akan mengubah atau memengaruhi hasil suatu kegiatan. Secara umum terdapat tiga macam risiko yakni:

- Risiko yang muncul dari faktor-faktor yang berada di bawah kendali organisasi, misalnya rancangan yang buruk, pekerjaan kontraktor yang tidak memuaskan.

Risiko yang muncul dari faktor-faktor yang berasal dari kebijakan yang lebih luas

- serta dari lingkungan kelembagaan, yang hanya bisa dikendalikan oleh para pembuat keputusan di tempat lain.
- Risiko yang tidak terkendali, misalnya bencana alam, ketidakstabilan politik maupun harga-harga yang jauh dari jangkauan kita.

h

### Evaluasi

Bagian ini adalah bagian dimana organisasi menyatakan garis besar rencana untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan. Di sini kita harus mampu untuk memperkirakan keberhasilan proyek kita. Perencanaan evaluasi yang matang tidak hanya membantu organisasi untuk memantau proyek yang sedang dilakukan, namun juga memberi nilai lebih sebagai investasi yang kuat.

Jelaskan secara singkat bagaimana keberhasilan proyek dapat diukur, cantumkan grafik yang memproyeksikan jumlah penerima manfaat, atau data statistik yang ingin proyek kurangi atau proyek tambahkan.

i

### Jangka Waktu

Di bagian ini, organisasi perlu menerangkan tentang jangka waktu atau jadwal implementasi setiap aspek yang direncanakan dalam proyek dan siapa yang akan bertanggung jawab. Gunakan tabel yang memuat informasi tentang; (1) Aktivitas, (2) Jangka waktu, (3) Penanggung Jawab.



### Tips!

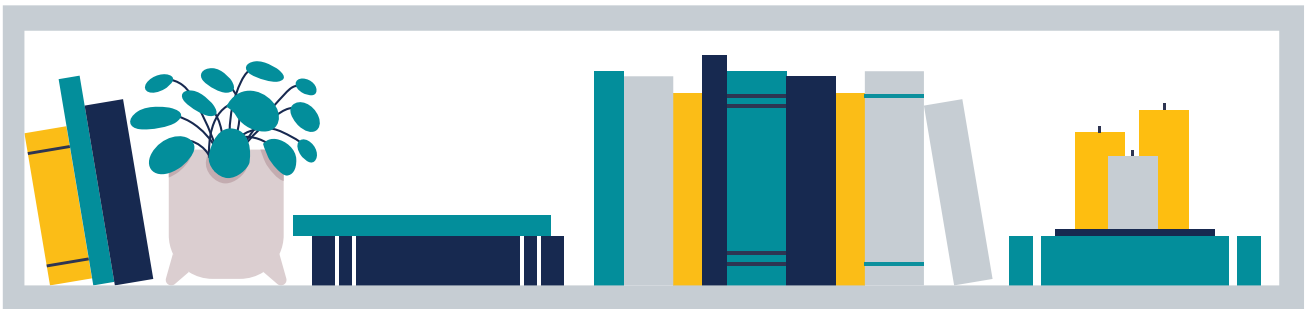
Bagi menjadi beberapa bagian, misalnya, pertama proses perencanaan, lalu ke bagian-bagian lain.

**j**

### Informasi Organisasi

Secara efektif, terangkan organisasi secara rinci di bagian ini. Dalam maksimal tiga halaman terangkan kepada pembaca:

- Kapan organisasi berdiri;
- Visi dan misi organisasi;
- Struktur organisasi;
- Jumlah staff (termasuk relawan);
- Alamat lengkap dan kanal komunikasi organisasi;
- Penanggung jawab dalam proposal;
- Portofolio organisasi yang relevan dengan proposal yang diajukan.

**k**

### Kesimpulan

Pada bagian ini, organisasi akan menyempurnakan proposal dengan ikhtisar dan mengulangi poin-poin utama dalam proposal. Arahkan pembaca pada apa yang telah dikemukakan dan dipertanyakan. Cantumkan rangkuman anggaran sehingga pembaca dengan jelas menangkap gagasan dan skala inti permohonan organisasi.

Di bagian ini, kita harus menggambarkan argumen singkat (maksimal setengah halaman) dengan tanpa pengulangan yang memuat:

- Mengapa proyek tersebut penting;
- Mengapa organisasi kita adalah pihak yang tepat untuk melaksanakan proyek tersebut;
- Mengapa lembaga donor harus mempertimbangkan proposal kita dari sudut pandang kita sendiri;
- Apa yang bisa dicapai.

1

## Lampiran

Bagian ini adalah tambahan yang memberikan rincian tanpa perlu menambah panjang proposal. Di sini, kita dapat melampirkan dokumen yang berisi informasi tanpa perlu menuliskannya. Dua hal penting yang harus diingat dalam lampiran adalah;

- Jangan mencantumkan lampiran yang penuh dengan jargon,
- Jangan terlalu mengandalkan lampiran.

Kita harus selalu beranggapan bahwa calon pemberi dana hanya akan melihat surat dan anggaran kita.

Jenis-jenis dokumen yang dapat menjadi lampiran proposal diantaranya adalah:

- Laporan tahunan;
- Rincian anggaran;
- Pernyataan audit keuangan terbaru;
- Dokumen lain yang relevan.

Penting diperhatikan **dalam menulis proposal kita harus menyusun masing-masing bagian dengan mengalir dan berkesinambungan**, ini bukan sebuah pengisian kuisisioner.



### Tips!

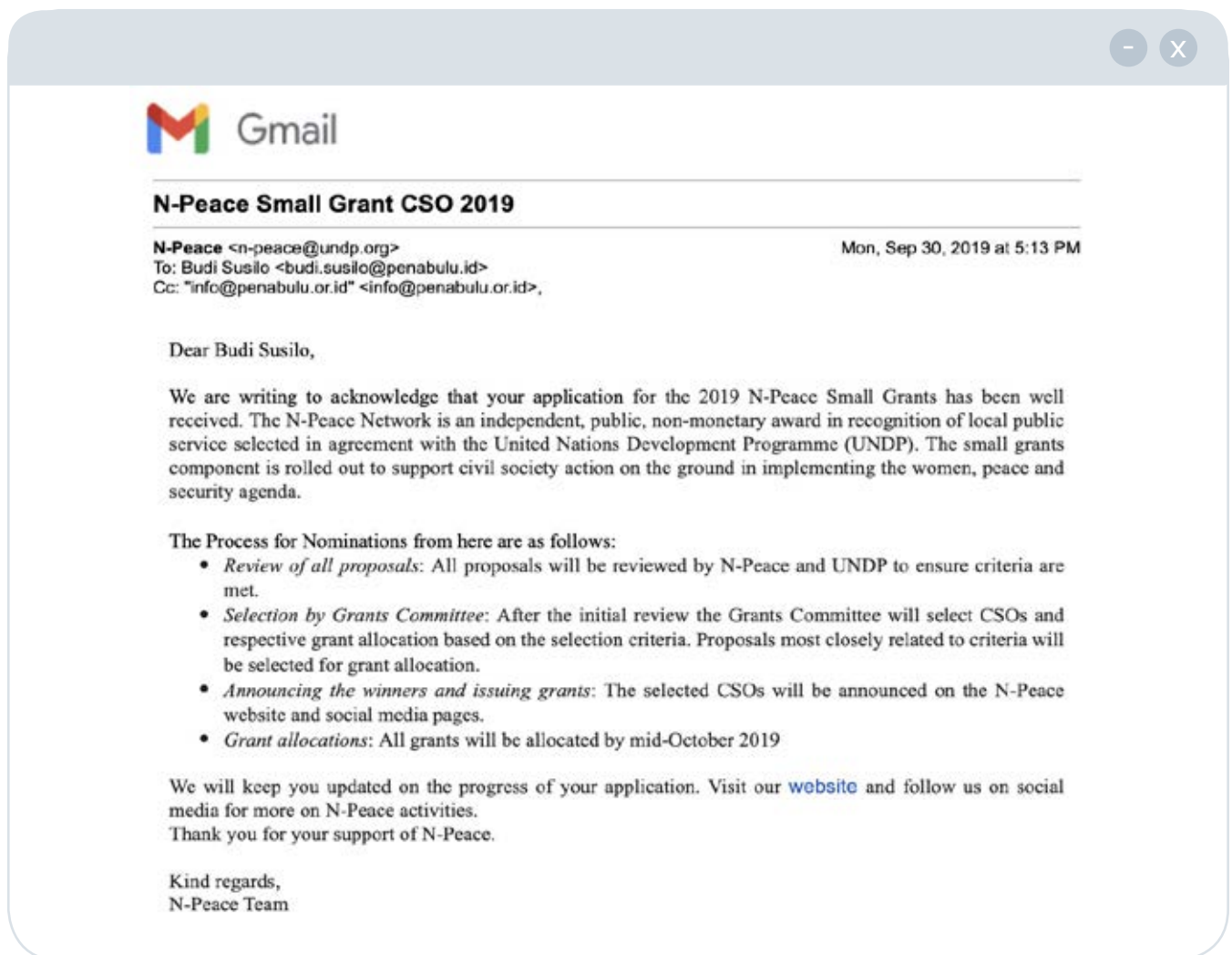
Gunakan perpaduan paragraf deskriptif, argumentatif, eksposisi, persuasi dan narasikan proses yang akan dilakukan. Pada umumnya, format proposal akan memiliki keterbatasan halaman, maka penyajian informasi yang efektif akan menjadi kunci. Tampilan visual akan membantu pembaca proposal kita untuk memahami apa yang kita usulkan.

## Pengiriman Proposal

Memastikan proposal yang telah disusun terkirim dan diterima dengan baik oleh calon pemberi dana merupakan hal penting terakhir yang harus organisasi lakukan. Perhatikan **ketepatan cara** mengirim proposal, apakah proposal tersebut dikirimkan secara elektronik melalui email, portal atau aplikasi, maupun dokumen fisik. Selanjutnya **pastikan** juga **alamat** tujuan proposal, email tujuan-portal/website yang digunakan-alamat kantor fisik. Dan terakhir yang tidak kalah penting, perhatikan **tenggat waktu** pengiriman proposal. Beberapa panggilan proposal sering datang dari negara dengan zona waktu yang berbeda dengan kita. Setelah proposal terkirim pastikan kita **mendapatkan konfirmasi** bahwa **proposal telah diterima** oleh mereka.

Apakah pekerjaan kita berhenti saat proposal kita terkirim? Tidak. Kita harus terus memantau proposal kita melalui jalur resmi, koneksi dan informan yang kita miliki. Jangan ragu untuk bersurat kepada calon pemberi dana untuk menanyakan kemajuan proses proposal. Dan segera merespons apabila mereka membutuhkan tambahan data atau informasi yang dibutuhkan.

Pastikan betul kita tahu medium yang digunakan untuk pengumuman hasil seleksi proposal, apakah melalui surat fisik, surat elektronik, website, atau medium lainnya.



↳ Contoh surat konfirmasi proposal diterima

Penting untuk senantiasa diingingat, **proposal** adalah **medium** kita untuk **berkomunikasi** dengan calon pendukung/penyandang dana. **Kenali** betul kepada **calon pendukung** kita sehingga kita dapat **membangun komunikasi** secara **efektif** dan baik dengan mereka.

Jika memungkinkan, akan lebih baik jika kita dapat melibatkan para calon pendukung ini pada saat pengembangan proposal ini, jika tidak, maka tahap pengumpulan data dan riset menjadi sangat krusial untuk memahami apa yang dibutuhkan calon pendukung. Kesalahan fatal yang sering terjadi adalah, kita tidak cukup meluangkan waktu untuk memahami kebutuhan para calon pendukung ini, sehingga meski proposal yang kita susun hanya menjawab kebutuhan organisasi kita, dan tidak menjawab kebutuhan dari calon pendukung kita.

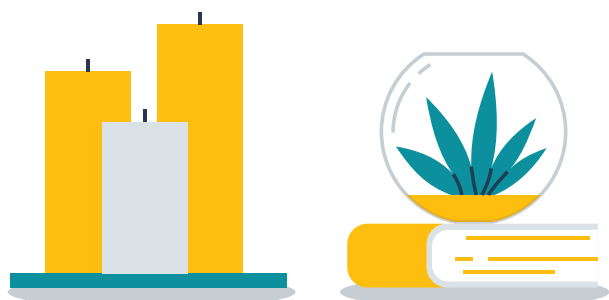
Kesalahan lain lagi adalah *-demam menjawab panggilan proposal-*, yakni kita terburu-buru memutuskan untuk menulis proposal tanpa dengan sungguh-sungguh memeriksa kembali aset-aset yang kita miliki seperti; kelengkapan dokumen administratif yang dibutuhkan (akte notaris, SK Kementerian Hukum dan HAM, surat dukungan pemangku kebijakan setempat, NPWP organisasi, nomor registrasi untuk beberapa

donor tertentu dll), bangunan portofolio yang kita miliki apakah sesuai dengan panggilan tersebut atau tidak, termasuk portofolio pengelolaan keuangan yang termuat dalam laporan audit keuangan organisasi. Portofolio menjadi dasar penting ketika menjawab panggilan proposal mengingat upaya ini adalah untuk menjaga relevansi organisasi melalui pengembangan, perluasan, ataupun replikasi dari program yang sudah dilakukan sebelumnya. Portofolio organisasi adalah bangunan yang akan menunjukkan wilayah keahlian kita.

Bagi calon pendukung yang jeli, proposal yang ditulis tanpa dasar portofolio yang jelas akan menimbulkan beberapa pertanyaan terkait kapasitas atau keahlian lembaga dalam mengimplementasikan program yang diusulkan dalam proposal. Lebih lanjut, mereka juga akan mempertanyakan motivasi; calon pendukung akan kemungkinan mempertanyakan keseriusan lembaga dengan yang ditulisnya, dan bahkan akan muncul asumsi pada calon pendukung bahwa pengaju proposal tersebut hanya untuk mendapatkan pendanaan untuk kelangsungan operasional lembaga dan tidak menempatkan kualitas hasil dari program yang diusulkan sebagai prioritas.

