

Penguatan Tata Kelola Dan Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil: Modul Seri Pembelajaran dan Pedoman Fasilitator



**Modul Seri Pembelajaran
dan Pedoman Fasilitator
(Serial 1)**

Disusun oleh Tim Re.Search:

Penulis: Handoko Soetomo

Penyelaras: Nurhanita dan Rico Setiawan

Kontributor: Lusi Herlina

Graphic Designer: Aulya Nur Haliza

Tim Pendukung: Yuyun, Ifa, Hasna, Syafira

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

Daftar Singkatan

OMS	Organisasi Masyarakat Sipil
Re.Search	<i>Resource Hub For Strengthening Capacity on Financial Resiliency</i>
GEDSI	<i>Gender equality, disability, and social inclusion</i>
AD	Anggaran Dasar
ART	Anggaran Rumah Tangga
KKN	Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme
IR	<i>Intermediate Result</i>
TOC	<i>Theory of Change</i>
Monev	<i>Monitoring & Evaluation</i>
ISAK 335	Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan 35
PSAK 45	Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan 45
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
PLUS	Platfrom Usaha Sosial
COP	Community of Practice
CSO	Civil Society Organization

Daftar Isi

- 2 / Kata Pengantar Direktur Re.Search
- 3 / Daftar Singkatan
- 4 / Daftar Isi
- 5 / Daftar Gambar
- 5 / Daftar Tabel

BAB 1

Pendahuluan

- 9 / 1.1 Konteks
- 12 / 1.2 Teori Perubahan Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas OMS
- 13 / 1.3 Tujuan
- 14 / 1.4 Pendekatan dan Metode
- 15 / 1.5 Penggunaan Modul

BAB 2

Perencanaan Penguatan Kapasitas Tata Kelola Dan Akuntabilitas OMS

- 23 / 2.1 Menyiapkan Tim Kerja
- 24 / 2.2 Menyiapkan Rancangan Modul Pembelajaran
- 29 / 2.3 Menyiapkan Materi Belajar
- 31 / 2.4 Seleksi Peserta
- 39 / 2.5 Menyiapkan Diri Menjadi Fasilitator yang Efektif

BAB 3

Lokakarya Pembekalan

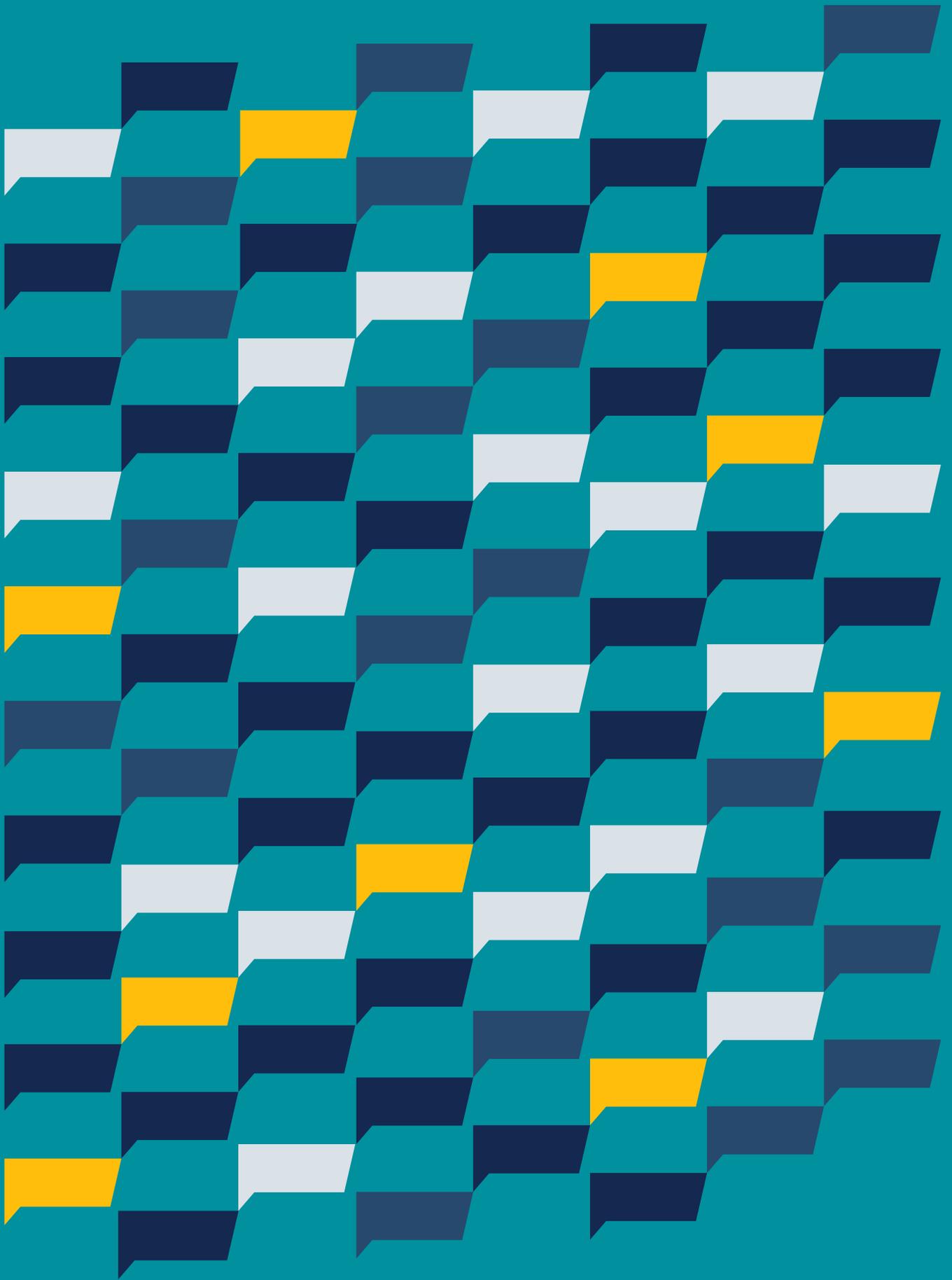
- 44 / 3.1 Tujuan
- 44 / 3.2 Hasil yang Diharapkan
- 45 / 3.3 Media dan Peralatan
- 45 / 3.4 Metode
- 45 / 3.5 Waktu
- 45 / 3.6 Proses

Daftar Gambar

- 12 / Gambar 1 Teori Perubahan
- 14 / Gambar 2 Proses Belajar Bersama
- 17 / Gambar 3 Siklus Daur Belajar
- 46 / Gambar 4 Pengertian Tata Kelola
- 56 / Gambar 5 Evaluasi Pembelajaran

Daftar Tabel

- 24 / Tabel 1 Rancangan Sesi Pembelajaran
- 28 / Tabel 2 Jadwal Belajar/*Work Plan*
- 34 / Tabel 3 Perangkat Pemetaan dan Identifikasi Kebutuhan
- 35 / Tabel 4 Prioritas Kondisi Organisasi
- 57 / Tabel 5 Saran untuk Pelaksanaan



BAB 1

Pendahuluan

Pendahuluan

Modul ini merupakan modul seri Pembelajaran Penguatan Tata Kelola yang Baik dan Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) yang disusun dari proses dan pengalaman pelaksanaan pembelajaran. Pada awalnya merupakan catatan-catatan lepas dari Tim Re.Search (*Resource Hub For Strengthening Capacity on Financial Resiliency*) selama proses pelaksanaan setiap kegiatan atau sesi belajar. Kemudian catatan lepas itu dikumpulkan, diolah, dan disusun menjadi rangkaian modul yang utuh sebagai upaya Re.Search merumuskan produk pengetahuan dari seri pembelajaran tersebut dalam memperkuat kapasitas OMS sebagai organisasi gerakan sosial dan organisasi pembelajar (*Learning organization*).

Re.Search merupakan suatu inisiatif inovatif yang dipimpin oleh Platform Usaha Sosial (PLUS) bersama dengan organisasi pembangun kapasitas lainnya terpanggil untuk urun peran dalam kerja perubahan sosial di Indonesia melalui penguatan kapasitas OMS. Re.Search dibentuk dengan maksud menjadi salah satu pusat sumber daya untuk memfasilitasi peningkatan kapasitas OMS di Indonesia khususnya pada bidang penguatan kelembagaan dan ketangguhan keuangan untuk keberlanjutan dalam menjalankan misi kerja-kerja transformasi sosial.

Pada periode 2023 - 2024, Re.Search berfokus memfasilitasi penguatan kapasitas organisasi penerima hibah *Ford Foundation* pada bidang keuangan strategis, mobilisasi sumber daya, tata kelola dan kepemimpinan serta komunikasi eksternal melalui kegiatan lokakarya, pelatihan dan juga membangun *platform* yang dapat menjadi wadah bagi OMS untuk belajar dan mendapatkan informasi aktual menunjang peningkatan kapasitas organisasi.

Dalam upaya penguatan kapasitas terkait tata kelola OMS, Re.Search memfasilitasi dukungan meliputi:

- ✓ Memfasilitasi sekretariat, fasilitator, dan narasumber.
- ✓ Mengelola seleksi peserta belajar.
- ✓ Membiayai dan menyelenggarakan sesi belajar bersama secara daring dan luring.
- ✓ Mengelola materi ajar.
- ✓ Memberikan pelayanan asistensi teknis dan *mentoring* sesuai yang dibutuhkan masing-masing organisasi.

1.1

Konteks

Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) merupakan salah satu aktor non-pemerintah (*non-state actor*) yang memiliki peran penting dalam pembangunan untuk pemajuan hak asasi manusia, demokrasi, lingkungan hidup, ekonomi, dan sektor-sektor lainnya. OMS memiliki peran strategis dan mandat sosial pokok yaitu penguatan hak-hak warga/masyarakat dan daulat rakyat, keseimbangan relasi kuasa antara negara (pemerintah), pasar (*market*) atau korporasi, dan masyarakat sipil melalui berbagai cara. Upaya yang kerap dilakukan antara lain di ranah pengawasan publik (*watchdog*), advokasi kebijakan publik, pemberdayaan masyarakat serta pengembangan atau penguatan komunitas pembelajar transformatif (*community of practice/COP*).

Partnership for Governance Reform, (2000), memaknai pola relasi tiga aktor tersebut sebagai *governance* dan menerjemahkannya dengan “Tata Pemerintahan” yaitu:

- Mencakup seluruh mekanisme, proses, lembaga dimana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hukum, menjalankan kewajiban, dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara mereka.
- Institusi *governance* meliputi tiga domain: Negara atau Pemerintah (*State*), Sektor Swasta dan dunia usaha atau pasar (*Privat Sector/Market*), dan Masyarakat (*Society*).

Peran strategis dan mandat sosial OMS dalam pola relasi dengan negara/pemerintah dan dunia usaha dijalankan mengupayakan akuntabilitas pemerintahan untuk kualitas demokrasi, pemajuan harkat dan martabat manusia (hak asasi manusia dan hak asasi perempuan), keadilan, kesejahteraan, kelestarian lingkungan atau sumber daya alam dan sektor-sektor pembangunan lainnya. Keberhasilan pelaksanaan peran strategis, mandat sosial, dan keberlanjutan OMS sangat ditentukan oleh dukungan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Hal ini sangat dipengaruhi oleh kapasitas keorganisasian dan kapasitas teknis OMS dalam memperkuat aspek kunci berikut ini:

- **Legitimasi** yaitu pengakuan, penerimaan, dan dukungan yang masif dari masyarakat/publik.
- **Efektivitas** yaitu sistem-sistem organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan dan hasil-hasil.
- **Efisiensi** yaitu pencapaian hasil atau kinerja dan pembiayaan atau sumber daya yang digunakan dengan cara-cara berdaya guna dan berhasil guna.
- **Akuntabilitas** yaitu pertanggungjawaban sosial dan finansial secara internal dan eksternal atau kepada publik.
- Pembaruan diri sebagai organisasi gerakan dan organisasi pembelajar (*Learning organization*) sesuai perkembangan konteks dan tantangan yang dihadapi.

Kapasitas keorganisasian dan kapasitas teknis untuk keberlanjutan OMS sangat ditentukan salah satunya oleh praktik-praktik/penerapan tata kelola organisasi OMS yang baik (*good CSO governance practices*) dan akuntabilitas. Dalam konteks organisasi, *governance* umumnya diterjemahkan dengan “Tata Kelola” organisasi yaitu tata kelola mencakup organ-organ pokok (*governing bodies*) atau kepengurusan (*Board*) organisasi. Penerapan tata kelola organisasi ini berhubungan dengan aspek-aspek:

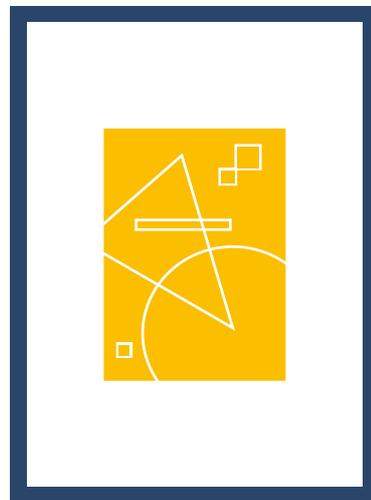
- Struktur tata kepengurusan (*Board*) organisasi yang sesuai dengan bentuk atau jenis organisasinya, dan atau badan hukum organisasi: Yayasan, Perkumpulan, Serikat, Jejaring dan bentuk-bentuk lainnya.
- Komposisi keanggotaan tata kepengurusan termasuk kesetaraan gender, disabilitas, dan inklusi sosial (*GEDSI: Gender equality, disability, and social inclusion*), kompetensi, proses atau mekanisme perekrutan, dan kaderisasi/regenerasi kepemimpinan.
- Konsistensi pelaksanaan fungsi-fungsi dan kewenangan tata kepengurusan sesuai prinsip-prinsip *check and balance* dalam bentuk pemisahan dan pembagian fungsi dan kewenangan antar organ-organ pokok tata kepengurusan/*governing bodies/board*.
- Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.
- Konstitusi organisasi yaitu Anggaran Dasar/AD dan Anggaran Rumah Tangga/ART.

- Kepatuhan (*compliance*) terhadap mandatori nilai-nilai dasar atau prinsip-prinsip OMS dan demokratisasi organisasi serta mandatori regulasi yang berlaku.

Beberapa studi - *CSO Sustainable Index*, *Konsil LSM Indonesia (2022)*, *FHI 360 - USAID* serta refleksi gerakan sosial di Indonesia pasca reformasi hingga saat ini menunjukkan bahwa OMS Indonesia menghadapi tantangan tata kelola organisasi yang lebih lanjut berdampak pada:

- Efektivitas pencapaian target organisasi yang kurang optimal sebagai organisasi gerakan sosial dan organisasi pembelajar sesuai peran strategis dan mandat sosialnya (kinerja).
- Tantangan efisiensi dalam menangani isu-isu utama masyarakat.
- Relevansi di hadapan pemangku kepentingan utama yang belum kuat yaitu lemahnya penerimaan dan pengakuan atau rekognisi OMS oleh pemangku kepentingan.
- Kualitas relasi dengan masyarakat sebagai konstituen organisasi dan menurunnya kepercayaan publik atau menurunnya legitimasi dan akuntabilitas.
- Lemahnya ketangguhan keuangan (*financial resilience*) untuk keberlanjutan organisasi dan kerja-kerja gerakan yang dijalankan karena minimnya kapasitas untuk melakukan mobilisasi sumber daya dan keberlanjutan keuangan.

Tantangan di atas perlu menjadi perhatian dan komitmen bersama OMS untuk diperbaiki sesuai dengan konteks dan tantangan kekinian. Tantangan tersebut saat ini dan ke depan diperkirakan akan semakin serius dengan fakta-fakta yang menunjukkan menurunnya indeks demokrasi Indonesia; meningkatnya pelanggaran hak asasi manusia, kekerasan, dan kerusakan sumber daya alam yang ditunjukkan oleh meningkatnya konflik agraria di berbagai daerah; tingginya korupsi yang ditunjukkan oleh melemahnya indeks korupsi Indonesia dan angka kemiskinan, dan indikasi rezim pemerintahan yang diwarnai oleh kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN).



1.2

Teori Perubahan Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas OMS

Mencermati kondisi dan tantangan itu, Re.Search merumuskan suatu Teori Perubahan bahwa **“JIKA** tata kelola OMS yang baik dan akuntabilitasnya semakin menguat, **MAKA** legitimasi, akuntabilitas, dan kinerja OMS sebagai organisasi gerakan sosial dan organisasi pembelajar semakin meningkat dan dapat secara berkelanjutan memperjuangkan akuntabilitas pemerintahan, kualitas demokrasi, hak asasi manusia dan hak asasi perempuan, keadilan dan kelestarian sumber daya alam, **KARENA** berkembangnya tata kepengurusan OMS yang semakin efektif didukung oleh konstitusi organisasi yang demokratis dan mekanisme pengambilan keputusan organisasi yang efektif dan akuntabel”.

Teori Perubahan:



Gambar 1 Teori Perubahan

1.3

Tujuan

Dalam kurun seri pembelajaran yang dilaksanakan selama 8 (delapan) bulan Mei - Desember 2024, Re.Search berharap peserta OMS, secara umum akan lebih:



- Memahami posisi, peran strategis, dan mandat OMS sebagai organisasi gerakan dan organisasi pembelajar untuk transformasi sosial.



- Memahami pentingnya memperkuat aspek-aspek tata kelola seperti tersebut sebelumnya untuk meningkatkan kinerja sesuai posisi, peran strategis, dan mandat sosialnya dengan mengacu pada praktik-praktik baik OMS yang telah berlangsung:

1. Struktur tata kepengurusan (*Board*) organisasi yang sesuai dengan bentuk/jenis-jenis organisasinya: Yayasan, Perkumpulan, Serikat, Jejaring dan lainnya.
2. Komposisi keanggotaan tata kepengurusan termasuk GEDSI, persyaratan kompetensi, proses/mekanisme perekrutan, dan kaderisasi/regenerasi kepemimpinan.
3. Konsistensi pelaksanaan fungsi-fungsi dan kewenangan tata kepengurusan sesuai prinsip-prinsip *check and balance* yaitu pemisahan dan pembagian fungsi dan kewenangan antar organ-organ pokok tata kepengurusan atau *governing bodies/board*.
4. Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.
5. Konstitusi organisasi yaitu Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
6. Kepatuhan (*compliance*) terhadap mandatori nilai-nilai dasar keberpihakan OMS dan demokratisasi organisasi serta mandatori regulasi yang berlaku.

Secara khusus, peserta OMS diharapkan memantapkan aspek tata kelola tertentu sesuai prioritas kebutuhan organisasi melalui penanda awal perubahan berupa:



- Penyusunan baru atau perbaikan atau pengkinian dokumen lembaga yang pernah disusun; dan/atau



- Penerapan praktik benar di lembaga.

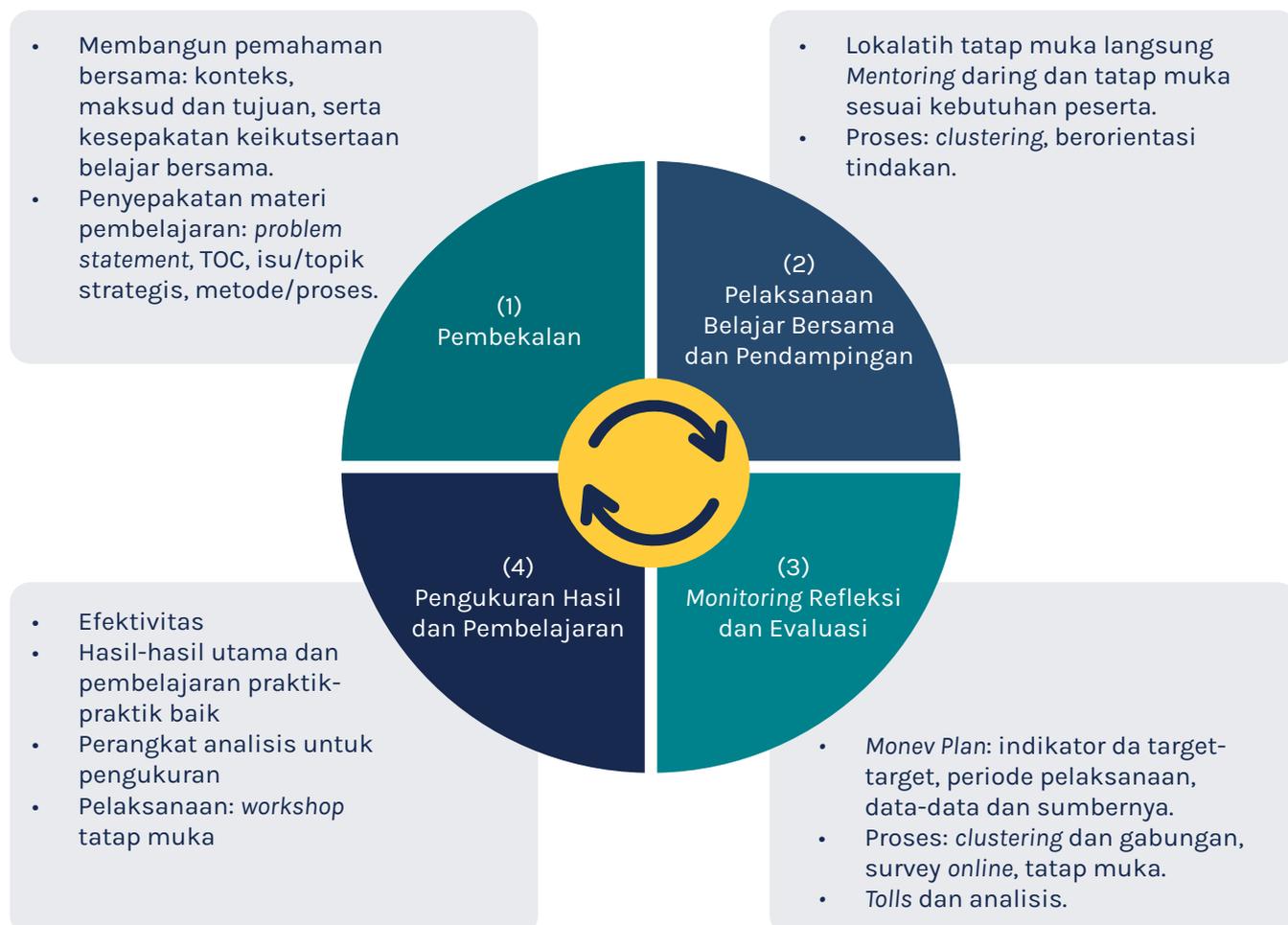
1.4

Pendekatan dan Metode

Upaya belajar bersama mengacu pada pendekatan-pendekatan berikut:

- Belajar bersama melalui refleksi dialog kritis dan sintesis pengalaman peserta dan narasumber sebagai pemantik pembelajaran.
- Orientasi pada tindakan: perpaduan peningkatan pengetahuan (*knowledge*), berlatih (*exercise*), dan penerapan bagi organisasi yang mengikuti pembelajaran.
- Proses dialogis antara *context* (bentuk masing-masing organisasi dan kebutuhannya) dan *text* (teori atau konsep-konsep yang relevan).

Mengacu pendekatan itu, proses belajar bersama mencakup kegiatan dan ragam metode secara intensif sebagai berikut:



Gambar 2 Proses Belajar Bersama

1.5

Penggunaan Modul

Penggunaan modul ini sebaiknya didasarkan pada prinsip pembelajaran orang dewasa dimana semua pihak harus berkeyakinan bahwa semua orang memiliki pengalaman dan pengetahuan sebagai modal utama untuk saling berbagi melakukan perubahan. Sebagai perumpamaan bahwa setiap peserta belajar bukanlah suatu botol kosong yang harus diisi dengan air sebanyak-banyaknya hingga penuh bahkan meluap. Sebaliknya, peserta belajar pada dasarnya telah memiliki modal pengalaman dan pengetahuan sehingga hanya memerlukan asupan dari yang lain sebagai pelengkap yang berguna untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, penggunaan modul sebaiknya diterapkan sebagai proses berpikir kritis (*learning process*), bukan pengajaran (*teaching process*) antara guru dan murid. Dalam kaitan itu, maka efektivitas dan keberhasilan pembelajaran sangat ditentukan oleh kualitas dialog dalam kesetaraan semua pihak yaitu fasilitator, peserta, narasumber, dan pihak-pihak lainnya yang terlibat serta prinsip “*praxis*” yaitu dialektika antara teks (teori dan konsep-konsep yang relevan) dengan

konteks yaitu kondisi senyatanya serta kebutuhan masing-masing organisasi. Dengan kata lain, perlu diterapkan dalam proses pendidikan kritis, belajar yang organik dan dinamis sesuai kondisi dan kebutuhan organisasi.

Pendidikan kritis pada dasarnya merupakan aliran, paham, dalam pendidikan untuk pemberdayaan dan pembebasan. Pendidikan kritis melahirkan “produksi pengetahuan” (baru) transformatif, bukan mereproduksi pengetahuan¹. Penggunaan modul ini perlu diterapkan dalam pendidikan kritis itu, yaitu suatu proses belajar yang mencerdaskan sekaligus menjadikan peserta sebagai pelaku perubahan (subjek), bukan sasaran perlakuan (objek) dari proses tersebut. Pendidikan kritis pada belajar orang dewasa pada intinya merupakan daur berfikir dan bertindak strategis untuk perubahan secara terus-menerus untuk melakukan perbaikan atau transformasi. Ini dikenal sebagai “daur belajar dari pengalaman yang distrukturkan” (*structural experiences learning cycle*).

¹Mansour Fakh, Roem Topatimasang, Toto Rahardjo (2021) dalam bukunya Pendidikan Populer: Membangun Kesadaran Kritis, menguraikan bahwa perdebatan mengenai peran pendidikan di lingkungan teoritis dan praktisi yang menurut paham dan tradisi dari pemikiran kritis dalam kaitannya dengan perubahan sosial, terbagi menjadi dua aliran menyangkut pendidikan untuk transformasi sosial.

Golongan pertama adalah penganut paham “reproduksi”. Golongan ini sangat pesimis bahwa pendidikan mempunyai peran untuk perubahan menuju transformasi sosial. Golongan ini menganggap bahwa berperan untuk memproduksi sistem kapitalisme. Pendidikan akan melahirkan peserta didik yang akan memperkuat sistem (kapitalisme) itu sendiri sehingga sangat pesimistis bahwa pendidikan mampu menjadi penyebab transformasi sosial.

Golongan kedua, yakni penganut paham “produksi”. Golongan ini meyakini bahwa pendidikan pada intinya mampu menciptakan ruang untuk tumbuhnya sistem alternatif terhadap sistem yang dominan. Bagi penganut paham ini, pendidikan senantiasa mempunyai aspek pembebasan dan pemberdayaan jika dilakukan melalui proses yang membebaskan serta dilaksanakan dalam kerangka membangkitkan kesadaran kritis. Pandangan pendidikan seperti ini yang akan mewariskan lahirnya aliran pendidikan yang disebut pendidikan kritis.

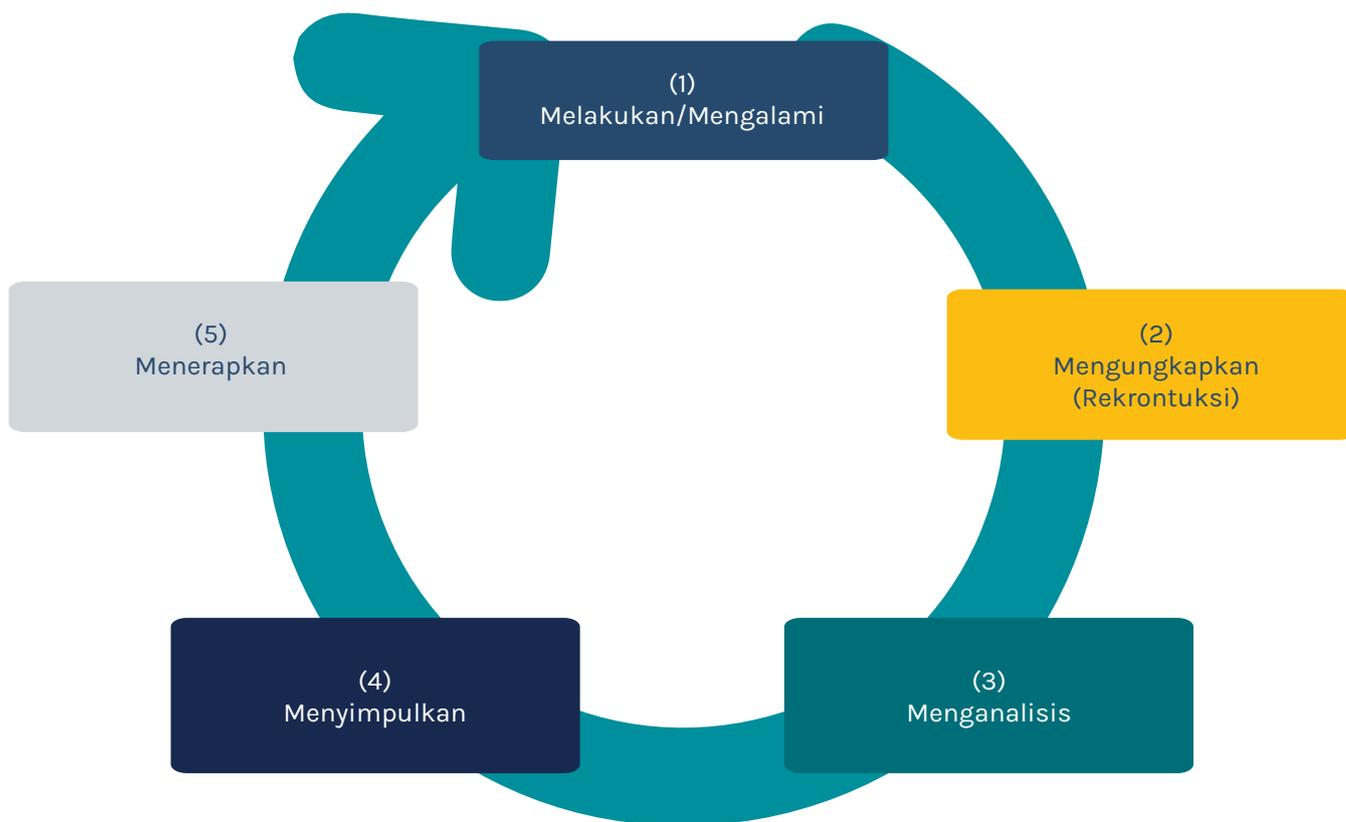
Sehubungan dengan pendidikan kritis, penggunaan modul ini perlu diterapkan dengan kaidah-kaidah sebagai berikut:

- **Belajar dari realitas atau pengalaman**, yaitu yang dipelajari bukan ajarannya seperti teori-teori atau konsep-konsep besar, tetapi keadaan nyata masyarakat, atau pengalaman, tidak ada otoritas pengetahuan yang lebih tinggi seseorang dari lainnya dalam proses belajar. Keabsahan pengetahuan seseorang ditentukan oleh pembuktiannya dalam tindakan atau pengalaman langsung, bukan retorika teoritik.
- **Tidak Menggurui**, dalam proses belajar menganut kesetaraan tidak ada guru dan tidak ada murid yang digurui. Semua yang terlibat pada pembelajaran atau pendidikan adalah guru sekaligus murid pada saat yang bersamaan.
- **Dialogis**, proses belajar atau pendidikan mendasarkan secara kuat pada interaksi dan komunikasi dua arah untuk menghasilkan pengetahuan-pengetahuan baru dan tindakan perubahan, bukan komunikasi satu arah dan instruksional. Media-media yang digunakan juga yang memungkinkan bagi terjadi interaksi dan dialog untuk menumbuhkan kesadaran dan cara berfikir kritis untuk perubahan.