*Penulisan proposal (dan penyusunan anggaran) hanyalah 30% pekerjaan. Sisanya membutuhkan keahlian komunikasi, pengumpulan data dan riset, investasi pada sistem internal, kekuatan jaringan dan ketulusan niat kolaborasi*

*Eko Komara, dalam Workshop Penyusunan Proposal OMS*



# PENGEMBANGAN MEKANISME PENGALANGAN DANA PUBLIK

Salah satu bentuk upaya mobilisasi sumber daya yang semestinya dilakukan dengan lebih sungguh adalah menghimpun sumber daya dari masyarakat (publik). Hal ini mengingat pada dasarnya OMS bekerja untuk melayani dan mendorong keberdayaan masyarakat. Dan pada saat yang sama, penggalangan sumber daya publik juga sebagai bagian untuk menjaga integritas dari organisasi, membebaskannya dari segala bentuk kepentingan yang tidak sesuai dengan mandat yang diembannya.

Biasanya, bentuk penggalangan sumber daya yang dilakukan oleh OMS adalah penggalangan dana atau yang saat ini biasa kita kenal dengan istilah *crowdfunding*. *Crowdfunding* dapat diartikan konsep terhadap suatu kegiatan

dalam rangka penggalangan dana dan daya lainnya dari masyarakat yang akan digunakan untuk membiayai program kegiatan operasional organisasi untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut, *crowdfunding* tidak hanya diartikan sebagai pengumpulan dana semata, tetapi juga penggalangan segala bentuk partisipasi dan kepedulian yang diberikan masyarakat kepada organisasi yang dapat berbentuk dana dan segala macam benda yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan organisasi.



## Metode Penggalangan Dana Publik

Sejatinya, publik memiliki daya dukung yang luar biasa bagi organisasi karena sifatnya yang sangat fleksibel karena berbasis individu. Namun hal ini justru menjadi tantangan tersendiri untuk menggalang dukungan dari mereka sebab kita harus mampu “berkomunikasi” dengan mereka dengan bahasa yang mereka pahami<sup>9</sup>, kita harus mampu membangun hubungan yang erat dengan mereka sehingga mereka peduli terhadap isu yang diusung oleh organisasi kita dan mau memberikan dukungan dalam jangka panjang.

Beberapa metode yang dapat kita gunakan untuk melakukan penggalangan sumber daya dari publik ini diantaranya adalah sebagai berikut:

### 1 Penggalangan dana akar rumput/komunitas

Merupakan metode penggalangan dana dengan cara menjangkau sebanyak mungkin orang termasuk masyarakat atau komunitas penerima manfaat sehingga mau memberikan dukungan kepada organisasi. Dalam melakukan penggalangan dana ini, organisasi berupaya

untuk memengaruhi mereka yang memiliki kepedulian terhadap isu yang diusung dan menginspirasi mereka untuk dapat terlibat langsung melalui pemberian dukungan kepada organisasi.

## Mekanisme Pengembalian Biaya

Jaringan Rakyat Miskin Kota-Jakarta

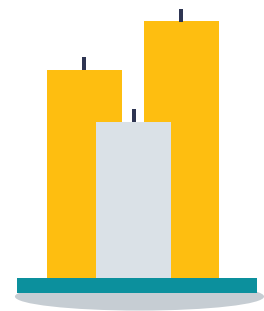


Jaringan Rakyat Miskin Kota atau disingkat JRMK adalah organisasi kelompok miskin perkotaan di Indonesia. JRMK muncul sebagai bentuk respon masyarakat miskin kota dari berbagai sektor seperti pekerja rumah tangga, pedagang kaki lima, pemulung, warga pemukiman ilegal (kolong tol, sempadan kali) dan pengemudi becak terhadap dinamika pembangunan perkotaan yang cenderung meminggirkan mereka. JRMK terbentuk tahun 2002 di Jakarta, Surabaya, Yogyakarta, Palembang, Garut, Tasikmalaya, Pontianak, Makassar, Palu dan Kendari. Belakangan, JRMK hanya merujuk pada organisasi serupa yang ada di kota Jakarta. Kemunculan JRMK, erat dihubungkan dengan Urban Poor Consortium (UPC). Sejarahnya, UPC adalah NGO advokasi yang mengorganisir kelompok miskin perkotaan yang menjadi cikal bakal JRMK.

<sup>9</sup> Modul Komunikasi Eksternal Organisasi Masyarakat Sipil

JRMK fokus pada upaya advokasi hak-hak dasar kelompok miskin seperti hak keamanan tempat tinggal dan pekerjaan, hak Kesehatan, hak pekerja rumah tangga, hak akses Pendidikan serta perlindungan perempuan dan anak. Aktivitas utama organisasi ini adalah advokasi (non litigasi meskipun pada tahun 2002 sempat mengajukan *class action* melawan Pemerintah DKI tentang pelarangan becak) dan pengorganisasian kelompok miskin perkotaan berbasis sektor maupun wilayah. Konstituen organisasi ini dengan demikian adalah kelompok miskin perkotaan tersebut.

Untuk mendanai operasional organisasi, JRMK mengandalkan iuran dari konstituen yang menjadi penerima manfaat sekaligus anggota organisasi. Mekanisme iuran anggota inilah yang mencukupi operasional organisasi, seperti biaya transportasi pengurus JRMK ke Balai Kota Jakarta untuk proses advokasi. Lebih jauh, bahkan, pada tahun 2018 hingga 2019, iuran anggota ini dapat mencukupi untuk membiayai proses penataan beberapa kampung di sempadan kali yang selama ini dianggap kumuh (Lodan, Aquarium, Gang Tongkol, Warakas). Mekanisme iuran anggota membuat organisasi ini memiliki kemandirian pendanaan dan tidak tergantung pada individu atau lembaga donor. Pengurus JRMK berhasil mengelola dana ini secara efisien dan transparan, sehingga meningkatkan kepercayaan anggota untuk terus memberikan iuran. Pada tahun 2019, JRMK berkolaborasi dengan Pemerintah DKI untuk membangun ulang pemukiman “ilegal” di daerah Penjaringan yang dikenal dengan nama Kampung Aquarium dengan konsep Kampung Susun. Kampung ini digusur pada tahun 2016. Kolaborasi ini adalah buah manis dari advokasi dan lobby yang selama beberapa tahun dilakukan dengan dukungan pendanaan salah satunya dari warga Kampung Aquarium tersebut.



## **b** Penggalangan dana berbasis kegiatan.

Merupakan metode penggalangan dana dengan mengadakan acara-acara secara khusus seperti lelang amal, konser musik, jalan santai dan lain sebagainya. Metode ini merupakan cara untuk meningkatkan visibilitas dan dukungan pada organisasi serta upaya untuk mengumpulkan

dana bagi organisasi. Hal penting yang harus diperhatikan organisasi sebelum melakukan penggalangan dana berbasis kegiatan adalah, melakukan perencanaan kegiatan dengan matang, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan dan tidak mengalami kerugian.

## Catur Daya Mobilisasi Sumber Daya

Indonesia untuk Kemanusiaan  
(IKa)-Jakarta



Yayasan Sosial Indonesia untuk Kemanusiaan (IKa) didirikan pada tahun 1995 di masa tahun-tahun terakhir rezim otoriter Indonesia yang berkuasa selama 32 tahun. Ketika itu gerakan pro-demokrasi mulai berkembang. Ika didirikan untuk mendukung gerakan pro-demokrasi melalui hibah kecil/mikro dengan memperluas komunitas terpinggirkan yang dilayani. Penggalangan sumber daya dilakukan dengan pendekatan catur daya yaitu dana, pengetahuan, jaringan dan kerelawanan, melalui empat Pundi yakni; Pundi Insani, Pundi Perempuan, Pundi Budaya dan Pundi Hijau, sebagai wadah penggalangan sumber daya kepada kelompok terpinggirkan dengan pendekatan komunitas pemberdaya.

Bagi Ika Pundi dapat diartikan sebagai dana perwalian (trust fund), gerakan perubahan dan isu/area tematik. Karena itu kerja-kerja Pundi tidak selalu berkaitan dengan penggalangan sumber daya namun juga mendorong terbentuknya komunitas pemberdaya sebagai ekosistem pendukung Pundi.

Salah bentuk penggalangan sumber daya yang dilakukan oleh Ika adalah dengan menyelenggarakan beragam kegiatan seperti Give Back Sale secara daring, serial Talk Show dengan berbagai influencer yang memiliki visi yang sejalan dengan Ika, serta Konser Musik Kemanusiaan. Dari berbagai kegiatan ini, di tahun 2020, tak kurang dari 500 juta rupiah berhasil digalang oleh Ika dari publik yang menjadi donatur empat Pundi yang mereka miliki

(<https://indonesiauntukkemanusiaan.org/2021/03/04/laporan-program-ika-tahun-2020/>)

## C

## Penggalangan dana secara daring

Merupakan penggalangan dana yang dilakukan berbasis pemanfaatan platform teknologi informasi dan komunikasi<sup>10</sup>. Beragam jenis platform, gratis maupun berbayar yang dapat

digunakan oleh organisasi dalam melakukan penggalangan dana secara daring seperti website, sosial media, email, atau aplikasi khusus untuk penggalangan dana.

### RS Apung Karam: Bangun Kembali Kapal RSA dr Lie II

Yayasan Dokter Peduli (doctorSHARE)  
- Jakarta



Yayasan Dokter Peduli adalah organisasi yang bekerja dengan fokus pada layanan dan bantuan kesehatan. Organisasi yang berdiri sejak tahun 2008 ini bertujuan untuk menyelamatkan hidup dan mengurangi penderitaan mereka yang terjebak dalam krisis melalui penyediaan layanan kesehatan, sehingga masyarakat dapat membangun kembali masa depan mereka. Khususnya untuk mereka di kawasan Indonesia Timur.

Pada 16 Juni 2021, setelah menyelesaikan pelayanan medis di Pulau Semau, Kupang, Nusa Tenggara Timur, “Bahenol” nama panggilan yang disematkan pada Rumah Sakit Apung (RSA) dr. Lie Dharmawan, karam di sekitar perairan Selat Sape, Nusa Tenggara Barat pada pukul 14.00 WIT. Sebelum sampai Torano, Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat, tempat pelayanan medis berikutnya. Meski seluruh penumpang dan awak kapal yang berjumlah 6 orang selamat, karamnya RSA dr. Lie Dharmawan jelas akan berdampak pada misi organisasi untuk tetap memberikan layanan pada mereka yang belum terjangkau akses kesehatan yang layak, utamanya mereka yang berada di kawasan Terdepan, Terpencil, dan Tertinggal (3T) Indonesia.

20 Juni 2021, doctorSHARE merilis panggilan donasi publik untuk membangun kembali RSA dr Lie II melalui kitabisa.com. Dari nominal 5 milyar yang ditargetkan, doctorSHARE berhasil menghimpun Rp 3.764.854.337 dari 34.840 donasi selama masa kampanye berjalan.

(<https://kitabisa.com/campaign/rsapungkembaliberlayar>)

<sup>10</sup> Heather Mansfield - Mobile for Good\_ A How-To Fundraising Guide for Nonprofits-McGraw-Hill (2014)

## Optimalisasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Penggalangan Dana Publik

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat dewasa ini membuat peluang untuk penggalangan dana publik menjadi semakin terbuka lebar. Namun organisasi perlu untuk terus mengasah kemampuan berkomunikasi dengan publik sehingga mampu menghasilkan konten-konten yang tajam dan mampu menggugah kesadaran publik, dan mendorong kesadaran ini menjadi aksi yang nyata; mendukung organisasi<sup>11</sup>.

Dua hal kunci yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat mendorong penggalangan dana publik dengan memanfaatkan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi adalah sebagai berikut:

### 1 Terhubung

Setiap unggahan yang dilakukan di kanal-kanal komunikasi organisasi akan memunculkan beragam respons, baik positif maupun negatif. Maka dibutuhkan kebijaksanaan untuk menanggapi beragam respons ini sehingga organisasi dapat terus terhubung dengan publik yang menjadi komunitas loyal dan terus memberikan dukungan bagi organisasi.

### 2 Kreatif

Mengelola konten bagi organisasi membutuhkan kemampuan untuk mengantisipasi dampak dan tren yang muncul. Tidak ada salahnya mempelajari cara organisasi lain membangun model komunikasi dan kampanye mereka untuk mendapatkan inspirasi bagi konten kita sendiri.

Di sisi yang lain, kita juga harus terus mengembangkan keterampilan-keterampilan teknis seperti; Menulis, Editing foto dan video, Desain grafis, Membangun website, Analisa algoritma kanal-kanal komunikasi dan lain sebagainya<sup>12</sup>, sehingga konten-konten yang kita hasilkan mampu pula memberikan inspirasi bagi publik secara luas.