Pendidikan kritis dalam prosesnya memungkinkan setiap orang mencapai pemahaman dan kesadaran atas realitas dengan cara terlibat secara bermakna (*meaningful participation*) secara langsung sebagai bagian dari realitas tersebut. Keterlibatan bermakna inilah yang memungkinkan setiap orang melakukan atau menjalankan daur pendidikan kritis yang meliputi:

- **Rekonstruksi**, yaitu menguraikan kembali rincian fakta, data, unsur-unsur, untaian kejadian dari suatu realitas. Pada proses ini seseorang berada pada tahap “mengalami”, yaitu suatu proses dimulainya penggalan pengalaman dengan cara melakukan kegiatan langsung. Dalam tahap ini yang dilakukan dan dialami adalah mengerjakan, mengamati atau melihat, dan mengatakan sesuatu fakta. Pengalaman ini yang selanjutnya menjadi titik tolak belajar selanjutnya.
- **Ungkapkan**, daur belajar berikutnya adalah mengungkapkan dari apa yang telah dialami atau dilakukan, tanggapan, dan kesan dari yang dialami itu.
- **Analisis**, yakni mengkaji sebab – sebab dan keragaman permasalahan serta kaitannya yang menjadi akar persoalan seperti sistem, aturan, dan lain sebagainya.
- **Kesimpulan**, yaitu merumuskan makna atau hakikat dari realitas sebagai pengertian atau pengetahuan baru yang lebih utuh berupa prinsip-prinsip dan kesimpulan lebih rinci dan terstruktur dari analisis atas pengalaman tersebut.
- **Tindakan**, merupakan tahap akhir dari daur belajar berupa keputusan melakukan tindakan untuk perubahan/perbaikan berdasarkan pemahaman atau pengetahuan baru yang diperoleh dari tahapan-tahapan daur belajar sebelumnya.

Daur belajar atau pendidikan kritis tersebut secara ringkas dapat digambarkan dalam siklus diagram sebagai berikut:



Gambar 3 Siklus Daur Belajar



Ringkasan



Bab ini membahas pentingnya penguatan tata kelola yang baik dan akuntabilitas bagi Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) dalam menjalankan peran strategisnya. Disusun berdasarkan pengalaman langsung dari proses pembelajaran yang difasilitasi oleh Re.Search, modul ini menghadirkan kerangka pemahaman, tantangan kontekstual, serta pendekatan pembelajaran untuk memperkuat kapasitas OMS dalam mewujudkan organisasi yang legitim, efektif, efisien, dan akuntabel.

1. Modul Berbasis Pengalaman

Modul ini disusun berdasarkan catatan pengalaman pembelajaran dari Re.Search, yang bertujuan memperkuat tata kelola dan akuntabilitas OMS di Indonesia.

2. Peran Strategis OMS dalam Tata Pemerintahan

OMS memainkan peran penting dalam pembangunan, pengawasan publik, advokasi, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan komunitas pembelajar.

3. Kapasitas dan Tantangan OMS

OMS menghadapi tantangan dalam hal legitimasi, efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan finansial yang memengaruhi peran strategis mereka.

4. Pentingnya Tata Kelola yang Baik

Tata kelola organisasi yang baik mencakup struktur kepengurusan yang sesuai, mekanisme pengambilan keputusan, kepatuhan terhadap nilai-nilai dasar OMS, dan prinsip *check and balance*.

5. Tantangan Eksternal yang Mendesak

Penurunan indeks demokrasi, meningkatnya pelanggaran HAM, korupsi, dan konflik agraria memperkuat urgensi penguatan kapasitas dan akuntabilitas OMS.

6. Teori Perubahan Re.Search

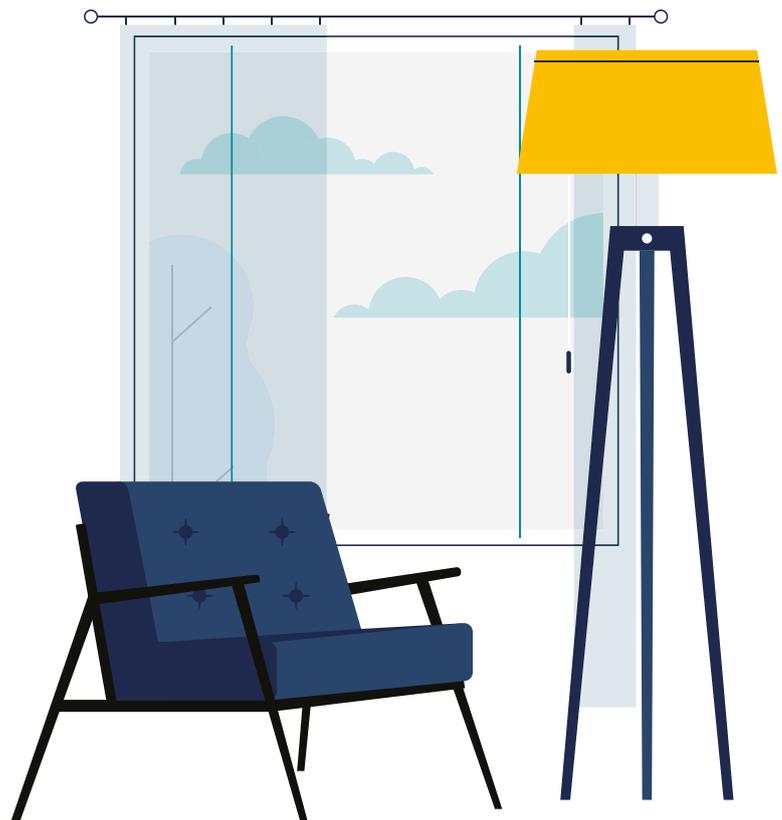
Re.Search meyakini bahwa penguatan tata kelola dan akuntabilitas OMS akan meningkatkan legitimasi dan efektivitas OMS dalam memperjuangkan transformasi sosial.

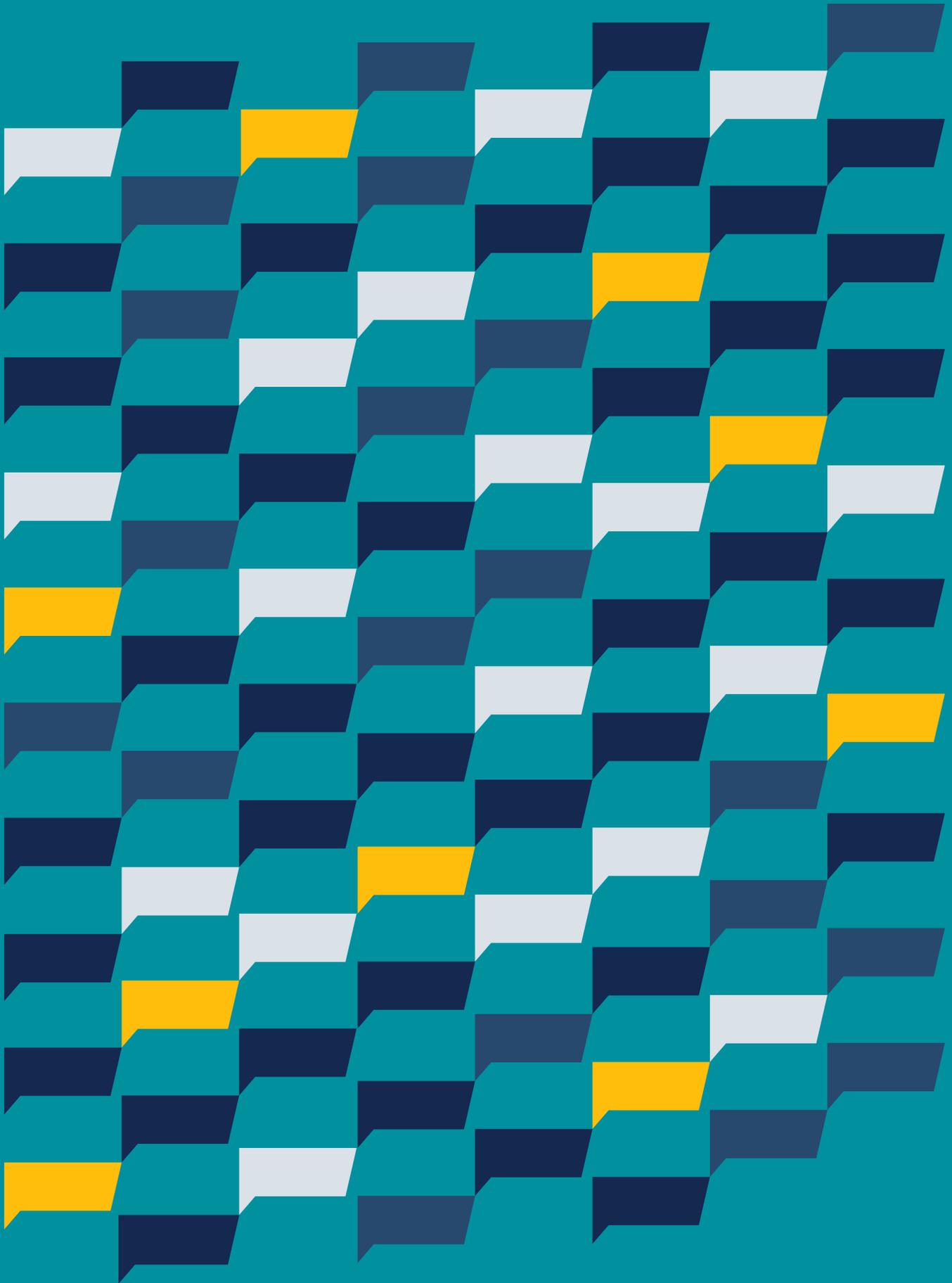
7. Tujuan Pembelajaran Modul

Modul ini bertujuan membantu OMS memahami dan memperkuat tata kelola organisasi mereka agar lebih responsif terhadap mandat sosial dan tantangan kontekstual.

8. Pendekatan Pembelajaran

Proses pembelajaran mengutamakan refleksi kritis, pembelajaran berbasis pengalaman, serta orientasi pada tindakan nyata dan penerapan langsung di organisasi peserta.





BAB 2

Perencanaan Pembelajaran Penguatan Tata Kelola yang Baik dan Akuntabilitas OMS

01

Perencanaan Pembelajaran Penguatan Tata Kelola yang Baik dan Akuntabilitas OMS

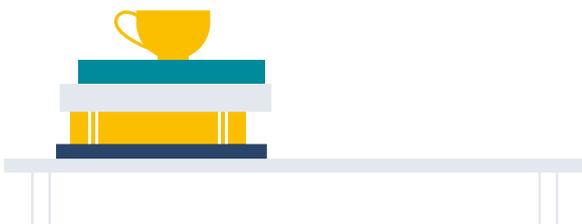
Penyiapan rencana belajar yang baik sangat menentukan kelancaran proses belajar dan keberhasilan rencana pencapaian hasil. Dalam perencanaan terdapat keyakinan bahwa sebuah perencanaan yang baik memberikan kontribusi yang sangat nyata terhadap kesuksesan suatu kegiatan terkait proses pelaksanaan, rencana capaian, dan hasil-hasil dari pelaksanaan rencana kegiatan/program.

Bagian ini menguraikan proses penyiapan rencana belajar atau perencanaan program penguatan tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas OMS yang dilakukan oleh Re.Search. Secara keseluruhan bagian ini meliputi lima persiapan pokok meliputi: (1) penyiapan tim kerja, (2) penyiapan modul belajar, (3) penyiapan materi belajar, (4) seleksi peserta, dan (5) menyiapkan diri sebagai fasilitator yang efektif.

Penyiapan rencana belajar bertujuan untuk menyusun rancangan belajar, tim kerja

serta mekanisme kerja dan koordinasinya serta seleksi peserta. Sedangkan hasil yang diharapkan adalah Re.Search memiliki rancangan belajar penguatan tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS yang siap pakai beserta tim kerja dan sumberdaya yang dibutuhkan.

Metode penyiapan rencana belajar dilakukan dalam bentuk: diskusi dan rapat-rapat koordinasi berkala secara daring dan luring, pembuatan/penulisan draft rancangan pembelajaran dan materi belajar, umpan balik/input terhadap rancangan pembelajaran dan materi belajar, penyelarasan dan finalisasi, serta pendaftaran dan seleksi peserta. Sedangkan peralatan dan materi-materi pendukung yang digunakan antara lain: internet dan aplikasi virtual, berbagai referensi tentang pengembangan organisasi dan kelembagaan OMS, dan alat tulis-menulis. Waktu yang digunakan untuk penyiapan rancangan belajar dan seleksi peserta selama delapan minggu (dua bulan).