<sup>11</sup> Kotaro Sugiyama, Tim Andree - The Dentsu Way... Secrets of Cross Switch Marketing from the Worlds Most Innovative Adv

<sup>12</sup> Modul Komunikasi Eksternal Organisasi Masyarakat Sipil

# MENDORONG AKTIVITAS/ OUTPUT PROYEK MENJADI LAYANAN BERKELANJUTAN

## Pengembangan Produk/Layanan Organisasi berbasis Konsep *Design Thinking*

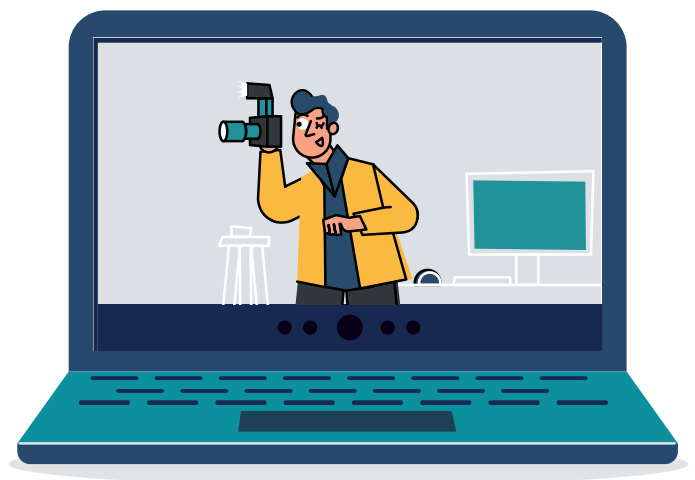
Salah satu faktor penunjang keberlanjutan adalah kemampuan organisasi untuk terus menerus melakukan pengembangan serta berinovasi atas produk/layanan yang dimiliki. Pengelolaan pengetahuan<sup>13</sup> yang mumpuni di organisasi akan menjadi basis awal bagi organisasi dalam menguatkan radar sensitifitas dan memperkuat daya ungkit sumber daya organisasi untuk mendorong beragam aktivitas kegiatan/output proyek menjadi layanan yang berkelanjutan.

Pada prinsipnya, segala bentuk aktivitas/output proyek yang dilakukan oleh organisasi memiliki potensi untuk didorong menjadi layanan yang lebih berkelanjutan. Namun terkadang kita mengalami kesulitan dalam memilih aktivitas/output proyek mana yang akan kita ambil dan kemudian merumuskan tahapan-tahapan pengembangannya. *Design Thinking* merupakan salah satu alat yang dapat kita gunakan untuk mengatasi tantangan ini.

Konsep yang terformulasi di tahun 1990an ini mulai digunakan secara masif oleh organisasi bisnis (perusahaan) di awal tahun 2000an hingga saat ini<sup>14</sup>. *Design thinking* merupakan konsep yang secara cermat mampu menggabungkan segala bentuk insight dari penerima manfaat dan pengembangan prototipe secara cepat untuk memenuhi kebutuhan penerima

manfaat itu sendiri secara efektif dengan cara yang konstruktif, mengedepankan pengalaman konkrit, serta berbasis partisipatif dan apresiatif<sup>15</sup>.

Dalam konteks organisasi masyarakat sipil, konsep design thinking menjadi lebih tepat digunakan sebab konsep ini sejalan dengan nilai partisipatif dan apresiatif yang dianut oleh organisasi pada umumnya, sehingga mampu untuk menghasilkan solusi yang lebih baik atas persoalan-persoalan sosial melalui pelibatan langsung para penerima manfaat layanan yang diberikan oleh organisasi.



<sup>13</sup> Modul Tata Kelola Kepengurusan dan Kepemimpinan

<sup>14</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)

<sup>15</sup> [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation)

## **SAID: Sistem Administrasi dan Informasi Desa**

Perkumpulan Desa Lestari  
- Daerah Istimewa Yogyakarta



Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadi sebuah momentum perubahan bagi desa. Kini desa menjadi sebuah entitas yang memiliki mandat dan kewenangan dalam menyelenggarakan tata kelola pemerintahan. Terutama dalam aspek pembangunan desa secara partisipatif, mandiri, inklusi serta memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan desa dalam pemenuhan kebutuhannya di masa depan.

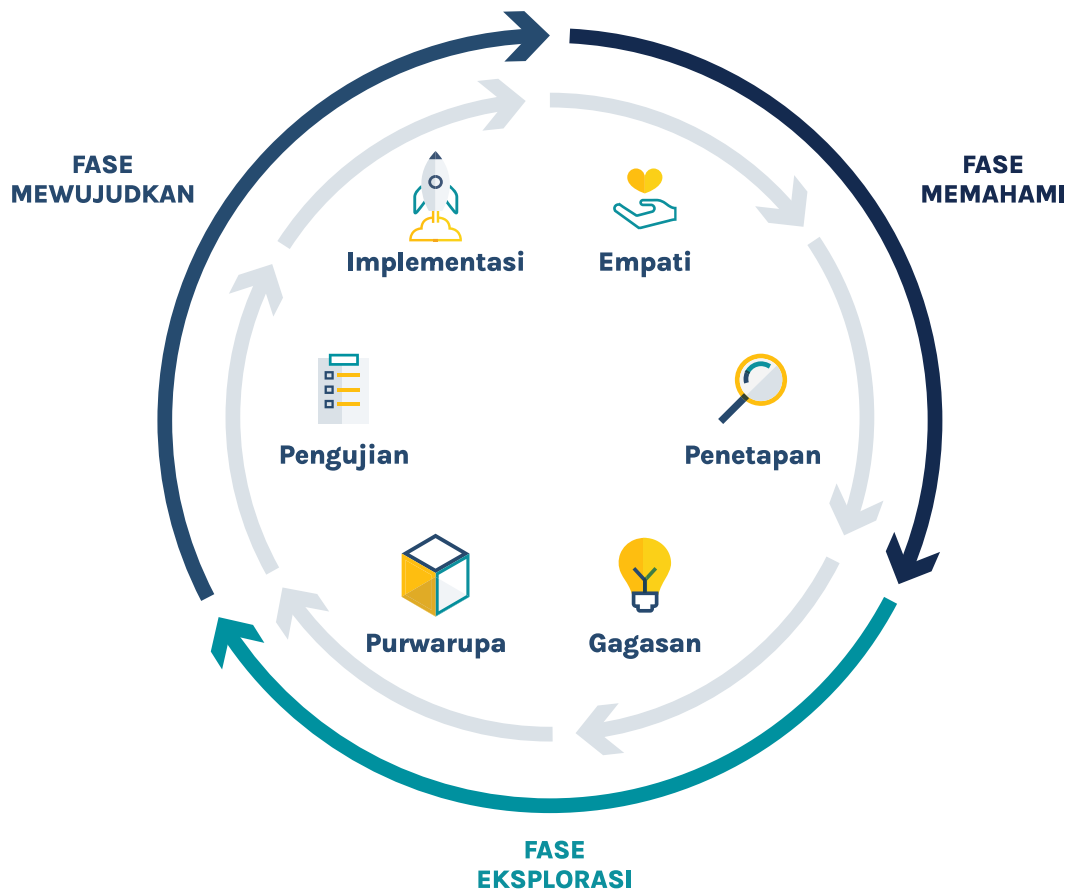
Pembangunan desa agar dapat berjalan dengan baik serta memberikan dampak yang tepat sasaran maka harus diawali dengan perencanaan berbasis hasil, serta sesuai data aktual kondisi desa. Perencanaan pembangunan desa berbasis data merupakan suatu prinsip yang perlu dilakukan oleh pemerintah desa dalam upaya pengambilan keputusan yang mencerminkan keberpihakan terhadap hak-hak dasar masyarakat dan mengoptimalkan sumber daya desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Era digital berdampak pada perubahan perilaku di segala aspek kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dalam proses tata kelola pemerintahan. Inovasi digital telah mendorong tata kelola pemerintahan yang lebih praktis, efisien, transparan dan bertanggungjawab. Inovasi dalam bentuk sistem digital telah diterapkan pada tata kelola pemerintahan terjadi di level nasional, daerah hingga level desa. Kementerian Desa PDTT dan Kementerian dalam Negeri telah mengampuh tidak sedikit sistem data berbasis IoT yang melibatkan pengelolaan oleh desa. Meskipun telah terdapat regulasi yang mendorong pengelolaan sistem tersebut oleh desa, tetapi pada implementasinya masih banyak desa yang belum memanfaatkannya secara optimal.

Perkumpulan Desa Lestari memandang fenomena tersebut tidak lebih pada memaksa desa berkontribusi pada ketersediaan data desa tanpa terwujudnya kedaulatan desa akan data. Hal ini terbukti masih terdapat proses pembangunan desa yang kurang efektif dan tepat sasaran. Sistem yang kini hadir telah mengikat pemerintah desa dimana seringkali tidak ekuivalen dengan kemampuan sumber daya desa terkait data dan pengolahannya. Hal ini merupakan hambatan dalam perencanaan pembangunan berbasis data. Kewajiban desa dalam melengkapi data desa melalui berbagai sistem tersebut, justru berbalik menjadi beban bagi pemerintah desa. Selain itu, keterbatasan akses internet di banyak desa terpencil menjadi sebuah kendala dalam optimalisasi sistem data desa.

Dari akar persoalan tersebut, Perkumpulan Desa Lestari menawarkan Sistem Administrasi dan Informasi Desa (SAID) menjadi salah satu alat bantu bagi pemerintah desa dalam pelayanan administratif kepada masyarakat, pendokumentasian data desa, serta penyajian informasi tentang desa secara partisipatif transparan dan akuntabel tanpa harus bergantung pada akses internet. SAID tersedia melalui Dashboard data dalam bentuk desktop di perangkat PC/laptop guna memfasilitasi desa yang tidak terjangkau internet untuk tetap memanfaatkan sistem ini SAID dilengkapi fitur self-assessment melalui Indeks-indeks pembangunan desa yang dapat meningkatkan kapasitas dan literasi pemerintah desa terkait pengambilan keputusan berbasis data. Fitur indeks mendorong pemerintah desa terbiasa dengan kerangka penilaian yang membentuk indeks tersebut, sehingga pemerintah memahami letak aspek pembangunan yang perlu diprioritaskan. Secara strategis, SAID dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan desa guna mendorong tata kelola pemerintahan desa yang cerdas (Smart-Village).

Observasi dan analisa mendalam yang dilakukan Perkumpulan Desa Lestari terhadap setiap tantangan dan persoalan data yang dihadapi oleh desa pada saat merencanakan pembangunan, serta kemampuan mereka untuk menangkap momentum di era digital telah melahirkan sebuah alat bantu yang dapat digunakan desa dalam jangka panjang. Tidak hanya sebuah perangkat, lahirnya SAID juga mendorong Perkumpulan Desa Lestari untuk melahirkan layanan peningkatan kapasitas bagi desa untuk membangun mekanisme administrasi desa yang lebih baik. Kedua hal ini selanjutnya menjadi upaya mobilisasi sumber daya organisasi.



➤ Gambar 7: Siklus Design Thinking

Gambar di atas merupakan siklus dalam tahapan *design thinking*. Terdapat 3 fase utama dalam proses *design thinking* dimana di masing-masing fase ini terdapat tahapan-tahapan proses pengembangan produk/layanan. Ketiga fase tersebut adalah:

**a Fase Memahami**

Pada fase ini, kita berupaya untuk memahami pengalaman calon pengguna dalam merespon isu tertentu. Memahami dan menggali secara mendalam pengalaman calon pengguna pada isu yang kita fokuskan merupakan kunci untuk mengembangkan sebuah produk dan layanan yang berpusat pada pengguna. Pada fase ini, kita berupaya untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, tantangan, dan peluang calon pengguna sesuai dengan kebiasaan mereka.

Terdapat beberapa metode untuk menggali pengalaman calon pengguna dan menekankan aspek empati di dalam prosesnya, metode yang paling umum adalah wawancara dan observasi mendalam, yakni terlibat secara personal dengan calon pengguna untuk mendapatkan sudut pandang yang lebih baik dari calon pengguna tentang isu.



↳ Gambar 8 : Peta Empati

Selanjutnya, kita dapat menguji informasi tentang calon pengguna yang kita hasilkan dengan menggunakan Peta Empati (Empathy Map)<sup>16</sup>. Langkah **pertama** yang dilakukan adalah **menentukan profile calon pengguna** produk/layanan kita. Lalu kita akan **mengisi** empat kotak di **peta empati**. Di **bagian katakan**, tulis kata-kata kunci yang pengguna katakan dari proses riset/wawancara yang kita lakukan. Dapat juga ditambahkan hal-hal yang mungkin dikatakan oleh rekan, atasan, atau pihak lain saat mereka menghadapi masalah dalam pekerjaan mereka. Kemudian di **bagian lakukan**, deskripsikan tindakan dan perilaku yang berhasil kita amati. Kita dapat juga menyisipkan gambar atau foto di bagian ini. Lalu di **bagian pikirkan**, kita gali lebih dalam tentang Apa yang mungkin mereka pikirkan? Apa ketakutan mereka? Apa harapan mereka? Apa motivasi mereka? Apa tujuan mereka? Apa keinginan mereka? Apa yang mereka katakan terkait keyakinan mereka? Kotak **rasakan** akan kita isi dengan emosi apa yang mereka rasakan? Kita harus mengamati tanda-tanda terkait emosi seperti ekspresi muka, bahasa tubuh, nada suara, dan pilihan kata mereka. Setelah peta empati terisi, kita akan menyimpulkan kebutuhan mereka. Pada umumnya, **kebutuhan** ini akan **berbentuk kata kerja, dan berupa aktivitas** (atau keinginan), dan merupakan **kesenjangan** dari apa yang mereka **katakan** dan mereka **lakukan**.

Selanjutnya kita akan melakukan proses **Penetapan (Define)**, dalam tahap ini, lakukan observasi dengan lebih mendalam persoalan dan tantangan yang dihadapi oleh para calon pengguna produk/layanan organisasi kita. Observasi ini bisa kita dapatkan dengan melakukan wawancara langsung, ataupun melakukan riset kecil melalui sumber-sumber di internet. Lalu, gabungkan data observasi yang kita lakukan dengan data yang kita dapatkan dari peta empati, untuk menemukan kebutuhan pengguna yang belum terpenuhi.

<sup>16</sup> <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

**b**

## Fase Eksplorasi

*Imagination is more important than knowledge*

*Albert Einstein*

Dalam fase eksplorasi, kita akan mencoba untuk menggali dan merumuskan lebih dalam produk/layanan organisasi yang akan kita tawarkan melalui **gagasan (ideation)**. Ini adalah tahap dimana kita melakukan proses menemukan peluang, ide-ide baru yang solutif yang dapat menjawab tantangan sesuai dengan kebutuhan dan motivasi calon pengguna. Di sini keberanian untuk berimajinasi secara “liar” akan sangat dibutuhkan. Kita bisa menggunakan cara diskusi terfokus untuk menggali dan mengidentifikasi beragam ide-ide creative untuk produk/layanan yang akan kita kembangkan di proses ini. Proses fasilitasi diperlukan di tahap ini untuk terus menantang asumsi dan melakukan klarifikasi, sehingga kita sampai pada keputusan produk/layanan apa dan seperti apa yang akan kita kembangkan.

Di fase ini kita juga akan mengembangkan **Purwarupa (prototyping)** dari produk/layanan yang akan kita kembangkan. Bangun purwarupa yang paling mendekati dengan produk/layanan kita. Dalam tahapan ini pula, kita akan mulai mempertimbangkan dampak dan kelayakan gagasan yang akan kita tawarkan kepada calon pengguna produk/layanan. Tujuan proses ini adalah untuk mengetahui dengan pasti apakah gagasan kita dapat berjalan atau tidak.

**c****Fase Mewujudkan**

Pada fase terakhir ini, kita akan melahirkan dan menumbuhkan produk/layanan kita. Dua tahap yang akan kita lakukan di sini adalah Pengujian dan Implementasi.

Dalam proses pengujian, kita dapat memilih beberapa calon pengguna produk/layanan kita untuk mencoba dan memberikan penilaian atas purwarupa produk/layanan yang telah kita kembangkan. Metode yang dapat kita gunakan dalam tahap ini adalah membandingkan antara konsep yang kita susun dengan purwarupa yang telah kita bangun, serta membandingkannya dengan purwarupa yang telah kita modifikasi sehingga calon pengguna produk/layanan mendapatkan pengalaman yang berbeda<sup>17</sup>.

Bangun chek list yang dapat menangkap impresi pengguna terhadap produk/layanan kita. Impresi ini mencakup:

- **Ketermanfaatan (Functional)**, yakni adanya solusi terbaik dari produk/layanan yang ditawarkan kepada calon pengguna;
- **Kesepadanan (Worth it)**, yakni kesesuaian harga dengan kualitas produk/layanan yang ditawarkan;
- **Keterhubungan (Social)**, yakni bagaimana produk/layanan yang ditawarkan mampu membuat pengguna merasa lebih spesial,
- **Kepuasan (Satisfaction)**, yakni bagaimana produk/layanan yang ditawarkan mampu membuat pengguna merasa lebih baik dari sebelumnya<sup>18</sup>.



<sup>17</sup> <https://usahasosial.com/learn/cara-menguji-prototype-produk/>

<sup>18</sup> <https://www.jurnal.id/id/blog/pentingnya-customer-value-dalam-bisnis-dan-manfaatnya/>

↳ Contoh Check List

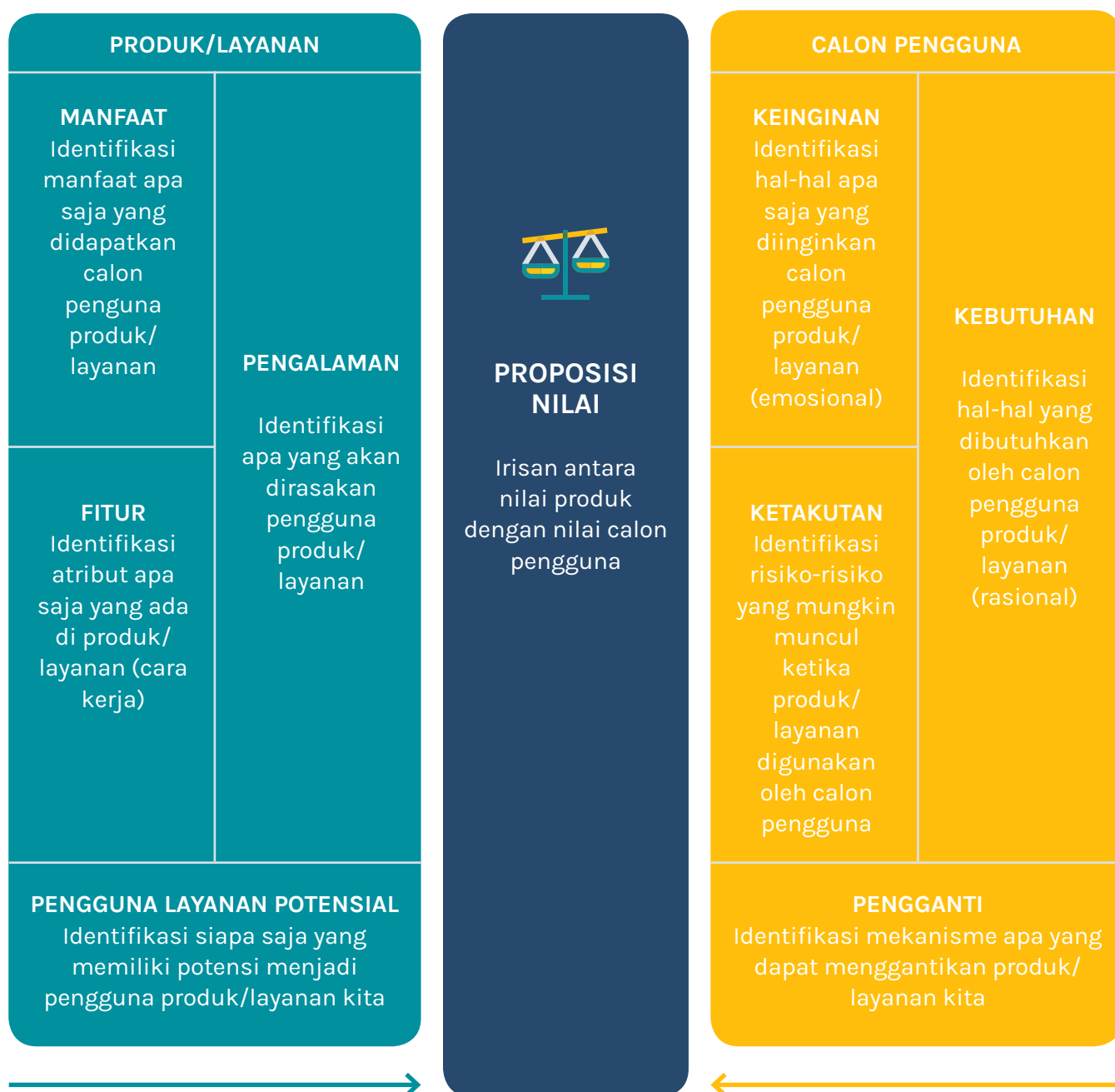
	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju
<b>KETERMANFAATAN</b>			
Kebutuhan Anda terjawab oleh (nama produk/layanan)			
Masalah Anda terbantu oleh (nama produk/layanan)			
Pekerjaan Anda dimudahkan oleh (nama produk/layanan)			
<b>KESEPADANAN</b>			
Harga (nama produk/layanan) terjangkau oleh Anda			
Harga (nama produk/layanan) sesuai dengan fasilitas yang ditawarkan			
<b>KETERHUBUNGAN</b>			
Anda meyakini (nama produk/layanan) adalah yang terbaik bagi Anda			
Anda akan merekomendasikan (nama produk/layanan) kepada pihak lain			
<b>KEPUASAN</b>			
(nama produk/layanan) sesuai ekspektasi Anda			
Fitur/fasilitas (nama produk/layanan) sesuai ekspektasi Anda			
Layanan pendukung (nama produk/layanan) memuaskan Anda			

**Keterangan**

- Tidak Setuju mendapatkan nilai 1
- Ragu-ragu mendapatkan nilai 2
- Setuju mendapatkan nilai 3

Hasil lebih jauh dari proses pengujian ini adalah kita akan menemukan **proposisi nilai** (*value propotion*) dari produk/layanan kita. **Proposisi nilai** (*value propotion*) adalah pernyataan jelas bagaimana produk/layanan yang dihasilkan organisasi mampu untuk menjawab tantangan dan memecahkan masalah calon pengguna, memberikan manfaat yang spesifik, dan mengapa mereka harus menggunakan produk/layanan kita.

Data-data yang kita dapatkan dari formulir *chek list* selanjutnya kita analisa dengan menggunakan kanvas di bawah ini untuk menemukan irisan dari sudut pandang produk/layanan kita dan para pengguna layanan tersebut.



➔ Gambar 9 : Kanvas Proposisi Nilai

## CTH: Catatan Transaksi Harian

Yayasan Penabulu - DKI Jakarta

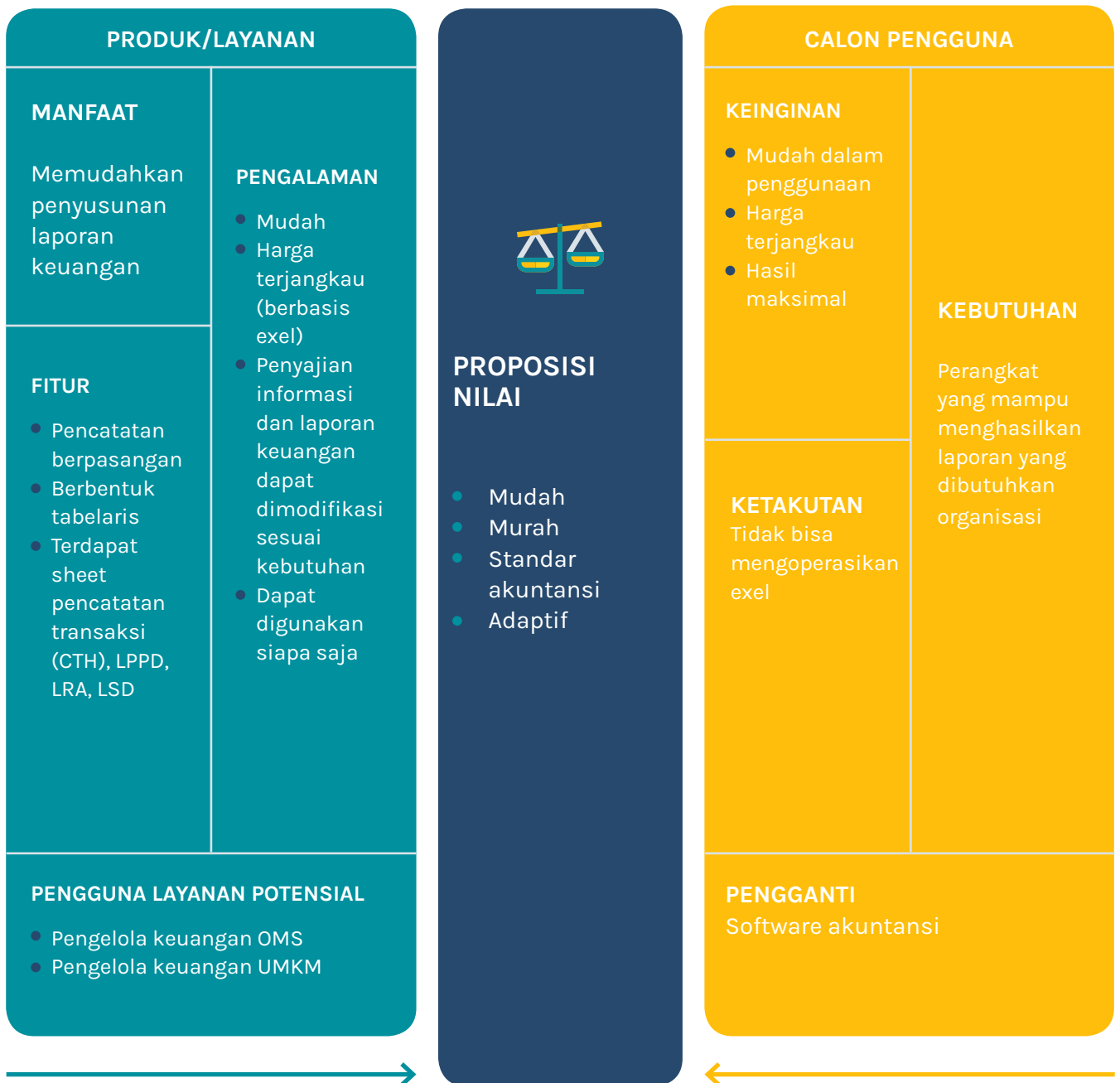


Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel merupakan hal yang harus dilakukan organisasi untuk menjaga keberlanjutan dengan bersandar pada tiga pilar utama; (1) Bangunan sistem yang baik, (2) SDM yang kompeten, dan (3) Perangkat yang mampu mendukung kinerja pengelolaan keuangan.<sup>19</sup> Namun sayangnya, hal ini sering menjadi tantangan bagi OMS di Indonesia. Masih langkanya keberadaan perangkat lunak (software) akuntansi yang mampu mengakomodir kebutuhan OMS dalam melakukan pencatatan keuangan sesuai dengan karakteristiknya; dan biaya yang tidak sedikit yang harus dikeluarkan serta penempatan staff pengelola keuangan yang tidak berlatar belakang akuntansi menjadi penyebabnya.

Catatan Transaksi Harian (CTH) merupakan sebuah perangkat pencatatan keuangan sederhana berbasis MS Exel yang dikembangkan oleh Yayasan Penabulu untuk mengakomodir kebutuhan pencatatan keuangan organisasi non-laba sehingga mampu menghasilkan pelaporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum. Nilai utama yang ditawarkan oleh CTH adalah kesederhanaan dan kemampuannya untuk dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan pencatatan dan pelaporan yang ingin dihasilkan oleh organisasi itu sendiri. Hingga saat ini, CTH telah digunakan oleh banyak OMS di Indonesia.