2.1

Penyiapan Tim Kerja

Penyiapan tim kerja meliputi tim kerja substansi dan tim kerja pendukung. Pembentukan tim diawali dengan pembuatan kriteria untuk tim substansi dan tim pendukung, lalu dilanjutkan dengan identifikasi calon-calon potensial dan perekrutan. Kriteria atau persyaratan tim substansi meliputi kompetensi: (1) penguasaan konsep-konsep tata kelola/*governance* dan akuntabilitas OMS, (2) pembangunan organisasi (*organization development*), (3) metodologi penguatan kapasitas (*capacity building*) OMS dan pembelajaran orang dewasa/pendidikan kritis, dan (4) kapasitas memfasilitasi

pengelolaan proses belajar. Sedang kriteria atau persyaratan untuk tim pendukung mengutamakan pada kapasitas manajerial yaitu kapasitas koordinasi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pelaporan kegiatan serta pengelolaan sumberdaya pendukung yang dibutuhkan.

Penyiapan tim kerja secara keseluruhan berlangsung selama empat minggu (satu bulan) yang meliputi proses seperti tersebut di atas dan diskusi-diskusi tentang uraian tugas serta mekanisme kerja serta koordinasi antar anggota tim.

2.2

Penyiapan Modul

Lebih tepatnya pada tahap ini berupa penyiapan rancangan pembelajaran dan rencana sesi (*session plan*) mulai dari persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil. Sedangkan penulisan modul lengkap itu sendiri disusun berdasar tahapan-tahapan proses yang berlangsung dari keseluruhan rangkaian pembelajaran. Dengan kata lain, penulisan modul lengkap dilakukan pada akhir keseluruhan proses belajar berdasarkan yang senyatanya terjadi. Oleh karena itu, modul ini pada dasarnya merupakan produk pengetahuan dari rangkaian seri pembelajaran Penguatan Tata Kelola yang Baik dan Akuntabilitas OMS yang dilaksanakan Re.Search.

alur proses belajar meliputi: agenda pokok, tujuan, hasil yang direncanakan, metode, materi pendukung belajar, dan narasumber sesuai yang dibutuhkan.

Agenda pokok menjelaskan kegiatan atau tahapan seri pembelajaran yang meliputi: penyiapan rancangan belajar, pelaksanaan pembekalan, seminar dan lokakarya (semiloka), asistensi dan *mentoring*/pendampingan secara kolektik dan masing-masing organisasi, refleksi, dan evaluasi terkait hasil dan/atau dampak program. Sedangkan metode dan materi pendukung belajar didasarkan pada kesesuaian dan efektivitasnya untuk masing-masing agenda pokok tersebut.

Rencana sesi meliputi komponen-komponen yang memberikan gambaran

Rancangan sesi pembelajaran adalah sebagai berikut:

Agenda Pokok/ Deskripsi	Tujuan	Rencana Hasil
1. Penyiapan rancangan pembelajaran	Menyusun rancangan belajar dan tim kerja serta mekanisme kerja dan koordinasinya	Re.Search memiliki rancangan belajar penguatan tata dan akuntabilitas OMS yang siap pakai beserta tim dan sumberdaya yang dibutuhkan
2. Pembekalan	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memahami konteks, tujuan, dan rancangan pembelajaran tata kelola dan akuntabilitas OMS • Peserta mendapatkan informasi umum tentang tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya pengetahuan peserta terkait konsep dasar tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas secara umum yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a. Struktur tata kepengurusan (<i>Board</i>) organisasi pada Yayasan dan organisasi perkumpulan/keanggotaan b. Komposisi anggota tata kepengurusan (<i>Board</i>) beserta kualifikasinya c. Peran dan kewenangan tata kepengurusan sesuai prinsip <i>check and balance</i>. d. Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi e. Konstitusi organisasi (Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga/ART) • Peserta dapat mengusulkan dua topik yang dibutuhkan untuk penguatan tata kelola dan akuntabilitas organisasinya.
3. Seminar dan Lokakarya Refleksi Menjalankan Peran Kepengurusan dan Merancang Penerapan Tata Kelola yang Baik dan Akuntabilitas OMS	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagi pengalaman menjalankan peran sebagai Dewan Pengawas Perkumpulan dan Dewan Pembina Yayasan serta hasil riset terkait tata kepengurusan OMS • Refleksi dan merumuskan kualifikasi anggota Dewan Pengawas dan Dewan Pembina Yayasan • Merumuskan rencana penerapan dalam organisasi sebagai proses belajar lebih lanjut 	<ul style="list-style-type: none"> • Dihasilkannya pembelajaran dan praktik baik mengenai peran Dewan Pengawas Perkumpulan dan Dewan Pembina Yayasan. • Meningkatnya keterampilan peserta merumuskan kualifikasi anggota Dewan Pengawas Perkumpulan dan Dewan Pembina Yayasan. • Keterampilan merumuskan kebutuhan penting dan prioritas untuk penguatan tata kelola organisasi dan akuntabilitas organisasinya
4. Pendampingan Kolektif	Memberikan asistensi teknis dan <i>mentoring</i> pendalaman dalam secara kolektif secara daring	Meningkatnya pengetahuan peserta secara mendalam <ol style="list-style-type: none"> a. Sistem akuntabilitas internal OMS b. Proses pembuatan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga OMS c. Sistem pengambilan keputusan OMS yang partisipatif dan demokratis d. Sistem akuntabilitas eksternal OMS

	Metode	Materi dan Perangkat Pendukung	Waktu
kelola ja dan	<ul style="list-style-type: none"> Diskusi dan rapat-rapat koordinasi berkala secara daring dan luring Pembuatan/ penulisan draft rancangan pembelajaran dan materi belajar Umpan balik/input terhadap rancangan pembelajaran dan materi belajar Penyelarasan dan finalisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Internet dan aplikasi virtual Berbagai referensi tentang pengembangan organisasi dan kelembagaan (<i>Organization and Institution Development</i>) Alat tulis-menulis 	2 bulan
o-konsep abilitas a n n erta prinsip- n an hkan	<ul style="list-style-type: none"> Pertemuan luring Refleksi Diskusi kelompok dan paripurna 	Materi pendukung memahami bersama tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas OMS bagi Yayasan dan organisasi Perkumpulan	1 hari
jalankan embina n dan n an	<ul style="list-style-type: none"> Pertemuan luring Refleksi Diskusi kelompok, paripurna, dan <i>word cafe</i> Rencana penerapan pada organisasi Pengalaman menjalankan peran sebagai Dewan Pengawas Organisasi Perkumpulan Pengalaman menjalankan peran sebagai Dewan Pembina Yayasan <i>Sharing</i> hasil penelitian tentang tata kepengurusan OMS 	Materi pendukung Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik bagi OMS	2 hari
terkait: Rumah atif dan	<ul style="list-style-type: none"> Pertemuan daring Berbagi pengetahuan dan pengalaman Refleksi dan berlatih/ simulasi 	Materi-materi pendukung meliputi: <ol style="list-style-type: none"> Sistem akuntabilitas internal OMS Memahami AD dan ART OMS Sistem pengambilan keputusan OMS yang partisipatif dan demokratis Sistem akuntabilitas eksternal OMS 	4 kali daring kolektif@2 jam oleh Re.Search Daring selama Agt – Des

<p>5. Pendampingan Setiap Organisasi</p>	<p>Memberikan asistensi teknis dan <i>mentoring</i> penerapan tata kelola yang baik dan akuntabilitas bagi setiap organisasi sesuai kebutuhan prioritas organisasi bersangkutan</p>	<p>Dihasilkannya perbaikan dokumen dan kesepakatan setiap organisasi tentang penerapan tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS sesuai yang menjadi kebutuhan prioritasnya</p>
<p>6. Evaluasi, Hasil, dan Dampak</p>	<p>Menilai sejauh mana pelatihan meningkatkan kapasitas OMS dalam bidang tata kepengurusan organisasi</p>	<p>Rekomendasi perbaikan program pelatihan untuk tahap berikutnya</p>

Tabel 1 Rancangan

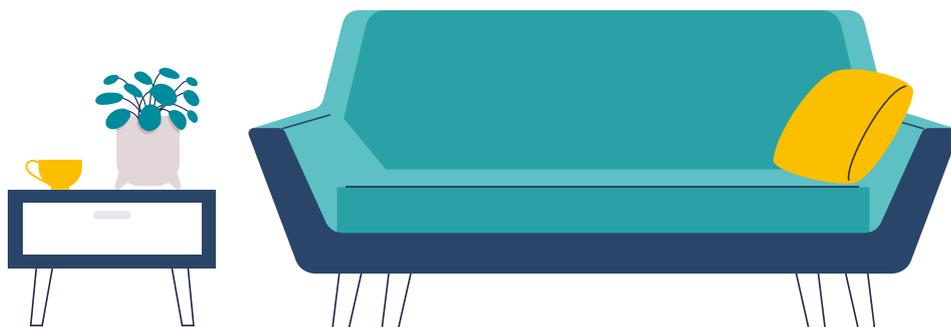
baik n	Kombinasi kunjungan tatap muka langsung (luring) dan daring dalam bentuk refleksi, perbaikan dokumen, penugasan, dan kesepakatan penerapannya sesuai kebutuhan masing-masing organisasi	Materi-materi pendukung yang beragam dan disiapkan sesuai kebutuhan masing-masing organisasi (<i>tailor made</i>)	Daring dan luring selama Agt - Des
ap	<ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan luring • Refleksi • Diskusi kelompok dan paripurna 	Kuesioner Observasi organisasi	Pengumpulan data (survey dengan kuesioner): 1 minggu Analisis data: 2 hari Penyusunan laporan dan rekomendasi: 1 hari Pertemuan Luring: 1 hari

Sesi Pembelajaran

Jadwal Belajar/Work Plan

Kegiatan	Metode	Bulan - 2024									
		Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	
1. Pelaksanaan											
a. Pembekalan	Luring 1 hari		M4								
b. Semiloka 1 dan 2	Luring 2 kali @ 2 hari			M3		M3					
c. Asistensi dan mentoring/ Pendampingan kolektif dan masing-masing organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Daring 4 kali @ ½ hari Tatap muka langsung 										
d. Evaluasi Hasil dan Dampak	Luring 1 kali @ 1 hari										M2

Tabel 2 Jadwal Belajar/Work Plan



2.3

Penyiapan Materi Belajar

Penyiapan materi belajar meliputi topik-topik pokok yang ditulis mencakup informasi-informasi untuk peningkatan pengetahuan dan untuk berlatih memperkuat keterampilan peserta. Semua berkaitan dengan dua tema yaitu tata kelola organisasi yang baik bagi OMS dan tema akuntabilitas OMS. Keseluruhan topik tersebut meliputi:

- a. Memahami Bersama Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas bagi Organisasi Masyarakat Sipil;
- b. Penerapan Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas Bagi Organisasi Masyarakat Sipil;
2. Prinsip Dasar dan Substansi Pokok Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Organisasi Masyarakat Sipil;
- c. Perangkat Kode Etik dan Kebijakan Pencegahan dan Perlindungan (*Safeguarding Policy*) untuk Memperkuat Praktik Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil;
- d. Membangun Struktur Organisasi yang Efektif dan Akuntabel Untuk Organisasi Masyarakat Sipil;
- e. Berbagi Praktik Baik Tata Kelola Organisasi Masyarakat Sipil yang Baik dan Akuntabilitas.

Materi belajar pertama Memahami Bersama Tata Kelola Organisasi Yang Baik dan Akuntabilitas bagi Organisasi Masyarakat Sipil secara pokok meliputi

konsep-konsep dasar tentang tata kelola (*governance*) dan prinsip tata kelola organisasi yang baik; aspek-aspek kunci tata kelola yang baik bagi OMS; konsep-konsep dasar akuntabilitas; aspek-aspek akuntabilitas; prinsip akuntabilitas organisasi; dan jenis-jenis akuntabilitas bagi OMS. Materi belajar pertama ini difokuskan pada konsep-konsep dasar untuk meningkatkan pengetahuan peserta.

Selanjutnya, **materi kedua** lebih berupa praktik-praktik atau contoh-contoh penerapan tata kelola yang baik dan akuntabilitas bagi OMS. Materi belajar ini meliputi: fungsi tata kelola organisasi bagi OMS dan penerapannya yang dibedakan dalam dua jenis, yaitu organisasi Yayasan dan Perkumpulan/Keanggotaan. Pada bagian ini, diuraikan secara rinci peran dan tugas pokok serta kewenangan organ-organ pokok (*governing bodies*) pada Yayasan dan organisasi keanggotaan. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan gambaran penerapan tersebut dan mendorong peserta untuk menerapkannya (peningkatan keterampilan/*skills*) dan motivasi atau perilaku untuk mempraktikkannya. Materi ini juga dilengkapi dengan model penerapan struktur *governance* yaitu struktur satu kamar (*mono cameral*) dan struktur dua kamar (*bicameral*) untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap.

Materi ketiga menjelaskan prinsip dasar dan substansi pokok Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) sebagai

konstitusi organisasi. Ini dimulai dengan pengertian dan fungsi AD/ART; prinsip dan proses perumusannya dan penetapannya/ pengesahannya; perbedaan AD/ART pada Yayasan dan Organisasi keanggotaan/ perkumpulan; dan sistematika serta substansi AD/ART bagi OMS.

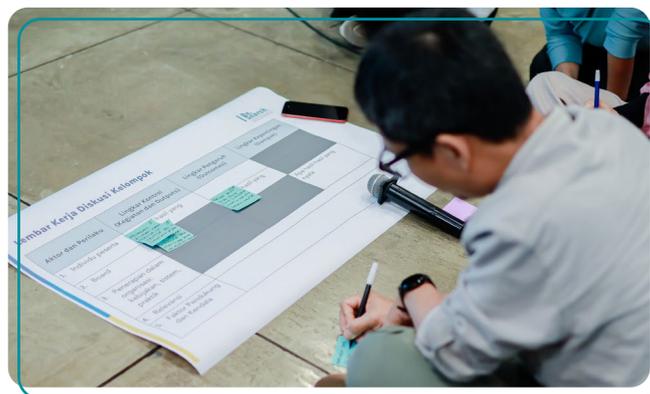
Materi keempat merupakan norma-norma pedoman etika yang perlu dimiliki OMS serta kebijakan pencegahan dan perlindungan (*safeguarding policy*) serta mitigasinya. Materi ini diawali dengan analisis pentingnya pedoman-pedoman tersebut bagi OMS; pengertian tentang kode etik dan kebijakan perlindungan; cara penyusunan kode etik; dan cara penyusunan kebijakan perlindungan.

Lebih lanjut, **materi kelima** menguraikan tentang cara penyusunan struktur organisasi OMS yang efektif dan akuntabel yang diawali dengan definisi operasional organisasi dan struktur organisasi, kemudian dilanjutkan dengan unsur-unsur dasar sebagai landasan membangun struktur organisasi OMS yang efektif dan akuntabel; formasi jabatan dalam struktur organisasi; menyiapkan mekanisme/ sistem pengambilan keputusan organisasi yang meliputi tingkat Pengurus Organisasi (*Board*) dan tingkat Badan Pelaksana (*Eksekutif*).

Yang terakhir, **materi keenam** merupakan berbagi (*sharing*) praktik baik tata kelola yang baik dan akuntabilitas oleh OMS. Materi ini sebagai materi penutup dan menjelaskan praktik baik pada Yayasan dan Organisasi Perkumpulan di Indonesia dan juga pada organisasi perkumpulan di

tingkat internasional.