<sup>19</sup> PERANTI

↳ Contoh Kanvas Proposisi Nilai CTH

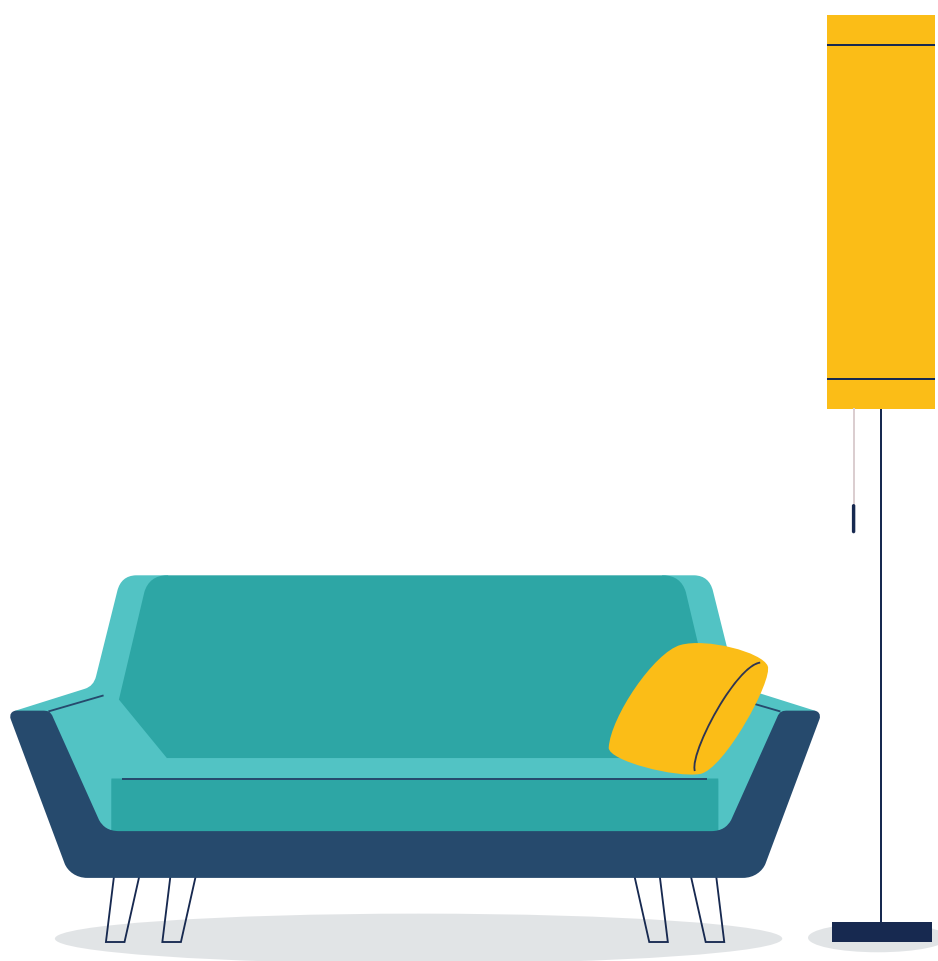


Proses terakhir dan rasanya akan sangat mendebarkan bagi kita adalah **implementasi**. Imajinasi masa depan (visi) kita atas produk/layanan yang kita kembangkan menjadi basis utama dalam proses ini. Hasil utama dari proses ini adalah; kenyataan bahwa produk/layanan yang kita kembangkan memiliki kemampuan untuk mengubah aspek kehidupan para pengguna produk/layanan kita, di sinilah titik inovasi terjadi.

*Design thinking* **bukan** merupakan sebuah **proses** yang **linear**, namun merupakan sebuah **proses** yang **iteratif**. Untuk dapat mencapai perubahan yang kita inginkan sesuai dengan visi kita, proses ini harus dilakukan secara terus menerus, didokumentasikan<sup>20</sup> dengan baik, sehingga organisasi dapat terus melakukan inovasi demi inovasi secara berkelanjutan.

*It's not about just coming up with the one genius idea that solves the problem, but trying and failing at a hundred other solutions before arriving at the best one.*

Tom Kelley, *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*



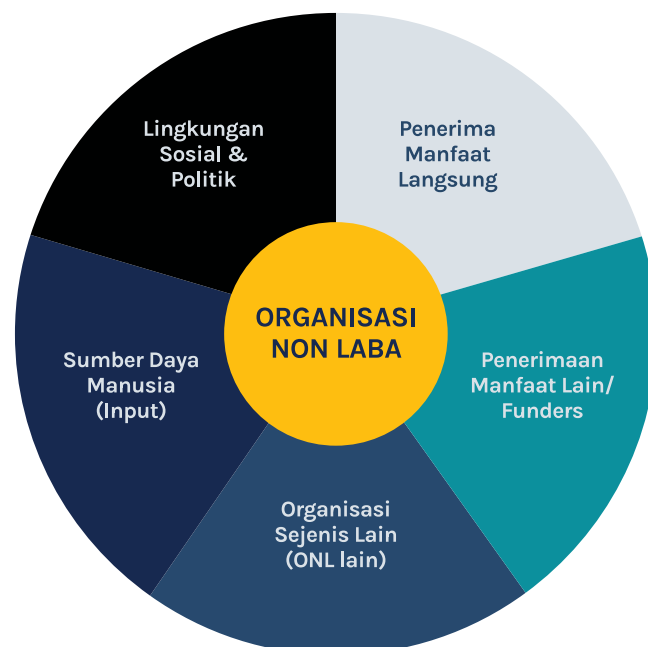
<sup>20</sup> Modul Tata Kepengurusan dan Kepemimpinan Untuk Kemandirian Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

## Mempertemukan Dengan Kebutuhan Pasar (Memetakan Bisnis Model)

### 1 Pemetaan Segmen Pasar Organisasi Non-laba

Organisasi non-laba beroperasi di komunitas yang beragam serta berada dalam situasi yang dinamis. Perubahan lanskap politik, bergesernya prioritas penyandang dana, meningkatnya kebutuhan konstituen, dan kondisi demografi yang terus bertambah adalah situasi yang dihadapi langsung oleh organisasi.

Gambar berikut menjelaskan berbagai jenis pemangku kepentingan yang masuk sebagai segmen pasar organisasi non-laba.



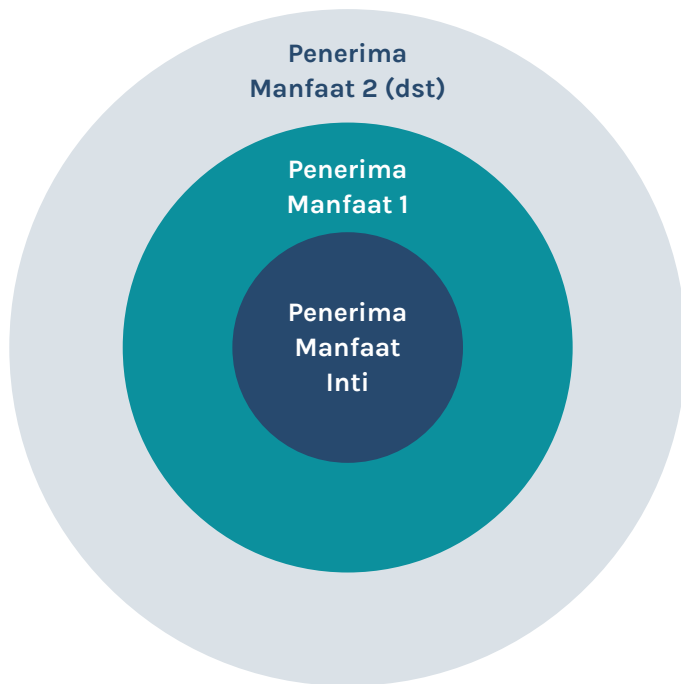
↳ Gambar 10 : Roda Pasar ONL

#### a Penerima Manfaat Langsung

Untuk memahami pasar organisasi, kita harus memahami dengan lebih baik para konstituen yang mendapatkan manfaat langsung dari organisasi. Mengingat organisasi non-laba acapkali ingin membantu dan memberikan manfaat kepada banyak pihak, maka mempersempit penerima manfaat langsung; mereka yang paling diuntungkan dari kerja-kerja yang dilakukan organisasi akan membantu organisasi menemukan pasar yang jelas.

Langkah pertama untuk memahami siapa penerima manfaat langsung organisasi ini adalah dengan mengidentifikasi satu kelompok yang menjadi fokus. Nyatakan secara spesifik; (1) Perubahan apa yang ingin diciptakan oleh organisasi, (2) Siapa yang dilayani oleh organisasi, (3) Bagaimana kemajuan akan ditunjukkan. Selanjutnya, identifikasi kelompok yang juga mendapatkan manfaat dari organisasi namun tidak secara langsung, begitu seterusnya.

Hal penting yang harus diingat dalam proses ini adalah, masing-masing kelompok akan memiliki kebutuhan yang berbeda, maka hal yang selanjutnya dilakukan adalah menentukan prioritas untuk penetapan strategi lanjutan setelah analisis pasar selesai dilakukan. Lingkaran konsentris berikut dapat membantu untuk melakukan identifikasi penerima manfaat organisasi.



Gambar 11 :  
Lingkaran Konsentris Penerima  
Manfaat Organisasi

Identifikasi seluruh penerima manfaat yang dimiliki oleh organisasi. Diawali dengan penerima manfaat inti dari organisasi kita. Penerima manfaat inti adalah kelompok yang kita layani secara langsung, misalnya organisasi komunitas Orang dengan HIV/ AIDS (ODHA) maka penerima manfaat intinya adalah ODHA itu sendiri. Selanjutnya, identifikasi pihak-pihak lain yang mendapatkan manfaat tidak langsung dari kerja-kerja yang dilakukan organisasi kita (penerima manfaat 2, 3, dst).

Setelah seluruh identifikasi dilakukan, tahap selanjutnya adalah melakukan analisa di tiap masing-masing kelompok penerima manfaat tersebut. Tabel di bawah ini dapat membantu organisasi melakukan analisis tersebut.



Aspek	Pertanyaan Pembantu	Penerima Manfaat 1	Penerima Manfaat 2
Deskripsi	Bagaimana kita menggambarkan grup ini?		
Demografi	Apa demografi kelompok ini? Rata-rata usia, jenis kelamin, status sosial ekonomi? Apa status pekerjaan? Apa tingkat pendidikannya? Di mana anggota grup ini tinggal?		
Perubahan Demografis	Apa yang terjadi dengan demografi grup ini? Apakah kelompok tumbuh atau menyusut? Apakah kelompok itu bergerak? Apakah pendapatannya meningkat atau menurun?		
Kebutuhan	Kebutuhan umum apa yang dimiliki kelompok?		
Minat	Apakah ada kepentingan bersama di luar misi organisasi yang dimiliki kelompok?		
Perubahan	Apakah kebutuhan dan minat konsisten dari waktu ke waktu, atau apakah mereka berubah selama lima tahun terakhir, dan jika ya, bagaimana caranya?		
Akses	Secara keseluruhan, apakah kelompok memiliki akses ke institusi (publik, swasta, atau nirlaba) untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingannya? Apa hambatan untuk mengakses, jika ada?		

Aspek	Pertanyaan Pembantu	Penerima Manfaat 1	Penerima Manfaat 2
Organisasi lain	Apakah ada organisasi lain (profit atau nonprofit) yang menjadi tujuan kelompok untuk kebutuhan atau kepentingannya?		
Kesenjangan	Apakah ada kesenjangan dalam layanan untuk memenuhi kebutuhan kelompok?		
Tingkat Keterlibatan	Sebagai perkiraan, berapa persen dari penerima manfaat ini yang terlibat dengan organisasi?		
Sifat atau Ciri Organisasi	Sifat atau karakteristik organisasi apa yang paling dihargai oleh kelompok?		
Kepuasan dengan Layanan	Seberapa puaskah kelompok ini dengan upaya organisasi? Apa yang disukai grup? Bagaimana upaya tersebut dapat ditingkatkan?		
Panjang Masa Jabatan	Berapa lama anggota kelompok ini terlibat dalam organisasi?		
Persepsi Keseluruhan	Secara keseluruhan, bagaimana anggota kelompok ini memandang organisasi, dan bagaimana hal ini berubah dari waktu ke waktu?		

↘ Tabel 02: Analisis Penerima Manfaat Organisasi

Di luar penerima manfaat langsung terdapat beragam kelompok lain yang juga mendapatkan manfaat dari kerja-kerja yang dilakukan oleh organisasi. Pihak-pihak lain ini, termasuk organisasi yang mencapai visi dan misi mereka dengan memberikan dukungan kepada organisasi non-laba masuk dalam kelompok penerima manfaat lain.

## Sistem Informasi Hutan Desa Labbo

Balang Institute  
-Bantaeng, Sulawesi Selatan



Balang Institute atau yang lebih dikenal dengan Balang, merupakan organisasi lokal yang berbasis di Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan. Menempatkan masyarakat sebagai subjek yang mengubah pengetahuan menjadi tindakan untuk mendorong terpenuhinya hak-hak masyarakat dalam pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan. Balang mendorong pengetahuan masyarakat menjadi tindakan kritis, inovatif, strategis, dan kreatif dalam pengelolaan potensi sumber daya alam tepat guna yang inklusif, dan dengan didukung oleh optimalisasi dan pemanfaatan teknologi digital.

Sebagai organisasi yang bekerja langsung di tapak, Balang bersinggungan langsung dengan masyarakat yang menjadi penerima manfaat utama dan para pemangku kepentingan lain seperti pemerintah daerah dalam berbagai level dan pemangku kepentingan lain di wilayah mereka beroperasi.

Di tahun 2020, Balang bersama dengan warga Desa Labbo, Bonto Tappalang, dan Kampala melakukan pemetaan partisipatif luasan wilayah tata kelola Hutan Desa Labbo melalui pengembangan Sistem Informasi Hutan Desa Labbo.

Tak hanya peta luasan lahan garapan, Sistem Informasi Hutan Desa Labbo juga mendokumentasikan data-data komoditi yang dikembangkan dan memiliki potensi untuk pengembangan lanjutan, serta data-data demografi dari penduduk di ketiga desa tersebut.

Di akhir proyek yang mereka jalankan, Pemerintah Desa Labbo, memasukkan pengelolaan hutan desa ke dalam dokumen rencana pembangunan jangka menengah desa berbekal hasil analisa data-data yang dikumpulkan oleh Sistem Informasi Hutan Desa Labbo. Sementara desa Bonto Tappalang, dan Kampala menjadikan dokumen hasil pemetaan partisipatif yang dilakukan oleh Balang sebagai acuan penyusunan rencana dan pelaksanaan pembangunan desa.

Tak hanya itu, hasil dari ketertelusuran komoditas kopi yang direkam oleh Sistem Informasi Hutan Desa Labbo mampu untuk mendorong PT Sulatco; salah satu perusahaan yang menampung hasil panen kopi masyarakat di ketiga desa memberikan dukungan jangka panjang untuk mendampingi 4 hektar demplot tanaman kopi masyarakat, memberikan bibit tanaman kopi yang berkualitas, serta menyediakan pasar langsung bagi hasil tanaman kopi masyarakat.

Cerita dari Balang Institute merupakan pembelajaran baik sebuah organisasi yang melakukan pengenalan para pihak dengan seksama, yang selanjutnya berpeluang menjadi pasar bagi organisasi. Dengan memahami segmen pasar ini serupa dengan memahami penerima manfaat langsung, baik demografi, kebutuhan, dan motivasi mereka mendukung organisasi kita, maka kesempatan untuk memperoleh dukungan sumber daya bagi organisasi menjadi semakin terbuka lebar.

Selayaknya yang Balang lakukan, kita dapat pula melakukan hal yang sama. Lakukan identifikasi dan analisis terhadap pihak-pihak yang memiliki potensi sebagai penerima manfaat lain organisasi. Pertanyaan kunci di bawah ini dapat membantu kita untuk melakukan aktivitas ini.



**Pertanyaan kunci untuk mengidentifikasi penerima manfaat lain organisasi misalnya:**

- Siapa yang diuntungkan dari hasil kerja kita?
- Misi siapa lagi yang juga tercapai karena pekerjaan kita?
- Apakah perusahaan atau usaha kecil memperoleh keuntungan dengan bergabung dengan kita, dan jika ya, bagaimana caranya?
- Apakah ada inisiatif lain yang lebih efisien karena pekerjaan kita?

Setelah kita mengidentifikasi pihak-pihak lain yang mendapatkan manfaat dari kerja-kerja yang kita lakukan, lakukan analisa dengan lebih mendalam. Tabel berikut dapat membantu kita untuk melakukan analisis dengan lebih detail sehingga kita dapat memahami serta mengeksplorasi potensi sumber daya baru bagi organisasi.

Para Pihak	Apa Keuntungan yang Didapat oleh Mereka?	Bagaimana Pemahaman Mereka Terhadap Organisasi kita	Apakah Minat Utama Mereka?	Bagaimana Kesadaran Terhadap Organisasi Kita? (meningkat/menurun)
Pemerintah				
Perusahaan				
Akademisi				
Organisasi Lain				
dst				

↘ Tabel 03: Pemetaan dan Analisis Para Pihak

Persaingan dan kerja sama dengan organisasi lain yang sejenis merupakan komponen analisis yang lebih kompleks. Tidak dapat dipungkiri, organisasi non-laba menghadapi persoalan yang sama untuk masalah keberlanjutan yang menyebabkan satu organisasi dengan organisasi lain akan saling berlomba-lomba mendapatkan dukungan sumber daya.

Tidak hanya organisasi non-laba yang lain, dewasa ini baik pemerintah maupun sektor bisnis juga menggaungkan narasi yang sama dengan organisasi non-laba. Misalnya dalam isu perubahan iklim, mengingat ini adalah sebuah isu yang mampu memengaruhi seluruh sendi kehidupan makhluk hidup, pemerintah memiliki beragam program melalui direktorat khusus untuk menjawab tantangannya. Pada saat yang sama, sektor bisnis juga menggaungkan jargon “bisnis yang hijau dan berkelanjutan” untuk kelanggengan operasi mereka. Dan baik pemerintah maupun sektor bisnis, keduanya memiliki sumber daya mereka sendiri, berbeda dengan organisasi non-laba yang menggantungkan sumber daya dari pihak lain.

Kolaborasi merupakan salah satu hal yang kemudian dapat menjadi solusi atas persoalan ini. Namun tidak mudah juga untuk menentukan organisasi mana yang dapat kita pilih untuk berkolaborasi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kesiapan organisasi itu sendiri, bagaimana mereka memandang organisasi kita; apakah sebagai pesaing atau teman bertumbuh, dan sejauh mana organisasi tersebut benar-benar mampu menutup kesenjangan yang ada. Maka penting untuk menemukan pihak-pihak mana yang mampu menjadi kolaborator potensial bagi organisasi.

Tabel berikut dapat dipergunakan untuk melakukan identifikasi dan analisis organisasi untuk menemukan organisasi potensial yang dapat diajak berkolaborasi.

Jenis Organisasi	Konstituen yang Dilayani (Jumlah/Demografi)	Area Kerja	Layanan yang Ditawarkan	Pendapatan Tahunan
------------------	---	------------	-------------------------	--------------------

#### Organisasi Sejenis

↘ Tabel 04: Organisasi Potensial Kolaborator

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan input terbesar bagi organisasi non-laba; **SDM aset terbesar organisasi non-laba yang memegang peranan kunci pada dampak dan perubahan yang diupayakan oleh organisasi.**

Namun meski demikian tidak dapat dipungkiri bahwa rasio pergantian staff di organisasi non-laba tergolong cukup tinggi. Salah satu faktor yang menyebabkan situasi ini adalah anggapan bahwa bekerja di sektor sosial (non-laba) kompensasi yang baik tidaklah lebih penting dari niat untuk melayani. Sehingga acapkali organisasi luput pula melakukan penganggaran khusus bagi SDM yang justru merupakan pengeluaran terbesar organisasi.

Kompensasi yang baik sejatinya tidak boleh dimaknai berupa finansial semata, namun lebih dari itu. **Kompensasi yang seharusnya organisasi tawarkan kepada aset terbesar yang dimilikinya haruslah mengakomodir aspek-aspek; lingkungan kerja yang inklusif, melibatkan mereka secara menyeluruh dari waktu ke waktu, mendengar dan menghargai pendapat mereka, serta memberikan peluang untuk pengembangan diri.**

Organisasi yang memahami dan melakukan dengan sungguh praktik-pratik manajemen sumber daya manusia yang baik pada saat yang sama telah memastikan pasar organisasinya untuk menarik minat SDM potensial dan mempertahankan mereka untuk tetap menjadi bagian dari misi yang dikejar oleh organisasi.

Sebagai tambahan, sebuah organisasi yang dikenal memiliki SDM yang bertalenta dan mumpuni di bidangnya, akan membuka peluang untuk sumber daya keuangan selanjutnya.

<sup>21</sup> Modul Tata Kepengurusan dan Kepemimpinan Untuk Kemandirian Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

Ini adalah elemen terakhir dari segmen pasar organisasi non-laba yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai misi yang diemban dengan tetap memiliki sumber daya yang cukup. Berubahnya konstelasi politik dan kebijakan pemerintah dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi kerja organisasi non-profit.

Misalnya kebijakan pembatasan aktivitas warga sebagai respons pemerintah atas pandemi Covid-19 mengakibatkan organisasi non-laba mau tidak mau harus mengubah total cara kerja dan model bisnis mereka, terutama bagi organisasi bekerja di tingkat tapak dan melakukan pengorganisasian masyarakat.

Meski organisasi non-laba sangat fasih membaca dan memahami aspek sosial dan politik ini, namun kita perlu juga untuk meluangkan waktu mengartikulasikan kembali pengetahuan dan pemahaman itu. Riset kecil dan diskusi di internal organisasi dapat menjadi salah satu hal yang dilakukan organisasi untuk memberikan konteks baru segmen pasar ini dan mengambil keputusan strategis.

#### Contoh pertanyaan kunci untuk diskusi dan riset:

- Apakah ada kesadaran dan dukungan publik akan pentingnya misi organisasi?
- Apakah kesadaran tersebut meningkat atau menurun selama lima tahun terakhir?
- Apakah isu tersebut kontroversial di benak publik? Bagaimana dan mengapa? Apakah ada dukungan untuk strategi atau teori perubahan organisasi untuk mencapai dampak?
- Siapa suara kunci sehubungan dengan masalah organisasi di pemerintah lokal, daerah, dan nasional, dan apakah organisasi memiliki kontak atau hubungan langsung dengan orang-orang ini?
- Apakah ada asosiasi atau jaringan yang menyediakan lobi atau informasi tentang masalah organisasi, dan apakah organisasi terhubung dengannya?

<sup>22</sup> Modul Lanskap Pendanaan

Keberlanjutan organisasi adalah sebuah orientasi, bukan tujuan, maka organisasi harus terus berkembang untuk berkelanjutan. Maka pemahaman pasar akan sangat penting sebagai dasar keputusan strategis untuk memperkuat keberlanjutan organisasi. Di saat yang sama cara kerja untuk menuju keberlanjutan harus terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, kebutuhan penerima manfaat, ketersediaan sumber daya potensial organisasi, lanskap pesaing dan kolaborator organisasi, serta persepsi masyarakat yang berubah terhadap organisasi non-laba. Maka analisis pasar akan memberikan pemahaman yang lebih jelas bagaimana komponen pasar berubah dan bagaimana evolusi mereka dapat memengaruhi model bisnis organisasi.

Setelah setiap komponen pasar dianalisis, hal selanjutnya yang harus dilakukan oleh organisasi adalah memperbandingkan semua komponen tersebut untuk menetapkan prioritas komponen mana yang akan memberikan pengaruh terbesar pada model bisnis organisasi, sekaligus memberikan gambaran segmen pasar mana yang paling tepat bagi organisasi. Gunakan tabel berikut untuk melakukan analisa.

Komponen	Seberapa Cepat Perubanan Pasar	Seberapa Signifikan Perubahan Pasar Memengaruhi Keberlanjutan Organisasi	Total
Penerima Manfaat Langsung	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Penerima Manfaat Lain (Funder)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Organisasi Non-Laba Lain	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Sumber Daya Manusia (Input)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Lingkungan Sosial dan Politik	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

↘ **Tabel 05: Analisa Pasar**

\*nilai 1: sangat kurang, 2: kurang, 3: cukup, 4: cepat/signifikan, 5: sangat cepat/signifikan

Berikan nilai masing-masing komponen pasar dari skala 1-5, lalu jumlahkan di total. Angka 1 hingga 5 diatas merupakan penilaian yang didasari oleh pengalaman kita dalam aktivitas organisasi masyarakat sipil. Angka tersebut tidak merupakan konstanta atau koefisien (komposit) rigid, melainkan lebih merupakan potret (snapshot) yang memudahkan kita untuk mengilustrasikan pengalaman kita untuk penilaian.

Selanjutnya kita akan melakukan pembobotan dengan dan membaginya dalam skala prioritas dengan kode warna sebagai berikut:

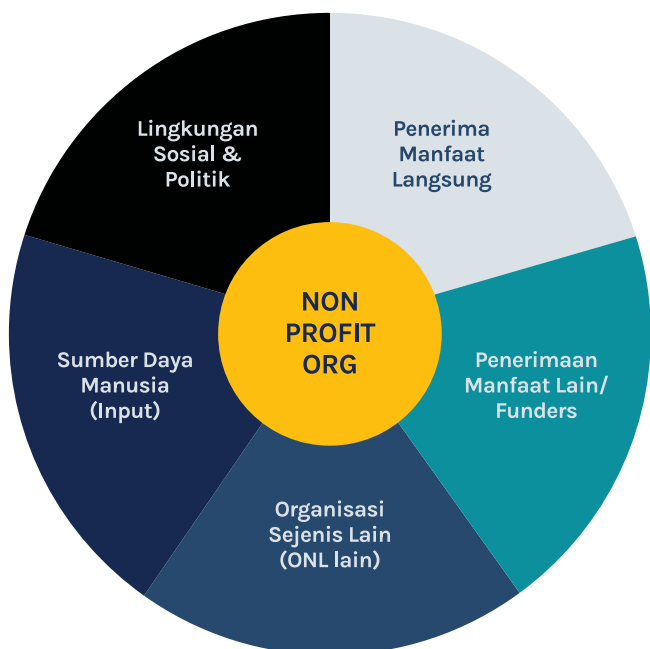
- **Skor 8-10** masuk dalam kategori **Prioritas Tinggi**; hal ini berarti aspek-aspek pasar berubah dengan cepat dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap model bisnis organisasi. Organisasi harus memikirkan cara untuk menangani komponen pasar ini pada saat menetapkan strategi. Kita bisa menggunakan warna **merah** untuk kategori ini.
- **Skor 5-7** masuk dalam kategori **Pengawasan**; hal ini berarti meski tidak masuk dalam prioritas, namun aspek pasar ini membutuhkan pengawasan untuk mendapatkan pemahaman, bagaimana mereka dapat memengaruhi model bisnis organisasi. Kita dapat menggunakan warna **kuning** untuk kategori ini.
- **Skor 2-4** masuk dalam kategori **Stabil**; hal ini berarti aspek pasar ini cenderung stabil dan tidak memerlukan pemantauan yang mendalam. Kita dapat menggunakan warna **hijau** untuk kategori ini.

Visualkan roda pasar dalam kode warna yang berbeda sehingga organisasi mudah untuk merefleksikan urgensi dalam mengatasi pengaruh pasar yang berbeda sekaligus melihat potensi pasar yang ada.