Enam materi yang disiapkan pada dasarnya ditulis merupakan alur yang runut terkait konsep-konsep dasar, penerapan konsep-konsep dasar tersebut, aturan atau konstitusi dan norma-norma organisasi dan contoh-contoh nyata sebagai kesatuan alur belajar. Materi-materi tersebut disampaikan terbagi dalam empat agenda/tema seperti tersusun dalam rancangan sesi (*session plan*) seri pembelajaran di atas yaitu: pembekalan, semiloka, dan pendampingan secara kolektif masing-masing organisasi



2.4

Seleksi Peserta

Seleksi peserta dilakukan secara sistematis meliputi empat langkah pokok: promosi pelatihan dan seri pembelajaran, pembukaan pendaftaran, tanya jawab, dan seleksi peserta serta pengumuman hasil. Seluruh proses ini berlangsung selama empat minggu atau satu bulan.

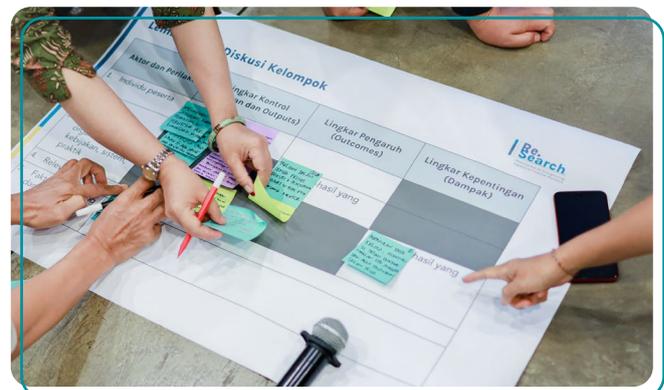
Menimbang kapasitas, Re.Search berupaya mencakup lima belas (15) OMS dengan prasyarat berikut ini:

- Memiliki minat terhadap perbaikan sistem tata kelola organisasi.
- **Berbadan hukum** baik berbentuk yayasan atau perkumpulan atau jejaring/koalisi.
- Bekerja terkait **keberagaman isu** atau program pembangunan: lingkungan hidup, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya.
- Tiap OMS mengutus **dua orang mewakili** unsur Pengurus/Board dan Pimpinan Eksekutif/Direktur.
- **Memiliki kebutuhan penguatan kapasitas terkait tata kelola** (maksimal fokus dua aspek) untuk organisasinya.
- **Berpandangan dan bersikap terbuka** untuk menerima dan memberi masukan atau kritik secara obyektif untuk perbaikan organisasinya.
- **Berkomitmen** dan menyatakan kesediaan mengikuti seluruh rangkaian proses belajar secara utuh dan lengkap,

melaksanakan atau mengerjakan tugas-tugas belajar dengan penuh tanggung jawab dan tepat waktu sehingga tidak mengganggu kelancaran proses dan sistem belajar.

- **Mengisi dan mengumpulkan formulir** pendaftaran tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan.

Setiap organisasi calon peserta mengisi formulir pendaftaran yang berisi dua informasi pokok yaitu profil organisasi dan utusan peserta. Tercatat sebanyak 53 organisasi pendaftar dan dinyatakan lolos seleksi sebanyak 15 organisasi. Dari 15 organisasi ini, dalam perkembangannya yang terus berlanjut sampai akhir seri pembelajaran sebanyak 11 organisasi. Selain mengisi formulir pendaftaran, peserta juga membuat pernyataan komitmen, dan diminta melakukan pemetaan kebutuhan secara mandiri (*self-assessment*) sebagai dasar menentukan usulan kebutuhan prioritas untuk penguatan tata kelola dan akuntabilitas organisasinya.



Formulir Pendaftaran

Profil Organisasi

- Nama organisasi :
- Berdiri sejak :
- Bentuk organisasi :

 - Yayasan
 - Perkumpulan
 - Jejaring
 - Lainnya (sebutkan)

- Fokus isu kerja (jawaban mungkin lebih dari satu)
 - Pendidikan
 - Kesehatan
 - Ekonomi
 - Lingkungan hidup
 - Disabilitas
 - dll.

Silakan lampirkan:

- Copy dokumen legalitas lembaga.
 - Profil lembaga terkini (*hardcopy, e-file*, atau tautan media sosial, bila berlaku).
 - Capaian-capaian atau sukses-sukses terpenting yang pernah diraih/terjadi selama 2 - 3 tahun terakhir.

Utusan Peserta

- Mewakili Pengurus/*Board*

Nama :

Jabatan :

- Mewakili Pimpinan Eksekutif

Nama :

Jabatan :

PERNYATAAN KOMITMEN

Saya yang berwenang dan bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

Jabatan :

Organisasi :

Menugaskan:

● Nama :

Jabatan :

● Nama :

Jabatan :

Atas nama organisasi menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam semua sesi belajar serta kerja dan aksi, bersama organisasi menindaklanjuti perbaikan tata kelola.

Hormat saya,

Tanda tangan



Kondisi dan Praktik Tata Kelola Terkini dan Usulan Prioritas Kebutuhan Dukungan Penguatan Kapasitas

Deskripsi	Kondisi dan Praktik Tata Kelola Organisasi Saat Ini	Beri Tanda (✓) Pada yang Sesuai	Usulan Prioritas Kebutuhan dan Dukungan Penguatan Kapasitas Aksi Perbaikan (Maksimal 2 usulan dari keseluruhan 6 aspek)
1. Struktur tata kepengurusan (Board) Organisasi	<p>a. Terbangun/disusun sesuai ketentuan dan kaidah prinsip dan kelengkapan Kepengurusan yang sesuai bagi bentuk atau jenis organisasi dan telah berjalan secara konsisten dan efektif.</p> <p>b. Terbangun/disusun sesuai seperti poin (a) di atas, namun tidak/belum dapat berjalan secara konsisten dan efektif.</p> <p>c. Terbangun/disusun berdasarkan keinginan sendiri dan tidak tahu sesuai atau tidak dengan ketentuan dan kaidah prinsip dan kelengkapan Kepengurusan yang semestinya bagi setiap bentuk atau jenis organisasi.</p>		<p>Contoh Usulan 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aksi yang mungkin dilakukan: Melakukan peninjauan susunan tata kelola organ-organ pokok organisasi (Board) dalam kaitannya efektivitas dan kesesuaiannya dengan bentuk organisasi/badan hukum organisasi untuk ditetapkan pada pertemuan board akhir 2024. Menyusun usulan konsep dan rencana rekrutmen individu bagi keanggotaan kepengurusan baru. Meninjau ulang dan memperbaiki struktur organisasi yang lebih lengkap (komprehensif) meliputi struktur Board organisasi dan Badan Pelaksana (Eksekutif).
2. Komposisi keanggotaan tata kepengurusan termasuk GEDSI (kesetaraan gender, disabilitas, dan inklusi sosial), persyaratan kompetensi, dan regenerasi kepemimpinan.	<p>a. Komposisi keanggotaan organ-organ pokok Kepengurusan Organisasi telah merepresentasikan keahlian yang dibutuhkan organisasi, keragaman dari segi GEDSI dan orang-orang muda sebagai proses regenerasi kepemimpinan serta semua anggota Kepengurusan aktif menjalankan peran dan fungsinya.</p>		

	b. Komposisi keanggotaan telah seperti poin (a), namun keanggotaan yang aktif kurang dari 50% .		
	c. Komposisi keanggotaan masih terbatas , dan karena itu ada beberapa yang merangkap keanggotaan pada antar organ-organ pokok Kepengurusan Organisasi.		
3. Konsistensi pelaksanaan fungsi-fungsi dan kewenangan tata kepengurusan sesuai prinsip-prinsip <i>check and balance</i> antar organ-organ pokok tata kepengurusan/ <i>governing bodies/ board</i> .	a. Tata kelola (<i>governance</i>) organisasi telah meliputi pembagian dan pemisahan fungsi dan kewenangan antara Badan Penentu Kebijakan, Badan Pelaksana, dan Badan Pengawas dengan tidak adanya rangkap jabatan antar badan-badan tersebut, serta telah berjalan aktif, konsisten, dan efektif.		
	b. Tata kelola (<i>governance</i>) organisasi telah seperti poin (a) namun tidak/belum berjalan konsisten dan efektif.		
	c. Tata kelola (<i>governance</i>) organisasi belum mendasarkan pada pembagian dan pemisahan fungsi dan kewenangan antara Badan Penentu Kebijakan, Badan Pelaksana, dan Badan Pengawas, dan karenanya juga terjadi perangkapan fungsi dan kewenangan diantara badan-badan organisasi tersebut.		
4. Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.	a. Organisasi telah memiliki mekanisme atau sistem pertanggungjawaban organ-organ pokok tata kelola organisasi (<i>Board</i>) dan mekanisme rapat-rapat, keduanya dibuat tertulis, dan diterapkan/ dijalankan berkala secara konsisten dan efektif.		

	b. Organisasi telah memiliki mekanisme atau sistem seperti poin (a), namun belum berjalan secara konsisten dan efektif.		
	c. Organisasi belum memiliki mekanisme atau sistem pertanggungjawaban organ-organ pokok tata kelola organisasi (<i>Board</i>) dan mekanisme rapat-rapat organisasi sehingga laporan pertanggungjawaban <i>Board</i> dan rapat-rapat organisasi mengambil keputusan tergolong jarang berlangsung.		
5. Konstitusi organisasi (Anggaran Dasar/AD dan Anggaran Rumah Tangga/ART)	a. Organisasi memiliki AD dan ART tertulis sesuai bentuk dan badan hukum organisasi (Yayasan, Perkumpulan, dll) sebagai konstitusi organisasi dan dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh elemen organisasi serta senantiasa dilakukan pembaruan sesuai kebutuhan perkembangan zaman dan organisasi serta ketentuan regulasi yang berlaku.		<p>Contoh Usulan 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kajian/peninjauan dan pembaruan AD/ART sesuai kebutuhan perkembangan organisasi dan perkembangan ketentuan regulasi negara yang berlaku. • Membahas/melakukan sosialisasi AD/ART hasil pembaruan kepada seluruh elemen organisasi, untuk mendapat masukan dan pengesahannya.
	b. Organisasi memiliki AD dan ART seperti poin (a), namun AD dan ART tersebut belum dipahami secara merata oleh seluruh elemen organisasi, dan tidak pernah dilakukan peninjauan dan/atau pembaruan sejak pertama kali dibuat.		

	<p>c. Organisasi belum memiliki AD dan ART secara tersendiri. Akta Notaris pendirian organisasi menjadi rujukan konstitusi dan belum pernah dilakukan peninjauan dan atau pembaruan sejak pembentukan akta pendirian organisasi.</p>		
<p>6. Kepatuhan (<i>compliance</i>) terhadap mandatori nilai-nilai dasar keberpihakan OMS, demokratisasi organisasi serta mandatori regulasi negara yang berlaku.</p>	<p>a. Organisasi telah merumuskan dan menetapkan nilai-nilai dasar organisasi sebagai organ perubahan/gerakan sosial, mekanisme demokrasi organisasi sebagai rujukan pedoman sikap dan perilaku (kode etik), dan kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan regulasi negara yang berlaku bagi akuntabilitas organisasi masyarakat sipil (OMS), semuanya itu dijalankan secara konsisten.</p>		
	<p>b. Organisasi telah merumuskan dan menetapkan nilai-nilai dasar organisasi seperti poin (a), namun belum dipahami secara merata/belum pernah dilakukan sosialisasi yang intensif kepada seluruh elemen organisasi.</p>		
	<p>c. Organisasi belum merumuskan dan menetapkan nilai-nilai dasar organisasi, kode etik, dan norma-norma yang lebih lengkap sebagai pedoman dan rujukan organisasi.</p>		

Tabel 3 Perangkat pemetaan dan identifikasi kebutuhan

Proses seleksi peserta dilakukan berdasarkan isian beberapa formulir *self-assessment* di atas dengan memprioritaskan pada kondisi organisasi peserta yang paling membutuhkan, membutuhkan, dan tidak membutuhkan dengan kategori merah, kuning, dan hijau sebagai berikut:

Deskripsi	Kondisi Tata Kelola Saat ini		
	Sangat Membutuhkan	Membutuhkan	Tidak Membutuhkan
1. Struktur tata kepengurusan (<i>Board</i>) Organisasi.			
2. Komposisi keanggotaan tata kepengurusan termasuk GEDSI (kesetaraan gender, disabilitas, dan inklusi sosial), persyaratan kompetensi, dan regenerasi kepemimpinan.			
3. Konsistensi pelaksanaan fungsi-fungsi dan kewenangan tata kepengurusan sesuai prinsip-prinsip <i>check and balance</i> antar organ-organ pokok tata kepengurusan/ <i>governing bodies/ board</i> .			
4. Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.			
5. Konstitusi organisasi (Anggaran Dasar/AD dan Anggaran Rumah Tangga/ART).			
6. Kepatuhan (<i>compliance</i>) terhadap mada tori nilai-nilai dasar keberpihakan OMS, demokratisasi organisasi serta mandatori regulasi negara yang berlaku.			

Tabel 4 Prioritas Kondisi Organisasi

2.5

Menyiapkan Diri Menjadi Fasilitator yang Efektif

Dalam penerapan belajar orang dewasa atau pendidikan kritis, seorang fasilitator perlu menyiapkan diri dengan baik agar dapat memfasilitasi pengelolaan pembelajaran dengan efektif. **Fasilitator perlu menguasai pengetahuan terkait substansi, kerangka (*framework*), dan metodologi pendidikan kritis.** Selain itu juga penguasaan teknik-teknik fasilitasi yang membebaskan dari tradisi belajar-mengajar konvensional guru dan murid. Sebab, dalam proses belajar orang dewasa atau pendidikan kritis semua adalah guru sekaligus semua adalah murid dalam kesetaraan proses dialog.

Fasilitator pendidikan kritis dipersyaratkan bersikap dan berperilaku lebih banyak mendengarkan, alih-alih mengajarkan dan menggurui sebagaimana proses belajar - mengajar konvensional guru dan murid. Fasilitator juga dituntut mampu memproduksi dan/atau mengolah media-media pendidikan yang pada dasarnya merupakan “bahasanya” fasilitator pendidikan kritis. Bagi seorang fasilitator, media bukan hanya berfungsi sebagai ilustrasi, tetapi sebagai alat untuk mengajak peserta berfikir tentang sesuatu fakta, mendiskusikannya bersama, dan berdialog untuk menemukan kesimpulan dan jawaban mereka sendiri.

Fasilitator juga dituntut memahami metode atau teknik-teknik fasilitasi dan menggunakannya dengan tepat sesuai tujuan dan hasil yang direncanakan. Teknik-teknik atau metode tersebut

seperti: simulasi (permainan/*game*, bermain peran, forum teater); audio (rekaman suara/*music*, siaran radio); visual (foto-foto, bahan cetakan); audio visual (*slide* suara, film *documenter* dan film cerita); multi media (pertunjukan dan upacara, teknik-teknik riset partisipatoris, aplikasi digital). Berbagai metode dan teknik tersebut dapat dipilih dan digunakan sesuai dengan kesesuaiannya dengan pokok bahasan yang dilakukan dan hasil yang direncanakan. Selain itu, yang juga perlu diperhatikan, fasilitator harus rendah hati, memiliki empati, terbuka terhadap masukan dan kritik.