↳ Contoh proses analisis segmen pasar

Komponen	Seberapa Cepat Perubahan Pasar	Seberapa Signifikan Perubahan Pasar Memengaruhi Keberlanjutan Organisasi	Total
Penerima Manfaat Langsung	1 2 <b>3</b> 4 5	1 2 3 4 <b>5</b>	<b>8</b>
Penerima Manfaat Lain (Funder)	1 2 3 <b>4</b> 5	1 2 3 4 <b>5</b>	<b>9</b>
Organisasi Non-Laba Lain	1 <b>2</b> 3 4 5	1 2 3 <b>4</b> 5	<b>6</b>
Sumber Daya Manusia (Input)	<b>1</b> 2 3 4 5	<b>1</b> 2 3 4 5	<b>2</b>
Lingkungan Sosial dan Politik	1 <b>2</b> 3 4 5	1 2 <b>3</b> 4 5	<b>5</b>

\*nilai 1: sangat kurang, 2: kurang, 3: cukup, 4: cepat/signifikan, 5: sangat cepat/signifikan



Dari analisa yang dilakukan ditemukan, Sumber Daya Manusia yang menjadi input organisasi merupakan komponen pasar yang paling stabil bagi organisasi. Tidak ada hal khusus yang harus dilakukan, namun merawat relasi dengan mereka adalah hal yang harus dilakukan.

Sementara organisasi sejenis yang lain dan lingkungan sosial dan politik membutuhkan pengawasan dan pemantauan yang lebih mendalam untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di keduanya, yang mungkin dapat memengaruhi model bisnis organisasi.

Penerima manfaat langsung dan penerima manfaat lain merupakan prioritas bagi organisasi mengingat dinamika yang terjadi di kedua komponen ini begitu cepat. Tidakan mitigasi dan penyesuaian model bisnis diperlukan untuk tetap dapat melayani keduanya.

## 2 Eksplorasi Peluang Organisasi Berbasis Segmen Pasar

Ketika kita telah memahami peta segmen pasar dimana organisasi beroperasi, maka yang selanjutnya dilakukan adalah melihat dimana letak potensi dan peluang produk/layanan organisasi di segmen-segmen pasar yang ada.

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi seluruh produk/layanan yang dimiliki oleh organisasi dengan menggunakan tabel di bawah ini.

↳ Tabel 06: Identifikasi Produk/Layanan Organisasi

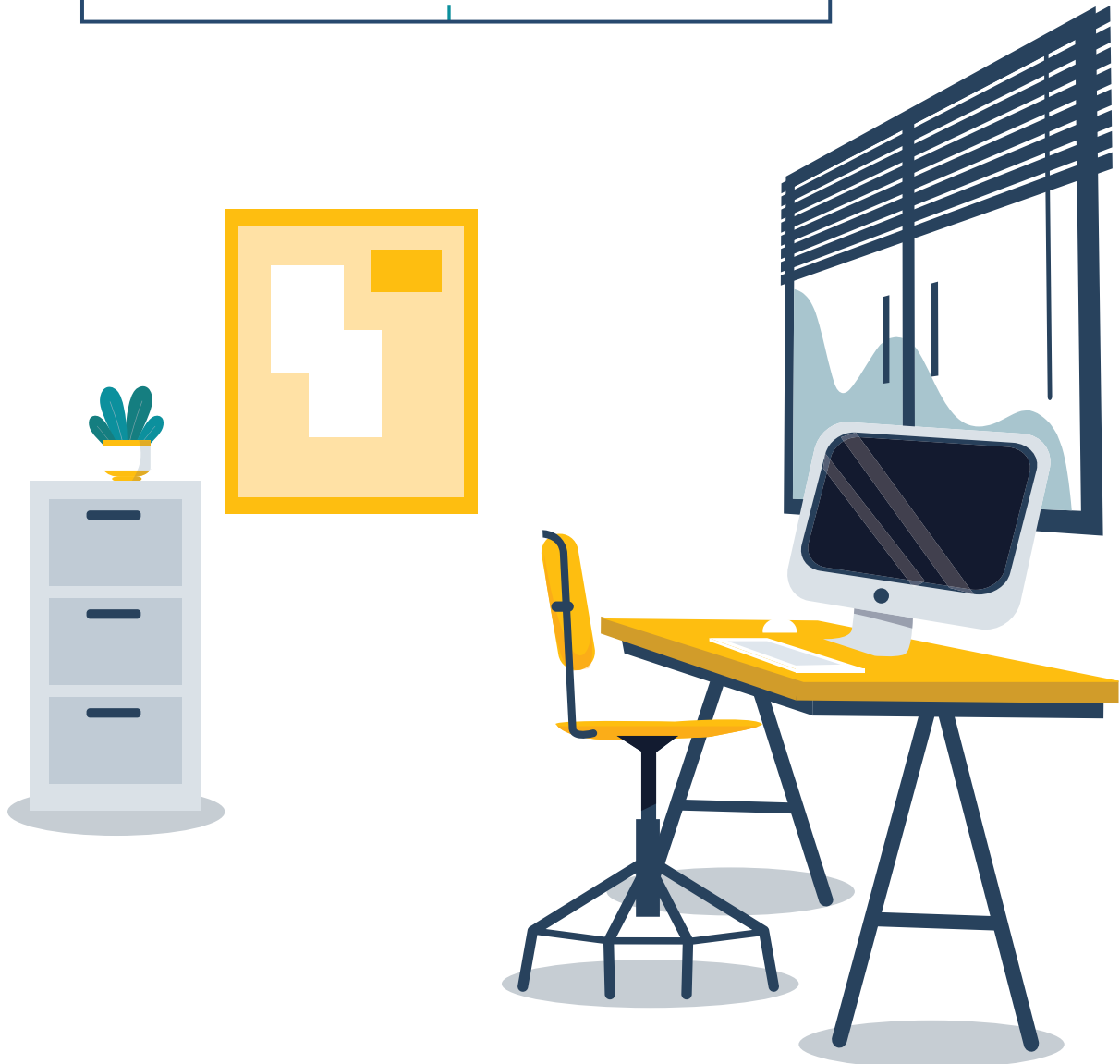
Produk/ Layanan	Usia Produk/ Layanan	Rata-rata Keuntungan/ Tahun	Effort	
			T	R
Produk/ layanan 1				
Produk/ layanan 2				
Produk/ layanan 3				
Produk/ layanan 4				

\*T: Tinggi, R: Rendah

Setelah kita melakukan identifikasi dilakukan langkah selanjutnya adalah memetakan peluang produk/layanan organisasi tersebut berdasarkan potensi pasar yang ada dan kemampuan produk/

layanan memobilisasi sumber daya (profit) bagi organisasi. Gunakan kwadran di bawah ini untuk memetakan produk/layanan yang kita miliki.

↳ Gambar 12: Kwadran Potensi Pasar



Kemudian setelah kita memetakan produk/ layanan berdasarkan kategori sesuai kwadran di atas. Kita dapat merumuskan tindakan apa saja yang dapat kita lakukan terhadap produk/ layanan organisasi tersebut. Apakah akan kita pertahankan, apakah kita akan melakukan inovasi lanjutan, atau dengan berat hati kita

tinggalkan dan mengembangkan produk/ layanan yang baru.

Tabel di bawah ini dapat membantu kita untuk melakukan analisa dan menentukan pengambilan keputusan selanjutnya.

↘ Tabel 07: Analisa Produk

Produk/ Layanan	Peluang Pasar*	Mobilisasi Sumber Daya*	Effort**	Total
Produk/layanan 1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Produk/layanan 2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Produk/layanan 3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
dst	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

\* nilai 1: sangat kurang, 2: kurang, 3: cukup, 4: cepat/signifikan, 5: sangat cepat/signifikan

\*\* nilai 1: sangat tinggi, 2:tinggi, 3:cukup, 4:rendah, 5:sangat rendah

Berikan nilai masing-masing komponen pasar dari skala 1-5, lalu jumlahkan di total. Selanjutnya kita akan melakukan pembobotan dengan dan membaginya dalam skala prioritas dan memberikan kode visual untuk mempermudah pengkategorian sebagai berikut:

- **Skor 12-15** masuk dalam **kategori 1**, dimana produk/layanan ini memiliki peluang pasar yang tinggi dan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya yang cukup besar dengan *effort* yang rendah. Organisasi dapat mempertahankan produk ini dan/atau melakukan pengembangan lanjutan. Kita gunakan simbol bintang untuk kategori ini.
- **Skor 9-11** masuk dalam **kategori 2**, dimana produk/layanan ini memiliki peluang pasar yang rendah namun kemampuan mobilisasi sumber daya untuk organisasi cukup tinggi dengan *effort* yang cukup rendah. Produk/layanan ini dapat dipertahankan, namun kita harus melakukan kembali analisa pasar sehingga kita dapat memperluas pasar bagi produk/layanan ini. Kita dapat menggunakan simbol pohon uang untuk kategori ini.
- **Skor 6-8** masuk dalam **kategori 3**, dimana meski produk/layanan ini memiliki peluang pasar yang bagus namun kemampuan untuk memobilisasi cukup rendah dan *effort* yang dibutuhkan cukup tinggi. Organisasi harus melakukan pengembangan ulang untuk produk/layanan ini sehingga mampu membuka peluang mobilisasi sumber daya. Kita dapat menggunakan simbol hati di kategori ini.
- **Skor 3-5** masuk dalam **kategori 4**, dimana produk/layanan ini selain tidak memiliki peluang pasar yang baik, juga tidak mampu mendatangkan sumber daya dan membutuhkan *effort* yang tinggi dalam pelaksanaannya. Organisasi harus merelakan terminasi produk/layanan ini. Di kategori ini, kita dapat menggunakan simbol berhenti.

↘ **Tabel 08: Rencana Aksi Produk**

Produk/Layanan	Usia Produk/Layanan	Rata-rata Keuntungan/Tahun

*Pertumbuhan yang berkelanjutan ditandai oleh satu hal sederhana; Pelanggan baru datang akibat perilaku pelanggan lama*

*-Erick Ries-*

Setelah produk/layanan organisasi kita lahirkan dan luncurkan, pekerjaan kita tidak berhenti sampai di sini. Tugas selanjutnya adalah menjaga keberlangsungan dan keberlanjutan produk/layanan tersebut sehingga mampu memberikan daya dukung yang maksimal dalam upaya mobilisasi sumber daya bagi organisasi.

Beberapa hal yang dapat kita lakukan untuk memastikan hal ini terjadi adalah sebagai berikut:

**a****Membangun branding produk/layanan<sup>23</sup>**

Bangun citra yang menarik dan mampu melekat di benak pengguna produk/layanan kita. Tidak hanya sebagai pencitraan, branding ini juga merupakan bentuk komunikasi kita dengan para pengguna produk/layanan. Beri nama untuk produk/layanan kita, buat logo dan tagline untuk menghidupkannya. Lebih jauh, kita bisa juga membangun kanal-kanal untuk media komunikasi produk/layanan kita dengan para pengguna dan bahkan dengan para calon pengguna produk/layanan kita.

**b****Pengelolaan keuangan yang baik<sup>24</sup>**

Pengembangan produk/layanan untuk mobilisasi sumber daya adalah proses investasi yang dilakukan oleh organisasi. Maka pengelolaan keuangan tidak akan lepas dari proses menjaga keberlanjutan produk/layanan yang telah kita lahirkan. Kita perlu menghitung betul berapa investasi (modal) yang kita letakkan dan memproyeksikan berapa lama investasi ini dapat menghasilkan sumber daya bagi organisasi. Tidak ada salahnya jika kita juga membangun pencatatan khusus untuk produk/layanan yang telah kita bangun sehingga kita dapat menganalisa lebih dalam langkah-langkah strategis yang harus kita lakukan selanjutnya.

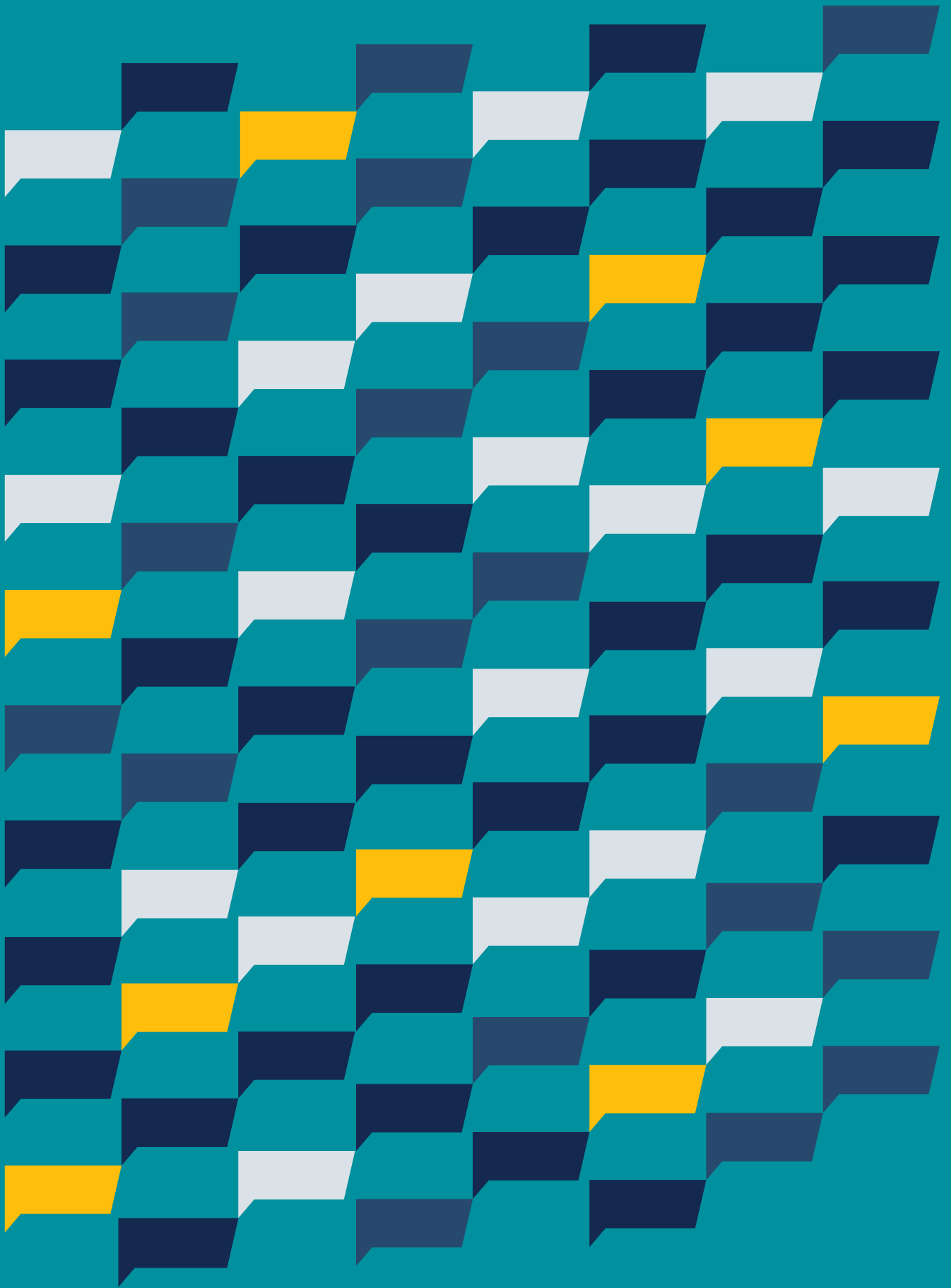
**c****Libatkan pihak-pihak potensial dalam pengembangan layanan lanjutan**

Seperti yang telah diutarakan di bagian pengembangan produk/layanan, proses pengembangan produk/layanan adalah proses yang iteratif yang harus dilakukan secara terus menerus sehingga produk/layanan kita dapat beradaptasi dan mampu memobilisasi sumber daya bagi organisasi.