Ringkasan



Bab ini menjelaskan tentang rangkaian pembelajaran dengan memaparkan secara rinci proses perencanaan yang dilakukan oleh Re.Search dalam mempersiapkan program penguatan tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS. Tahapan perencanaan yang matang ini menjadi landasan krusial bagi efektivitas dan keberhasilan seluruh rangkaian kegiatan belajar.

1. Perencanaan yang Matang Esensial

Penyiapan rencana belajar yang baik merupakan fondasi utama keberhasilan program penguatan tata kelola dan akuntabilitas OMS.

2. Lima Persiapan Pokok

Re.Search melakukan lima persiapan utama dalam merancang program ini, yaitu:

- a. Penyiapan tim kerja (substansi dan pendukung).
- b. Penyiapan modul belajar (rancangan pembelajaran dan rencana sesi).
- c. Penyiapan materi belajar (topik-topik terkait tata kelola dan akuntabilitas OMS).
- d. Seleksi peserta OMS.
- e. Penyiapan diri sebagai fasilitator yang efektif.

3. Tujuan Perencanaan

Menyusun rancangan belajar yang siap pakai, membentuk tim kerja yang kompeten, menetapkan mekanisme kerja dan koordinasi, serta menyeleksi peserta yang sesuai.

4. Metode Penyiapan Rencana

Melalui diskusi, rapat koordinasi (daring dan luring), penyusunan draf materi, umpan balik, finalisasi, serta pendaftaran dan seleksi peserta dalam waktu delapan minggu.

5. Pembentukan Tim Kerja

Melibatkan tim substansi dengan kompetensi di bidang tata kelola, pengembangan organisasi, metodologi penguatan kapasitas, dan fasilitasi, serta tim pendukung dengan kapasitas manajerial. Proses pembentukan tim berlangsung selama empat minggu.

6. Agenda Pembelajaran Komprehensif

Meliputi penyiapan rancangan, pembekalan, seminar dan lokakarya (semiloka), asistensi dan mentoring (kolektif dan individual), refleksi, dan evaluasi.

7. Materi Belajar Terstruktur

Enam topik materi disusun secara sistematis, mulai dari konsep dasar, penerapan, konstitusi organisasi (AD/ART), kode etik dan kebijakan perlindungan, struktur organisasi, hingga berbagi praktik baik. Materi disampaikan dalam berbagai agenda pembelajaran.

8. Seleksi Peserta Sistematis

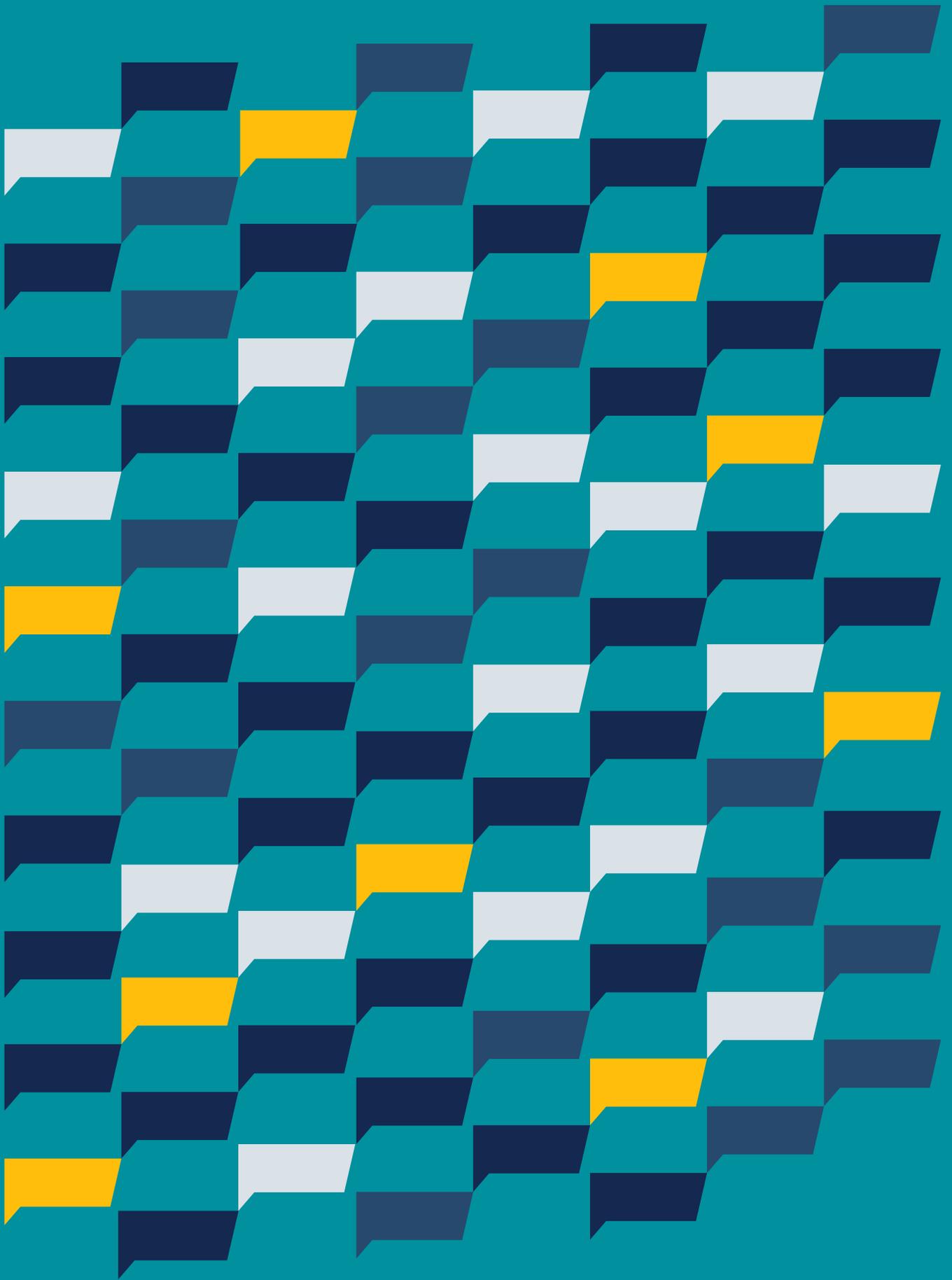
Melalui promosi, pendaftaran, tanya jawab, dan seleksi berdasarkan kriteria yang ditetapkan (minat, badan hukum, isu kerja, perwakilan unsur pengurus dan eksekutif, kebutuhan penguatan, keterbukaan, dan komitmen).

9. Pemetaan Kebutuhan Peserta

Calon peserta melakukan *self-assessment* untuk mengidentifikasi kebutuhan prioritas penguatan tata kelola dan akuntabilitas.

10. Fasilitator Efektif dalam Pendidikan Kritis

Fasilitator perlu menguasai substansi, kerangka, dan metodologi pendidikan kritis, serta teknik fasilitasi yang partisipatif dan memberdayakan peserta sebagai pembelajar aktif. Fasilitator berperan sebagai pendengar, pengolah media, dan pengguna metode yang tepat, serta bersikap rendah hati dan terbuka.



BAB 3

Lokakarya Pembekalan

03

Lokakarya Pembekalan

Pembekalan merupakan kegiatan pertama pelaksanaan seri belajar yang diselenggarakan secara tatap muka langsung (luring). Sebanyak 13 OMS peserta hadir dalam kegiatan ini untuk berdiskusi bersama dan berdialog tentang konteks dan konsep-konsep tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS dan rancangan belajar. Berdasarkan pemahaman bersama tersebut, peserta kemudian melakukan refleksi kondisi saat ini di organisasinya dan memantapkan usulan prioritas untuk penguatan tata kelola dan akuntabilitas organisasinya.

3.1

Tujuan

- Peserta memahami konteks, tujuan, dan rancangan pembelajaran tata kelola dan akuntabilitas OMS
- Meningkatnya pengetahuan peserta secara umum tentang tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS serta atas dasar itu melakukan refleksi dan memantapkan usulan prioritas untuk penguatan tata kelola dan akuntabilitas organisasinya.

3.2

Hasil yang Diharapkan

Meningkatnya pengetahuan peserta terkait konsep-konsep dasar tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas secara umum yang meliputi:

- Struktur tata kepengurusan (*Board*) organisasi pada Yayasan dan organisasi perkumpulan/keanggotaan.
- Komposisi anggota tata kepengurusan (*Board*) beserta kualifikasinya.
- Peran dan kewenangan tata kepengurusan sesuai prinsip-prinsip *check and balance*.
- Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.



3.3

Media dan Peralatan



Internet dan aplikasi digital



Perangkat audio visual



Alat tulis menulis



Materi pendukung pemantik diskusi/proses belajar: Memahami Bersama Tata Kelola Organisasi Yang Baik dan Akuntabilitas OMS

3.4

Metode



Pertemuan luring



Paparan



Refleksi



Diskusi kelompok dan paripurna

3.5

Waktu



Satu hari

3.6

Proses

3.6.1

Sesi 1: Memahami Bersama Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS

Proses ini diawali dengan *brainstorming* antar peserta terkait pengertian dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS serta posisi dan peran strategisnya dalam kerja-kerja transformasi sosial berdasarkan pengalaman masing-masing. Hasil *brainstorm* kemudian dilanjutkan dengan menganalisisnya serta kesimpulan-kesimpulan umum.

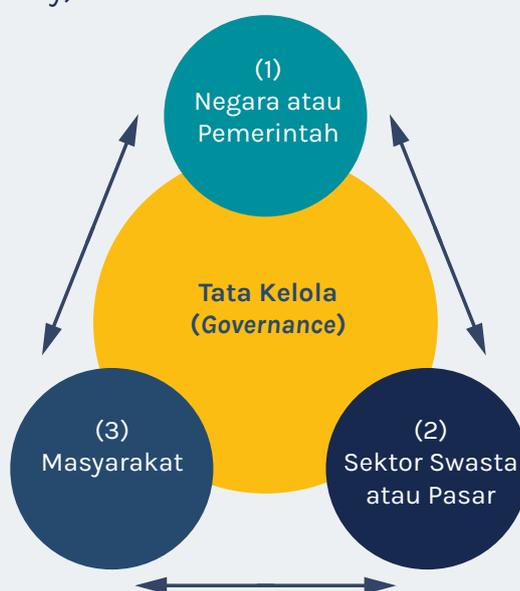
Proses selanjutnya adalah berbagi informasi dari fasilitator tentang materi untuk pemantik pembelajaran yaitu tentang Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas OMS sebagai berikut:

Memahami Tata Kelola Organisasi yang Baik dan Akuntabilitas Bagi Organisasi Masyarakat Sipil

1. Apa Tata Kelola (Governance)?

(Partnership for Governance Reform, 2000)

- *Governance* diterjemahkan dengan “Tata Pemerintahan”
- Mencakup seluruh mekanisme, proses, lembaga dimana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hukum, menjalankan kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara mereka.
- Institusi *governance* meliputi tiga domain: Negara atau Pemerintah (*State*), Sektor Swasta dan Dunia Usaha atau Pasar (*Privat Sector/Market*), dan Masyarakat (*Society*).



Gambar 4 Pengertian Tata Kelola

- Dalam pola relasi diagram di atas: (1) Negara atau Pemerintah berperan terhadap kebijakan dan regulasi serta program Pembangunan, (2) Sektor swasta berperan dalam pengembangan bisnis, dan (3) Masyarakat berperan pada pengawasan/kontrol publik dan advokasi kebijakan yang merugikan hak-hak rakyat.
- Dalam banyak fakta, pemerintah dan sektor swasta sering bersekutu dalam hubungan yang saling menguntungkan mereka, dan mengabaikan hak-hak rakyat, keadilan, hak asasi manusia dan perempuan serta kelestarian sumberdaya.
- Maka, keberadaan OMS dalam relasi tersebut adalah mendorong akuntabilitas pemerintah untuk kemajuan demokrasi, hak asasi manusia dan perempuan, kelestarian sumber daya alam melalui peran-perang strategisnya yaitu pengawasan *public (watchdog)*, advokasi kebijakan, dan pemberdayaan masyarakat.

2. Bagaimana Prinsip Tata Kelola Organisasi yang Baik (Good Governance)?

- Diwujudkan dalam bentuk organ-organ pokok organisasi (*governing bodies*) atau tata kepengurusan (*Board*) beserta kejelasan peran/fungsi, kewenangan, dan pertanggung jawabannya.
- Proses dan penegakan pengambilan keputusan organisasi yang terpercaya (*legitimate*).
- Berfungsinya efektivitas sistem untuk pengelolaan dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta akuntabilitas organisasi.
- Dalam praktiknya: Siapa melakukan apa? Siapa menjalankan kewenangan/otoritas apa? Siapa bertanggung jawab kepada siapa? Bagaimana pengawasan/kontrol dijalankan?
- Secara esensial terdiri dari:
 - a. Organ/Badan pembuatan kebijakan-kebijakan umum dan strategis organisasi (*Legislasi*) yaitu Kongres pada Organisasi Perkumpulan/keanggotaan dan Dewan Pembina pada Yayasan.
 - b. Organ operasional/pelaksana (*Eksekutif*).
 - c. Organ yang menjalankan pengawasan/kontrol (*Pengawas*).
 - d. Organ yang menjalankan peran penegakan pedoman sikap dan perilaku (*kode etik*), kebijakan perlindungan (*safeguarding*) dan mitigasinya. (Peran/fungsi ini bisa disatukan dalam Organ Pengawas (poin c).

3. Aspek Kunci Tata Kelola Organisasi yang Baik bagi OMS

3.1 Struktur Tata Kelola Organisasi (*Governance Structure*)

- a. Keanggotaan:
 - Kejelasan cara memperoleh/proses perekrutan anggota untuk masing-masing organ pokok organisasi/tata kepengurusan/*governing bodies*.
 - Berfungsinya mekanisme/proses perekrutan tersebut yang menarik minat calon anggota sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - Memastikan keterwakilan (*representasi*) generasi muda dan perempuan untuk menjadi anggota tata kepengurusantata kepengurusan seperti kaderisasi dan kesetaraan gender dalam keanggotaan pengurus.
 - Dalam organisasi tertentu sering mempertimbangkan keanggotaan dalam representasi aliansi kekuatan-kuatan politik di masyarakat untuk memperkuat posisi tawar organisasiposisi tawar organisasi

seperti tokoh masyarakat, agama, cendekiawan, *public figure*, dll

- Komitmen setiap anggota terhadap nilai-nilai dasar dan aturan organisasi, penghargaan, dan penerapan sanksi bila melakukan pelanggaran.

b. Efektivitas dan Pertanggungjawaban:

- Struktur tata kepengurusan yang praktis dan efektif serta hemat biaya.
- Berkembangnya sistem dalam setiap organ-organ pokok organisasi/kepengurusan untuk memastikan partisipasi generasi muda dan perempuan yang efektif dan bermakna. (Partisipasi dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan organisasi).
- Berfungsinya mekanisme pertanggungjawaban masing-masing organ pokok organisasi yang jelas, efektif, dan konsisten.
- Berkembangnya mekanisme/proses untuk memitigasi konflik kepentingan dan memastikan perilaku yang sesuai dengan persyaratan kode etik atau nilai-nilai dasar organisasi.

4. Kompetensi dan Penetapan Tata Kepengurusan

a. Kompetensi:

- Komposisi anggota organ-organ pokok/tata kepengurusan memenuhi kualitas kepemimpinan yang diperlukan untuk memajukan organisasi (*Leadership skills*).
- Memenuhi kompetensi keahlian yang dibutuhkan organisasi dan kapasitas manajerial (prinsip meritokrasi).
- Memastikan berlangsungnya kesinambungan ide-ide segar, inovasi dan pembaruan anggota secara berkala sesuai masa jabatan/masa baktinya.

b. Proses Penetapan:

- Kejelasan mekanismenya (Rapat Pembina, Kongres, Musyawarah Anggota, dll).
- Disetujui seluruh elemen organisasi yang berwenang untuk menetapkan (Legitimasi).
- Tentukan mekanismenya dilakukan secara langsung atau melalui Komite *Ad Hoc*

4. Konstitusi Organisasi (Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga) dan Peraturan Organisasi Lainnya

- Kecukupan pasal - pasal dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga sebagai aturan main (*rule of game*) organisasi yang mendasarkan pada prinsip *good governance* dan akuntabilitas OMS.
- Pasal-pasal AD/ART secara jelas mendefinisikan proses dan persyaratan atau mengatur ketentuan-ketentuan yang esensial antara lain:
 - a. Peran dan tanggung jawab organ-organ pokok organisasi/*governing bodies* di semua tingkatan.
 - b. Kepastian perlindungan (*safeguarding*) dan menjamin proses demokrasi di dalam organisasi.
 - c. Mengatur secara berkala rotasi atau pergantian anggota dan masa jabatan kumulatif maksimum; kuorum rapat dan pengambilan keputusan, cara pemungutan suara, pencatatan atau berita acara rapat keputusan dan pendistribusiannya.
 - d. Mengatur hak dan kewajiban setiap organ-organ pokok organisasi.
 - e. Mengatur mekanisme pertanggungjawaban semua organ-organ pokok organisasi, dan
 - f. Ketentuan umum lainnya sesuai standar minimal AD/ART.

6. Apa Akuntabilitas Organisasi?

(Miriam Budiardjo, Muhammad Mahsun, Sedarmayanti)

- Pertanggungjawaban pihak yang diberi kuasa mandat untuk memerintah kepada yang memberi mandat.
- Bentuk pertanggungjawaban yang mengacu kepada siapa dan untuk apa organisasi bertanggung jawab.
- Bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik/berkala.
- Kewajiban setiap individu atau kelompok dalam suatu institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjamin amanahnya, yakni menjamin terwujudnya nilai-nilai publik.
- Akuntabilitas (*accountability*) adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai, sedang *Responsibilitas (responsibility)* adalah kewajiban untuk bertanggung jawab.

6.1 Aspek-aspek Akuntabilitas

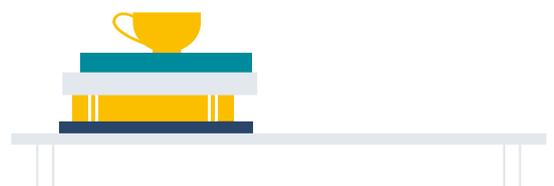
- a. Akuntabilitas adalah sebuah **hubungan**, yaitu hubungan pertanggungjawaban antara **penerima** mandat dengan yang **memberi** mandat.
- b. Akuntabilitas **berorientasi pada hasil**, yaitu mengharapkan hasil berupa perubahan perilaku yang bertanggung jawab, adil, dan inovatif.
- c. Akuntabilitas membutuhkan **adanya laporan**, yaitu laporan kinerja yang pada dasarnya merupakan bukti tentang tindakan dan hasil yang telah dicapai.
- d. Akuntabilitas membutuhkan **konsekuensi**, yaitu penghargaan atau sanksi bagi individu atau kelompok dalam organisasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
- e. Akuntabilitas **memperbaiki kinerja**, yaitu kinerja individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan sesuai peran dan mandat-mandatannya.

6.2 Pentingnya akuntabilitas bagi organisasi

- a. Menyediakan kontrol/pengawasan praktik-praktik demokrasi di dalam organisasi (peran demokratisasi organisasi).
- b. Mencegah penyalahgunaan kewenangan dan terjadinya kecurangan (*fraud*) dan praktik-praktik koruptif (peran konstitusional).
- c. Menyediakan mekanisme umpan balik, meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (peran pembelajaran).

6.3 Prinsip akuntabilitas organisasi:

- a. **Transparansi**: keterbukaan akses informasi dan umpan balik dari konstituen organisasi (anggota dan masyarakat penerima layanan) dan pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- b. **Partisipasi dan Kontrol**: keterlibatan bermakna konstituen organisasi (anggota dan masyarakat penerima layanan) dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam proses pengambilan keputusan organisasi dan/atau pengawasan.
- c. **Sistem Evaluasi**: efektivitas sistem evaluasi internal dan eksternal untuk perbaikan kinerja organisasi.
- d. **Penanganan Pengaduan/Komplain dan Perbaikan**: efektivitas sistem pengaduan dan tindak lanjut penanganannya/solusi.



7. Jenis-jenis Akuntabilitas bagi OMS:

7.1 Menurut Substansinya:

- a. Akuntabilitas keuangan: ketepatan penggunaan dan pengelolaan keuangan sesuai kepatuhan mandatori kontrak lembaga donor dan regulasi pemerintah yang berlaku khususnya terkait sistem keuangan organisasi nirlaba (ISAK 335 yang merupakan perbaikan/pengembangan dari sebelumnya PSAK 45).
- b. Akuntabilitas sosial: memastikan bahwa pelayanan atau kerja-kerja organisasi dan yang dijalankan serta penggunaan sumberdaya tepat sasaran dari segi kebutuhan anggota dan/atau kelompok-kelompok masyarakat yang dilayani.
- c. Akuntabilitas kinerja: memastikan bahwa pencapaian dan kinerja organisasi memenuhi standar kualitas, misi, dan tujuan serta sasaran (*goal*) organisasi.
- d. Akuntabilitas ucapan dan tindakan: keakuratan pernyataan (*statement*) organisasi, penyampaian kritik, dan tindakan-tindakan advokasi kebijakan dengan dukungan oleh data-data dan fakta yang kuat dan akurat/valid.

7.2 Menurut Peruntukannya:

- a. Akuntabilitas Internal: pertanggungjawaban untuk internal organisasi (*Board*, anggota, seluruh tim kerja/staf).
- b. Akuntabilitas Eksternal: pertanggungjawaban untuk donor, *stakeholders* eksternal, dan publik secara umum.

3.6.2

Sesi 2: Refleksi Kondisi Tata Kelola Organisasi Peserta

Rangkaian pembahasan yang telah dilalui sebelumnya mulai dari awal yaitu *brainstorm* dan diskusi-diskusi bersama serta pengetahuan tentang konsep-konsep dasar tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas dijadikan landasan untuk melakukan refleksi. Peserta merefleksikan kondisi praktik tata kelola dan akuntabilitas masing-masing organisasinya dalam forum kecil, kemudian dilanjutkan dalam diskusi paripurna untuk sintesis bersama dan menarik kesimpulan-kesimpulan umum.

Fasilitator perlu mengolah hasil-hasil refleksi secara partisipatoris dengan cara meminta setiap peserta menyampaikan hasilnya dilanjutkan diskusi analitik, dan diakhiri dengan kesimpulan-kesimpulan bersama. Sebagai bentuk akuntabilitas hasil, kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh perlu dilakukan pengecekan ulang dengan meminta umpan balik seluruh peserta.

Hasil-hasil refleksi mencatat beberapa fakta-fakta penting dari sudut kekuatan dan tantangan praktik tata kelola organisasi yang terjadi di organisasi peserta. Beberapa catatan penting refleksi tersebut sebagai berikut:

- **Tata kepengurusan organisasi** peserta ada yang telah sesuai ada yang **belum sesuai** dengan jenis organisasi masing-masing sebagai Yayasan atau Perkumpulan/organisasi keanggotaan.
- Mekanisme pengambilan keputusan organisasi pada beberapa organisasi telah berkembang dan pada yang lainnya **belum berjalan**.
- **Anggota setiap organ pokok organisasi** khususnya Dewan Pembina dan Dewan Pengawas **tidak seluruhnya aktif** sehingga peran dan tugas pokok serta kewenangan yang harus dijalankan organ pokok tersebut tidak optimal. Di beberapa organisasi bahkan ada yang seluruhnya tidak aktif (*silent board*).
- Dalam tata Kepengurusan terdapat rangkap jabatan antar organ-organ pokok organisasi (*governing bodies*) karena ketersediaan sumber daya manusia yang terbatas. Terdapat pula pada organisasi jenis perkumpulan yang semua anggotanya masuk dalam tata kepengurusan yang tersebar pada masing-masing organ pokok organisasi. Dengan fakta ini, maka *check and balance* tidak berjalan sebagaimana mestinya.
- Tata kepengurusan organisasi disusun atas dasar perkiraan sendiri belum mendasarkan pada kaidah-kaidah sebagaimana mestinya karena belum mengetahui rujukan-rujukan tentang tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas OMS.
- Dalam susunan tata kepengurusan, belum ada rumusan tugas pokok anggota dari masing-masing organ pokok (*governing body*) tersebut.



Kiat Untuk Fasilitator

Refleksi tentang keorganisasian sering dipandang oleh organisasi sebagai hal yang sensitif/tidak layak untuk disampaikan kepada pihak luar karena ibarat membuka “dapur sendiri” kepada orang lain. Meskipun pandangan ini tidak tepat, maka untuk kelancaran dan kesuksesan proses refleksi dalam pembelajaran orang dewasa ini, fasilitator perlu menerapkan prinsip-prinsip dan menyiapkan hal berikut:

- Memberikan empati sepenuhnya dan bersikap keberadaannya membantu menemukan solusi, bukan penghakiman salah-benar, atau baik - buruk.
- Ajak peserta dan kelola proses refleksi dalam daur pendikan kritis: melakukan, mengungkapkan, menganalisis, menyimpulkan, dan menerapkan.
- Siapkan pertanyaan kunci untuk panduan refleksi. Pertanyaan ini harus fokus dan konsisten dengan topik pembahasan, bersifat pertanyaan analisis, serta jelas kalimatnya. Misal: (1) Bagaimana

organ-organ tata kepengurusan yang telah dibentuk/dikembangkan di organisasi saudara sampai saat ini? (2) Dari perkembangan itu, apa yang telah berjalan baik dan apa tantangan yang dihadapi untuk diperbaiki/diperkuat?

- Pilih metode atau teknik belajar yang menyenangkan dalam meminta peserta menyampaikan hasil kerjanya atau pendapatnya sehingga peserta tidak merasa terbebani.

- Dengar dengan baik seluruh pendapat dan tuliskan agar dalam proses diskusi peserta mengingat apa yang telah dibahas dan yang telah disampaikan oleh peserta lainnya.
- Akhiri sesi dengan memberikan apresiasi yang tulus pada peserta, dan tempelkan hasilnya pada tempat yang selalu mudah dilihat/dibaca peserta.

Dari hasil-hasil refleksi kemudian disepakati kesimpulan-kesimpulan umum bersama sebagai berikut:

- a. Seluruh organisasi telah mengembangkan tata kepengurusan (*governing bodies*) dan beberapa organisasi telah mengembangkan perangkat organisasi tersebut secara lengkap. Sedangkan yang lainnya belum mengembangkannya secara lengkap sebagaimana prinsip tata kelola organisasi yang baik dan akuntabilitas OMS serta ketentuan yang berlaku bagi Yayasan maupun Organisasi Keanggotaan.
- b. Secara umum, organisasi peserta menghadapi tantangan untuk membangun tata kelola yang baik dan akuntabilitas OMS antara lain meliputi:
 - Susunan organ-organ pokok organisasi (*governance structure*).
 - Keanggotaan termasuk keaktifan, kualifikasi, dan proses perekrutan dan regenerasi.
 - Uraian tugas pokok dan fungsi serta kewenangan masing-masing organ tata kepengurusan dan masing-masing anggotanya.
 - Mekanisme pertanggungjawaban.
 - Mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi.
 - Pengukuran kinerja pengurus (*Board*).



3.6.3

Usulan Peserta untuk Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas Organisasi

Proses pembekalan diakhiri dengan sesi masing-masing peserta melakukan pengecekan ulang usulan-usulan untuk penguatan tata kelola dan akuntabilitas organisasinya yang sebelumnya telah disampaikan pada isian formulir pendaftaran. Prosesnya, masing-masing peserta berdasarkan organisasinya diberi waktu yang cukup (sekurangnya 30 menit) untuk mencermati kembali usulannya dengan memperhatikan pengetahuan-pengetahuan baru dan/atau pengalaman organisasi lain yang diperoleh dari sesi-sesi sebelumnya.

Setiap organisasi diberi kebebasan yang luas untuk menentukan kembali usulan tersebut seperti: memperbaikinya atau mengubahnya dengan usulan yang baru tetapi tetap pada lingkup area tata kelola/*governance* dan akuntabilitas.

Melalui proses seleksi yang dilakukan dan diskusi saat pembekalan, profil 11 organisasi yang lolos seleksi dan bertahan sampai akhir rangkaian pembelajaran beserta usulan topik penguatan yang disampaikan sebagai berikut:

1. ASEAN Youth Forum

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Menyusun struktur beserta peran, fungsi dan tanggung jawab yang menjawab kebutuhan organisasi sebagai organisasi yang bergerak di level regional.
2. Pembagian dan pemisahan fungsi dan kewenangan yang berjalan dengan konsisten.
3. Perubahan atau penyesuaian AD ART sesuai kebutuhan organisasi.
4. Merevisi mekanisme yang sudah dilakukan organisasi kesesuaiannya dengan kaidah tata kelola yang baik.

2. Badan Registrasi Wilayah Adat

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Penyusunan SOP Tata Kelola Organisasi (Kelembagaan) dan Sosialisasi SOP kepada seluruh *staff*.
2. Sosialisasi Pedoman Sikap dan Perilaku (kode etik) organisasi kepada seluruh staf kantor pusat maupun Kantor Wilayah.