<sup>23</sup> Modul Komunikasi Eksternal

Melibatkan pihak-pihak potensial; penyandang dana atau pengguna produk/layanan langsung dalam proses pengembangan layanan lanjutan adalah hal yang dapat kita lakukan sehingga kita mampu untuk “menangkap” apa yang sebenarnya mereka butuhkan di masa depan. Jangan lelah untuk selalu berdiskusi dengan mereka dan terbuka untuk peluang bekerja secara kolaboratif dengan mereka.





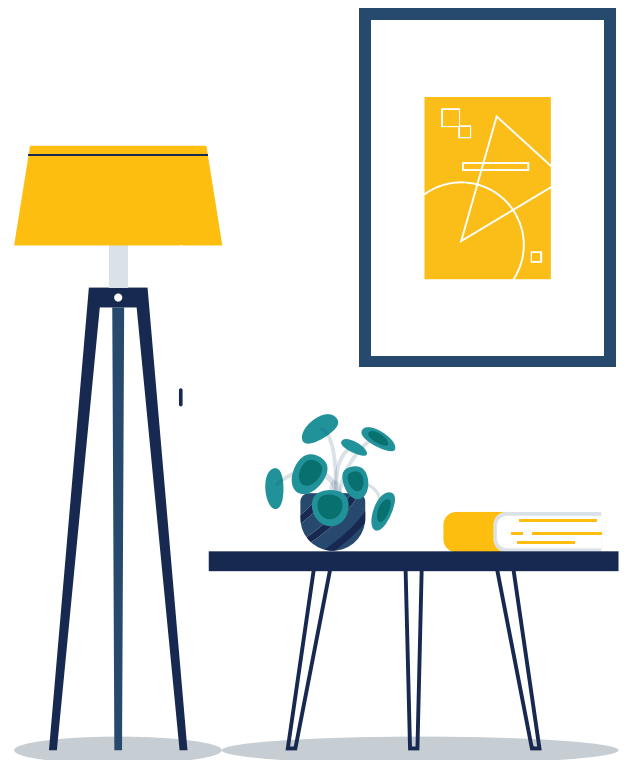
# Penutup

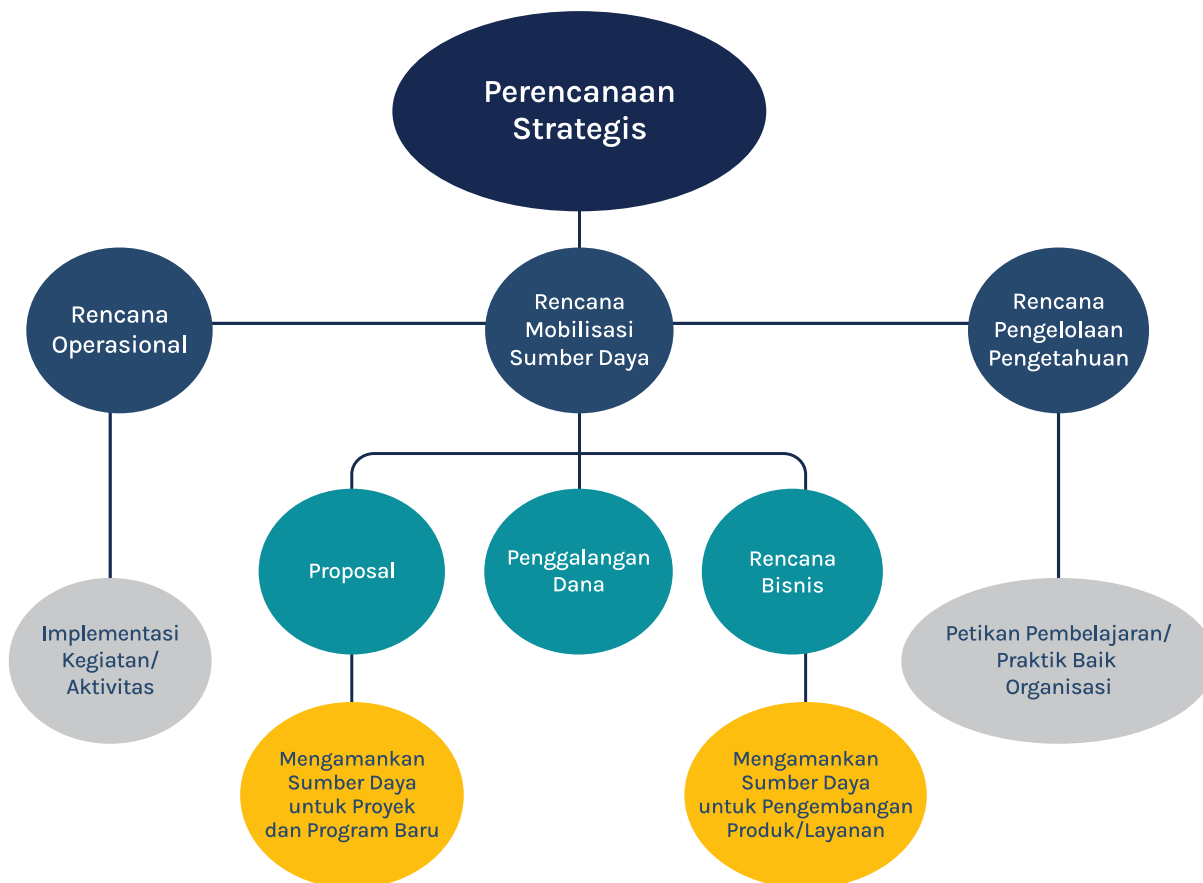
# PENUTUP

Perspektif mobilisasi sumber daya memahami tindakan kolektif dalam hal memobilisasi, mengubah, dan mentransfer sumber daya dari satu arena/kelompok ke arena/kelompok lainnya. Mobilisasi sumber daya mengacu pada semua aktivitas yang terlibat dalam mengamankan, memaksimalkan dan menginvestasikan sumber daya yang ada untuk kemudian mencari sumber daya baru dan tambahan untuk organisasi dalam rangka mengejar tujuan bersama. Maka, **mobilisasi sumber daya** sering juga disebut sebagai **‘Pengembangan Bisnis Baru’** karena untuk memobilisasi sumber daya baru/pejuang baru menjadi bagian dari fungsi keseluruhan organisasi; perencanaan, pengelolaan program dan pengelolaan keuangan. Karena itu sumber daya ini harus diperoleh pada waktu yang tepat, harga yang tepat, dan jenis yang tepat.

Keberlanjutan adalah sebuah konsep yang sangat luas. Terdapat **tiga aliran dasar keberlanjutan; kelembagaan, keuangan, dan program.** Masing-masing sangat penting untuk kelangsungan hidup sebuah organisasi. Dalam konteks pembangunan internasional, keberlanjutan mengacu terhadap kemampuan organisasi untuk bertahan dan melayani masyarakat dalam jangka panjang. Apakah organisasi mau membuktikan berkelanjutan sangat tergantung pada kualitas kinerja organisasi, pencapaian hasil nyata dari waktu ke waktu dan seterusnya kemampuan untuk mengamankan pendanaan vital untuk kegiatannya. Keberlanjutan mungkin juga merujuk pada program khusus organisasi dan apakah itu akan dilanjutkan setelah periode hibah berakhir.

Gambar di bawah ini menunjukkan bagaimana semua aliran keberlanjutan ini dijalankan dalam sebuah organisasi. Rencana strategis adalah jangkar, di mana program, struktur dan sistem organisasi, serta keuangan ditinjau dan peluang bisnis baru diidentifikasi. Arah baru atau peluang bisnis baru ini kemudian dikejar menggunakan strategi mobilisasi sumber daya yang berbeda, seperti menulis proposal, mengajukan aplikasi hibah, menggalang dukungan publik dan lain sebagainya. Tak lupa, kesemua proses kemudian didokumentasikan dan dilembagakan sebagai pengetahuan organisasi. Semua instrumen ini dirancang untuk menampilkan program organisasi, struktur kelembagaan, dan kesehatan keuangan.





↳ Gambar 13: Aliran Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil

Pendanaan donor pada dasarnya adalah investasi, baik donor internasional, nasional dan masyarakat sendiri sejatinya menginginkan jaminan bahwa akan ada dampak yang bertahan lama terhadap “pengembalian” pada investasi mereka. Dukungan lembaga donor akan tetap jadi dukungan terbaik bagi kerja OMS, hanya saja paradigma dan sudut pandang OMS sendiri yang harus mulai berubah dari ‘penjual layanan’ menjadi ‘pengelola investasi’. Perubahan mindset ini akan berpengaruh besar terhadap cara OMS memperlakukan, memposisikan dan bertransaksi dengan Lembaga Donor (donor bukan lagi diposisikan sebagai pembeli layanan tidak langsung lagi, tetapi sebagai investor sekaligus sebagai mitra).

Ketika perubahan mindset ini terjadi, maka penguatan kapasitas OMS sebagai pengelola investasi akan dapat dilakukan dengan cara yang sangat berbeda dibanding sebelumnya saat OMS hanya berposisi sebagai penjual layanan.

Akuntabilitas pengelolaan dana misalnya, akan menjadi prioritas mutlak. Komunikasi publik dan publikasi akan menjadi sangat penting untuk dilakukan (ingat bahwa lembaga donor pasti mewakili sekian juta publik investor di balik punggung mereka). Pengelolaan data, informasi dan pengetahuan, maksimalisasi utilisasi TIK dan penemuan model-model kerja baru menjadi dasar bagi OMS sebagai pengelola investasi donor untuk mengembangkan tawaran investasi baru terus menerus.



Diversifikasi sumber dana dapat pula dilakukan, namun jangan dikerjakan sebagai kepanikan sesaat, tempatkan upaya mobilisasi sumber daya dalam konteks yang holistik dan tidak terpisahkan dari upaya-upaya peningkatan kapasitas di atas, serta juga jangan lepas dari rebranding baru OMS sebagai manajer/pengelola investasi.

Kesemuanya, jika diimplementasikan dengan sistematis, akan membuat OMS (dan seluruh komponen di dalamnya) merasakan perubahan DNA organisasi yang luar biasa.

Harusnya OMS sebagai pilar masyarakat sipil di Indonesia, secara rendah hati menempatkan titik permasalahan situasi minimnya dukungan pendanaan sektor nirlaba pada diri kita sendiri. Kenapa? Karena lingkaran kendali yang benar-benar sepenuhnya kita kuasai hanya adapada diri kita sendiri, organisasi kita. Dan bermula

dari titik itu, kita mencoba menemukan solusi kongkrit yang lebih bersifat pondasional namun fokus pada wilayah implementasi manajerial, yaitu institutional re-engineering (rekayasa ulang institusi), demi keberlanjutan pencapaian visi dan mandat pendirian organisasi.

Mobilisasi sumber daya harus bertumpu pada organisasi yang kokoh dan program yang kuat. Anda tidak dapat melihat ke luar tanpa terlebih dahulu melihat ke dalam sistem dan proses yang mengatur peran dan tanggung jawab Dewan dan staf; pengelolaan sumber daya manusia, fisik dan keuangan; perencanaan strategis; pelaksanaan program, dan pengelolaan dana donor yang efektif dan transparan. Reputasi dan organisasi yang kuat adalah landasan dari strategi mobilisasi sumber daya.



# DAFTAR PUSTAKA

1. Holloway, Richard (2001). *Menuju Kemandirian Keuangan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
2. Zimmerman, Steve et.al (2010). *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions For Financial Viability*. San Fransisco: Jossey-Bass.
3. Osterwalder, Alex et.al (2014). *Value Propotion Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
4. Zimmerman, Steve (2018). *Understanding Nonprofit Markets*. Boston: Nonprofit Information Networking Association.
5. Brown, Tim & Wyatt, Jocelyn (2010). *Design Thinking for Social Inovation*. Stanford: Stanford Social Inovation Review.
6. Larry, Michael Patrick & Leifer, Lewrick Link (2018). *The Design Thinking Playbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
7. Seltzer, Judith (2014). *What is Resources Mobilization and Why is it so important?* Management Sciences for Health.
8. FHI 360 & USAID (2012) *Going the distance; step by step strategies to foster NGO sustainability*.
9. Susilo & Komara (2015). *OMS Harus Merubah Paradigma Ketergantungan Pendanaan Donor*. Jakarta: Yayasan Penabulu



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