3. Combine Resource Institution

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Pergantian/perubahan kepengurusan (*board*) organisasi pada bulan Mei-Juni 2024, sehingga program ini dapat sekaligus digunakan untuk membantu CRI memutakhirkan dan menetapkan fungsi & kewenangan *board* sesuai prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik.
2. Menyusun mekanisme perencanaan, pengambilan keputusan, pertanggungjawaban, dan pengawasan yang komprehensif dan terpadu antara *board* dengan Badan Pelaksana (eksekutif).
3. Menyelenggarakan proses *review* dan pemutakhiran AD/ART lembaga bersama seluruh perangkat tata kepengurusan (*board*) organisasi dan Badan Pelaksana (eksekutif) pada Semester II Tahun 2024.
4. Melaksanakan proses perubahan/pemutakhiran SOP-SOP lembaga (berdasarkan skala prioritas), merujuk pada ketentuan dalam AD/ART perubahan, dalam Semester II Tahun 2024.

4.

Indorelawan

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Mencari referensi terkait kode etik yang harus dimiliki oleh Yayasan. Membutuhkan konsultasi selama proses perancangan, pembuatan, dan pengesahan kode etik. Membuat list kode etik yang harus ada seperti anti *fraud*, kekerasan, dan lain-lain.
2. Mencari informasi terkait dokumen apa saja yang dibutuhkan untuk kelengkapan dokumen Yayasan.
3. Membuat dan mempersiapkan dokumen tersebut.

2. Membuat SOP dan kode etik bagi akuntabilitas organisasi dan melakukan sosialisasi kepada seluruh elemen organisasi.
3. Membuat mekanisme rapat-rapat baik bulanan, triwulan, semester hingga rapat tahunan.

5.

IKOHI

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Melakukan kajian/peninjauan dan pembaruan AD/ART sesuai kebutuhan perkembangan organisasi dan perkembangan ketentuan regulasi negara yang berlaku.
2. Membahas/melakukan sosialisasi AD/ART hasil pembaruan kepada seluruh elemen organisasi, untuk mendapat masukan dan pengesahannya.

8.

Yayasan Komunikasi Berdaya Indonesia (YKBI)

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Nilai-nilai dalam lembaga (kode etik).
2. *Safeguarding policy*.

6.

Sanggar Hijau Indonesia

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Pengembangan Kapasitas tentang prinsip-prinsip tata kelola yang baik, termasuk pentingnya *check and balances* antara badan organisasi.
2. Pengukuran kinerja dan evaluasi rutin.
3. Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.

9.

Yayasan Manarul Huda Buniseuri

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Merumuskan dan menetapkan nilai-nilai dasar organisasi secara merata di tiap kepengurusan lembaga naungan Yayasan.
2. Memberikan tugas dan wewenang sebagai kepala tiap lembaga kepada yang memenuhi persyaratan dari latar belakang pendidikan nya dan kemampuan dalam memimpin di sebuah Lembaga naungan Yayasan.

10.

Yayasan Wocare Indonesia

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Merumuskan dan menetapkan nilai-nilai dasar organisasi secara merata di tiap kepengurusan lembaga naungan Yayasan.
2. Memberikan tugas dan wewenang sebagai kepala tiap lembaga kepada yang memenuhi persyaratan dari latar belakang pendidikan nya dan kemampuan dalam memimpin di sebuah Lembaga naungan Yayasan.

7.

Semua Murid Semua Guru (SMSG)

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

1. Perlu melakukan pembaruan AD/ART dengan menyesuaikan perkembangan zaman serta ketentuan regulasi yang berlaku.

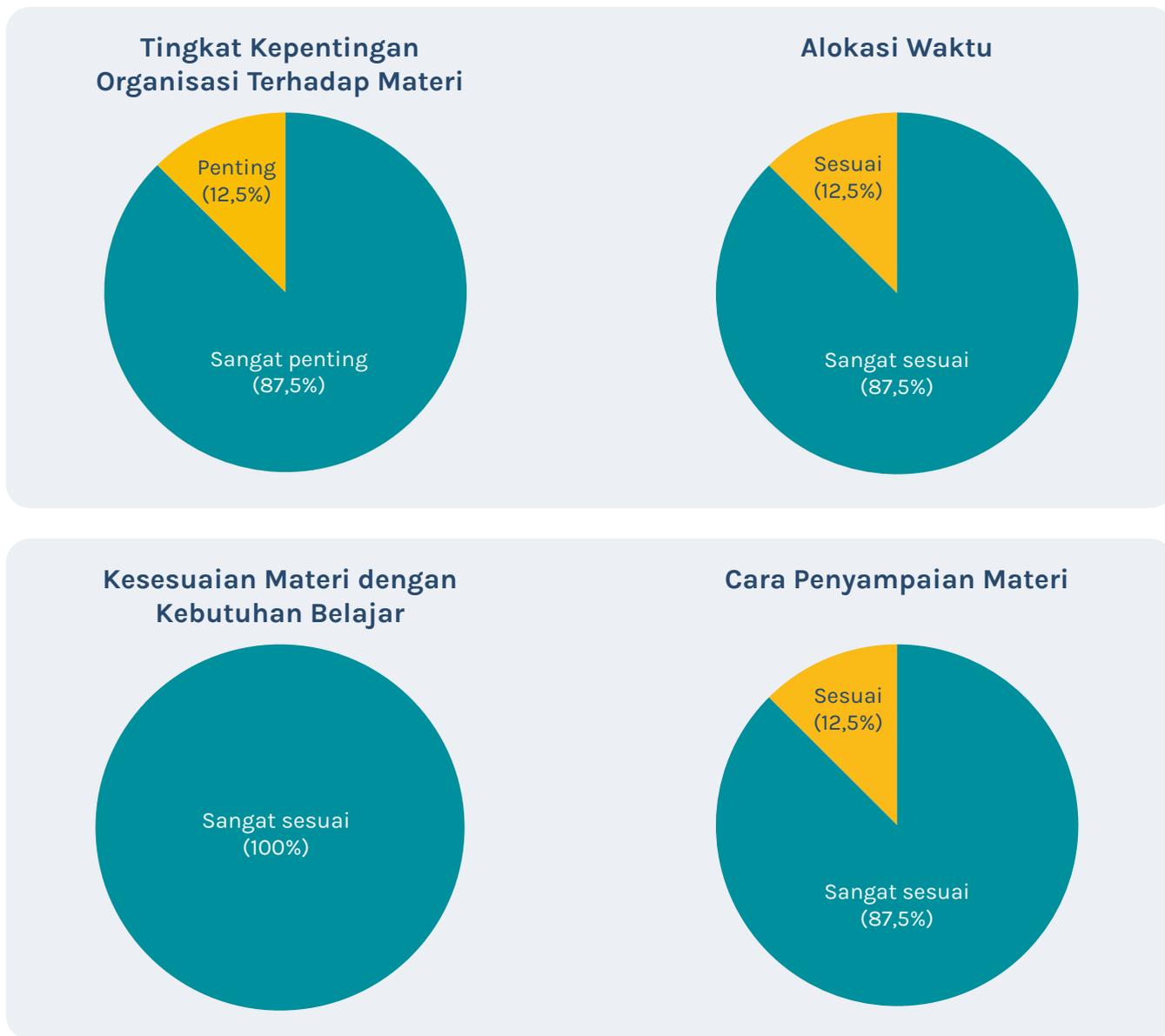
10.

Yayasan Wocare Indonesia

Tematik yang disusulkan sesuai kebutuhan prioritas:

Tata kelola (*governance*) organisasi meliputi pembagian dan pemisahan fungsi dan kewenangan susunan personil dalam Pengurus organisasi.

Sesi pembelajaran diakhiri dengan evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi digital yang mencakup substansi dan metode pembelajaran serta penyelenggaraan kegiatan dan masukan lainnya untuk perbaikan kegiatan seri belajar berikutnya. Hasil evaluasi tersebut secara ringkas sebagai berikut:



Gambar 5 Evaluasi Pembelajaran

Bagian menarik selama kegiatan

- 

Diskusi
- 

Sistem tata kelola
- 

Membedakan AD dan ART


 Contoh kasus-kasus nyata di lapangan memberikan gambaran terkait materi menjadi lebih jelas. Akan menerapkan di organisasi tentu. Semuanya ikut berpartisipasi dan menarik pembahasannya.

Bagian paling menarik (Sesi Luring)

- *Brainstorming*. Mekanisme-mekanisme akuntabilitas.
- Tiap individu berkesempatan untuk berbagi pengalaman dan saling belajar sehingga tidak ada kesenjangan maupun segmentasi, Ini perlu terus diinternalisasi dan menjadi tradisi bagi organisasi.
- Pedoman untuk mengatur tugas dan wewenang dewan pengawas dan pembina, dan pertemuan rutin yang disepakati sesuai AD ART.
- Sesi pemaparan materi dan diskusi.
- Metode Interaktif: Gunakan metode interaktif seperti diskusi kelompok, *role-playing*, dan simulasi untuk membuat pelatihan lebih menarik dan partisipatif.
- Komitmen terhadap implementasi tata kelola di semua level organisasi.

Masukan umum / Saran untuk pelaksanaan

Daring	Luring
<ul style="list-style-type: none"> • Durasi <i>break out room</i> diskusi , kurang lama, perlu ditambah. • Saran saya untuk <i>online</i> lebih banyak penyampaian materi dan menghapus sesi pengerjaan tugas saat itu juga karena mungkin sebagian peserta "nyambi" sehingga tidak bisa aktif saat diminta mengerjakan tugas kelompok saat itu juga. • Di setiap <i>breakout room</i> ada fasilitator yang secara aktif menyampaikan kembali pertanyaan pemantik diskusi. • Jika ada diskusi, bisa meminta setiap perwakilan organisasi menyampaikan pendapat/ pertanyaan yang belum jelas. • Sudah baik, tidak sabar melakukan pendampingan dengan mentor. • Semoga bisa membahas lebih banyak tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi kedua lebih menyenangkan. • berharap 5 aspek-aspek lainnya juga bisa disampaikan dalam sesi pelatihan <i>online/ offline</i>. • Menanti pendampingan per organisasi dilaksanakan. Apresiasi :)

Tabel 5 Saran untuk Pelaksanaan



Ringkasan



Bab ini melanjutkan pembahasan dengan menguraikan secara komprehensif pelaksanaan lokakarya pembekalan sebagai kegiatan tatap muka pertama dalam seri pembelajaran. Pembekalan ini bertujuan untuk membangun pemahaman bersama mengenai konsep tata kelola dan akuntabilitas OMS serta memfasilitasi peserta dalam merefleksikan kondisi organisasi dan mematangkan usulan penguatan.

1. Pembekalan sebagai Pembuka Rangkaian Belajar

Kegiatan pembekalan dilaksanakan secara luring sebagai langkah awal dari keseluruhan seri pembelajaran.

2. Fokus Diskusi

Diskusi dan dialog terpusat pada pemahaman bersama tentang konteks dan konsep tata kelola yang baik, akuntabilitas OMS, serta rancangan belajar yang telah disiapkan.

3. Refleksi dan Pematapan Prioritas

Peserta melakukan refleksi terhadap kondisi tata kelola di organisasi masing-masing dan mematangkan usulan prioritas penguatan berdasarkan pemahaman yang diperoleh.

4. Tujuan Pembekalan

- Peserta memahami konteks, tujuan, dan rancangan pembelajaran.
- Meningkatkan pengetahuan umum tentang tata kelola dan akuntabilitas OMS.
- Mendorong refleksi dan pematangan usulan prioritas penguatan.

5. Hasil yang Diharapkan

Peningkatan pemahaman peserta mengenai konsep dasar terkait:

- Struktur tata kepengurusan (*Board*) pada Yayasan dan organisasi perkumpulan.
- Komposisi anggota *Board* beserta kualifikasinya.
- Peran dan kewenangan *Board* sesuai prinsip *check and balance*.
- Mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan organisasi.

4. Metode Pembelajaran

Kombinasi pertemuan luring, paparan materi, refleksi, diskusi kelompok, dan diskusi paripurna.

5.

Proses Sesi 1 - Memahami Bersama Tata Kelola dan Akuntabilitas OMS	Proses Sesi 2 - Refleksi Kondisi Tata Kelola Organisasi Peserta	Proses Sesi 3 - Usulan Peserta Untuk Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas Organisasi
<p>a. Diawali dengan <i>brainstorming</i> peserta mengenai pengertian dan prinsip tata kelola dan akuntabilitas OMS serta perannya dalam transformasi sosial.</p> <p>b. Dilanjutkan dengan analisis hasil <i>brainstorming</i> dan penarikan kesimpulan umum.</p> <p>c. Fasilitator berbagi informasi menggunakan materi pemantik tentang konsep dasar tata kelola dan akuntabilitas OMS, mencakup definisi, prinsip, aspek kunci (struktur, keanggotaan, efektivitas, kompetensi, penetapan), konstitusi organisasi (AD/ART), definisi akuntabilitas, aspek, pentingnya, prinsip, dan jenis-jenisnya (berdasarkan substansi dan peruntukan).</p>	<p>a. Peserta merefleksikan praktik tata kelola dan akuntabilitas di organisasi masing-masing dalam kelompok kecil.</p> <p>b. Dilanjutkan dengan diskusi paripurna untuk sintesis dan penarikan kesimpulan umum.</p> <p>c. Fasilitator mengolah hasil refleksi secara partisipatif dan memvalidasi kesimpulan dengan umpan balik peserta.</p> <p>d. Hasil refleksi mencatat kekuatan dan tantangan praktik tata kelola, termasuk kesesuaian struktur, mekanisme pengambilan keputusan, keaktifan anggota Board, rangkap jabatan, dasar penyusunan tata kepengurusan, dan perumusan tugas pokok anggota.</p> <p>e. Kesimpulan umum menyepakati bahwa organisasi peserta berada dalam tahapan pengembangan tata kepengurusan yang bervariasi dan menghadapi tantangan terkait struktur, keanggotaan, uraian tugas, mekanisme pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan, serta pengukuran kinerja pengurus.</p>	<p>a. Peserta diberi waktu untuk meninjau kembali usulan penguatan yang telah disampaikan dalam formulir pendaftaran.</p> <p>b. Peserta diberikan kebebasan untuk memperbaiki atau mengubah usulan dalam lingkup tata kelola dan akuntabilitas berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh selama pembekalan.</p> <p>c. Profil 11 organisasi yang bertahan beserta usulan topik penguatan prioritasnya dicatat.</p>

Tabel 7 Proses Persesi

4. Evaluasi Kegiatan

Evaluasi dilakukan menggunakan aplikasi digital mencakup substansi, metode, penyelenggaraan, dan masukan perbaikan. Hasil evaluasi menunjukkan tingkat kepentingan materi yang tinggi, alokasi waktu yang sesuai, kesesuaian materi dengan kebutuhan, dan cara penyampaian yang baik. Bagian menarik meliputi diskusi, pemahaman sistem tata kelola, perbedaan AD/ART, dan studi kasus. Masukan perbaikan menyarankan penyesuaian durasi diskusi kelompok daring, preferensi lokasi, penyesuaian sesi daring, harapan pembahasan lebih banyak aspek, kehadiran fasilitator aktif di diskusi kelompok, dan antusiasme terhadap pendampingan.



re-search.id



team@re-search.id



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